

## **INTRODUÇÃO**

Vive-se hoje num mundo de rápidas mudanças no qual, o papel que tradicionalmente os correios desempenharam, vem diminuindo em termos de importância devido às novas tecnologias que estão a revolucionar as comunicações e a forma como os negócios são realizados. Estes fenómenos, aliados à concorrência agressiva do sector privado de serviço postal, levaram a que os Correios de Cabo Verde 'CCV' reavaliassem as suas prioridades e o seu papel na satisfação das necessidades dos cidadãos Cabo-verdianos. Ficou patente no seu plano estratégico de 2005 a necessidade de apoiar iniciativas tomadas no sentido de fazer face a essas mudanças e ao mesmo tempo de se defender dos efeitos de um declínio contínuo nas suas actividades tradicionais.

Neste contexto, a Administração dos CCV não só reconheceu a necessidade de se modernizar para garantir eficiência operacional e a imagem física dos correios, mas também considerou a possibilidade de capitalizar em oportunidades ainda não exploradas, estabelecendo um Banco de poupança e crédito. Espera-se que esta iniciativa venha a possibilitá-lo a atrair o crescente fluxo de fundos que entram no país, através da exploração de suas qualidades inerentes e da reciclagem de poupanças a favor daqueles que precisarem de empréstimos. Esta iniciativa é a primeira contribuição dos CCV para o objectivo do Governo de atingir uma taxa de crescimento de 6 por cento em 2005 e nos anos seguintes.

Há muito tempo que os CCV vêm sendo utilizados como um condutor de fundos incluindo utilidade, pagamentos de letras, transferência de fundos e como agentes para pagamentos de pensões. Contudo, os fundos relacionados com estas e outras transacções mantêm-se nas mãos dos CCV somente durante o tempo que levam a ser processados, dando origem, no entanto, a cerca de 40% do seu rendimento proveniente de cobranças de serviços e de comissões. Na revisão das opções que se oferecem, realizou-se um estudo de mercado (desenvolvido por colegas da empresa) no sentido de se identificar os sectores da economia desprovidos de um serviço bancário, permitindo ao

Banco a se introduzir nos nichos de mercado e trazer benefícios aos que mais precisam de serviços financeiros. O referido estudo de mercado é parte integrante do estudo de viabilidade do negócio mas foi alargado no âmbito deste estudo. O estudo revela que existem fundos que circulam através dos CCV para outros intermediários financeiros ou que se mantêm em forma de espécie nas mãos dos seus beneficiários. Esta actividade priva os potenciais utentes de créditos do acesso a fundos. Em termos estatísticos, em 2004 a soma total de todos os depósitos bancários correspondeu a somente 6 por cento do produto interno bruto do país o que indica a existência de uma enorme economia de dinheiro. Este facto cria obstáculos à actividade económica e ao crescimento do país.

O estudo de viabilidade anexado a este documento contextualiza a estrutura e os processos que precisam ser adoptados para que a iniciativa seja um êxito. O projecto enfrenta muitos desafios. Contudo, através de mecanismos de partilha de risco e do firme compromisso do Conselho de Administração com as formulas apresentadas no estudo, o Banco Postal apresenta-se como uma actividade comercial viável, potencialmente capaz de trazer grandes benefícios para a economia e para os cidadãos Cabo-verdianos.

As instituições de micro financiamento 'MFIs', embora satisfaçam algumas necessidades da população pobre, são limitadas no seu campo de acção e carecem da solidez institucional e de maior potencial próprios de um Banco. Essas instituições de micro financiamento normalmente não atraem os depósitos do público pelo que não aumentam o seu nível de capital e funcionam sem fiscalização, (Saurabh, 1998).

*“No que se refere ao potencial de desenvolvimento económico, é importante considerar que por cada unidade de conta injectada num Banco com o capital próprio, o desenvolvimento satisfatório da sua franquia tem o potencial de criar crédito excedente seis vezes maior, e em casos excepcionais, até um múltiplo de dez”, (de acordo com o modelo do Bank for international Settlements e da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico, (OCDE)*

Existem poucos mecanismos capazes de fomentar emprego e aliviar a pobreza como fundos investidos numa instituição financeira bem gerida.

*“A actividade Bancária é um negócio de intermediação entre economizadores e mutuários criado à volta de uma estrutura desenhada para estabelecer e manter confiança”.*

Datam do início de 1999 as primeiras iniciativas dos Correios de Cabo Verde, S.A.R.L (CCV), de criação de condições visando a implementação do banco postal. Tais iniciativas decorrem da percepção de que o negócio postal está em crise, a nível global, sendo clara a tendência para a sua perda progressiva de importância devido ao peso crescente das novas tecnologias de informação.

O recente 23º congresso da União Postal Universal (UPU) realizado em Bucareste, 2005, em que os Correios de Cabo Verde, S.A.R.L, representaram Cabo Verde, enquanto membro de pleno direito, comprovou a justeza de tais asserções. Nesse Congresso, no âmbito da Comissão 5-Serviços Financeiros Postais, importantes comunicações foram apresentadas sobre a matéria, dando conta das inúmeras experiências levadas a cabo nos diversos continentes e demonstrando que o desenvolvimento dos serviços financeiros postais constitui uma orientação estratégica para a saída da crise.

Com efeito, um dos temas em debate foi “Apoio à Introdução e Desenvolvimento dos Serviços Financeiros Postais baseados em conta nos países membros da UPU”. Entre outros, países como a Holanda, Brasil, Alemanha e Japão expuseram suas experiências de sucesso na criação do banco postal. Os serviços postais baseados em conta são essenciais para providenciar uma base sustentável, uma maior e mais competitiva gama de serviços financeiros que respondam às necessidades dos clientes e contribuam para a viabilidade económica da rede postal. Entre os serviços novos e inovadores salienta a UPU o microcrédito.

Assim, é objectivo deste trabalho aprofundar a discussão sobre a temática do microcrédito, avaliando o seu potencial em termos tanto de sua contribuição no

combate à pobreza, quanto em sua importância como parte das acções de desenvolvimento económico local, não descartando, porém, a importância do mesmo, do ponto de vista pessoal, preencher os requisitos do mestrado através da elaboração de um plano de negócio e estudo de viabilidade.

**Para os Correios de Cabo Verde, tem-se os seguintes objectivos pretendidos:**

- a) Rentabilizar os postos de venda e distribuição;
- b) Atingir o equilíbrio financeiro da empresa, melhorar a sua rentabilidade, torná-la competitiva e assegurar a sua perenidade;
- c) Actuar como agente governamental de desenvolvimento junto à população de baixa renda, sobretudo no meio rural;
- d) Levar serviços bancários lá onde os actuais bancos não disponham de agências;
- e) Constituir alternativas aos bancos comerciais no domínio de prestação de serviços baseados em novas tecnologias de informação e oferta de produtos bancários básicos, padronizados e de fácil acesso, nomeadamente:
  - I) abertura de conta-corrente;
  - II) abertura de conta-poupança;
  - IV) captação de poupanças;
  - V) concessão de créditos a particulares para consumo e habitação;
  - VI) pequenos créditos comerciais e para financiamento de pequenos projectos de investimento;
  - VII) pagamentos (salários, pensões, seguros auto, electricidade e água, etc.) através de contas abertas nas agências dos Correios;
  - VIII) transferências bancárias internacionais;
  - IX) operações com cartão de crédito;
  - X) garantias bancárias.

## **1. ESTRUTURA E PROPRIEDADE**

Os Correios de Cabo Verde 'CCV' são uma instituição tutelada e sujeita ao Ministério das Finanças. Os CCV conseguiram atingir um nível de autonomia bastante elevado na gestão dos negócios, orientados essencialmente pelas linhas directrizes do Governo relativas aos objectivos e prioridades de Desenvolvimento.

Tais prioridades podem ser resumidas nos seguintes compromissos assumidos pelo presente Governo:

- Boa Governação
- Avaliação da capacidade competitiva do país
- Valorização dos Recursos Humanos de acordo com as necessidades do país
- Fomentação de Emprego e Luta contra a Pobreza
- Desenvolvimento de infra-estruturas
- Um sistema alimentar seguro

A necessidade de se otimizar a exploração dos recursos existentes é imperativa para a liberalização da economia, capacitando-a no sentido de poder competir num mundo de intensa concorrência no qual impera o investimento privado. Assim, é importante que se garanta que os serviços, processos e actividades satisfaçam as necessidades mais prementes da economia e assegurem simultaneamente a adopção de sistemas de gestão que sejam mais eficientes e efectivos. Os Correios de Cabo Verde, com o intuito de contribuir para a concretização de tais objectivos, deliberou imediatamente no sentido da sua administração proceder à identificação de potenciais oportunidades e explorá-los da forma mais eficiente possível, nomeadamente através da criação de uma instituição bancária.

A criação de uma instituição bancária exige a adopção de processos e de sistemas muito diferentes dos de um serviço de Correio postal, não obstante os serviços financeiros daquela possam e devam ser controlados e executados pela nova instituição. O sistema Bancário baseia-se essencialmente nas leis e regulamentos elaborados pelo banco central de um país, os quais vêm descritos mais abaixo de forma detalhada, no parágrafo que se refere ao

contexto de Cabo Verde, mais particularmente na secção referente ao Sistema Legal e Regulador.

Em síntese, o requisito fundamental previsto na legislação vigente é a disponibilização de um depósito em dinheiro num valor que não seja inferior a 300,000,000\$00 escudos cabo-verdianos. Na qualidade de entidade responsável pela iniciativa, os Correios de Cabo Verde podem e devem na primeira fase ser os donos absolutos do Banco, podendo no entanto prever a alienação de parte ou de todo o capital do banco em condições específicas, estabelecidas pelo Banco de Cabo Verde 'BCV'. Este estudo recomenda que os Correios de Cabo Verde mantenham a maioria das suas acções, pelo menos 51 por cento, no seu banco e vendam o saldo credor a qualquer parte ou partes que o Conselho de Administração venha a determinar como sendo os parceiros mais vantajosos para os Correios de Cabo Verde.

De acordo com os objectivos deste estudo, o Banco será denominado Banco Postal de Cabo Verde e referido daqui para a frente como 'BP'. A justificação para a criação do BP é irresistivelmente positiva, não obstante a existência de opinião contrária. Esta constatação é resultado de discussões detalhadas e profundas estabelecidas com o público, empresários e com o governo, bem como de estudos feitos ao sistema financeiro existente cuja actividade bancária e nível competitivo são baixos. Existem no momento somente quatro bancos comerciais operacionais, um dos quais iniciou funções somente em Setembro de 2005. Entretanto, o maior banco comercial, o BCA, detém cerca de 65 por cento do mercado dos activos, embora pareça estar ainda sobrecarregado com o peso de alguns activos obsoletos herdados dos primeiros tempos. Apesar desta e de outras situações similares, a margem de intermediação bancária do sector financeiro está à volta dos 9 por cento, o que confirma a nossa opinião relativamente à existência de baixo nível de competitividade. Esta situação é justificada pelo alto nível de liquidez de mercado existente e demonstrando pelo facto de, em finais do ano de 2004, por cada escudo depositado nos Bancos somente 0.50 centavos do escudo cabo-verdiano tinham sido canalizados para empréstimo. O que normalmente vigora nas economias mais desenvolvidas é uma taxa de juros até cerca de 4.5 por cento.

Se os Correios de Cabo verde se mantiverem inactivos relativamente a esta situação, correrão o risco de extinção a curto prazo, uma vez que as actividades clássicas do correio postal estão ameaçadas pelas mudanças que se operam no mundo de negócios.

## **1.2 Missão**

A missão pretendida é a de estabelecer um mecanismo financeiro que satisfaça as necessidades sentidas pelo público cabo-verdiano e que contribua para a fomentação de emprego e para a luta contra a pobreza. Os Correios de Cabo Verde já têm um compromisso que está substancialmente ligado a esta missão. O presente estudo de viabilidade complementa esta perspectiva, concentrando-se primeiramente na angariação de poupanças do público e garantindo o seu empréstimo às pequenas empresas, àqueles que têm carência de habitação, transporte, e garantir acesso a negócios. As propostas acima referidas, desde que lhes sejam assegurados os recursos financeiros adequados, contribuirão para a melhoria dos padrões de vida da nação em geral. O mecanismo aqui descrito é bastante exaustivo mas está conforme as necessidades do Banco, cuja actividade aumentará e expandir-se-á com a crescente procura dos seus clientes. Alguns desses mecanismos podem ser considerados um grande desafio para um banco que opera numa pequena comunidade. Tais mecanismos são considerados componentes inalienáveis de uma instituição financeira comprometida com a gestão dos seus riscos de uma forma que garanta que os fundos dos clientes que fazem os seus depósitos bancários e dos accionistas se mantenham seguros.

O Banco oferecerá uma gama de serviços financeiros que se mostram necessários mas que ainda não são prestados de forma satisfatória em vários sectores do país. De entre outros citam-se os seguintes:

- a. Micro-créditos a famílias e grupos de cidadãos
- b. Empréstimos personalizados a pessoas privadas para investimento de capital
- c. Hipotecas para possibilitar a compra de habitação própria

- d. Empréstimos a pequenas empresas e a pessoas privadas para fins que se prendem com o capital circulante
- e. Empréstimos a pequenas empresas para a expansão da capacidade de produção e para gerar emprego
- f. Empréstimos para bens de consumo, nomeadamente para a aquisição de viaturas e equipamento exigidos no desenvolvimento de um negócio

Todavia, em primeiro lugar, por forma a dar tempo para que o sistema bancário seja estabelecido, nomeadamente o sistema de contratação e de formação de quadros necessários para o funcionamento do mesmo, a administração concentrará os seus esforços na implementação de mecanismos capazes de angariar depósitos do público que servirão como matéria prima para garantir tais empréstimos.

Existe uma variedade de condições de depósito disponíveis, desde contas de depósito à ordem isentas de juros a contas de depósito à ordem geradores de juros a médio prazo que pagam taxas impostas pelo mercado. Uma gama completa de condições será abrangida pelo BP, mas no começo estarão na sua forma mais básica.

O BP será estabelecido nos termos institucionais que obedecem as normas do BCV que revelam prudência e que são equiparadas com as melhores práticas industriais relativas às leis empresariais e ao controlo interno, sendo também consentâneas com as condições recomendadas pelo *Banco for International Settlements* 'BIS'. O BP é uma área nova de negócio que evita os riscos associados ao upgrading das instituições existentes. Para além da angariação de depósitos, este novo negócio prevê a gestão de riscos associados a operações com o sector privado num mercado económico liberalizado. A função de angariação de depósitos bancários baseia-se na promoção e na manutenção da confiança, que é normalmente resultado da criação de uma imagem que garanta ao público que as suas poupanças serão investidas de forma segura. Tal confiança é também garantida através da certeza de que o público terá acesso às suas poupanças quando precisar, recebendo simultaneamente um lucro razoável do seu dinheiro depositado.

Estes são alguns dos aspectos mais críticos deste sistema bancário e neste caso, os Correios de Cabo Verde apresentam-se tão-somente como promotores e gestores do projecto. Este estudo destina-se essencialmente a fornecer uma análise da viabilidade de tal empreendimento. Os moldes em que o banco funcionará estão ainda por ser determinados pelo Conselho de Administração dos Correios de Cabo Verde, o que será feito com base nas recomendações apresentadas neste documento e que a administração venha a considerar positivas.

### **1.3 Organização e Governo**

Este estudo descreve a estrutura organizacional e de administração requerida para a evolução e operacionalidade de um Banco comercial com sucesso. Explica também a oportunidade e as razões que estão por trás do investimento. Com a intervenção dos CCV expandida para o mundo mais diversificado de Bancos comerciais, exige-se um compromisso incondicional do Conselho de Administração do Banco e da administração para o cumprimento deste modelo de organização e administração assumindo-se que o potencial do mercado vá ser realizado. Isto é particularmente importante num sector onde as recompensas apreciáveis à disposição das instituições financeiras bem geridas são constantemente ameaçadas pelos riscos associados à fraude e à malfeitoria.

O primeiro passo é identificar e contratar pessoas capazes e desejosas de se comprometerem com o papel de directores. O BCV requer que, pelo menos, o Presidente do Conselho de Administração seja um banqueiro comercial experiente capaz de fornecer directivas ao Conselho de Administração e à administração superior do Banco. A composição certa do Conselho da administração é crítica se o Banco vai prosperar. O número máximo ideal de directores para um Banco do tamanho aqui contemplado é cinco mas até que o Banco seja completamente operacional três será o número suficiente. Isto conterà os custos até que seja completamente operacional. Indivíduos apropriados devem possuir uma experiência profissional ou de negócios e

serem capazes de contribuir significativamente para as decisões do Banco. O seu currículo deve ser completamente limpo uma vez que serão sujeitos a uma devida diligência. Nenhum compromisso a este respeito será considerado.

Uma proposta de tabela organizacional para o BP está definida no Apêndice 'A-1'. Candidatos para a maioria das posições chave na administração, incluindo o Administrador Geral terão de ser identificados e contratados no início do ciclo. À medida que a instituição cresce, funções poderão ser segregadas lateral e verticalmente, como apropriado, e algumas das posições preenchidas uma vez que o Banco se torne completamente operacional. Inicialmente, haverá sempre uma tendência para sobrecarregar as responsabilidades sobre alguns administradores chave até que trabalhadores adicionais sejam contratados e treinados.

Um dos desafios mais prementes para o BP é identificar e contratar um banqueiro experiente capaz de implementar o plano de acção anexo e a materialização deste estudo de viabilidade. Além de ser um bom administrador da instituição financeira ele/a precisa ser um bom director de projecto, uma vez que a tarefa de desenvolver o BP é bastante complexa.

Na prática, uma instituição pequena requer um elevado grau de flexibilidade da parte de todos os trabalhadores e a preparação da administração para se envolver em tantos detalhes quantos a situação requeira. Nenhuma tarefa será considerada muito insignificante para a administração se envolver durante os meses iniciais de operação e até que o pessoal de suporte seja completamente treinado e capaz de executar as suas responsabilidades sem ajuda. Mesmo após a finalização da formação, uma supervisão rigorosa dos subordinados será requerida até que a administração ganhe confiança nos seus níveis de desempenho e auto-suficiência funcional.

Uma vez atingido um consenso pelo Conselho de Administração respeitante ao modelo organizacional, os nomes dos candidatos podem ser assinalados para cada posição chave no organigrama da organização bem como compromissos

escritos para as responsabilidades descritas nas descrições de trabalho obtidas de cada um; isto é explicado de forma mais extensiva abaixo.

O grau em que o pessoal existente dos CCV poderá assumir responsabilidades dentro da estrutura do BP deverá ser avaliado pelo Conselho da Administração na base de cada posição, com um perfil de desempenho e académico de cada um para comparar cada membro do pessoal com as necessidades do novo Banco. As habilidades de um funcionário dos correios são na maioria dos casos diferentes das de um funcionário de um Banco comercial. Alguns dos trabalhadores das agências serão provavelmente mais compatíveis com as necessidades do BP nas áreas rurais e as suas tarefas de transacções financeiras devem passar a ser executadas pelo BP.

As únicas descrições de trabalho que o Conselho da Administração precisa aprovar são as de Administrador Geral e Auditor Interno, uma vez que estas posições serão responsáveis perante o Conselho. O presidente do Conselho da administração do BP precisa adoptar uma postura de 'busca prática de solução' durante o estabelecimento do Banco pelo que deverá desligar-se dos assuntos rotineiros uma vez que os subordinados sejam operacionalmente auto-suficientes. Isto é necessário para liberar o seu tempo para o desenvolvimento dos negócios, relações governamentais, e assuntos estratégicos. Como presidente do Conselho da administração, os seus deveres deverão ser discutidos e acordados com o Conselho da administração do BP, uma vez que é importante estabelecer um foco claro de acordo com a estratégia e os objectivos gerais do Banco. Operar sem uma estratégia claramente definida arrisca o desperdício de recursos.

Com o presidente do Conselho da administração desligado dos assuntos rotineiros do BP, a posição do Administrador Geral deverá receber autoridade para dirigir os assuntos de acordo com seu mandato e com as direcções estratégicas dadas pelo Conselho da administração. Simultaneamente, o Conselho da administração deverá considerar as primeiras tarefas e alvos que deseja ver realizados pelo administrador geral e fará um acordo com ele. Cedo na fase de estabelecimento o administrador geral deverá desenvolver

descrições de posto para os administradores executivos de cada divisão operacional. Isto poderá ser alcançado requerendo que cada incumbente desenvolva uma descrição detalhada das suas responsabilidades e responsabilidades primárias. Este esboço serve para desenvolver o diálogo e clarificar responsabilidades e expectativas. Uma vez que essas descrições de posto sejam finalizadas, como inferido acima, cada administrador deverá assinar a sua descrição de posto para indicar a sua concordância e estabelecer a responsabilidade pelo desempenho do conteúdo. Deste documento, o administrador geral é capaz de desenvolver metas qualitativas e quantitativas de desempenho para cada administrador executivo que deverão ser um reflexo dos alvos estratégicos estabelecidos no estudo de viabilidade. Este processo ajuda a desenvolver o compromisso e o sentido de posse por parte dos trabalhadores das suas responsabilidades, e serve para estabelecer expectativas a partir das quais eles podem ser avaliados e recompensados.

Como uma extensão da estrutura organizacional, o Conselho de Administração deverá considerar as autoridades que desejam delegar aos vários níveis de administração. Mais importante ainda é definir quem poderá assinar as contas bancárias e documentos legais do Banco. Um livro de assinaturas autorizadas deverá ser concebido e aprovado pelo Conselho da administração para distribuição conforme as necessidades. Duas assinaturas deverão ser requeridas em todas as transacções. Uma cópia dessas assinaturas autorizadas deverá então ser registada com o BCV e cada Banco com o qual o BP negocia uma relação correspondente. O Conselho deverá simultaneamente fornecer parâmetros claros de operação na forma de 'ordens fixas' ao administrador geral (explicado em 1.4 abaixo).

Simultaneamente, deve-se requerer que cada administrador executivo (de divisão) desenvolva os conteúdos funcionais para cada membro do pessoal dentro da sua divisão. Os conteúdos funcionais deverão ser revistos pelo menos uma vez por ano uma vez que os objectivos do BP são vulneráveis a mudanças. Efectivamente implementado, este processo cria uma força de trabalho motivada que resultará em ganhos de produtividade numa fase muito inicial. É um processo imperativo a ser adoptado por uma instituição financeira comprometida em maximizar os lucros dos seus investidores. Mais comentários

nesta importante componente bancária estão anexos no apêndice 'E', Construindo Capital Humano para o Banco.

Os próximos parágrafos descrevem a estrutura na qual o Banco deverá ser fundado e deverá funcionar. Descrevem as responsabilidades e processos a adoptar para assegurar que o nível de eficiência máximo estará a ocorrer a partir do momento em que o Banco seja estabelecido. Descrevem a estrutura do Conselho de Administração e das Comissões mais essenciais. É nesta estrutura que os estatutos do Banco deverão ser fundados.

#### **1.4 Conselho da Administração**

O Conselho da administração é o nível de autoridade mais elevado numa instituição financeira, e no caso do BP será provavelmente composto pelo director, representando os accionistas do CCV, e cada um dos principais grupos investidores. Os directores são normalmente escolhidos no mundo de negócios devido à sua integridade e habilidade para trazer capacidades e experiência específicas à governação do Banco. As decisões do Conselho deverão ser registadas em actas por alguém que actue como secretário(a) da companhia. Cada reunião do Conselho deve começar com a leitura e ratificação da acta da reunião anterior. O Conselho provavelmente delegará a maior parte da sua autoridade às suas Comissões de supervisão e aos administradores principais, contudo ao fazer isso nunca deverá delegar a responsabilidade por qualquer aspecto do Banco.

Em aditamento ao conteúdo funcional que diz respeito ao administrador geral, o Conselho do BP deverá preparar um documento esboçando os parâmetros de autoridade do administrador geral na forma de 'ordens fixas'. Esta autoridade deverá ser formalizada com uma resolução do Conselho e registada como um registo permanente. Normalmente este documento deverá incluir a autoridade relacionada com:

- Um limite até ao qual as despesas podem ser autorizadas desde que estejam dentro do orçamento aprovado.
- Um limite até ao qual os gastos de capital podem ser autorizados desde que estejam dentro do orçamento aprovado
- Limites de dinheiro i.e. total cofre-forte, cofres das agências, caixas, dinheiro para gastos imediatos, moeda estrangeira, instrumentos negociáveis, etc.
- Ajustes salariais.
- Um limite e parâmetros de investimentos que podem ser feitos sem referência ao Conselho.

O administrador geral não terá limite de aprovação de crédito, que é prerrogativa exclusiva da comissão de gestão de risco de crédito. Dentro de certos parâmetros a comissão pode delegar alguma parte de sua autoridade.

Algumas ou todas as autoridades acima delegadas podem ser suspensas, se o Conselho preferir, durante a implementação do Banco. Todas as acções que estiverem fora dos parâmetros definidos requerem a aprovação do Conselho. No caso da venda de acções pelo BP a investidores externos, poderá ser estabelecido um novo Conselho formado por representantes do grupo de investidores. Nenhum director executivo fará parte do Conselho. Cinco é o número máximo recomendado de directores, mas o Conselho poderá funcionar com três directores nos estádios iniciais a seguir à implementação. O Conselho deverá idealmente ser formado por um número impar de directores. Um quórum será formado por três, e as decisões serão feitas de acordo com a maioria. O Conselho poderá eleger ajustar o número de directores que achar necessários para supervisionar o BP.

A remuneração dos directores deverá ser por meio de percentagens baseadas na sua contribuição, e uma fórmula deverá ser desenvolvida nesse sentido e aprovada pelos accionistas. Isto deverá ser tido em consideração bem cedo, logo na fase de preparação para o início das operações do Banco.

O Conselho deverá reunir-se mensalmente e os directores deverão concordar num dia fixo para se reunirem. As reuniões deverão ter uma agenda clara e as matérias que requerem revisão e discussão deverão ser entregues aos directores pelo menos três dias antes de cada reunião a fim de lhes conceder tempo para se familiarizarem com os assuntos a serem discutidos. O Conselho terá os seguintes deveres e responsabilidades:

- a. Selecção, contrato e gestão dos administradores executivos;
- b. Preocupação com uma governação e entendimento corporativo saudáveis, diligentemente executando as responsabilidades do Conselho ao assegurar que o Banco seja apropriada e efectivamente gerido e controlado;
- c. Transparência das actividades do Banco tanto interna quanto externamente;
- d. Aprovação dos planos e orçamento do Banco;
- e. Supervisão do desempenho financeiro mensal do Banco e directrizes ao administrador geral;
- f. Aprovação de empréstimos acima de um limite a ser determinado e todas as excepções à política de empréstimos do Banco;
- g. Aprovação de investimentos de capital acima de um limite a ser determinado, venda de bens e programas de compensação dos trabalhadores;
- h. Ter os valores cooperativos, códigos de conduta e outros padrões de comportamentos apropriados do Banco e o sistema usado para assegurar o seu cumprimento;
- i. Estabelecimento de um comité de auditoria, um comité de crédito, um comité de activo e responsabilidades e um comité de gestão de riscos com objectivos e parâmetros de operação esboçados no parágrafo dedicado à documentação das suas actividades e deveres;
- j. Estabelecimento de controlos organizacionais e de procedimentos suportados por um sistema efectivo de gestão de informações 'SGI' que de forma vantajosa e previdente administre a exposição do Banco a riscos;
- k. Definição das metas de desempenho, Supervisão e avaliação do desempenho do administrador geral;

- l. Desenvolvimento de uma estratégia corporativa bem articulada em relação à qual o sucesso do Banco como um todo e a contribuição dos indivíduos possa ser medido;
- m. Atribuição de responsabilidades e autoridades de tomada de decisão, incorporando uma hierarquia de aprovações dos indivíduos para o Conselho da administração;  
Estabelecimento de um mecanismo para a interacção e cooperação entre os membros do Conselho da administração, administração superior e auditores externos;
- n. Aprovação e revisão periódica das estratégias de negócios em geral e das políticas mais importantes do Banco; compreendendo os maiores riscos corridos pelo Banco, estabelecendo limites aceitáveis para estes riscos e assegurando que a administração superior dê os passos necessários para identificar, medir, supervisionar e controlar tais riscos; aprovando a estrutura organizacional; e assegurando que a administração superior supervisione a efectividade do sistema de controlo interno. O Conselho é em última análise, responsável por assegurar que um sistema de controlos internos adequado e efectivo seja estabelecido e mantido.
- o. Supervisão da exposição a riscos onde conflitos de interesses têm a possibilidade de serem particularmente grandes, incluindo relações comerciais com credores afiliados do Banco, grandes accionistas, administração superior, ou pessoas chave na tomada de decisões dentro da firma (e.d. correctores).  
Os incentivos financeiros e administrativos para agirem de modo apropriado oferecidos à administração superior, linha de administração de negócios e trabalhadores na forma de compensação, promoção e outros reconhecimentos.

As responsabilidades do Conselho são dirigidas por uma estrutura de prática comercial e financeira saudável e não são feitas para modificar a sua obrigação de cumprir as leis pertinentes e as regulações do Banco de Cabo Verde. Nenhum director poderá pretender a ignorância dos negócios do Banco como resultado de não ter sido avisado, e isto torna cada um responsável por assegurar que ele/ela sejam adequadamente informados dos negócios do

Banco para facilitar decisões saudáveis e atempadas. 'Os pacotes do Conselho' contendo os documentos e informações sobre os negócios do Banco têm de lhes ser entregue pelo menos três dias antes das reuniões do Conselho. O Conselho tem também um importante papel de fornecer orientação, directrizes, e supervisão ao Banco para assegurar que seus negócios sejam executados no melhor interesse dos seus depositantes e accionistas.

As políticas aprovadas pelo Conselho constituem o principal meio pelo qual o Conselho comunica padrões de desempenho organizacional à administração, e assegura consistência e aderência a práticas bancárias uniformes e saudáveis. Procedimentos e directrizes constituem os meios pelos quais a administração comunica com os trabalhadores do Banco e o modo pelo qual os negócios quotidianos do Banco são conduzidos. Estes procedimentos deverão servir como base para a avaliação das operações e de cumprimento pelo auditor interno. O Conselho deve aprovar todas as políticas adoptadas pelo Banco e rever e ou ratificar ou aprovar modificações pelo menos anualmente.

## **1.5 Comissões do Conselho da Administração**

### **1.5.1 Comissão de Gestão de Risco de Crédito**

A definição da gestão de risco de crédito é a identificação, medição, Supervisão e mitigação de riscos de crédito em todo o Banco. Para supervisionar esta função o Conselho estabelecerá uma comissão de gestão de risco de crédito para desempenhar a maioria das tarefas de supervisão das actividades de crédito do BP. A comissão tem termos de referência detalhados como os descritos a seguir. A comissão reúne-se semanalmente ou com maior frequência se necessário e o secretário regista as suas decisões e as deliberações dos membros em actas detalhadas que são entregues ao Conselho da administração. A delegação desta autoridade não diminui a responsabilidade dos membros do Conselho da administração pela gestão efectiva e pontual das funções de crédito do Banco.

Os processos pelos quais a comissão se responsabiliza incluem todo o ciclo de crédito, nomeadamente:

- Origem do Crédito;
- Processo de aprovação do crédito;
- Administração e Supervisão do crédito e da carteira de títulos; e
- Revisão e cobrança formal anuais.

A responsabilidade pela gestão efectiva da carteira de títulos de risco de crédito é da comissão de gestão de risco de crédito. Isto quer dizer que, todos os riscos de crédito, quer estejam ou não no balancete para uso de qualquer um dos pontos de serviço aos clientes do Banco (balcões incluindo mas não limitados aos relacionados à tesouraria, investimentos, unidades de operação e ramos através do Banco) devem ser identificados e sujeitos a limites de crédito estabelecidos e supervisionados pela comissão de gestão de risco de crédito e locados pela divisão de gestão de risco de crédito. O Conselho do BP definirá os níveis apropriados de autoridade de aprovação de crédito e as provisões de cancelamento, a fim de assegurar que as decisões de crédito sejam prudentes e aceitáveis, e assegurar que a integridade do processo de crédito seja protegida por decisões de crédito justas, consistentes e objectivas e que o risco seja aceitável, dados os níveis esperados de lucro do Banco.

A comissão de gestão de riscos de crédito será estabelecida como uma comissão conjunta dos directores e da administração superior. Esta comissão instalada nos escritórios centrais deve, até que o Banco cresça, ter não mais do que três membros e ser formada por um director não executivo, o administrador geral substituto de gestão de riscos de crédito, e um membro da administração superior do Banco não envolvido no processo de crédito, mas que possuem um bom entendimento da análise de crédito e gestão de riscos. O gerente do departamento de crédito deverá participar nas reuniões da comissão numa base consultiva para dar explicações sobre aplicações individuais de crédito submetidas para aprovação. O gerente da administração de crédito, poderá também participar nas reuniões da comissão de risco de crédito com o propósito de dar explicações sobre a condição da carteira de

títulos de crédito do Banco. Os últimos oficiais mencionados não deverão ter direito de voto em créditos submetidos para aprovação pela comissão.

Dependendo da natureza dos negócios de crédito levados a efeito pelo BP, o Conselho poderá reter alguma ou toda a autoridade de aprovação do crédito. Contudo, e de acordo com o esperado, se o BP decidir oferecer micro-créditos ao consumidor, a pequenos negócios e residenciais o Conselho poderá querer estabelecer um nível mais alto de autoridade delegada do que se o Banco oferecesse empréstimos apenas a grandes corporações. A delegação de autoridade de crédito ocorrerá apenas quando o Conselho estiver completamente satisfeito com o nível de competência do pessoal.

A comissão é o corpo de aprovação de pedidos de crédito. Em resumo, sob a responsabilidade do Conselho, a comissão supervisiona a gestão de risco de crédito dos bens e obrigações do Banco compreendendo os seus extractos financeiros incluindo todos os itens fora de balanço.

Outras responsabilidades de alto nível da comissão incluem:

- a. Revisão de todos os empréstimos com 60 dias de atraso ou mais, empréstimos sem juros, e a Lista de Observação do Banco;
- b. Assegurar que políticas e procedimentos apropriados estejam em posição para abranger toda a estrutura e processo de gestão de risco de crédito;
- c. Supervisão das políticas, procedimentos, princípios e directrizes de administração de risco de crédito e recomendar mudanças ao Conselho de Administração quando apropriado;
- d. Estabelecimento de autoridades de aprovação de crédito do Banco;
- e. Revisão e processamento de toda a exposição de crédito em excesso aos limites de crédito delegados;
- f. Aprovação de todas as mudanças à Lista de Observação do Banco;
- g. Aprovação de cancelamentos de créditos;
- h. A autoridade exclusiva para aprovar a capitalização de juros no capital de um empréstimo;

- i. A exclusiva autoridade para aprovar a retoma e reestruturação de um empréstimo previamente cancelado.

A comissão de gestão do risco de crédito do Banco deverá introduzir controlos apropriados e efectivos que incluam:

- a. Um processo de concessão de crédito, incluindo os procedimentos e controlos relacionados com a gestão de risco de crédito;
- b. Avaliação, documentação, técnicas de medição de risco de crédito, e transacções relacionadas com as partes;
- c. Um sistema de risco do credor;
- d. Assegurar que procedimentos e controlos adequados de gestão de riscos estão em funcionamento antes da introdução de novos produtos, e que estejam adequadamente documentados;
- e. Estabelecimento de procedimentos apropriados para a identificação e gestão de concentrações de crédito;
- f. Estabelecimento de procedimentos apropriados relacionados com a gestão de empréstimos a problemas;
- g. Estabelecimento de um sistema de gestão de informação 'SGI' para supervisionar e reportar a qualidade e desempenho de relacionamentos de crédito e das carteiras de títulos de crédito do Banco; e
  - a. Estabelecimento de uma função independente de revisão de crédito, cujo administrador reporta directamente ao Conselho da administração.

As actividades e as decisões da comissão deverão ser registadas em actas detalhadas que claramente descrevam as deliberações dos seus membros, incluindo os nomes dos que discordaram e as razões por que discordaram. O voto deve ser por maioria simples. Cópias das actas das reuniões da comissão deverão ser enviadas ao Conselho da administração para revisão e acção como requerida na sua reunião mensal.

À descrição do Conselho da administração, a comissão de gestão de risco de crédito poderá ser estabelecida nas agências regionais para desempenhar as funções de supervisão e aprovação quotidiana da sua área definida de serviço.

Estas Comissões operarão sob limites e parâmetros específicos aprovados pelo Conselho relativos à aprovação, cancelamento e administração da carteira de títulos de risco de crédito para sua área de serviço. Estas Comissões operarão da mesma maneira que a comissão sediada no escritório central com a exceção de que a representação será normalmente limitada ao pessoal da administração superior aprovada pelo Conselho que possui conhecimento apropriado e experiência na gestão de risco de crédito. A comissão de gestão de risco de crédito baseado nos escritórios centrais estabelecerá somente subcomissões nas agências regionais da ilha quando se provar que o respectivo pessoal ganhou experiência e conhecimento suficientes para ser capaz de desempenhar a tarefa de modo seguro e diligente e quando for determinado que é o método mais efectivo para gerir os riscos de crédito do território.

### **1.5.2 Comissão de Auditoria**

O Banco assegurará que uma auditoria efectiva e compreensiva do sistema de controlo interno seja executada por pessoal operacionalmente independente, apropriadamente treinado e competente. A função de auditoria interna, como fiscalizadora do sistema de controlo interno, reportará directamente ao Conselho da administração ou ao seu comité de auditoria, e à administração superior.

A função de auditoria interna é uma parte importante da Supervisão contínua do sistema de controlo interno do Banco porque assegura uma avaliação independente da existência, adequação e cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos. É vital que a função de auditoria interna seja independente das funções rotineiras do Banco e o acesso prioritário a todas as actividades conduzidas pela organização bancária, incluindo dentro dos escritórios centrais, ramos e subsidiárias. Uma comissão de auditoria precisa ser definida e implementada pelo BP. As responsabilidades da comissão são similares por toda a indústria e requerem que o Banco:

- a. Desenhar e implementar os padrões de auditoria, directrizes e procedimentos para a auditoria interna;
- b. Seleccionar e contratar auditores externos, incluindo a negociação dos emolumentos anuais;
- c. Desenhar e mandar implementar um programa de certificação que atribua responsabilidades e responsabilização pela conciliação dos registos gerais de contabilidade, e verificar todas as folhas de itens fora do balanço, e ter os resultados
- d. Ter todas as avaliações regulamentares revistas para seguimento a fim de assegurar o cumprimento de todas as leis, regras e regulamentos fiscalizados mensalmente.
- e. Estabelecer o ciclo de auditorias para assegurar que todos os departamentos do Banco sejam auditados pelo auditor interno pelo menos uma vez por ano.
- f. Rever e aprovar todos os manuais de operação antes que sejam submetidos à directoria para aprovação para assegurar que os aspectos de controlo dos procedimentos sejam adequadamente endereçados e de um padrão aceitável.
- g. Realizar uma avaliação completa das actividades da função de revisão de empréstimos, usando uma pessoa competente não relacionada com o processo de aprovação de empréstimos, pelo menos uma vez por ano.

Os parâmetros de responsabilidade acima dizem respeito ao BP logo que este se torne operacional. Na prática, a implementação da comissão é vista como um processo bastante simples. As decisões da comissão devem ser registadas em actas detalhadas. É imperativo que pessoas qualificadas sejam designadas para a comissão que deverá idealmente ser composto de três pessoas – o auditor interno (candidato a ser identificado), e dois directores externos familiarizados com a contabilidade e operações de um Banco. As responsabilidades da comissão deverão ser definidas, devendo as mesmas serem adoptadas e seus membros confirmados por resolução escrita.

No caso de um candidato para a posição de auditor interno não ser imediatamente identificado, o Conselho de Administração do Banco poderá

decidir pela contratação de um auditor independente, qualificado para executar a tarefa. Os auditores externos dos CCV deverão ser capazes de garantir a assistência nesse sentido. Durante o período de crescimento inicial do Banco, as responsabilidades do auditor interno poderão ser desempenhadas a tempo parcial por um consultor externo qualificado.

O auditor interno do BP realizará auditorias de acordo com os Padrões Internacionais de Auditoria.

### **1.5.3 Comissão de Gestão de Activos e Passivos**

A função de tesoureiro do Banco requer cuidadosa gestão para assegurar que a liquidez seja mantida enquanto excedente em espécie e que seja investida de modo a otimizar a conservação do capital do Banco. O Conselho da administração deve estabelecer um comité de gestão do passivo para supervisionar estas actividades. Mais comumente refere-se a este comité como ALCO. As reuniões da ALCO devem ocorrer semanalmente e mais amiúde se a situação se justificar. À ALCO deverão ser fornecidos, antes de cada reunião, relatórios administrativos detalhados para facilitar uma avaliação da condição financeira do Banco. Os relatórios administrativos devem ser concisos, compostos de informação actualizada e fácil de ser entendida e apresentada com dados históricos comparativos acompanhados de uma explicação das causas das mais significativas variações do plano de lucros do Banco e períodos prévios de negociação.

As principais responsabilidades da ALCO incluem:

- a. A protecção dos fundos pertencentes aos accionistas, depositantes, fornecedores e Instituições Financeiras Internacionais 'IFIs';
- b. Desenvolvimento, pelo menos anualmente, de um plano de capital e gestão e afectação do capital do Banco de acordo com o plano;
- c. Manutenção de suficiente liquidez para cobrir os requisitos de fluxo de caixa e o investimento de excedentes a ser determinado pela comissão;

- d. Gestão dos juros e períodos de prazo para maximizar ganhos dentro dos limites de risco.
- e. Determinar os custos de fundos do Banco e gestão de compensações inter-agências (quando pertinente) e actividades de tesouraria.
- f. Supervisão das actividades cambiais do Banco para assegurar a consistência por toda a instituição e para estabelecer os índices para atingir os objectivos de lucro do departamento de tesouraria.
- g. Manutenção de suficiente capital para prevenir o Banco contra riscos de negócios.
- h. Estabelecer o preço de produtos para assegurar que sejam competitivos, enquanto atingindo os objectivos de crescimento do capital do Banco.
- i. Estabelecimento e Supervisão de limites de risco incluindo os relacionados com a liquidez, taxas de juros, câmbio, contrapartidas da tesouraria ou um composto deles.
- j. Estabelecimento e Supervisão de limites prudentes de riscos.
- k. Afectação de capital do Banco para actividades aprovadas.
- l. Desenvolvimento de política que promova a coordenação entre respectivos departamento e unidades do Banco e estabeleça clara responsabilidade por decisões que afectem a liquidez.
- m. Assegurar que todas as exposições a riscos de crédito sejam executadas dentro dos limites aprovados pela comissão de gestão de riscos de crédito.

O Administrador da Tesouraria do BP terá de ser identificado e contratado para operar sob a supervisão da ALCO.

As operações rotineiras dos escritórios de frente do departamento da tesouraria serão executadas pelo administrador da tesouraria usando políticas e procedimentos operacionais desenvolvidos sob a directriz da ALCO. Na prática, a ALCO será composta por um dos chefes de divisão/departamento que tenham envolvimento directo no recebimento ou uso de fundos a fim de que as suas necessidades líquidas possam ser calculadas e incluídas nas actividades de estabelecimento de fundos do Banco. As decisões da ALCO serão registadas em actas detalhadas e um quórum deve ser garantido por três membros.

A ALCO deve desenvolver procedimentos que apropriadamente facilitem a gestão de vários riscos que confrontam as suas funções de tesouraria como descritas no Apêndice H anexo.

A responsabilidade pelo balancete do Banco, sua estrutura e desempenho é também domínio da ALCO, razão pela qual os membros da comissão devem ser providos com cópias dos extractos financeiros do Banco contendo detalhes suficientes para os informar da estrutura e composição do seu activo e passivo. Os extractos financeiros devem traçar um perfil da classificação dos bens de risco. A prática de diferenciar os clientes entre corporativos e individuais privados não provê qualquer valor para a análise do desempenho do Banco e esta prática não deve ser adoptada. Activos e Passivos no balancete devem ser estratificados de acordo com seu tipo, moeda, tamanho e termo, etc.

#### **1.5.4 Comissão de Gestão de Risco**

Os riscos enfrentados por uma instituição financeira são previsíveis. A definição de gestão de risco é a identificação, medição, Supervisão e controle ou mitigação de riscos por toda a instituição. A gestão bem sucedida da actividade a ser desempenhada por um departamento assim denominado, requer que o pessoal adquira uma postura pró-activa em relação à gestão de risco, para identificar riscos e levar a cabo acções para mitigar ou controlá-los antes de se tornarem ameaças para o Banco. Para esta função este Conselho estabelecerá uma comissão composta por pelo menos três administradores superiores para supervisionar as actividades do departamento de gestão de riscos. Trata-se de uma comissão designada pelo Conselho e a conservação da sua independência em relação às actividades diárias da divisão operacional do Banco é imperativa.

O centro da estrutura no qual a comissão de gestão de riscos opera é um conjunto compreensivo e bem estabelecido de Princípios de Risco, agrupados de forma a ligar as estratégias de negócios e operações do Banco aos seus

objectivos de gestão de risco. Os princípios de risco são agrupados sob os seguintes cabeçalhos que compõem as principais responsabilidades da comissão:

- a. A estratégia de gestão de risco, é composta por duas partes:
  - i. Organização de risco (também referido como mapa de risco ou categorias de risco)
    - Afectação de capital: isto é, princípios que tratem da responsabilidade pela afectação de capital, limites de riscos e o processo de afectação de capital.
    - A função de gestão de risco – princípios que governam uma capacidade dedicada à Supervisão, medição e avaliação de risco;
  - ii. Medição, relatório e controle de riscos – princípios que governam as várias categorias de risco, agregação de risco, e gestão de desempenho são colocados aqui;
    - Operações da Tesouraria que assegurem que fortes e seguros controles operacionais estejam em funcionamento na sede e nas agencias, nos balcões e na retaguarda. Estes precisam ser complementados por controlos sobre funções a nível geral do Banco, tais como recursos de regulação, legais, cumprimento, impostos, e humanos. Princípios cobrindo estes aspectos estão contidos neste agrupamento; ,
    - Sistemas de gestão de risco: boa informação é vital. Este grupo estabelece princípios relacionados com a concepção, desenvolvimento e gestão de sistemas que proverão informações fiáveis para os propósitos da gestão de riscos.

A divisão de princípios de risco nos grupos acima estabelecidos é para constituir a estrutura de melhores práticas contra as quais as lacunas podem ser identificadas e o desempenho medido.

O método descrito neste documento foi tirado dos 'Princípios de Risco Geralmente Aceites '(GARP) ' um padrão na indústria. Recomenda-se que o

BP adopte este método de usar princípios de risco em grupos que incluam todas as áreas de risco e riscos previstos. Os grupos de risco e a organização de risco (ver tabela abaixo) fazem parte de uma estrutura geral de gestão de risco para formar um índice ou agenda para o controle de risco. A comissão assegurará que políticas detalhadas (tais como a Política da Tesouraria e o Manual de Controlo) sejam desenvolvidas para ocupar os seus lugares no mapa de riscos e elaborará directrizes para cumprimento ou directivas para a gestão de riscos. Baseado nas necessidades identificadas, o desenvolvimento de políticas funcionais apropriadas, manuais de operação, ou mecanismos de controle tais como procedimentos, instrumentos e sistemas, constituirão práticas funcionais dinâmicas de gestão de riscos, supervisão e medidas de controle dentro do Banco).

O que segue, esboça provisoriamente os princípios centrais nos respectivos grupos. Estes princípios precisam de ser confirmados e, onde necessário, ainda mais individualizados pelo BP. Cada princípio pode ser aberto para prover uma norma de melhor prática da qual procedimentos e directrizes possam ser desenvolvidos.

### 1.5.5. Categorias de Risco (Mapa de Risco)

A seguinte tabela estabelece e define as categorias gerais de risco de um Banco e identifica as áreas mais importantes de risco dentro de cada categoria. As áreas de risco indicadas são provisórias e podem ser melhor apuradas na base de uma pesquisa por actividade executada dentro do Banco.

| <b>Categoria de Risco:</b>  | <b>Área de Risco:</b>  |
|---|--|
| <b><u>Concentração da Carteira de títulos é o:</u></b><br>Risco de perda resultante da concentração de exposição num instrumento específico, em transacções individuais, e em sectores económicos específicos incluindo categorias de serviço, sectores industriais e países. | -locações geográficas<br>-prioridades nacionais, provinciais e locais inconsistentes<br>-risco do instrumento<br>-categoria de serviço<br>-sector económico<br>- transacções de maior envergadura<br>-alvos institucionais<br>-risco do país |
| <b><u>Risco de Crédito é o:</u></b><br>Risco de perda resultante do não pagamento   | -risco de crédito directo<br>-exposição a crédito equivalente  |

|   |  |
|---|--|
| de uma obrigação por parte de um parceiro, tais como parcelas de um empréstimo ou dívida débitos emitidos, ou balancetes de produtos fora do balanço tais como trocas ou opções como exposição a 'crédito equivalente'. Risco de crédito de liquidação e pré-liquidação de dívida devem ser avaliados.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-risco de liquidação</li> <li>-colateral, cessão, garantia de risco</li> <li>-risco país/soberania</li> <li>-risco de emissor de títulos</li> <li>-risco da indústria</li> <li>-capacidade de fazer empréstimos</li> </ul>  |
| <p><b>Risco de Mercado é o:</b></p> <p>Risco de perda resultante de movimentos adversos no nível ou volatilidade dos preços do mercado e os desvios negativos de correlações padrões entre instrumentos, produtos, moedas ou mercados.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-risco de correlação</li> <li>-risco de taxa de juros</li> <li>-risco do património líquido</li> <li>-risco de moeda</li> <li>-risco de comodidades</li> <li>-risco de créditos difusos</li> </ul>  |
| <p><b>Risco de Liquidez é o:</b></p> <p>Risco resultante da falta de liquidez do mercado de carteira de títulos ou incapacidade de manter níveis mínimos de liquidez, não sendo assim capaz de cumprir compromissos assumidos a curto, médio e longo prazo.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-risco de liquidez do mercado</li> <li>-risco de liquidez prudencial</li> </ul>   |
| <p><b>Risco de Investimento/Desenvolvimento do Projecto</b></p> <p>Risco de fracasso do projecto em termos financeiros, socio-políticos, ambientais e económicos e seu consequente impacto no Banco.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-falhas técnicas do projecto</li> <li>-riscos ambientais</li> <li>-fracassos dos objectivos do projecto</li> <li>-fracassos na parceria/co-financiamento</li> <li>-risco de obtenção</li> <li>- todo o risco dos módulos do levantamento de preços do projecto</li> <li>-risco do impacto do desenvolvimento</li> </ul>   |
| <p><b>Risco de Operação Interna é o:</b></p> <p>Deficiências nos sistemas de informação ou controlos internos ou falhas nos sistemas de apoio.</p> <p>Risco da perda resultante dos erros em processar transacções, procedimentos ineficientes, deficiências em sistemas de informação ou controlos internos ou falhas na sustentação dos sistemas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-recrutamento de consultores</li> <li>-risco da política de recursos humanos</li> <li>-risco do programa de formação do pessoal</li> <li>-risco das relações industriais</li> <li>-risco de transacção</li> <li>-risco de controlo operacional</li> <li>-riscos dos sistemas</li> <li>-procedimentos</li> <li>-risco de eficiência</li> <li>-risco de informação</li> </ul> |
| <p><b>Negócios Externos/Risco do Evento é o:</b></p> <p>Risco de perda resultante de incidentes no ambiente externo.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-convertibilidade da moeda</li> <li>-mudança na classificação de crédito</li> <li>-risco de reputação</li> <li>-risco de impostos</li> <li>-risco legal</li> <li>-risco de desastre</li> <li>-riscos de regulação</li> <li>-riscos assegurados</li> </ul>   |

FONTE: Manuais da área financeira

## 1.6 O PROJECTO

Para além de subscrever os ECV 500,000,000\$00 do capital exigido para a criação do BP, os Correios de Cabo Verde (CCV) pretendem estabelecer o Banco com recurso à sua rede nacional composta de 27 agências de negócios incluindo a sua sede parcial na cidade da Praia e parte da sua sede principal. Este projecto será de intensidade de capital no começo, mas estabelecerá uma estrutura abrangente ao nível de todo o país com o intuito de atrair as oportunidades de Mercado e realizar com presteza serviços financeiros de que carecem ainda a maioria das zonas rurais.

Os CCV, com o intuito de garantirem ao BP um fluxo imediato de receitas, transferirá o sistema de processamento de contas e pagamentos e de arrecadação de pensões, bem como o negócio de desembolso uma vez que estas actividades serão realizadas pelos Correios com a mesma eficiência que é garantida por um banco. Os CCV garantirão a transferência para o BP de alguns dos seus trabalhadores de campo que funcionarão como o núcleo que assistirá os trabalhadores que trabalharão nas agências rurais do BP. A selecção dos trabalhadores será feita com base no mérito e na capacidade de cada um de se adaptar à rotina de funcionamento de um banco comercial. Isto exigirá que a maioria dos que serão afectos ao BP sejam alvos de acções de formação intensivas de forma a se prepararem para as suas responsabilidades acrescidas no BP. Em termos práticos, haverá um período de transição para que a administração implemente este plano, prepare as operações, para que os trabalhadores sejam formados e sistemas de controlo interno e de gestão de riscos sejam devidamente concebidos e implementados. Desde o começo, prevê-se que levará cerca de seis meses para que o Banco seja capaz de atrair depósitos do público e cerca de meio ano para responder satisfatoriamente às necessidades do seu mercado alvo com empréstimos. As projecções financeiras divulgadas reflectem este atraso inicial.

Devido a exigências em termos de regulamentação e aos critérios de boa gestão financeira, o BP terá que funcionar completamente separado dos CCV, nomeadamente no que se refere à sua administração, contabilidade, funcionamento e espaço físico. Este facto levará a que tenha necessidade de segregar activos e operações de forma a organizar as várias actividades das

duas companhias de forma independentes. Salvo se os CCV harmonizarem as suas políticas relativas ao pessoal com as do BP, não será possível juntar os trabalhadores mais jovens de forma a maximizar as suas contribuições nas duas companhias.

Com referência ao que se disse mais acima, nalgumas pequenas agências das zonas rurais, algumas actividades dos correios poderão ser incluídos no âmbito das responsabilidades dos empregados bancários do BP, bem como nas dos trabalhadores de caixa e de balcão do BP. Neste caso ter-se-ia que garantir a condição de que não haveria absolutamente nenhuma confusão de dinheiros entre os caixas ou entre o registo das contas das duas companhias ou infracção das regras e exigências de segurança do BP. Além das pequeníssimas agências nas zonas rurais, as actividades do BP e dos CCV devem ser inequivocamente segregadas e separadas fisicamente. O BP não deverá assumir nenhum compromisso no âmbito da sua estrutura operacional sem obter a aprovação formal da parte do Director do Departamento de Supervisão/Gestão do Banco de Cabo Verde.

Várias permutas ao nível organizacional podem ser tidas em conta desde que as condições acima referidas sejam criadas. Contudo, na nossa opinião, uma vez que o terreno dos CCV será usado pelo BP, acredita-se que os CCV deverá continuar como proprietário do terreno e dos edifícios onde o BP irá estabelecer as suas agências. Os CCV já estão a dar os primeiros passos em direcção à modernização da sua rede de agências e dispõe de um escritório na Fazenda, Praia que serve como modelo para as restantes agências da rede. Mediante a verificação do edifício onde está localizada a referida agência, considera-se que o mesmo dispõe de espaço adequado para a realização das actividades de uma agência pequena do BP e também dos CCV. Estruturalmente, as instalações foram concebidas por forma a terem um espaço adequado para albergar a agência regional do BP e as operações dos CCV, pelo que este potencial não deverá ser tido em consideração durante a programação que será levada a cabo pelos CCV e pelo Banco na identificação de espaços.

Uma instalação em cada ilha com as mesmas dimensões que a da Agência da Fazenda poderia servir de centro de operações e de agência regional central em cada ilha.

Em termos operacionais, os CCV devem atribuir a sua responsabilidade de processamento de pagamentos ao BP que normalmente resulta em cerca de 40 por cento das receitas dos CCV e deve ser incluído na renda que o BP terá que pagar aos CCV pela utilização das suas instalações. Recomenda-se, no entanto, que os CCV continuem com a implementação do programa de modernização das agências mas terão que adaptar cada agência às necessidades do BP e dos CCV reestruturados. Para fins que se prendem com o planeamento dos objectivos, apresentamos as opções que poderão servir de base quando se estiver a organizar cada unidade.

Em compensação, o BP, pela utilização das instalações dos CCV para a agência e sede das actividades, pagará uma renda calculada de forma a garantir um retorno adequado. No início, a receita da renda deverá ser calculada com base no valor contabilístico das instalações, incluindo os custos de modernização, de modificações e adaptações exigidas pelo BP, mas pagos pelos CCV. Uma estimativa da percentagem de cada edifício ocupado pelas actividades do BP deverá estar à volta dos 40 por cento, e a renda calculada de forma a garantir aos CCV um retorno nos seus bens à volta de 6 por cento. O benefício desta modalidade seria o de garantir compensação aos CCV pelo uso dos seus bens e rendimento perdido e ajuda na cobertura das despesas de funcionamento, enquanto que os edifícios criarão um investimento resistente à inflação. Dever-se-á providenciar uma afectação idêntica de acréscimos de despesas para garantir que seja pago a cada instituição o mesmo montante.

O aluguer de instalações é uma das formas mais ortodoxas de se acomodar as actividades financeiras de uma instituição, uma vez que na actividade bancária, o investimento de capital de depósitos deve ser mantido na forma mais líquida possível pois que os retornos de investimento são baseados nos juros e nos impostos cobrados ao mercado.

Os Conselhos de Administração dos CCV e do BP podem apresentar uma fórmula alternativa, mas a que está acima referida é a nossa recomendação relativamente ao período de implementação. Noutros países as fórmulas de compensação têm em conta o nível de lucros do aluguer de forma a determinar a renda a ser paga.

### **1.6.1. SEDE**

Foi sugerido que a melhor localização para a Sede do BP seria no edifício adjacente à Sede dos CCV. É preciso, no entanto, testar a sua capacidade para fins de planeamento, tendo em conta as actividades e trabalhadores estão propostos no estudo que a Sede deverá albergar.

Os membros do Conselho de Administração (3 no início e 5 posteriormente) podem não precisar de escritórios individuais localizados na Sede, uma vez que podem exercer a sua função a partir de escritórios localizados fora da Sede, e só precisariam de convocar as reuniões ordinárias do Conselho numa sala maior que comportasse todos os membros. A sala dos Membros do Conselho de Administração deverá ser suficientemente espaçosa para incluir os directores e os trabalhadores do quadro sem direito a voto mas que garantem a assessoria.

O escritório do Director Executivo e os dos responsáveis pelos principais cargos executivos devem ficar próximos uns dos outros mesmo que o Banco, até que esteja a funcionar de forma cabal, tenha que considerar o adiamento de alguns dos seus compromissos.

A Tabela organizacional anexada ao Apêndice A-1 deverá ilustrar os comentários feitos mais abaixo. Deverão ser garantidos escritórios individuais e espaço para escritórios para cerca de 20 trabalhadores executivos e gestores em postos de gerência, uma vez que se deverá promover um relacionamento de trabalho próximo entre eles, e embora seja necessário, em muitos casos,

necessário que os relatores do ramo de negócios sejam separados hierarquicamente.

### **1.6.2. Agências Regionais**

A Agência central do BP em cada ilha seria designada de Agência Regional para cada território. As Agências regionais deverão ter espaço suficiente para albergar a unidade que levará a cabo as actividades bancárias e uma sala solidamente estruturada com uma caixa forte de forma a armazenar os dinheiros excedentes e os documentos e registos bancários. Estes escritórios funcionarão simultaneamente como Agência para actividades bancárias (funcionando de forma idêntica às unidades rurais descritas mais abaixo) e como ponto focal e central do Banco em cada território, preparado para fornecer apoio logístico e bens às unidades rurais do BP. No âmbito das premissas acima referidas, seria necessário acomodar as actividades mais reduzidas dos CCV.

Estas Agências regionais do BP teriam também que transportar os excedentes em dinheiro de cada território e ser capazes de fornecer às Agências rurais da ilha dinheiro para as respectivas Caixas Automáticas - ATMs e para as necessidades do Caixa. No primeiro caso, urge investir-se numa sala solidamente estruturada que albergaria no seu seio um cofre com controlo duplo.

Estando a estrutura organizacional implementada de forma cabal, cada agência regional procuraria igualar-se à estrutura estabelecida na sede do BP na Praia. Contudo, a implementação desta estrutura só poderá ser levada a cabo depois que os trabalhadores forem devidamente e completamente formados e que a responsabilidade de cada uma esteja devidamente definida em todos os níveis de funcionamento do Banco. De facto, a utilização de computadores e a transmissão electrónica de pedidos de empréstimo fará com que o processo centralizado de análise e aprovação de créditos seja mais fácil de se concretizar, ao mesmo tempo que se adia a necessidade de se colocar

trabalhadores em outros lugares que não sejam na sede, para processarem créditos, facto que sairia muito caro.

As agências regionais precisariam de dispor de mais espaço para os Caixas do que as agências pequenas das zonas rurais, mas teriam que ser suportadas por um serviço de caixa automática ATM que precisaria certamente ser colocada numa área protegida e sob vigilância de CCTV. A estrutura organizacional descrita mais abaixo sob o título *Unidades Operacionais Rurais* seria em moldes similares.

O problema de segurança em Cabo Verde não se tem posto até agora com a mesma preocupação como acontece em outros países. No entanto, por prudência é importante que sejam tomadas as devidas precauções para se evitar perdas que poderão ser causadas por roubos, fraudes, assaltos à mão armada, etc. O departamento de administração do BP deverá proceder ao levantamento da situação de segurança e de necessidades do Banco e submeter um relatório com recomendações ao Conselho de Administração, para aprovação. Este estudo deverá incluir informações sobre sistemas de alarme, de vigilância, serviços de guarda, a preparação adequada dos edifícios e das instalações, seguro contra fraudes e roubos feitos as instalações bancárias e ao transporte de dinheiros, etc.

## **2. Enquadramento Teórico e Normativo**

### **2.1. Fundamentos teóricos do microcrédito: conceito, origem, evolução histórica e casos de sucesso**

Nos dias que correm o combate à pobreza passou a constar da ordem do dia. A discussão sobre a necessidade de se combater a pobreza e, com ela, tanto os seus efeitos – acções correctivas – quanto suas causas – acções preventivas – são parte fundamental do debate político e académico, sobretudo em países com elevado grau de desigualdade e pobreza. Há alguns anos, o Prémio Nobel de Economia foi ganho por um economista cujo objecto de estudo é a pobreza: o indiano Amartya Sen. Organismos internacionais de

relevante importância, como a Organização das Nações Unidas e o Banco Mundial, encabeçam discussões a respeito das melhores políticas capazes de superar a pobreza extrema. A pobreza virou, de um momento para o outro, "novidade".

A superação da pobreza é um dos pólos norteadores de toda acção política e económica (Amarya Sen), nesse sentido, de acordo com o mesmo autor, a superação da pobreza se dá em duas frentes: por meio do crescimento económico – a via mais usual e comum, propiciada pelo funcionamento normal da economia sob condições adequadas – e por meio de políticas públicas ou programas sociais, de orientação mais correctiva, voltada para minimizar as imperfeições do funcionamento do sistema económico.

É neste contexto, que começa a surgir a extensa discussão teórica sobre crescimento económico consagrada nos manuais de macroeconomia, pretendendo abordar dentre as possibilidades de combate à pobreza, o acesso ao crédito como parte das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento, numa clara tentativa de inscrever o microcrédito nas páginas das políticas públicas tanto de combate à pobreza como de desenvolvimento económico em nível local.

Assim, podemos afirmar que são muitas as formas de se definir o que é efectivamente o microcrédito. Muitas pessoas o vêem como um instrumento financeiro que se caracteriza por empréstimos de valores relativamente pequenos a empreendedores de baixo rendimento, que vivem, em geral, na economia informal. (Martin-Imram,1998).

Entretanto, na perspectiva de Michel Lelart, há que se considerar que o microcrédito, além disso, tem sido desenvolvido para atender as necessidades dos pequenos empreendimentos, portanto, leva em conta, além das suas condições económicas, as relações sociais do tomador.

Outros autores como Muhammad Yunus, defini o microcrédito como uma modalidade de financiamento que busca permitir o acesso dos pequenos

empreendedores ao crédito. Utiliza-se de metodologia própria voltada ao perfil e às necessidades dos empreendedores, estimulando as actividades produtivas e as relações sociais das populações mais carentes, gerando, assim, ocupação, emprego e rendimento.

“Micro crédito é muito mais do que dar e receber o crédito, é também mudança social.” (Yunus, Muhammad)

Ainda, de acordo com Yunus Muhammad, o microcrédito é a solução de financiamento que permite conceder um empréstimo a pessoas com motivação e capacidade para desenvolver uma actividade económica, mas que têm dificuldade em obter um crédito bancário comum junto de uma instituição financeira.

Considerado já hoje um meio poderoso no combate à pobreza e à desigualdade social, este tipo de crédito contribui de forma significativa para a paz social. A comprová-lo, encontra-se a atribuição em 2006 do Prémio Nobel da Paz a Muhammad Yunus pelo êxito do microcrédito na luta contra a pobreza no Bangladesh. Talvez o pioneiro e o mais bem sucedido no microcrédito.

Para Gulli (1998), o microcrédito consiste em serviços financeiros de pequena escala, isto é, aquele que envolve valores baixos, enquanto que Schreiner (2001) não define o termo pelo valor emprestado, mas sim como o crédito concedido a pessoas de baixo rendimento.

Na óptica de Neri e Medrado (2005) o termo será uma mistura das duas definições, uma vez que designam como microcrédito os empréstimos de baixo valor dado a pessoas de baixo rendimento.

### **Origem e evolução histórica do Microcrédito**

A primeira manifestação de microcrédito da qual se tem informação, (de acordo com várias asserções publicadas em vários sites) ocorreu no sul da Alemanha em 1846. Denominada “Associação do Pão”, ela foi criada pelo **Pastor**

**Raiffeisen** que, após um rigoroso Inverno, deixou os fazendeiros locais endividados e na dependência de especuladores (agiotas). O Pastor cedeu-lhes farinha de trigo para que, com a fabricação e comercialização do pão, pudessem obter capital de giro. Com o passar do tempo, a associação cresceu e transformou-se numa cooperativa de crédito para a população pobre.

Em 1900, um jornalista da Assembleia Legislativa de Quebec criou as “*Caisses Populaires*” que, com ajuda de 12 amigos, reuniu o montante inicial de 26 dólares canadenses para emprestar aos mais pobres.

Nos Estados Unidos, em 1953, Walter Krump, presidente de uma metalúrgica de Chicago, criou os “Fundos de Ajuda” nos departamentos das fábricas, onde cada operário participante depositava mensalmente US\$1,00, destinado a atender aos associados necessitados. Posteriormente, os Fundos de Ajuda foram consolidados e transformados no que foi denominado Liga de Crédito.

Muitas outras manifestações pontuais e isoladas com características de microcrédito devem ter ocorrido em todo mundo.

Porém, o grande marco que desenvolveu, difundiu e serviu de modelo para difundir o microcrédito foi a experiência iniciada em 1976 em Bangladesh pelo professor Muhamad Yunus.

De acordo o Professor Yunus, o termo microcrédito não existia até a década de 1970. No conceito dele o microcrédito - MC é dirigido às populações pobres ou muito pobres, caracterizadas pela absoluta falta de acesso a crédito. Nesse conceito o MC se caracteriza como uma política de combate à pobreza, e não exactamente como uma política de financiamento.

Assim sendo, peremptoriamente, o microcrédito foi idealizado e criado há quase trinta anos no Bangladesh, por Muhammad Yunus (1999), um professor universitário doutorado em Economia, hoje uma lenda viva no sector da responsabilidade social, e fundador do Banco Grameen, que significa banco da vila. Desde o dia em que se apercebeu do imenso abismo que existia entre as grandes fórmulas dos governos e as realidades da população até aos dias de hoje, a possibilidade de aceder a microcrédito está presente em mais de

30.000 vilas em Bangladesh (de acordo com o mesmo autor). Para o considerado pai do microcrédito, Muhammad Yunus, o direito a crédito financeiro deveria ser um direito universal, pois tem uma forte dimensão social.

### **Acções desenvolvidas com aplicação do microcrédito**

Nos dias actuais, o microcrédito é um empréstimo de valor muito baixo oferecido a desempregados, pequenos empresários e outras pessoas vivendo na pobreza e cuja condição impede o acesso a bancos e aos meios tradicionais de financiamento, por não possuírem bens que possam oferecer em garantia e/ou histórico de créditos. Frequentemente o MC liberta pessoas de baixo rendimento das garras dos especuladores, (Sinha Saurabh, 1998)

Esse novo conceito de crédito proporcionou, com grande sucesso, o desenvolvimento de projectos de pequenas empresas e "auto-emprego", o que facilitou às pessoas que tiveram acesso ao crédito a possibilidade de gerar renda e, em muitos casos, melhorar sua condição de vida e sair da condição de pobreza, (Saurabh, 1998)

A nível mundial, o microcrédito começou, marcadamente, a ser utilizado como estratégia no combate a pobreza em 1976 em Bangladesh com Muhammad Yunus que ao observar que os pequenos empreendedores das aldeias próximas à universidade onde leccionava eram reféns dos agiotas (especuladores), pagando juros especulados e, mesmo assim, pagando correctamente, começou a emprestar a essas pessoas pequenas quantias com recursos pessoais, que depois ampliou, contraindo empréstimos. A acção prosperou tanto que deu origem, em 1978, ao Grameen Bank que hoje em dia empresta um total de 2,4 biliões de dólares em microcréditos para cerca de 2,3 milhões de empreendedores de pequeno porte, que vão ampliando as oportunidades de realização de negócios. Os princípios, a filosofia da actuação e as estratégias para garantir o retorno dos valores emprestados foram aperfeiçoados na prática durante longos anos de incubação e actuação do Grameen Bank.

Ao provar que os pobres são merecedores de crédito, no sentido de confiança e recursos financeiros, e que pagam seus pequenos empréstimos destinados a actividades reprodutivas, o professor Yunus conseguiu financiamentos e doações junto aos bancos privados e internacionais para criar o Banco Grameen. Com o passar do tempo, obteve ajuda de bancos e instituições privadas, criando, em 1978, o Grameen Bank e o modelo actual de microcrédito, definido como financiamento aos micros produtores via grupos solidários que prestam garantia mútua, dispensando a garantia tradicional dos bancos. O crédito é evolutivo, podendo iniciar com US\$10,00. Porém, a média de empréstimo é de US\$100,00. As mulheres representam 96% dos clientes do Banco. Doze milhões de cidadãos de Bangladesh já foram atendidos pelos programas do Grameen (*“O Banqueiro dos Pobres, Muhamad Yunus”*)

O microcrédito diversificou-se, abrindo linhas de crédito à habitação, produtos de poupança, seguros de saúde e crédito para a aquisição de equipamentos de energia solar, telemóveis, entre outros. Começaram a nascer novas empresas no universo do Grameen Bank, vocacionadas para as pescas, a indústria têxtil, as telecomunicações, as energias renováveis e a internet.

O projecto do Grameen Bank, a primeira instituição financeira do mundo especializada em microcrédito, surgiu em 1976 na cidade de Jobra, em Bangladesh. Em 1983 o Grameen bank adquiriu seu status de Banco, através de uma lei especial, feita para sua criação. Desde sua fundação, o Grameen Bank mantém-se em actividade como uma empresa privada lucrativa, tendo obtido lucros em todos os anos de sua operação, excepto no ano de sua fundação e em 1991 e 1992. Serviu de inspiração para várias experiências e políticas públicas de crédito em países menos desenvolvidos, inclusive Cabo Verde.

Actualmente o Bank Grameen tem mais de dois milhões de associados, em que 96% são mulheres e 1,175 agências espalhadas por 41 vila cobrindo mais de 60% de todas as aldeias do país. Portanto só o Grameen contribui com 1,5% para PIB do país. E foi classificada por especialistas como o maior programa contra a pobreza do mundo. (OCDE, 2006)

### **Com adaptações locais, este modelo foi adoptado em diversos países.**

Desde o aparecimento oficial do microcrédito até presente data, são vários os países que aderiram à experiência de Muhammad Yunus. Em 1974, a fome assolou Bangladesh, o país nativo de Yunus. Envolvido na redução da pobreza, ele determinou que os empréstimos de baixo valor eram capazes de aliviar a condição dos pobres. Em 1976, fundou o banco de Grameen em Bangladesh, a instituição a maior e a mais bem sucedida do mundo em microfinanças. Desde seu início, Grameen forneceu mais de \$5 bilhões de empréstimos a milhares de devedores e vangloria-se de uma taxa de reembolso tão altamente quanto 98%. No ano 2006, (de acordo com o IDS Bulletin, 2007), o banco de Grameen fez um lucro de \$20 milhões decorrentes dos empréstimos concedidos, no âmbito do microfinanciamento. Convém referir ainda que o banco de Grameen colocou adiante o modelo comercial para a maioria de outras instituições modernas do microfinanças.

### **Experiência da Uganda**

O projecto “Uganda Micorfinance Union, UMU, foi concebido por Charles Nalyaali, inspector bancário, e Rodney Schuster, investidor norte - americano com experiência de pequenos negócios na África ocidental, em 1996, para ser uma instituição que oferecesse serviços financeiros de qualidade a micro – empresários e pessoas de baixa renda dos meios rurais, urbanos e peri-urbanos do Uganda. Lançado, no mesmo ano, durante um seminário na Universidade de Brandeis, nos Estados Unidos, granjeou nesse evento o apoio do governador do Banco Central do Uganda, o Sr. C. N. Kikonyogo, que em parceria com a referida Universidade promoveu a sua concretização a título experimental, no distrito ugandês de Luwero.

Assim, o Uganda Microfinance Union iniciou com um capital inicial de 32 mil dólares americanos, disponibilizado pelo Banco do Uganda, BU, e foi incorporada como uma companhia afiançada e registada como Organização Não Governamental. Nesse período de arranque, a sua estrutura era composta por seis directores, incluindo os fundadores, dois homens de negócios ugandeses, um banqueiro e um activista de direitos humanos.

No entanto, o empréstimo inicial do BU foi utilizado, totalmente, em três meses. A partir daí, a UMU teve que driblar a impenetrável muralha, que os impedia de adquirir fundos adicionais através do sistema financeiro formal. Desta forma, o Uganda Microfinance Union, acedeu a sucessivos outros financiamentos provenientes do Banco Central do Uganda, BU, e da Comunidade de doadores internacionais (Oxfam da Holanda), uma companhia privada de treinamento e organização para o desenvolvimento da USAID, (Agência Internacional dos Estados Unidos para o Desenvolvimento), totalizando um total de aproximadamente US\$700,000 (setecentos mil dólares americanos). Até 2001, o Uganda Microfinance Union trabalhava com cerca de 10,000 créditos e mais ou menos 20 mil contas de poupança, nove centros, produzindo a sua contabilidade de forma completamente manual. Durante esse período, o UMU concedeu empréstimos a grupo de solidariedade (cinco pessoas), menores do que o normalmente praticado (25 a 30 emprestadores servido por métodos bancários) nas instituições e microfinanças do Uganda. Charles e Rodney criaram o conceito de “Microfinanças com uma diferença” para atingir o objectivo de servir com “qualidade, inovação e flexibilidade. Nesse sentido, focaram-se na captação de clientes sem banco (micro-empresários autónomos e assalariados) e até em dissuadir clientes de aderirem a bancos, com a promessa de melhores e mais eficientes serviços. A aposta do UMU foi na diversificação dos produtos disponibilizando empréstimos para micro – empresas (colectivas ou individuais), produtos para assalariados, financiamentos incrementado para aquisição de habitação, pagamento de taxas escolares e modalidades separadas para médias e pequenas empresas.

No início do ano de 2002 a UMU empreendeu uma reestruturação em termos de operações, formalizou procedimentos e políticas, em ordem a oferecer todos os tipos de serviço (sobretudo poupança, investimentos de capital e depósitos públicos) e ter acesso a melhores fontes de financiamento, com o objectivo de transformar-se numa das maiores Instituições Financeiras Internacionais no Uganda. Em 2005, com novos investidores passou a operar com oito departamentos principais, cada um gerindo sub-departamentos de operações, crédito, auditorias internas, recursos humanos, finanças e administração,

informação e tecnologia, pesquisa e desenvolvimento e marketing. Os Centros de serviços passaram a 20, constituídos por 330 funcionários. Os clientes mais do que triplicaram gerando 91,000 contas de poupança e 36,000 empréstimos (Ledgerwood Joanna, 2006).

### **A experiência do Brasil**

No Brasil (de acordo com Lavorato, 2007), existem hoje várias espécies de microcrédito, que se divide basicamente em dois tipos principais: o tipo original, tal como concebido por Muhammad Yunus, que se destina a reduzir a pobreza, e o tipo comercial, que é o modelo adoptado pelo Brasil. Este último é um instrumento de financiamento para micro-empresas e empresários informais.

A experiência do microcrédito, no Brasil, nasceu em 1973 no Recife, através de um pioneiro programa de crédito popular denominado “Projecto UNO 4”, com apoio da ONG, denominado Accion International, uma Organização privada sem fins lucrativo, criada em 1961. Essa foi, de acordo com, (Lavorato, 2007), a primeira experiência Latina Americana do microfinanças, com juros compatíveis com os custos. Entretanto, de acordo com o mesmo autor, o projecto não deu certo por outros motivos, mas serviu de base para o nascimento, na década de 1980, do Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos, organização essa, não governamental (ONG), que actualmente está espalhada por cerca de 230 municípios em todo o País.

Ainda, de acordo com a fonte acima citada, no Brasil, ao longo das últimas duas décadas foram criadas várias instituições de microcrédito com objectivos claros definidos no sentido de fomentar o auto-emprego e contribuir para o crescimento económico: **CREDI-SOL** é uma ONG - Organização Não Governamental, brasileira, especializada em oferecer linhas de crédito para empreendedores e pequenas empresas da Região Metropolitana. Como exemplo: Pessoas físicas e ou jurídicas que precisam adquirir uma máquina de costura nova, reformar sua loja, ampliar seu negócio, ou para capital de giro.

A **CRED-MAIS** - Sociedade Crédito ao Micro-empendedor, instituição especializada em oferecer linhas de microcrédito para empreendedores e

pequenas empresas da Região de Colatina e Norte do Estado do Espírito Santo, é outro exemplo de instituições criadas no Brasil para responder problemas de micro-financiamento.

O **NOSSO-CRÉDITO** é o microcrédito do GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, que através da parceria entre o BANDES, BANESTES, SETADES, SEBRAE e PREFEITURAS MUNICIPAIS, busca fortalecer, por meio do crédito produtivo, orientado e assistido, os empreendimentos formais e informais a 77 municípios, é outro exemplo típico da aplicação do microcrédito.

### **A experiência da Bolívia**

Na Bolívia, o sector de micro-empresas é a principal fonte de geração de empregos e de rendas a nível nacional, contribuindo para o crescimento económico e a estabilidade social, e tem demonstrado que é capaz de sobreviver e ser viável, pois, tem levado o País a focar sua atenção nesse segmento, com vista encontra caminhos mais efectivos para satisfazer suas necessidades. Em 1987, criou-se a Fundação para Promoção e Desenvolvimento de Empresa (PRODEM), com o objectivo de satisfazer as necessidades de crédito dos micros empreendimentos urbanos e rurais – formais e informais da Bolívia, trabalhando exclusivamente com grupos solidários. O PRODEM em 1992 liderou a criação do Banco Solidário, S.A – BANCOSOL – primeira instituição bancária especializada em microcrédito na Bolívia. Sendo accionista maioritária, o PRODEM repassa ao BANCOSOL a sua carteira de crédito de clientes localizados na zona urbana e, a partir deste facto, o PRODEM passou a dedicar ao desenvolvimento do microcrédito em áreas rurais, cidades intermédias e fronteiras da Bolívia. Em 1998, chega a alcançar uma carteira activa de US\$ 24,2 milhões, com 47,130 cliente activos, através de 50 agências localizadas nos 9 departamentos do País. Deve-se a uma parte de êxito do PRODEM a cultura institucional baseada na integridade pessoal de cada um dos seus colaboradores, em que o pessoal coerente, e essa coerência é o reflexo do seu compromisso que tem consigo mesmo e com o trabalho que realiza, com a finalidade de alcançar os objectivos da instituição.

Uma das experiências de maior êxito na América Latina, é o caso do Banco Solidariedade, S.A/BANCOSOL na Bolívia, que foi inaugurado em 1986, inicialmente de carácter social, mas depois, tornou-se comercial, continuando a se focar exclusivamente em microcrédito, permitindo inclusive que os créditos fossem destinados a fins de consumo.

BANCOSOL foi criado a partir do êxito do PRODEM – Fundação para a Promoção e Desenvolvimento do Micro Empresa – teve apoio de muitos indivíduos e instituições, incluindo alguns líderes da comunidade financeira Boliviana, e também da Fundação Calmeadow e Accion Internacional. Iniciou suas operações em La Paz, na Bolívia, em Fevereiro de 1992, como primeiro banco comercial privado no País cujos, os serviços estão direccionados especificamente aos micro empresários. Depois de seis meses já tinham seis filiais, pois essas filiais eram conversões de oficinas do PRODEM, e se permitiu ao banco minimizar seus custos. Todas as filiais estavam localizadas estrategicamente dentro de áreas comerciais de grande procura do público-alvo, todas desenhadas modestamente, tendo o seu cuidado de não intimidar os clientes.

No início, O BANCOSL só oferecia dois tipos de serviços: empréstimos a grupos solidários e poupanças obrigatórias, depois passou a oferecer os serviços de poupanças e de crédito em dólares norte americanos ou em contas em moedas Bolivianas, porém vinculada ao dólar. Esta foi uma medida importante, visto que os demais bancos já ofertavam esse serviço e que grande parte da economia Boliviana funciona em dólares norte-americana. Os serviços do BANCOSOL são notavelmente diferentes dos serviços oferecidos pelos outros bancos, de tal forma que, os concorrentes do BANCOSOL, são as ONGs e não os bancos comerciais. (BNDES/ Accion Internacional, Set. 1999)

### **Pontos comuns das várias experiências**

Das várias experiências em matéria do microcrédito aqui expostos, podemos constatar que esse tipo de crédito está direccionada a grupos de pessoas alvos de rejeição dos bancos comuns, isto porque não apresentam garantias reais e

principalmente pelo facto de o custo da sua concepção é muito elevado, pois está-se perante montantes muito pequenos, mas que exigem um custo administrativo e de seguimento bastante pesado. Ainda há a crescer a dificuldade em recuperar esse tipo de crédito quando entre em incumprimento, pois o recurso à via contenciosa é pouco operacional, não só devido ao custo adicional, como também pelo tempo expandido no tribunal. De entre os beneficiários a maioria são mulheres visto que são mais desprotegidas da sociedade, (de acordo com dados da OCDE). É ainda de realçar que as entidades que concede estes créditos não têm apenas como objectivo único fins lucrativos, mas têm também como principal objectivo criar oportunidades de auto-emprego.

Achamos que as experiências internacionais são boas e foram bem sucedidas, como exemplo o Grammen Bank em Bangladesh nos dá uma luz de como o microcrédito pode servir de instrumento de combate à pobreza e à exclusão social e a promoção de auto-rendimento. Essas experiências podem servir de referência para Cabo Verde.

A ONU decretou o ano de 2005 como ano internacional do microcrédito, com objectivo de divulga-lo e promover o desenvolvimento local das famílias visando o combate mais eficaz à pobreza e à exclusão social. Isto passa pela concepção de pequenos créditos a pessoas em situação de exclusão, a fim de aplicarem na criação ou desenvolvimento de negócios ou actividades geradoras de rendimento, podendo, dessa forma, integrar um processo social e melhorarem as suas condições de vida.

## **2.2. O microcrédito e a criação do Banco Postal**

De entre os tipos de empréstimos a serem disponibilizados pelo BP estão os pequenos financiamentos com base em mecanismos de certa forma diferentes do sistema tradicional de empréstimos a empresas. Muitos dos clientes potenciais do BP serão pequenos agricultores e criadores de gado carentes de um capital circulante sazonal típico para financiar a compra de sementes e de

produtos químicos para as suas colheitas ou para aumentar o stock de animais. O mecanismo utilizado para este tipo de empréstimo é muito mais bem sucedido quando concedido a grupos de cidadãos ou através de empréstimo segurados com caução seguro de bens corpóreos, ou ambos. Muitos desses potenciais mutuários não dispõem de quaisquer bens corpóreos pelo que o Banco terá que pôr toda a sua confiança num grupo de sólidos fiadores cuja integridade, carácter e capacidade de pagamento pesem grandemente na decisão de se conceder ou não o empréstimo.

Apresenta-se a seguir o perfil das melhores práticas de microcréditos para a área da agricultura:

- a. Os produtos de empréstimo mantêm-se simples e o número de produtos minimizado.
- b. Os reembolsos de pequenos empréstimos são normalmente feitos com frequência e estão directamente relacionados com o fluxo de caixa do mutuário. Os juros são pagos mensalmente. Os empréstimos com reembolso de toda a quantia do capital aquando do seu vencimento são evitados sempre que possível.
- c. Os empréstimos são segurados quer através de cauções de terceiros ou de hipoteca de bens corpóreos, ou ambos. A caução é descontada de forma a reflectir o seu valor no Mercado numa situação de penúria de venda, por exemplo deve-se estabelecer o empréstimo ao valor do rácio e aderir a ele.
- d. Empréstimos a grupos para efeitos de financiamento Rural e grupos de solidariedade para substituir a caução.
- e. As condições de reescalonamento e de refinanciamento estão claramente definidos, sendo que o reescalonamento e o refinanciamento não são autorizados aos mesmos indivíduos a quem se autorizou o empréstimo original, e estes empréstimos são identificados separadamente na carteira referente aos empréstimos vencidos.

A gestão de actividades de micro financiamento do BP é definida como empréstimos que atingem os ECV300,000\$00, sendo que estes precisam ser bem documentados através de um procedimento detalhado feito manualmente.

Este limite ao espectro de empréstimo deve manter-se na sua essência ao nível dos empréstimos que se aprovou inicialmente na sede, a um montante máximo de ECV200,000\$00 para fins que não se prendem com a agricultura e de ECV300,000\$00 para fins que se prendem com a agricultura. Estes limites devem ser confirmados pela comissão de gestão de risco de crédito como sendo os mais apropriados e deve-se recordar que os limites impostos estão directamente ligados à viabilidade e ao potencial de reembolso da transacção, incluindo a capacidade e a integridade dos fiadores. Os empréstimos nunca devem ser feitos com base somente no esforço e no valor da caução. Os limites atrás mencionados não se aplicam a empréstimos feitos pelo Banco a outros clientes ou a proprietários de habitação, os quais serão sujeitos a outro tipo de limites.

Com o tempo e com o desenvolvimento do Mercado, os micro créditos podem ser convertidos em facilidades de cartão crédito que garantirá aos seus titulares a capacidade de sacar empréstimos novamente até ao limite aprovado, uma vez que reembolsos pontuais são divulgados e que a informação sobre o crédito é actualizada e fiscalizada regularmente. A posse de um cartão de crédito nas comunidades de baixo rendimento gera normalmente um sentimento de orgulho, trazendo consigo a consciência da necessidade de cumprimento das regras por receio de se perder o novo estatuto ganho. Os cartões de crédito ainda não predominam em Cabo Verde mas esta situação poderá evoluir com o aumento da competitividade no sector.

O processo de aprovação de empréstimo é bastante directo e desde que seja feito no âmbito da estrutura do BP, os pedidos de pequenos empréstimos podem ser analisados e aprovados pelo departamento de crédito central e sujeito aos limites de crédito determinados pela Comissão de gestão de risco de crédito.

A aprovação de critérios para estes microcréditos tem a tendência de ser bastante subjectiva e baseada num ponto ou num sistema de pontuação de crédito, mas existem poucas opções, pois que a maioria dos mutuários não pertence ao sector formal de economia e detém poucos bens corpóreos. Um

processo robusto de aprovação de crédito deve ser desenvolvido tendo em conta a inclusão das seguintes condições:

- a. Responsabilizar os contabilistas pelos empréstimos que recomendam (front office). Isto é, fazer com que os gerentes destes empréstimos sejam completamente responsáveis pela sua carteira de títulos de empréstimo, e remunerá-los de acordo com o desempenho da sua carteira de títulos. Isto exige que se definam conteúdos funcionais muito específicos e se estabeleçam desde o início critérios e objectivos claros relativos ao desempenho qualitativo e quantitativo. (Vide a secção relativa aos recursos humanos.
- b. Envidar os devidos esforços para garantir prova das declarações dos clientes servirá para reforçar o processo de recurso. Deve ser também obrigatório visitar a casa ou o local de trabalho dos mutuários e dos fiadores antes de se fazer o desembolso. Este acto formaliza a relação entre o banco e o cliente e mostra ao mutuário a necessidade de assumir formalmente a sua seriedade perante o banco como garantia da confiança que é depositada nele ou nela. A manifestação por parte dos gestores de empréstimo do BP de uma abordagem firme desde o início da operação será respeitada, minimizando os casos de delinquência.
- c. Ser obrigatório garantir os padrões de segurança exigidos. Um fiador deve constituir o mínimo de apoio que se pode exigir e até mesmo a hipoteca de uma residência pode ser um requisito obrigatório, salvo se a renúncia seja especificamente aprovada pela comissão de gestão de risco de crédito situada na sede.
- d. Obter referências escritas de pelo menos duas pessoas residentes na mesma localidade e cujo carácter seja impecável.
- e. Para além disso, um acompanhamento intenso e fiscalização de toda a carteira de títulos de empréstimo deve tornar-se na função principal dos trabalhadores responsáveis pela carteira de títulos de empréstimo do BP.
- f. O montante de ECV 300,000\$00 deve constituir o limite por indivíduo ou por grupo de cidadãos, e para dois ou mais empréstimos que conjuntamente excedam este montante exige-se a aprovação por parte da comissão de gestão de risco de crédito sediada na Praia.

- g. Os padrões de segurança do empréstimo devem ser tão rigorosos quanto a política relativa ao 'valor do empréstimo' que estabelece que até 70 por cento do valor estimado do activo, exige-se, por exemplo, a assinatura no Banco de dois fiadores em vez de um só, para além assinatura obrigatória do cônjuge de cada devedor. Todas estas e outras condições servem para reforçar a gestão do risco de risco de crédito nos aspectos relativos a empréstimos ao sector informal.
- h. Em geral, a todos os novos mutuários deve-se exigir a abertura de uma conta (poupança ou conta corrente) no BP e os desembolsos dos empréstimos devem ser depositados directamente nessa conta.
- i. A fiscalização das estatísticas desta carteira de títulos no departamento de gestão de risco de crédito terá que ser feita através de um sistema extremamente rigoroso complementado com visitas frequentes às agências regionais pelos trabalhadores do departamento de crédito que deverão fazer análises de cada empréstimo 'depois da sua aprovação', fazer visitas aleatórias a mutuários para verificar o seu estatuto social e para a veracidade dos detalhes relativos à aplicação do empréstimo. Este processo de defesa deve ser complementado com o trabalho do Auditor Interno que fará visitas frequentes e sem aviso às agências regionais para analisar, de entre outras coisas, a carteira de títulos de empréstimo.
- j. Ao mesmo tempo que se exige que cada mutuário seja titular de uma conta corrente no BP, ele não será autorizado a sacar o saldo a descoberto. Os descobertos autorizados de uma conta corrente, salvo estejam completamente segurados em cerca de 110 por cento de caução seguro, não serão considerados como forma aceitável forma de empréstimo uma vez que encorajam comportamentos indisciplinados e é difícil garantir que os juros sejam pagos quando vencidos, pois que é autorizado sacar saldos nessas contas.

O BP tem um Mercado cativo para garantir empréstimos, incluindo micro créditos uma vez que muitos dos seus escritórios estão situados onde normalmente não existe qualquer banco. Deverá recorrer aos milhares de clientes dos CCV como base para promover novos clientes para contas a ordem uma vez que a maioria destes provavelmente não dispõe de conta

bancária quanto mais de alguma fonte de financiamento. Cada cliente dos CCV que recebe fundos através dos correios ou por carta depositados algures num banco ou guarda esse dinheiro consigo sem o depositar. As instituições que não disponham de contas a ordem e de poupança dos seus clientes estão desprovidos de um dos seus principais instrumentos de gestão de carteira de títulos – uma conta bancária.

Para além de dotar o Banco com uma fonte de fundos económicos, estas contas facilitam o conhecimento de um cliente de uma forma que não é garantido por mais nenhum sector da economia. É imperativo conhecer-se um cliente a quem se fará um empréstimo, se quiser garantir o sucesso do acto em qualquer sector, especialmente no sector informal da economia que caracteriza as zonas rurais e urbanas de Cabo Verde.

Importa ainda sublinhar que o registo de recuperação de microcréditos penhorada pelas melhores organizações não governamentais ultrapassa 97 por cento. A abordagem extremamente rigorosa utilizada em microcréditos descrita neste documento é a prova de que desde que devidamente geridos os sistemas funcionam, não obstante os desafios impostos pelo mercado.

### **2.3. Ambiente Legal e Normativo**

O Departamento de Gestão Bancária do BCV é o órgão regulador por excelência do sector financeiro. A implementação de um banco é regulada por Lei nº. 03/V/96 de 1 de Julho de 1996 que estipula que o capital social mínimo para instituição não pode ser inferior a ECV 300,000,000\$00. (Prevê-se o aumento deste valor para ECV 500,000,000\$00 num futuro muito próximo, pelo que se recomenda que o BP inicie as suas operações com esse valor).

O pedido de licença para a implementação de um banco em Cabo Verde de, acordo com o nosso entendimento, é feita com base no seguinte procedimento: Os CCV devem escrever uma carta ao Director do Departamento de Gestão

Bancária do BCV solicitando a concessão de licença para a implementação de um banco comercial, anexando à carta a seguinte documentação:

- Uma cópia dos Estatutos e Regulamentos do Banco
- Um cheque ou fundos no valor de ECV 500,000,000\$00 para o capital social
- Uma cópia do estudo de viabilidade e o plano financeiro
- Os Curricula Vitae das pessoas designadas para desempenharem as funções de Presidente do Conselho de Administração e de Director Executivo (os CVs devem reflectir a experiência e a formação académica de cada uma das pessoas, como provas da sua capacidade para gerir um banco comercial).

O Departamento de Gestão Bancária é o garante da segurança e solidez do sector financeiro e das suas instituições. As actividades do departamento são regulamentadas pelas chamadas regras de prudência que estabelecem o quadro dentro do qual os bancos devem operar. Foram já encaminhadas para o Director Administrativo dos CCV, por via electrónica, cópias da Lei nº 03/V/96 de 1 de Julho de 1996, bem como as Regras de Prudência, para serem tidas em conta na elaboração do projecto do BP.

As regras de prudência estão fundadas em princípios estabelecidos pelo Banco Internacional de Liquidação (*International Settlements Bank* 'BIS'). De facto, os Princípios estabelecidos pelo BIS devem servir de base para a elaboração das directrizes do BP em relação à gestão de risco e à governação, controlo interno, procedimentos e processos.

As questões litigiosas legais não constituem um flagelo nos CCV, podendo ser Protocolo assinado entre os CCV e a Caixa Económica 'Caixa' datado de 1997, a única situação de potencial conflito. Na prática, as disposições estabelecidas no protocolo não parecem funcional de forma eficiente devida essencialmente a disparidades existentes entre as duas instituições relativamente às respectivas políticas de recursos humanos. Em resumo, os trabalhadores dos CCV não beneficiam dos mesmos incentivos que os trabalhadores da Caixa facto que

causa desinteressem por parte daqueles no que se refere a trabalhos que terão que fazer para a Caixa.

Recomendamos que os CCV negociem a anulação do referido acordo ou que o BP deixe que o mesmo expire em Março de 2007, sem se expor a riscos. Da análise que pudemos fazer, verificámos que não existe nenhuma disposição que se refere à «incompatibilidade» dos CCV que impeça que sejam accionista de uma instituição bancária, o que nos parece ser o aspecto mais importante do projecto.

Se for permitido que o protocolo expire e não seja renovado, a sua existência representa uma potencial perda de rendimento para o BP, uma vez que através das doze agências rurais dos CCV que estão abrangidos pelo protocolo, os CCV funcionam como uma conduta para as novas contas bancárias, novos empréstimos hipotecários, e para a transferência de fundos, todas elas transacções que podem produzir um rendimento valioso para o BP nos primeiros dias da sua implementação e no futuro.

Prevê-se a criação de um departamento jurídico no âmbito da estrutura orgânica do BP. O Banco terá que dispor de um assessor jurídico desde o início das suas funções. Um conselheiro externo pago através de um sistema de avença ou per-diem devia ser suficiente mas o Conselho de administração deve fazer uma pesquisa e determinar o volume de leis de trabalho que possam justificar a existência desse posto no Banco, em tempo inteiro. O custo bruto das duas alternativas terá que ser tido em consideração no processo de decisão.

A última configuração de propriedade do BP dependerá de outros investidores que o Conselho de Administração seja capaz de atrair. O principal interesse do BCV é de conservar a integridade financeira do sector, e por essa razão impôs certos critérios a que os investidores terão que corresponder. De acordo com o nosso entendimento da situação, as restrições mais importantes são:

- Nenhum Conselho de administração composto por accionistas poderá ter directores de outras instituições financeiras e nenhum director de um banco comercial pode ser o director de outro banco comercial.
- Embora não esteja estipulado na lei, o BCV deixou claro que não estaria aberto a propostas cujos futuros investidores não fossem nacionais.

Do acima exposto, percebe-se que o BCV prefere conceder licenças a novos investidores no sector financeiro do que aos que já existem, num esforço de manter a liquidez do sector financeiro e garantir a diversidade. A abordagem oficial para o processo de pedido de licença é feita de acordo com um modelo imparcial aplicado ao nível de toda a indústria, e os pedidos são avaliados pelo BCV que exige que os investidores satisfaçam três critérios básicos e disponham do seguinte:

- Experiência e peritagem no que se refere ao funcionamento de um banco comercial
- Liquidez e vontade de recapitalizar o banco em caso de necessidade.
- Integridade para fazer funcionar um banco comercial ao qual foram confiadas as poupanças do público.

Tendo em consideração as necessidades do BP relativamente à criação de fontes alternativas de capital, bem como a exigência do BCV para que toda a propriedade de acções significativa (5% e mais) nos bancos seja feita em dinheiro, será preciso discutir-se com o BCV a seguinte questão: ‘Até que ponto podem as acções do BP ser compradas por outros bancos através do uso das suas carteiras de títulos de empréstimo no valor actual do mercado, como pagamento ou parte do pagamento?’

Embora a integridade do sector financeiro tenha que ser preservado, a lógica que sustenta esta manobra exige debate, porquanto teoricamente a carteira de títulos de empréstimo de outros bancos pode ser ‘vendido’ em dinheiro, antes de se licitar as acções do BP, através deste mecanismo. Urge impor uma sanção legal por parte do BCV a este tipo de manobras de forma a se cumprir

a cláusula que defende que todas as acções a serem subscritas têm que ser em dinheiro de fundos que não provenham de empréstimos.

Do ponto de vista do autor, a integridade e a solvência dos investidores, o compromisso dos mesmos de cumprirem as regras de prudência do BCV, incluindo a adequação de capital e a habilidade e vontade de recapitalizar o banco a seu pedido, constituem os aspectos prioritários na determinação da aprovação ou não de compra de acções num banco comercial.

De acordo com o atrás mencionado, o sector financeiro é supervisionado pelo Departamento de Gestão Bancária do BCV. Inspeções são feitas no terreno e fora dos locais, estas pelo menos anualmente, e aquelas mensalmente e trimestralmente, dependendo do enfoque que se der na avaliação. Deverão ser solicitadas cópia e lista detalhada dos relatórios a serem submetidos ao BCV de forma a garantir que os seus objectivos sejam devidamente percebidos e que o sistema MIS do Banco seja capaz de os dominar.

Recomenda-se que a administração do BP estabeleça e mantenha uma relação próxima com o Departamento de Gestão Bancária do BCV e recorra à assessoria dos seus trabalhadores para pelo menos durante os meses mais críticos que precederão a sua implementação.

O BP terá que provavelmente prever a assessoria externa de um consultor para o apoiar na concessão e implementação dos impressos que terá que usar nas suas operações. Para além de usar os impressos para as transacções rotineiras de contabilidade, bem como para as actividades relacionadas com empréstimos, é necessário conceber impressos que determinem os direitos e deveres contratuais subjacentes ao relacionamento 'cliente - bancário'. Este relacionamento requer a definição de direitos e deveres de cada parte de forma a se evitar conflitos. Impressos para o uso de contas pessoais e de empresas devem ser concebidos e adoptados pelos advogados do BP. Estas formas de contrato devem incluir a permissão para se cobrar honorários e comissões por serviços prestados, renúncia de protesto, os direitos e deveres de titulares de contas comuns, o direito de contrabalançar a saldos, poderes para emprestar dinheiro e empenhar activos etc. É também necessário conceber impressos

para a abertura de contas de poupança e para a emissão de depósitos a prazo. Estes impressos são normalmente numerados, contêm o registo do nome do depositante e registam o saldo da conta, a taxa de juros e a data de expiração do depósito, e terão normalmente a assinatura de duas pessoas devidamente autorizadas.

O que está acima exposto refere-se somente a algumas modalidades que precisam ser criadas e estarem disponíveis antes do início do funcionamento do negócio. A introdução das referidas modalidades de contrato deve ser feita com urgência, uma vez que o BP precisará tê-las prontas para uso a partir do primeiro dia de funcionamento. O não cumprimento deste pré-requisito tal como se apresenta exporá o BP a potenciais reclamações por parte dos clientes ou a conflitos desnecessários relativamente a condições de transacção usadas no negócio.

O Código Civil deve ser revisto tendo em conta o seu impacto nas transacções bancárias, devendo ser estabelecido um mecanismo para cumprimento do mesmo e as suas contas auditadas pelo Departamento interno de Contabilidade.

### **3. Considerações relativas às operações de crédito**

#### ***3.1 Informação Relativa ao Crédito***

Informações credíveis relativas ao crédito escasseiam ainda em Cabo Verde, não obstante o BCV pretende desenvolver uma base de dados dos mutuários previstos de forma a providenciar alguma informação relativa à sua postura geral e à possibilidade de serem maus pagadores. Acredita-se que este sistema possa fornecer informações somente daqueles que se expuserem acima de um certo nível e que possivelmente não será capaz de angariar informações sobre alguns mutuários menos significativos no mercado.

Tradicionalmente, a melhor informação relativa ao crédito adquire-se informalmente através de contactos com os clientes existentes e com o

Mercado, e justifica que se tenha alguém cuja tarefa é a de estabelecer contactos específicos com parceiros noutros bancos.

Este sistema de informação pouco desenvolvido que prevalece nos bancos é considerado um ponto fraco do mercado. A sua ausência impõe um risco que só pode ser ultrapassado através do 'conhecimento de um específico cliente', o que poderá ser difícil de se concretizar enquanto mercado estiver em pleno processo de desenvolvimento. A comunidade é pequena pelo que é difícil esconder uma conduta delinvente, especialmente quando se tomam as devidas providências.

O BP deve implementar um processo que garanta que a satisfação de pedidos de informação relativa ao crédito por parte de outros bancos seja adequada, que opiniões sejam não sejam comprometedoras e que a negação de responsabilidade esteja confirmada por escrito.

### ***3.2 Gestão do Risco de Crédito***

No início, este departamento deve despende algum tempo a se preparar para o início da actividade relacionada com a concessão de empréstimos, a qualquer momento que o Conselho considerar oportuno. Prevê-se que uma pessoa deva ser capaz de conceber e implementar sistemas de crédito, bem como garantir formação na área para os seus colaboradores. Em última análise, seria necessário estabelecer uma unidade de análise de crédito que funcionaria em coordenação com a unidade de gestão de crédito. Algures, na estrutura interna do departamento, dever-se-ia criar uma função referente à gestão de conflitos com empréstimos, caso venha a ser necessário, mas não teria nenhuma funcionalidade durante pelo menos o início das operações e, com sorte, possivelmente até mais tarde.

As actividades do departamento serão limitadas durante os primeiros meses que precedem o início das funções do BP, devendo dedicar-se algum tempo à criação de um sistema de controle interno do crédito, incluindo um sistema

completo de políticas CRM, procedimentos, orientações e princípios, bem como a formação de trabalhadores específicos na arte de conceder empréstimos seguros e lucrativos. Por esta razão, defende-se que o BP deva adiar o pedido de quaisquer empréstimos para pelo menos um ano depois do início das suas funções. Este período poderá ser aumentado se até então não tiverem sido criados e implementados sistemas adequados. O conselho de Administração deve supervisionar de perto este processo no sentido de garantir a eficiência e justeza dos sistemas de controlo interno bem como a capacidade dos trabalhadores antes de lançar a público o fluxo de empréstimos.

Durante este período, os representantes dos serviços de apoio aos clientes 'CSRs' e os gerentes das agências regionais devem começar a identificar as oportunidades de recorrendo aos dados referentes aos clientes dos CCV como ponto de partida para qualquer momento que o Conselho decida oportuno para a promoção de empréstimos.

Para efeitos de esclarecimento o departamento CRM é responsável pela análise, processamento e aprovação de todos os créditos no Banco. Processa os pedidos de crédito produzidos pelo departamento bancário (balcão) e é um departamento independente, sem nenhum contacto como público. O Anexo A-1 relativo ao Organigrama demonstra a clara separação que terá que existir entre os quatro departamentos operacionais independentes do Banco.

No caso de potenciais empréstimos a pequenas empresas, os CCV constituem novamente um bom ponto de partida para a introdução de novas oportunidades de negócio de forma a capacitar as pequenas empresas a produzirem planos de negócio significativos para assistir o processo de análise de crédito. Propõe-se neste estudo de viabilidade que o Banco desenvolva as suas actividades ligadas ao crédito de acordo com esta modalidade. Não se trata de uma fórmula fixa e o conselho de administração pode mudá-la de acordo com as suas próprias análises.

As seguintes descrições, embora mais complexas do que o que se previu no contexto do BP para um futuro próximo, são apresentadas de forma a fornecer

o perfil das tarefas que devem ser realizadas por um departamento CRM em pleno funcionamento. Até essa altura, e conforme o Banco for crescendo, elas seriam realizadas por um ou dois gestores de crédito baseados na sede e mais tarde, e dependendo da medida, volume e complexidade das actividades do Banco relacionadas com empréstimos, seriam canalizadas para departamentos separados e sujeitos ao Director responsável pelo departamento.

As tarefas destas duas unidades operacionais podem ser resumidas da seguinte maneira:

### **Unidade de Análise de Crédito**

A missão da unidade de análise de crédito é a de promover a qualidade da carteira de empréstimo do Banco através de assistência analítica e técnica a gestores do departamento de gestão de contas bancárias. Ela prestará assistência especificamente na preparação de pacotes de empréstimos, incluindo o pedido de empréstimo, a tabela relativa à taxa de risco do mutuário, folhas de cálculo, e folha de cálculo com a lista de preços dos empréstimos. A lista que se apresenta a seguir é um resumo das responsabilidades dessa unidade:

- Taxa de juro diferencial e análise de demonstrações financeiras;
- Preparar pacotes de empréstimo que devem ser incluídos nos pedidos de empréstimo, considerações analíticas, folhas de cálculo com demonstrações financeiras, e análise de preços;
- Pesquisar na área da economia e da indústria no sentido de garantir um melhor conhecimento do ambiente no qual o cliente opera o seu negócio;
- Rever demonstrações financeiras, posições colaterais, acordos de empréstimos, estruturação de empréstimos, etc. de forma a prestar desde o início assistência na identificação e reconhecimento de potenciais problemas relacionados com empréstimos;
- Preparar análises escritas para os dossiers relativos ao crédito tendo em conta as relações entre as empresas e a banca comercial;

- Verificar ou calcular a proporção de risco do mutuário através da utilização de uma tabela de cálculo de risco do mutuário aplicada a cada relação de empréstimo analisada;
- Manter um registo diário das demonstrações financeiras correntes e garantir um sistema de acompanhamento;
- Notificar os gestores de crédito empresariais e da banca assim que se aproxima a data da expiração das demonstrações financeiras e elaborar um relatório com a lista de todas as demonstrações financeiras dos mutuários indisciplinados e cujos prazos tenham expirado;
- Manter um registo do ultimo período durante o qual os empréstimos foram submetidos à comissão competente para a gestão de risco de crédito e de quando cada empréstimo tem que ser submetida à referida comissão para revisão;
- Elaborar relatórios sobre empréstimos vencidos para serem revistos pela comissão, bem como um relatório com uma lista de todas as revisões feitas pela comissão e cujos prazos estão ultrapassados.
- Prestar assistência aos departamentos regionais de análise de crédito.

Esta unidade é também responsável pela manutenção e pela apresentação de demonstrações financeiras bem como de revisões de empréstimos anuais apresentadas pela Comissão de Gestão de Risco. Deve elaborar relatórios mensais para serem distribuídos para a divisão de negócio bancário e para a Comissão de Gestão de Risco para apresentação de casos que estão vencidos ou que sejam fraudulentos.

Da mesma maneira que o Banco pode determinar que seja necessário estabelecer funções da Comissão de gestão de Risco fora da sua sede, pode também determinar que seja necessário estabelecer unidades de análise de crédito. Os factos que determinam a descentralização de autoridade têm a ver com a localização física da unidade de negócio bancário, a facilidade de comunicação com a sede, a complexidade da actividade do banco relativa ao empréstimo na área onde presta esse serviço e a capacidade e experiência dos trabalhadores afectos a esses escritórios.

## **Departamento de Gestão de Crédito**

O gerente do departamento de gestão de crédito deve prestar contas ao Director Executivo, à Comissão de Gestão de risco e ocupará uma posição chave no Banco. Este agente não dispõe de autoridade para aprovar créditos. É um garante das políticas do Banco referentes a empréstimos, procedimentos, princípios, e orientações. Trata-se de uma posição hierarquicamente superior com a mesma importância de um gerente da unidade de análise de crédito e do gerente responsável pelo negócio de empréstimo da divisão de operações. A função relativa a problemas com empréstimos que se prevê que não venha a ser necessária durante algum tempo, estará no âmbito das responsabilidades atribuídas a este departamento, salvo se o volume e a complexidade do processo de reabilitação venham a justificar a criação de um departamento operacional separado.

A necessidade de se criar um departamento independente para lidar com problemas de empréstimos, bem como a de se descentralizar algumas actividades do departamento será continuamente avaliada pela Comissão de gestão de risco que deverá submeter uma recomendação ao Conselho de Administração nesse sentido.

O Departamento de Gestão de crédito é responsável pela fiscalização da administração da carteira de títulos de empréstimo do Banco e das tarefas a ela relacionadas, bem como pela elaboração e implementação de relatórios qualitativos e quantitativos exigidos pela Comissão de gestão de crédito.

A gestão da carteira de títulos tem como requisito que seja atribuída a alguém a responsabilidade de:

- a. Manter e fiscalizar as tendências na carteira de títulos de empréstimo e actuar de forma a evitar situações adversas;
- b. Garantir a integridade de perda de provisões de empréstimo;
- c. Rever e acompanhar a lista de contas e situações que mereçam maior vigilância;

- d. Verificar a justeza dos cálculos das taxas de risco do mutuário aplicadas às contas de empréstimo;
- e. Garantir a elaboração e a manutenção de sistemas de pesquisa e fiscalização que apresentem informações a tempo e essenciais sobre a qualidade da carteira de títulos do Banco;
- f. Elaborar e produzir relatórios qualitativos e quantitativos sobre a carteira de títulos de empréstimo para a comissão de gestão de risco de e para o Conselho de Administração;
- g. Definir e recomendar limites de risco com prudência;
- h. Fiscalizar o cumprimento das regras de prudência do BCV e dos limites de risco do Banco;
- i. Identificar, fiscalizar e gerir as concentrações de crédito encontradas na carteira de títulos de empréstimo.

### **Empréstimos para Retalho e Hipoteca**

Os empréstimos de Retalho e Hipoteca são pequenas transacções que recomendamos sejam limitados à quantia de ECV 500,000\$00, para o primeiro caso, e à de ECV 7,500,000\$00 para o segundo caso, pelo menos no início do funcionamento do banco. Estes empréstimos devem ser todos assegurados com depósitos de caução seguro de bens corpóreos, normalmente em forma de hipoteca de uma residência ou terreno pertencente ao mutuário. Os parâmetros desses empréstimos podem ser modificados pela comissão de gestão de risco de crédito que determinará se é necessário ou se justifica.

Os pequenos empréstimos para obras de reabilitação de casas assegurados com uma hipoteca sobre a residência do mutuário deve ser reembolsado num prazo de 10 anos e os reembolsos fixados não devem exceder uma percentagem do rendimento declarado do mutuário, o que tradicionalmente estaria à volta de 30 por cento do rendimento total.

Uma vez que o Banco, em ambos os casos, estaria a emprestar contra os bens imobiliários do mutuário, pelo que um procedimento legal avaliado em relação à propriedade deve ser criado e incorporado no sistema manual de gestão de

risco de crédito. Simultaneamente, o Banco deve identificar avaliadores de propriedades qualificados e submeter os seus nomes à Direcção Executiva para aprovação.

O registo de terrenos Cabo Verde é bem feito, sendo possível hipotecar e ter garantia que a hipoteca será respeitada. O procedimento relativamente ao cumprimento é ainda lento e poderá levar cerca de um ano para se recuperar os fundos através dos tribunais. Para além disso, a forma de executar uma hipoteca e de despejar ocupantes da residência principal precisa ser investigada de forma a se definir a posição do Banco caso venha precisar recorrer desse meio.

### **Empréstimos a Pequenas Empresas**

O apoio financeiro que se dá a pequenas empresas é a actividade de empréstimo cujo impacto é maior porquanto permite a expansão das actividades empresariais promovendo com isso novas oportunidades de emprego que têm um efeito maior e mais positivo sobre a redução da pobreza. Conceder empréstimos a pequenas empresas em Cabo Verde significa que pequenas empresas podem garantir empregos a cerca de 10 a 20 trabalhadores com um pequeno capital circulante financiado entre ECV 50,000\$00 a ECV 5,000,000\$00. Esta actividade teria que necessariamente ter uma função centralizada, pelo menos durante os primeiros dois ou três anos de existência do BP. A função de aprovação do crédito descentralizado tem uma longa história de consequências desastrosas quando não é gerido a um nível extremamente rigoroso por bancários experientes. Os gestores do BP responsáveis por este tipo de transacção de empréstimos e crédito terão que ser escolhidos e formados durante muito tempo antes de serem autorizados a assumirem eles próprios a aprovação deste tipo de operação.

As oportunidades de empréstimo podem ser identificadas por qualquer funcionário do BP. Uma pequena equipa formada por um ou dois trabalhadores bancários especialistas na área da banca comercial colocada em cada agência regional pode preparar uma primeira pesquisa para determinar a capacidade

do banco na execução de tais transacções. Se os projectos forem legíveis para financiamento por parte do BP respeitando os critérios a serem estabelecidos pela comissão de gestão de risco de crédito, o pedido de empréstimo pode ser apreciado pela equipa de empréstimo afecta à divisão de negócios bancários. No início, os empréstimos seriam limitados a financiamento de capital a curto prazo para efeitos de compra de matéria-prima ou para garantir fundos para funcionamento que liguem as disponibilidades ao ciclo do dinheiro.

O pedido de crédito deve incluir uma análise detalhada e a avaliação das demonstrações financeiras do mutuário e do avalista e da caução seguro proposta. A análise comparativa das demonstrações financeiras em períodos diferentes constituirá uma componente integrante deste processo, e os padrões da conta dos mutuários devem ser equivalentes aos padrões estabelecidos pelo Comité Internacional de Padrões Contábeis (*International Accounting Standards 'IAS'*). Para os empréstimos que não sejam empréstimos a curto prazo até 360 dias, os pedidos de crédito devem ser acompanhados de um plano detalhado do negócio do mutuário bem como de projecções financeiras.

O problema que se pode criar com a visita de equipas de gestores de empréstimos a clientes na Praia tem a ver com o custo elevado das viagens inter ilhas. Quando há recursos financeiros disponíveis e justifica fazer-se tal investimento no Mercado, seria mais eficiente formar-se na Praia grupos de gestores de empréstimo das agências regionais, através da criação de um mecanismo de formação através do qual o conhecimento adquirido seria avaliado antes de serem distribuídos para as suas agências respectivas. A transmissão electrónica de pedidos de empréstimo entre as agências regionais e a sede principal na Praia permitiria a centralização do processo de avaliação e de aprovação da maioria parte dos pedidos de empréstimo.

O pedido de crédito feito internamente, uma vez completo, será assinado pelo gerente que ao fazê-lo assume a sua responsabilidade de considerar o referido empréstimo como uma saída viável e lucrativa dos fundos do BP. Os seus trabalhadores seriam responsáveis pela preparação de toda a documentação relativa ao empréstimo, a caução seguro, bem como pela assinatura de

autorizações e de correspondência junto do mutuário e pela manutenção de um sistema de arquivo adequado e de outros instrumentos de gestão de risco de crédito definidos.

Assim que este pedido interno de crédito for aprovado pela comissão de gestão de risco de crédito, o formulário de aprovação (uma cópia do formulário de pedido) seria enviado à divisão de negócios bancários (front office) para preparação da caução seguro. Isto seria feito normalmente com a assistência do departamento jurídico do BP. A seguir, uma cópia da aprovação do pedido de empréstimo seria encaminhado ao departamento de operações (back office) que garantiria que todas as condições de pré desembolso sejam satisfeitas, incluindo o aperfeiçoamento da caução seguro, a assinatura legal, etc. antes da aprovação do desembolso do empréstimo. A divisão de operações (back office) seria também a guardiã da documentação e assinaria as autorizações acima referidas.

Logo depois que estes empréstimos forem desembolsados, o gerente de contas e dos negócios bancários deve visitar o cliente para verificar o seu negócio, fomentar e intensificar a relação entre o banco e o cliente e garantir que não existe nenhum aspecto do perfil do seu negócio que não tenha justificação. As visitas ao cliente, nesta fase, feitas com frequência durante o tempo de vida do empréstimo são o garante da fórmula de sucesso para a actividade do empréstimo já que constituem um meio fácil de se conhecer o cliente, de se desenvolver confiança mútua, bem como forma de promover um relacionamento de aconselhamento aos mutuários.

Conforme o Banco for crescendo, o Conselho de Administração deverá ter em consideração a garantia de assistência a pequenas empresas através da modalidade de empréstimos a médio prazo para investimentos de capital e para a expansão das instalações. A dinâmica de empréstimos a longo prazo é mais complexa do que a de empréstimos a curto prazo e exige competências que levarão algum tempo a serem adquiridas, salvo se forem contratados para tal gestores de crédito com experiência.

## 4. Divisão de Operações

A Divisão de Operações (back office) do Banco é o serviço que se ocupa do controlo e processamento de fluxos de fundos. O sub-gerente responsável pela divisão de operações está sujeito ao Gerente do Banco e é quem controla a actividade relacionada com o risco de crédito dos empréstimos aprovados pela comissão de gestão de risco de crédito. Esta divisão desempenha um papel importante e independente na gestão da carteira de títulos de risco de crédito do Banco e nos sistemas de risco em geral. Uma vez que os empréstimos forem aprovados, a responsabilidade de controlo e de aprovação de desembolsos de crédito passa para a divisão de operações que verifica e garante que a caução seguro está conforme e que a prova de dívida (contrato de empréstimo) está em ordem.

A divisão é a guardiã da documentação até que os empréstimos sejam reembolsados. É esta divisão que comunica quaisquer falhas encontradas na documentação, bem como os casos excepcionais à divisão de gestão de risco de crédito cujas discrepâncias serão devidamente acompanhadas pela unidade de negócios bancários (front office) e corrigidas logo no início.

O director executivo desta divisão desempenhará a função de secretário nas reuniões da comissão de risco de crédito. Ele é também responsável pela elaboração de resoluções do conselho relativas à documentação relacionada com risco de crédito. A divisão é responsável por certos aspectos relacionados com a fiscalização do risco de crédito. Enquanto que a administração será dividida por tipos de crédito, como por exemplo hipotecas a residências ou crédito para consumo, as funções atribuídas ao departamento do serviço do crédito serão divididas de acordo com as seguintes categorias (cuja organização poderá variar conforme as necessidades do Banco):

De forma mais específica, as responsabilidades referem-se às actividades aqui incluídas que são realizadas pelas unidades organizadas por departamentos, conforme aqui demonstrado. Até que o Banco se desenvolva, estas funções

podem ser desempenhadas por um pequeno número de trabalhadores que se mostre viável para o efeito.

Esta divisão de operações controla as actividades diárias do Banco e assegura que todas as despesas estão dentro dos limites do orçamento aprovado e incluídas na área do tesouro e os fundos são disponibilizados dentro de limites devidamente definidos. Garante o cumprimento do sistema de controlo interno do Banco exigido a todos os níveis de negócios. Enquanto que o conselho de administração é responsável pela fiscalização ao mais alto nível, é a divisão de operações que garante a existência e a aplicação de actividades de controlo adequadas ao nível de outros departamentos ou divisões. Simultaneamente, fiscaliza o cumprimento dos limites e acompanha os casos de não cumprimento, assegurando que seja criado um sistema adequado de aprovações e autorizações, bem como um sistema de verificação e reconciliação diária de saldos.

#### **4.1 Unidade de Documentação de Crédito**

As unidades do BP que se ocupam da documentação relativa à garantia de crédito estão normalmente ligadas à unidade de operações do BP onde as situações de risco de créditos estão registadas e controladas e são responsáveis pela preparação e controlo da documentação relativa à garantia de crédito, pela criação e gestão de arquivos que contenham registos de garantia de crédito e hipotecas, a avaliação frequente da caução seguro, pela elaboração e apresentação de relatórios sobre documentação recusada, violação de políticas de empréstimo, etc. à comissão de gestão de risco de crédito e pela fiscalização do 'termo' das transacções de crédito. Estas unidades fazem parte da orgânica da divisão de operações de cada agência regional e da sede. Cada uma das unidades anteriores prestam contas à sede.

Esta divisão é responsável pela identificação e pela fiscalização das excepções a aprovações de risco de crédito, pela documentação e caução seguro submetidos pelas unidades de operações do BP. Dentre essas

responsabilidades, destacam-se também a gestão de caução seguro incluindo a gestão de documentos que reflectem o ponto de situação do Banco relativamente a hipotecas sobre a garantia de crédito (ex.: hipoteca/ acordo de confiança e política de obrigações /parecer legal), o valor da garantia de crédito (ex.: avaliações e cálculos de propriedade imobiliária e fiscalização das hipotecas mais antigas caso existirem), e a protecção da garantia de crédito (ex.: risco/ seguro obrigatório e pagamento de impostos).

Esta unidade regista e financia todas as transacções relativas ao risco de crédito, processa e regista ainda todos os pagamentos sobre o risco de créditos incluindo reembolsos e transacções secundárias de mercado, e é responsável pela garantia da integridade de todo o capital de crédito e dos balanços de juros, bem como pela correcta comunicação desses factos ao departamento de gestão de crédito. Esta unidade é responsável pela identificação e aconselhamento de casos relacionados com a delinquência de crédito, pela apresentação de relatórios internos para serem analisados pela comissão de gestão de crédito, sendo guardiã de toda a documentação referente ao crédito e a contratos.

Enquanto guardiã de contratos de empréstimo, esta unidade é responsável pela fiscalização do cumprimento por parte de cada devedor das condições de crédito, dos contratos de crédito, bem como por comunicar à comissão de gestão de risco de crédito todas as discrepâncias e erros detectados.

A divisão de operações é responsável pela relação de empréstimos despachados aos clientes de crédito do BP, bem como por toda a contabilidade dos clientes que se relaciona com serviços de atendimento ao cliente, incluindo mas não limitado a contas de empréstimo, contas correntes, contas de poupança ou contas de depósitos a prazo, etc.

Dependendo do volume de negócios para gerir, as actividades da unidade para questões relacionadas com o colateral bem como da unidade de contractos de crédito podem ser realizadas pela mesma unidade operacional. Para além dessas responsabilidades, destacam-se ainda as seguintes:

- **Reembolsos de Empréstimo** – Determinar o montante para reembolso, preparar a execução de uma hipoteca do mutuário ou documentação de afectação do empréstimo, confirmar a recepção dos fundos e registar os documentos legais relativos a libertação da hipoteca na conservatória dos registos de propriedade.
- **Cobranças e execução de uma hipoteca** - Fiscalizar a capacidade de reembolso dos devedores e levar a cabo cobranças de dívidas vencidas de acordo com os procedimentos e políticas do Banco para a gestão de empréstimos a problemas.
- **Processamento de Reclamações** – Acompanhar a recuperação de créditos em dívida cobertos por avalistas ou por um programa de seguros ou por uma empresa privada seguro sobre hipoteca. (O Banco deverá dispor de procedimentos legais de forma a garantir a separação dos deveres relacionados quer com o desembolso quer com a recepção de fundos, para efeitos de controlo).
- **Controlo de Documentação** e o registo atempado dos juros do título de crédito do Banco na conservatória dos registos de propriedade.
- **Termo do empréstimo e desembolso** – Preparar a documentação legal que prova a transacção, o registo da documentação legal na Conservatória dos registos de propriedade pública e o desembolso de fundos nos termos do contracto de empréstimo.
- **Processo de pagamento** – Cobrar e aplicar pagamentos nas situações de risco de créditos.
- **Gestão de fundos** – Cobrar prémios de seguros e impostos sobre propriedades dos devedores e remeter os fundos quer à companhia de seguros quer à entidade cobradora de impostos.

A contabilidade das receitas aprovadas e criadas pela divisão de operações é encaminhada para o departamento de contabilidade para ser processada através do registo geral do Banco. De um ponto de vista operacional, o departamento de contabilidade seria uma divisão administrativa separada das outras divisões e com autonomia própria em termos de funcionamento.

A tabela A-1 referente ao Organigrama mostra o nível de separação e de autonomia de funções exigido para a garantia da segurança e solidez da estrutura de controlo interno do Banco. Para além disso, toda a contabilidade das receitas, o tratamento e emissão de documentos são garantidos a todo o momento por trabalhadores devidamente autorizados para o efeito.

As responsabilidades acima descritas são bastante abrangentes mas é preciso identificá-las e atribuí-las devidamente logo no início das operações de forma a facilitar o controlo e processamento adequados dos fundos, activos e documentos do Banco.

## **5. Divisão Negócios Bancários**

A Divisão de Negócios Bancários é o serviço de balcão (front office) do Banco e, em termos orgânicos, é formado por um conjunto de departamentos operacionais que garantem o atendimento e o contacto com o público. Embora no fim preste contas à divisão executiva, esta componente do Banco inclui todas as actividades que se relacionam directamente com o público, nomeadamente a representação do Banco junto do cliente, os Caixas, o departamento do tesouro (front office), o departamento de relações bancárias, bem como os gestores de empréstimo do Banco responsáveis pela identificação, negociação, análise e recomendação de propostas de crédito a serem submetidas à comissão de gestão de risco de crédito para processamento e aprovação. Relativamente a empréstimos, está na linha da frente do risco e na mesma linha que os padrões de indústria, e os gestores de empréstimo que são responsáveis pela sua carteira de títulos têm que exercer uma fiscalização rigorosa dos empréstimos feitos através da sua carteira de

títulos. Estes gestores são responsáveis pelo relacionamento com cada titular de conta e pela promoção de todos os produtos do Banco junto do cliente.

Esta divisão é o elemento mais importante do Banco no ganho de lucros e é o principal contribuinte para o plano de rentabilidade e para a estratégia de marketing da instituição. Contudo, os gestores afectos à divisão não dispõem de autoridade para aprovar e executam as suas operações de acordo com os limites crédito estabelecidos pela divisão de gestão de risco de crédito. Na área do tesouro, esses gestores empreendem negócios dentro dos limites estabelecidos pela ALCO nomeadamente limites de exposição de divisas, limites de taxa de juros, limites de diferencial de liquidez, etc. São os trabalhadores desta divisão operacional que recomendam níveis de depósitos e empréstimos que devem ser aplicados por forma a que os objectivos em termos de lucros sejam atingidos. A remuneração pelas suas contribuições na concretização dos objectivos do Banco deve ser calculada em proporção directa em relação à concretização desses objectivos que devem ser devidamente ajustados com base em perdas potenciais e reais.

De acordo com a configuração orgânica acima referida, o/a gestor de cada agência regional presta contas e é responsável perante o administrador que gere a divisão negócios bancários.

## **6. Divisão de Administração**

A Divisão de Administração do Banco é responsável pelo departamento MIS/IT, pelo departamento de Contabilidade, de Recursos Humanos e pelas actividades relacionadas com os Serviços Gerais e Logística. Trata-se do grupo que serve de base de sustentação do Banco mas inclui componentes inalienáveis da estrutura de gestão de risco.

Os decisores de qualquer nível não podem cumprir cabalmente as suas funções a não ser que lhes seja disponibilizada informação pertinente, numa forma abrangente mas concisa. O Conselho de Administração e as suas várias comissões precisarão de dispor de relatórios num formato que facilite a tomada

de decisões a tempo. Logo que o Banco tenha começado a funcionar e que esteja em pleno funcionamento, o Conselho precisará receber no mínimo cópias dos seguintes relatórios:

- Relatório sobre a Condição e Operações com os Rácios de Desempenho e Análise de Rendimento;
- Relatório e Análise das Oscilações do Orçamento;
- Relatório sobre Suficiência de Capital
- Relatório de Activo e Passivos;
- Tabela do perfil de Vencimentos e do Plano de liquidez
- Posição da Moeda Estrangeira
- Medida da taxa de juros
- Actividade geradora de Empréstimo
- Carteira de Títulos de Empréstimo (imprimido) – Completo;
- Carteira de Títulos de Empréstimo (imprimido) - Região;
- Relatório de Empréstimos não executados;
- Objecções às Regras;
- Actividade geradora de Empréstimo;
- Grandes Empréstimos (caso seja aplicável);
- Relatório de Prestação de Perda de Empréstimo;
- Relatório de Investimento;
- Pareceres de Auditoria Interna e Externa; e
- Relatório dos Recursos Humanos.

A elaboração dos relatórios acima referidos serão provavelmente fornecidos desde o início através de um único servidor central que pode ser acedido por todos os serviços do Banco via intranet e um terminal para o uso de cada um dos trabalhadores do Banco. A estrutura sugerida para uso inicial dispõe de 90 terminais para utilizadores mas deve ter-se em conta a sua expansão para um número maior aquando da procura de equipamento especialmente porque se prevê um quadro de pessoal com cerca de 140 gestores operacionais para complementar. As capacidades em termos de sistema de rede e de design estão disponíveis no país, garantidas pelos fornecedores na Praia. Ao se

determinar a quantidade de computadores a serem instalados, o número de trabalhadores previsto nas propostas referentes ao modelo financeiro deve ser usado como orientação e como base de cálculo, isto é um computador deve ser distribuído para cada agente operacional do quadro do pessoal. As únicas exceções poderão os membros do Conselho de Administração e os trabalhadores que não desempenhem funções administrativas.

### **6.1. Departamento de Contabilidade**

O Departamento de Contabilidade deve utilizar o sistema software acima descrito na produção de resultados do Banco esporadicamente e de acordo com as necessidades da administração. Dado que os sistemas informáticos e de software facilitam a preparação das contas e das componentes financeiras do Banco em tempo real através de toda a instituição, o número de relatórios encadernados que a gerência possa vir a precisar pode ser diminuído. Com o intuito de se garantir uma base para o que se disse mais atrás, os seguintes relatórios serão provavelmente necessários para os membros da Comissão de Activos e Passivos, na discussão da situação de liquidez do Banco, da sua condição financeira e da estrutura do Balanço, todas estas actividades que recaem sob a responsabilidade dos mesmos:

- a. Fluxo de Caixa
- b. Relatório sobre a Condição & Operações com Rácios de Desempenho  
e Análise de Rendimento
- c. Análise das Oscilações do Orçamento  
Relatório sobre Suficiência de Capital
- d. Activos e Passivos

Prevê-se que a produção dos relatórios acima referidos sejam largamente automatizados uma vez que provêm da administração geral do Banco e dos registos de contabilidade. As divisões e os departamentos operacionais

responsáveis pela gestão do Orçamento do Banco, do plano de lucros e de resultados anteriores, terão que produzir notas explicativas qualitativas uma vez que a gestão dos mesmos está sob a alçada deles. O quadro referente a contas adoptadas pelo Banco deve estar de acordo com os requisitos do BCV.

## **6.2 Recursos Humanos**

A gestão de Recursos Humanos num sistema bancário constitui um dos aspectos mais críticos do desenvolvimento efectivo de franquia financeira. Se se quiser gerir os riscos convenientemente, não se pode descurar a importância de se ter as pessoas certas nas posições certas, detentoras de conhecimentos e de experiência suficientes.

Dispor de um quadro de pessoal convenientemente formado e com trabalhadores disciplinados constituirá certamente um dos maiores desafios na implementação do BP. As fontes onde se podem encontrar trabalhadores bancários experientes são limitadas, e o sector financeiro tem testemunhado casos de recrutamento indevido de quadros entre instituições que, sem nenhum aumento visível no fornecimento, se traduz numa particularidade perigosa do mercado. A selecção cuidadosa e formação intensiva dos quadros, quer em Cabo Verde quer no estrangeiro, constituem as abordagens mais eficientes. Cada gerente deve considerar a 'formação' como uma área de maior impacto de entre as responsabilidades que lhe são atribuídas.

Este estudo propõe que todos os gerentes executivos em posições chave sejam identificados e formados, mas a forma de se atingir este objectivo será um desafio para o país que sofre as consequências de uma contínua fuga de quadros. Foi-nos garantido que há recursos humanos disponíveis pelo que temos que nos cingir a essa informação mas com cautela pois que o máximo de cuidado deve ser posto na selecção daqueles que serão recrutados pelo Banco para específicos postos. Os postos relativos à administração superior e média terão que estar nas mãos de pessoas capazes de funcionar num

ambiente onde, pelo menos durante a fase de implementação, todas as suas acções serão julgadas.

Muitos dos quadros para as agências rurais podem ser recrutados a partir desses trabalhadores efectivos do CCV m nomeadamente os Caixas que já terão passado por formação profissional para desempenharem muitas tarefas próprias de um Caixa de um Banco. Os agentes das operações de back office poderão vir a ser recrutados e formados de forma separada, mas isto não será um facto consumado uma vez que, quando se definir o conteúdo funcional para cada posto de trabalho previsto na divisão de operações (back office), dever-se-á proceder a uma selecção cuidadosa e formação.

O departamento de Recursos humanos 'RH' deve assegurar que cada director executivo defina o conteúdo funcional para cada posto afecto à sua divisão. Trata-se de uma componente vital para a gestão de risco, garantindo que cada funcionário compreenda o que se espera dele e que o cumprimento dos deveres definidos pode ser avaliado em termos qualitativos e quantitativos.

Em tempo oportuno, e igualmente importante para o sucesso da evolução do Banco far-se-á o design e a implementação de um sistema de gestão de desempenho que estabelecerá o quadro no âmbito do qual serão definidos os alvos e as formas de avaliação do funcionário relativamente ao cumprimento das suas responsabilidades. Os níveis de salário utilizados nas nossas projecções são baseados naqueles fixados pelo mercado.

O processo de planificação estratégica do Banco responsabilizará cada funcionário pela sua contribuição concreta na concretização dos objectivos do Banco. O Conselho de Administração definirá os objectivos gerais do Banco e o processo de planificação efectiva contará com a contribuição de cada funcionário do quadro que será consultado no sentido de expressar a sua opinião relativamente aos objectivos que considera concretizáveis no seu segmento de negócios ou na sua unidade. Esses objectivos serão incluídos depois no plano geral, para consolidação, e cada funcionário comprometer-se-á a contribuir para a sua concretização no ano seguinte e será,

consequentemente, avaliado com base na concretização desses objectivos e premiado de acordo com o seu grau de concretização. Resumidamente, uma das componentes cruciais para o sucesso da actividade bancária reside na implementação efectiva de um processo de planificação, acompanhado de um processo de avaliação de desempenho, onde prevalecerão a responsabilidade e transparência.

Deve-se criar e implementar um programa de incentivos para os trabalhadores do Banco. As instituições na área implementam actualmente planos de acções propriedade dos empregados, bem como gratificações para motivar os trabalhadores. Sugere-se que esses sistemas sejam analisados e discutidos no sentido de se determinar um sistema mais apropriado para o BP. A ausência de um sistema efectivo de recompensa contribuiu para baixa na produtividade dos CCV porquanto os trabalhadores tiveram conhecimento da aplicação e dos benefícios dos programas de motivação implementados no seio dos seus colegas. Deter acções na instituição onde se trabalha é uma particularidade que não pode ser descurada.

Empréstimos a trabalhadores só podem ser concedidos no âmbito de uma política bem definida, aprovada pelo Conselho de Administração. O Conselho poderá decidir pela não concessão dessa facilidade, mas no âmbito dos recursos do Banco contribuirá definitivamente para se promover a lealdade dos trabalhadores para com a instituição. Definir-se-ão nesta política os parâmetros, a finalidade, e os limites quer no montante do empréstimo quer na capacidade de reembolso do funcionário, calculando o empréstimo com base numa percentagem máxima do seu salário e no tempo de serviço. Todos os empréstimos concedidos a trabalhadores serão feitos com base nas taxas de juro fixadas no mercado e devem ser reembolsados na sua totalidade no caso do funcionário pretenda deixar o Banco.

No início da fase de implementação, o departamento dos HR devem elaborar regras e procedimentos para todas as suas actividades. Um aspecto importante que é frequentemente esquecido e que deve ser tido em consideração é o design e a continuidade do processo de planificação para que se garanta que

na eventualidade da saída de gerentes de postos chave do Banco se encontre uma solução rápida para o problema.

Para que se esteja em contacto com o programa de formação em curso no Banco, o processo de planificação para os anos consecutivos, deve identificar candidatos capazes de assumir maiores responsabilidades e submetê-los a formação para desempenharem novas funções no Banco. Deve ser responsabilidade dos gerentes hierarquicamente superiores prepararem os seus sucessores e este processo deve incluir trabalhadores de hierarquias inferiores. A formação no exterior é a única forma de se preparar os trabalhadores para as suas futuras responsabilidades, mas a formação on Job à base de diálogos espontâneos com os trabalhadores é um excelente meio de aprendizagem. A promoção de um ambiente de colaboração mútua que realce o potencial dos trabalhadores deve constituir um objectivo da administração superior.

Reuniões frequentes com os trabalhadores e troca de informação devem ser parte da cultura do BP de manter os seus trabalhadores informados sobre os planos e o progresso da instituição em geral. Através de discussões abertas, cria-se um espírito de equipa nos trabalhadores e uma oportunidade para contribuírem com ideais para a melhoria da instituição. O papel do departamento de Recursos Humanos é garantir que estas práticas se tornem rotineiras em todo o Banco.

A formação constitui um desafio no processo de implementação do Banco, pelo que a Administração terá que garantir que todo o pessoal afecto às divisões seja formado ou devidamente instruído para desempenhar as funções que lhe forem atribuídas. O departamento de RH deve elaborar um plano de formação para cada posto operacional, com base no perfil dos trabalhadores seleccionados para esses postos. Uma agenda de formação e de selecção deve ser preparada para cada caso, usando uma matriz onde estarão programadas as acções de formação prioritárias. A tabela que se apresenta a seguir pode ser útil para este processo e dá prioridade aos trabalhadores de hierarquia superior nos quais reside o sucesso do desenvolvimento do Banco.

Todos os trabalhadores de hierarquia superior devem beneficiar de formação nos três primeiros temas mencionados mais abaixo, na alínea a). Acções de Formação. O BCV promoverá formação em várias áreas ligadas a questões Bancárias e será necessário avaliá-las para se identificar as lacunas e encontrar soluções para as mesmas. Portugal parece ser o país estrangeiro mais próximo onde se efectuam acções de formação na área bancária, ministradas em língua portuguesa. Dado aos recursos limitados do Banco e as suas necessidades, é de se considerar o cálculo do custo – eficiência de acções de formação em Cabo Verde com formadores trazidos de fora e do ensino à distância on-line. Deve-se criar um orçamento para formação logo que se tiver o cálculo correcto dos custos e opções. Calculámos em cerca 500,000.00 Euros um orçamento para financiar as necessidades de formação logo após a implementação do Banco, que anexamos a este estudo para cálculo. Deve-se procurar fundos junto de doadores para apoiar no financiamento destas despesas; no entanto, até que isso aconteça, trata-se de uma despesa real que terá que ser prevista nos fluxos de caixa do Banco. A Sociedade Holandesa de Desenvolvimento *FMO* que tem fundos públicos aplicados no Programa de Cooperação com Mercados Emergentes (*Programme for Cooperation with Emerging Markets*) 'PSOM' parece constituir um *pool* de fundos que poderão ser disponibilizados para financiamento destas despesas.

A segunda lista contém as áreas de formação que normalmente fazem falta a um funcionário bancário e estão discriminadas para servirem de orientação à Administração.

**a. Programas de Formação**

- Análise Financeira;
- Gestão de Risco;
- Actividade Bancária e Finanças;

**b. Requisitos Académicos**

- Contabilidade Intermédia
- Finanças das Sociedades
- Lei das Empresas
- Dinheiro e Actividade Bancária
- Economia
- Capacidade oral e escrita
- Relações Humanas
- Capacitação nas áreas de Negócios e de Liderança
- Desenvolvimento do Potencial de Gestão
- Capacidade de Liderança;
- Programa para a Administração superior
- Resolução de problemas
- Gestão de carreira, Orientação e Desenvolvimento
- Consultoria e Orientação
- Gestão Estratégica e de Mudança
- Finanças do Comercio Externo e da Moeda Estrangeira

### **6.3 Segurança e Serviços Gerais**

O departamento de Segurança e dos Serviços Gerais garantem o apoio logístico ao Banco e é responsável pelos trabalhadores de limpeza e manutenção do edifício, condutores e agentes de segurança física da instituição que lhe são afectos. Nalgumas instituições a função de Segurança foram alargadas de forma a incluir a gestão de todos os mecanismos de prevenção, nomeadamente o seguro do Banco contra roubos, infidelidade, fraude etc. Este departamento será responsável pela criação de uma Política de Segurança para aprovação pelo Conselho de Administração que resultará na elaboração de procedimentos operacionais.

### **6.4 Sistemas de Controlo Geral e Interno e Procedimentos Operacionais**

Os sistemas de controlo interno e os procedimentos operacionais essenciais do Banco terão que ser concebidos e implementados por especialistas. O sistema de contabilidade integrado e o sistema de gestão de informação devem ser adquiridos e instalados logo que se mostrarem viáveis no decurso do processo. Embora não seja um pré requisito no processo de concessão de autorização em Cabo Verde, o BCV, durante as auditorias anuais feitas às instituições, procura saber sobre a existência e a funcionalidade de sistemas e de procedimentos de controlo interno dos Bancos e normalmente espera encontrá-los instalados e com uma qualidade razoável. Noutros países é normal exigir-se a instalação de sistemas de controlo interno antes de se conceder uma licença para a implementação de um Banco.

De acordo com o que se disse anteriormente a secção referente à Comissão de Gestão de Risco, a estrutura de controlo interno do Banco será concebida em harmonia com a Estrutura do BIS para Sistemas de Controlo Interno implementados em Instituições Bancárias.

Políticas e procedimentos operacionais serão precisos para cada área operacional do Banco, sendo os mais urgentes e importantes, a saber:

- a. Política e Procedimentos, Orientações e Princípios de Gestão de Risco de Crédito
- b. Manual de Gestão de Empréstimos a problemas
- c. Procedimentos para Auditoria Interna e Guia de Auditoria
- d. Manual de operações e procedimentos para as actividades da divisão de operações
- e. Manual para os Gestores de Empréstimo (front office)
- f. Manual de Recursos Humanos
- g. Manual de Regras de Contabilidade
- h. Gestão do Tesouro e de Fundos

O rápido aumento das actividades do BP constituirá um desafio contínuo sob o seu controlo e segundo a prática de bons negócios, assim que o Banco esteja

a funcionar plenamente, exige-se que as actividades sejam auditadas por especialistas contratados fora da instituição, para se verificar a sua eficiência.

O sistema de controlo interno deve ser concebido de acordo com as normas discriminadas no Apêndice C e exige-se que se imponha um sistema de controlo duplo em todos os activos do Banco e que se faça uma distinção clara entre os deveres do desenvolvimento do negócio e da execução da transacção.

Um programa de certificação que é da responsabilidade da Comissão de Auditoria exige que a administração faça a reconciliação diária de cada conta no sistema geral de contas, confirmando, por escrito, a sua exactidão à divisão de operações (back office). Esta divisão, localizada na sede, deve comunicar imediatamente todas as irregularidades ao Gerente. A Comissão de Auditoria deve decidir quais os gestores do Banco que devem ser por cada conta do registo geral de contas. Outros aspectos do Banco tais como a condição da carteira de títulos de empréstimo, incluindo a garantia de colateral e a autorização legal dos mutuários que deve ser apresentada todos os meses, devem ser certificados com menos frequência.

As taxas de Juros em Cabo Verde são desreguladas e ditadas pelo mercado. A oferta monetária é controlada por reservas obrigatórias impostas pelo BCV nas obrigações dos Bancos com o público; estão actualmente a 17 por cento.

Prevalece no Mercado financeiro um grau bastante elevado de disciplina e o Ministério das Finanças 'MOF' emite títulos do tesouro em escudos cabo-verdianos com prazos até 360 dias nos quais os Bancos investem por razões de gestão de liquidez e de taxa de juros. O Ministério das Finanças emite também obrigações do tesouro até 4 anos que actualmente pagam a 5 por cento das obrigações de rendimento fixo. Elabora-se um Orçamento do estado que é submetido ao Parlamento para aprovação e as necessidades em termos de investimento são normalmente financiadas através do mercado de obrigações. O único acontecimento político que pode causar a médio prazo uma rotura no regime actual de taxas de juros são as eleições legislativas marcadas para o princípio do ano de 2006.

As taxas de juros e as despesas de serviços são cotadas de forma transparente ao público e disponibilizadas nos quatro Bancos que integram o sector. Esta transparência não livra o Caixa e a Administração do BP da necessidade de estabelecer contactos importantes com os seus competidores no sentido de controlar a taxa de juros. Existe sempre o perigo de Bancos desesperadamente necessitados de fundos se aventurarem a pagar as taxas de juros do mercado acima referidas em depósitos, uma prática que poderá ser ilusório para os leigos.

A média da taxa de juro diferencial está actualmente a 9 por cento, o que é alto, mas pode ser reduzida com o aumento da competitividade. Pretendemos fixar as taxas de juros em micro créditos a 24 por cento por ano, o que é considerado alto se comparadas com as taxas aplicadas aos empréstimos comerciais. Dos Bancos Comerciais existentes, somente a Caixa Económica participa neste sector. A taxa de juros aplicada a micro créditos reflecte a grande transacção de custos e risco de créditos inerente aos empréstimos concedidos aos seus participantes. O Banco deve resistir a qualquer tentação de reduzir estas taxas de juros uma vez que a actividade de empréstimos concedidos a este sector grandemente informal disponibilizará, a um grau significativo, recursos que de outra forma não existirão. As instituições que garantem micro financiamentos por todo o país concedem empréstimos a taxas de juros idênticas tendo em conta as mesmas questões atrás referidas. Importa lembrar que já se concluiu mundialmente que uma taxa de juros nunca constituiu razão para se não se garantir um micro empréstimo. Frequentemente, a experiência de reembolso neste sector é muito melhor do que a de empréstimos concedidos ao sector formal de uma economia, existindo vários exemplos para comprovarem esta afirmação.

Numa economia de Mercado as taxas de juros aplicadas aos empréstimos dependem do custo do negócio empreendido, do nível de competição e de pedidos de empréstimos. Podem aumentar ou diminuir de acordo com o estudo feito pelo ALCO, cuja responsabilidade é a de estabelecer taxas com base nas suas necessidade de atingir os seus objectivos em termos de lucro, ao mesmo

tempo que retém a base de depósito do Banco. Os Bancos em Cabo Verde normalmente investem os fundos excedentes nos títulos do tesouro do Governo de curto prazo a uma taxa actual de 2.5 por cento. A gestão de liquidez requer uma gestão pró-activa de forma a garantir equilíbrio entre manter um bom e lucrativo negócio e, ao mesmo tempo, expor-se a risco de créditos aceitáveis.

Os depósitos devem ser atraídos para o BP como resultado exclusiva das taxas de juros oferecidas e não através de pagamento de comissões *ex-gratia* a intermediários, actos frequentemente realizados nos mercados dos países em desenvolvimento. As taxas de juros sobre os empréstimos devem estar de acordo com o custo de capital do Banco, com o risco de se fazer negócios em Cabo Verde e com as pressões impostas pela procura e oferta de fundos. Os empréstimos em divisas devem ser evitados uma vez que sem compensação de risco representam um risco cambial que o BP não deve correr a curto prazo. Sempre que o Conselho de Administração aceitar este tipo de financiamento deve fazê-lo exclusivamente nos casos em que os mutuários dispõem de fluxos de caixa em moeda estrangeira suficiente para garantir o serviço das suas dívidas, ou sempre que o Banco possua colateral em espécie para o empréstimo feito em divisas.

Taxas de juros fixas aplicadas a empréstimos devem ser evitadas, salvo se os empréstimos são consolidados através de depósitos de participação. Como regra, os empréstimos devem ser garantidos quando o Banco tiver capacidade para ajustar as taxas de juros de acordo com o mercado.

Os sectores em que BP irá empreender negócios inicialmente não têm prémio de taxas de juros e os montantes de empréstimos relativamente pequenos têm custos administrativos que têm um impacto relativamente menor nos grandes empréstimos. Estes custos maiores têm que ser passados para os clientes, mas podem ser compensados com a oferta de um serviço eficiente que responde prontamente às necessidades dos clientes. A gerência deve esforçar-se para oferecer um excelente serviço de forma manter os seus clientes em vez de juntarem taxas de juros diferenciais, e isto deve ser determinado pelo

custo de capital ao qual se adiciona um prémio para compensar pelo risco de crédito inerente. Em nenhuma circunstância pode uma taxa de juro diferencial compensar um empréstimo de risco.

As contas de poupança devem ser estabelecidas com referência ao mercado que está actualmente à volta de 2 por cento por ano. Recorde-se que muitos clientes do BP não poderão ter acesso a serviços bancários localizados noutros lugares e acolherão bem a oportunidade de serem tratados como clientes no BP. A competição nesta área de negócio intensificará inevitavelmente assim que outros Bancos começarem a procurar por fontes adicionais de negócios. Estas taxas de juros devem ser suficientes para atrair o pequeno economizador que em muitos casos dispõe de um mínimo de meios para proteger o valor das poupanças ou para encontrarem um abrigo seguro para os excedentes de caixa. Embora a capacidade de poupança das pessoas seja ainda fraca, o Mercado crescerá a partir de juros compostos ganhos nos seus depósitos.

Como estratégia de Mercado, o BP deve concentrar-se na angariação da maior quantidade de dinheiro que puder no Mercado na forma de juros livres ou de contas à ordem com juros baixos e contas de poupança em que a taxa de juros esteja à volta da percentagem acima referida. Embora os depósitos a prazo garantam um nível mais elevado de estabilidade de consolidação, representam um dinheiro dispendioso mesmo considerando o custo de processamento das contas de poupança, e devem ser aceites somente se houver uma verdadeira necessidade de financiamento e de juros de empréstimo que compensem o Banco de forma apropriada. As taxas de juros sobre depósito devem ser fixadas pela ALCO com a colaboração do departamento do tesouro (front office).

## **6.5 Fiscalização e Controlo Geral do Risco**

A fiscalização e o controlo da carteira de títulos do BP estarão sob a responsabilidade do Gerente do Crédito, na divisão de gestão de risco de crédito situada na sede da instituição, supervisionado pela comissão de gestão de risco de crédito. Uma vez que se espera que a carteira de títulos do Banco

seja disponibilizada online em tempo real, esta tarefa deve ser relativamente fácil de se realizar numa base centralizada. Contudo, a administração do crédito resultará num volume elevado de processos de rotina que justificará a contratação de mais quadros com experiência a curto prazo. As tarefas exigem uma abordagem pró activa para que os acontecimentos seja previstos com antecedência e possam ser tomadas medidas imediatas quando os pagamentos dos clientes estiverem atrasados e passam a ser considerados empréstimos delinquentes. Uma fiscalização rígida destas tarefas acompanhada de formação dos quadros do departamento de gestão de crédito será necessária durante algum tempo de forma a garantirem a elevada qualidade do activo.

A fiscalização e a avaliação da administração da carteira de títulos de empréstimo do Banco estarão também sob a responsabilidade do Auditor. Os seus relatórios serão submetidos ao Conselho de Administração, mas o auditor terá que manter uma comunicação aberta com a gerência para garantir que qualquer discrepância seja corrigida a tempo.

## **7. O Mercado**

O Estudo de Mercado resultante deste acordo é considerado parte integrante deste estudo e, por isso, uma avaliação aprofundada do mercado, no âmbito deste estudo, seria redundante. Contudo, os seguintes factos adicionais são considerados dignos de referência.

O BP estará direccionado para o apoio ao sector agrícola, como forma de conceder algum estímulo às regiões menos desenvolvidas do país, tendo em conta que se constata, em todos as avaliações, que se trata de um sector que nunca beneficiou de nada mais para além do fornecimento desorganizado de financiamento para as suas actividades. Todas as IMFs do país participam neste sector, mas são pequenas e insignificantes em comparação com as necessidades do país.

A Indústria pesqueira também é referida como sendo um sector que não beneficia de nenhum apoio financeiro substancial. O sector, sem excepção, tem a reputação de ser desestruturado e instável no que respeita ao risco de crédito. Recebemos relatórios que descrevem essa situação de todos os bancos e IMFs por nós abordados. Assim, até que a indústria pesqueira esteja institucionalizada e os processadores de pescado tenham sido estabelecidos, os riscos da indústria deverão ser evitados. Independentemente das necessidades da indústria, não existe qualquer justificação para se incorrer em riscos inaceitáveis a nível bancário, apenas com o propósito de satisfazer os apoiantes da causa.

De acordo com o INE e com o Censo do ano 2000, a comunidade rural foi estimada em cerca de 236 mil indivíduos. Estes cidadãos estão concentrados nos territórios das ilhas da Brava, do Fogo, do Maio, de S. Antão, de S. Nicolau e de Santiago onde reside a seguinte população:

| <b>Território</b> | <b>População Rural</b> | <b>% idade do Total</b> |
|-------------------|------------------------|-------------------------|
| Brava             | 4,940                  | 3%                      |
| Fogo              | 29,137                 | 15%                     |
| Maio              | 4,076                  | 2%                      |
| Santo Antão       | 32,820                 | 17%                     |
| S. Nicolau        | 8,152                  | 4%                      |
| Santiago          | <u>112,854</u>         | <u>59%</u>              |
|                   | 191,979                | 100%                    |

Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas

Tendo-se calculado, de forma aproximativa, a dimensão de cada família em cinco pessoas, constata-se que há cerca de 38,400 famílias a viver em áreas rurais. Utilizando a mesma medida arbitrária, se assumirmos que 70% dessas famílias rurais estão envolvidas em actividades rurais, incluindo colheita de milho e criação de animais, podemos considerar que, no que se refere ao sector, o nosso alvo é constituído por cerca de 23,000 famílias.

A exactidão destes números não pode ser garantida, mas são um pressuposto razoável da existência de uma aproximação na qual se pode aplicar recursos para exploração e à qual se pode oferecer créditos sazonais de auto-liquidação.

Não se pode ir mais além na escada económica sem incorrer em demasiado risco. Porém, para além de prestar apoio ao sector agrícola, que se for bem gerido tem um historial de bom pagador, a melhor forma de reduzir a pobreza e de criar o tão necessário emprego é o de conceder crédito às micro e às pequenas empresas. Estatísticas fiáveis referentes ao número de pessoas afectas ao sector parecem ser escassas, mas a procura existe inevitavelmente e todos com quem discutimos o assunto, manifestaram o seu apoio entusiástico a este princípio, confirmando, ao mesmo tempo, que poucas empresas neste sector beneficiam do apoio financeiro que o BP pode e deve oferecer.

A indústria do turismo no país encontra-se ainda numa fase embrionária, sendo vista contudo como um sector destinado a crescer rapidamente e um recurso significativo para a prosperidade futura. Actualmente, o arquipélago é visitado por 150.000 turistas estrangeiros por ano. As projecções do Governo para o ano 2010 são de 500.000. Seja qual for o número, a indústria é vista como representando uma fonte de rendimentos significativos para o país, embora a concorrência em relação ao dólar proveniente do turismo seja forte. Ligações aéreas directas com Fortaleza, no Brasil e com Lisboa e Boston constituem uma base diversificada para atrair novos visitantes para o país. O investimento em hotéis está a afluir e, não obstante estatísticas fiáveis serem difíceis de encontrar, existem evidências de que instalações hoteleiras de grandes dimensões estão a ser construídas na ilha do Sal por investidores estrangeiros e que muitos turistas, sendo grande parte da Itália, estão a afluir para aí em consequência.

Em resumo, os dados demográficos do país indicam uma necessidade urgente de criação de emprego e de habitação, tendo em conta que mais de 50% da população tem menos de 21 anos. Nos próximos cinco anos, 70.000 a 80.000 destes jovens entrarão no mercado de trabalho pela primeira vez e necessitarão de habitação. O BP poderá tornar-se no maior agente catalítico na satisfação dessas necessidades.

Os Chineses, recentemente, iniciaram a construção de dois diques na ilha de Santiago que, depois de estarem concluídos, representarão um grande contributo para o sector agrícola que, tradicionalmente, é altamente prejudicado pela escassez de água. Todos esses factos, embora sejam difíceis de quantificar de forma precisa, contribuem de alguma forma para o aumento da actividade económica, que beneficiará, também, do fluxo de serviços financeiros a serem oferecidos pelo BP.

## **8. Serviços**

Os serviços dos bancos comerciais são bastante liberalizados em Cabo Verde e são apoiados por uma lei de direito de propriedade revista, que lhes permite conceder crédito de forma segura, ao abrigo de garantias adicionais tangíveis. Tanto quanto pudemos constatar o único aspecto negativo deste sistema é a morosidade dos tribunais após os mutuantes terem interposto acções de execução das hipotecas.

Linhas de crédito para o comércio de curto prazo e para o fundo de maneio, e em especial as que se encontram entre a escala de 100.000 a 5.000.000 ECV ou equivalente, serão um nicho de mercado dominado por micro e pequenas empresas. Esses parâmetros de crédito aumentarão com o decorrer do tempo, à medida que os clientes aumentarem e que o capital próprio dos mesmos aumentar.

Muitos produtos disponibilizados normalmente pelos bancos não existem no mercado. A inovação, o planeamento cuidado e a pesquisa poderão revelar oportunidades para a introdução de novos produtos. De facto, uma forma de pensar inovadora poderá fazer com que o BP seja pioneiro na prestação de serviços que, actualmente, não estão disponíveis, e ao fazer isso, aumentará a sua capacidade de atrair novos negócios lucrativos.

Partindo de uma pesquisa mínima sobre o assunto, concluiu-se que o BP está capacitado a oferecer, pelo menos, a gama de produtos que se segue. Esses

produtos exigem níveis diversificados de investimento em sistemas e em formação, mas deverão ser tidos em consideração, de qualquer forma, pela Administração e agendados para ser introduzidos por ordem.

| CRÉDITO  | DEPÓSITOS                        | SERVIÇOS  |
|--|----------------------------------|---|
| LINHAS DE CRÉDITO PARA FUNDO DE MANEIO           | DEPÓSITOS À VISTA/CONTAS À ORDEM | PLANOS DE INVESTIMENTO /TRANSFERÊNCIAS E REMESSAS |
| EMPRÉSTIMO A PRAZO PARA INVESTIMENTOS            | CONTAS POUPANÇA                  | SERVIÇOS DE PAGAMENTO DE SALÁRIOS                 |
| CARTAS DE CRÉDITO PARA FINANCIAMENTO DO COMÉRCIO | CONTAS DE POUPANÇAS SISTEMÁTICAS | BANCA ONLINE                                      |
| CARTAS DESCONTÁVEIS DE CÂMBIO                    | CONTAS DE DEPÓSITO A PRAZO       | SERVIÇO DE COBRANÇA E COMPENSAÇÃO DE CHEQUES      |
| CONTAS DE FINANCIAMENTO DE DIVIDAS ACTIVAS       |                                  | TRANSACÇÕES CAMBIAIS                              |
| GARANTIAS BANCÁRIAS                              |                                  | SERVIÇOS DE PAGAMENTOS DE FACTURAS                |
| LEASING DE MAQUINARIA                            |                                  | CHEQUES BANCÁRIOS EM ECV OU EM MOEDA ESTRANGEIRA  |
| FINANCIAMENTO DE EQUIPAMENTOS E DE VEÍCULOS      |                                  | SERVIÇO DE LEASING PARA TERCEIROS                 |
| CARTÕES DE CRÉDITO                               |                                  | COMERCIALIZAÇÃO DE SEGUROS                        |
| EMPRESTIMOS A EMPREGADOS DE GRANDES EMPRESAS     |                                  | CARTÕES DE DÉBITO DIRECTO                         |
| EMPRESTIMOS PARA BENFEITORIAS DE HABITAÇÃO       |                                  | AGENTE DE FRANQUIA DE CARTÕES DE CRÉDITO          |
| HIPOTECAS SOBRE IMÓVEIS                          |                                  | TRANSFERÊNCIAS                                    |
| FINANCIAMENTO DE VIATURAS                        |                                  | VENDA E NEGOCIAÇÃO DE CHEQUES DE VIAGEM           |
| CARTAS DE CRÉDITO E DOCUMENTOS DE GARANTIA       |                                  | COFRES  |
|  |                                  | SERVIÇO DE DEPÓSITOS NOCTURNO                     |
|  |                                  | VENDA DE CHEQUES DE VIAGEM                        |

Muitos dos produtos acima mencionados falam por si, mas vale a pena referir que os serviços que apoiam a ligação entre os cidadãos cabo-verdianos que vivem no estrangeiro e os familiares dos mesmos, residentes no país, representam um mercado com um imenso potencial e que tem sido pouco explorado. Cerca de 30% do PIB provém apenas das remessas de emigrantes. De igual modo, o apoio a empregados de grandes empresas, através de concessão de créditos contra garantia dos seus empregadores e/ou

transferência dos salários é uma forma de ajudar os cidadãos que têm baixos rendimentos a adquirir a cultura de poupança e de crédito. Em muitos casos, o facto do BP estar disposto a adoptar a protecção de pessoas com um baixo rendimento, através da oferta de serviços básicos, tais como transferências bancárias e contas-poupança é considerado como o ponto de partida para se desenvolver uma base alargada de clientes que, com o decorrer do tempo, transformar-se-ão em mutuários do BP. Não se deve presumir que toda a gente terá necessidade, de imediato, de recorrer ao crédito e o contacto com o público deverá constituir uma oportunidade para a oferta de outros produtos sem ligação ao crédito.

## **9. Produtos e Promoção**

O nível proposto do capital inicial do BP constitui um limite à extensão das suas operações, mas sem dúvida que a cidade da Praia e a ilha de Santiago terão que ser consideradas o seu núcleo do mercado, uma vez que engloba 50% da população e da actividade económica do país. De facto, Santiago e as ilhas de S. Vicente, Santo Antão e Fogo representam 90% da população e, por essa razão, deverão ser alvo de uma maior atenção e distribuição de recursos durante a fase de implementação.

As restantes comunidades, embora, em conjunto, detenham algum potencial no que concerne ao crédito a pequenas empresas, deverão ser exploradas mediante a adopção de uma política conservadora de crescimento controlado, até que a sede e os balcões operacionais estejam a operar com regularidade e estejam completamente institucionalizados. Além disso, levará algum tempo até que o pessoal esteja formado adequadamente para exercer as suas novas funções. Não ter em conta essas precauções seria irrealista e comportaria riscos inaceitáveis. O desenvolvimento de outras agências e balcões, para além da existente rede dos Correios de CV, deverá ser deferido para uma data posterior.

O fornecimento de energia e as comunicações em geral são caras e padecem de insuficiências que se devem, sobretudo, ao facto da sua capacidade ter sido ultrapassada pela procura. A isso, há, ainda, que acrescentar as insuficiências referentes aos serviços de transportes aéreos e terrestres. Uma instituição financeira que tenha uma rede regional depende fortemente desses serviços para a realização das suas actividades operacionais, embora o surgimento do processamento electrónico de dados tenha tornado essa gestão mais fácil. A introdução do ADSL, a nível de todo o país, em inícios de 2006, deverá trazer mais contributos positivos nesse sentido. Espera-se que sejam feitos novos investimentos externos directos durante os próximos cinco anos.

Os factos acima referidos, em conjunto, terão um efeito multiplicador enorme na economia doméstica, a partir do qual surgirão novas oportunidades de negócio e novas actividades. Irão surgir novos negócios desenvolvidos como resposta à necessidade de mais bens de consumo de “fabrico nacional”, para substituir os produtos de consumo importados. Espera-se que venha a haver uma forte procura de crédito e de serviços financeiros por parte de empresas em e à volta de Santiago e de empresas das outras ilhas acima referidas, onde portos e infra-estruturas aeroportuárias estão a ser modernizados e desenvolvidos.

O mercado alvo do BP incluirá os mesmos mercados servidos pelas inúmeras micro e pequenas empresas que se desenvolveram por todo o país, utilizando o potencial das suas agências e podendo, através destas, conceder linhas de crédito para fundo de maneio e financiamento ao comércio. O BP terá necessidade de estabelecer relações de correspondência com outros bancos em outros países, incluindo os Estados Unidos, Portugal e outros centros dentro da União Europeia. Estes países são os principais parceiros comerciais do país e são também países de acolhimento de grandes comunidades de cabo-verdianas. Um correspondente em Lisboa e em Boston servirá de conduta para o investimento de excedentes de USD e de Euro, assim como de ponto de processamento de cartas de crédito de importação e garantias documentarias. A domiciliação destas actividades é, geralmente, ditada pela moeda e pela localização dos beneficiários. As facilidades de crédito por parte

de instituições financeiras, provavelmente, terão que começar com base no depósito de garantias adicionais, até que o BP esteja completamente operacional e capaz de apresentar as suas credenciais e demonstrações financeiras auditadas de forma a justificar a legalidade do crédito.

A localização física de Cabo Verde faz com que uma grande percentagem de produtos de consumo entre no país a partir do estrangeiro. Isso significa importação e, portanto, o financiamento do comércio externo é um projecto que o banco deve considerar na sua exploração do mercado. Isso irá requerer a criação de uma unidade de financiamento do comércio junto da sede, dotada de pessoal experiente e com conhecimentos no que concerne aos mecanismos de funcionamento desse tipo de financiamento. Não aproveitar essas oportunidades seria desperdiçar um negócio rentável e, embora o desenvolvimento do mesmo possa requerer algum tempo, a capacidade de resposta a estas necessidades do mercado é considerada um imperativo a curto e a médio prazo.

Ao servir os seus clientes-alvo e, no âmbito do esforço para conquistar novos clientes e o próprio mercado, o BP terá que centrar-se nas filosofias de “banca de relacionamento” o que implica oferecer um vasto leque de serviços, incluindo contas de depósito, cartas de crédito, garantias documentárias e serviços de transferências bancárias, assim como crédito nas suas variadas formas. Para atingir esse objectivo deverá ser promovida a formação de Gestores de Clientes (CSRs).

Ao seleccionar que empresas e que negócios abordar, relativamente a oportunidades de actividades de crédito, o BP deverá manter contactos regulares com as câmaras de comércio e com as associações empresariais, tais como o Rotary Club, e com empresas de capital de risco que, actualmente, prestam serviço em Santiago e nas outras ilhas com maior dimensão económica. As últimas instituições referidas são limitadas, no que concerne aos serviços que oferecem aos seus clientes e incluem a Tecnical e a Promotora. A Promotora terá limitações na utilidade que possa vir a ter para o BP, uma vez que pertence a um outro banco local e a colaboração com o BP seria

considerada como um conflito de interesses. Contudo, contactos devem ser desenvolvidos e consolidados a nível do mercado, de modo a que nos mantenhamos a par de desenvolvimentos, a partir dos quais novas oportunidades de negócio poderão surgir. Os gestores dessas instituições e associações são excelentes fontes de informação sobre o mercado e os clientes das mesmas poderão representar oportunidades para os produtos do BP.

Contactos regulares deverão ser mantidos com os inúmeros programas de micro-crédito por todo o país, tendo em conta que o número de clientes dos mesmos aumenta e ultrapassa a sua capacidade de responder às necessidades de crédito, podendo esses clientes serem servidos pelo BP. Transformar-se no banco dessas instituições poderá, também, representar uma oportunidade de negócio. Uma das maiores queixas das IMFs visitadas é que têm insuficiência de fundos para satisfazer a procura dos seus actuais clientes. Isso parece ser uma oportunidade à espera de ser explorada.

O BP terá, também, que se esforçar por se associar aos clientes locais, no que se refere a oportunidades de investimento de que venha a ter conhecimento. Se for gerido de forma eficiente, este tipo de negócio poderá conduzir o BP para actividades potencialmente lucrativas de um mercado de capital activo, que tem o potencial de produzir novas oportunidades de negócio.

No Anexo M encontra-se uma cópia de uma tabela de preços típica, elaborada a partir de tabelas de preço de outros bancos, na qual se pode constatar que os preços dos serviços são relativamente altos. Além disso, alguns serviços não são referidos. Esta tabela é fornecida apenas como um guia e a direcção do BP deverá elaborar a sua própria tabela para ser submetida à Administração para aprovação.

## **10. Concorrência**

O sector financeiro é constituído por quatro grupos bancários comerciais. No Anexo P encontra-se uma lista das agências desses bancos e respectiva localização geográfica. O BCA é o banco maior e o mais antigo e detém 65% da quota de mercado. Contudo, os seus lucros constituem apenas 39,3% dos lucros de todo o sector. Uma análise da situação financeira do sector encontra-se no Anexo G e, através da mesma, pode-se observar que todos esses bancos produzem um nível bastante alto de lucros líquidos numa escala de 14 a 33 por cento dos resultados operacionais líquidos. Isso pode-se comparar com o retorno de 2 por cento em sectores financeiros mais desenvolvidos.

Apesar do BCA ser a maior instituição do sector é também a menos lucrativa, atingida, acredita-se, por um nível maior de crédito mal parado do que os seus concorrentes. Isso torna-se evidente pelo reduzido nível de capital detido, se comparado com a concorrência.

Todos os quatro bancos comerciais têm licenças comerciais e podem oferecer um vasto leque de serviços. A eficiência desses bancos em agarrar as oportunidades do mercado é notável, tendo em conta que muitos deles iniciou a actividade há pouco tempo. De acordo com o BCV, o número total das contas desses bancos é de cerca de 288.000, o que demonstra que existe, ainda, um potencial a descoberto no país, cuja população total é de 450.000 habitantes, sem contar com a diáspora estimada em cerca de 500.000 cabo-verdianos. Nenhuma ruptura entre as contas de crédito e os vários tipos de contas de depósito foi registada e os números acima referidos terão que sofrer um desconto ao considerarmos o número de clientes actuais, visto que muitos terão duas ou mais contas, se se tiver em conta ambos os lados do balanço. O número de contas do sector não é um indicador fiável do número de clientes.

A Caixa Económica é a única instituição que oferece micro-crédito do tipo que o BP está a considerar oferecer. Esse tipo de financiamento requer trabalho intensivo, implica altos riscos e requer uma abordagem diferente da abordagem tradicional dos bancos comerciais. No contexto de um banco comercial, o produto deve ser oferecido como apenas mais um de um leque oferecido ao público pelos bancos, pois, como foi explicado mais acima, têm um custo de

transacção muito elevado e a pequena dimensão do mercado de Cabo Verde não compensa o nível de capital que o BP é obrigado a investir se não alargar o seu leque de produtos e a sua cobertura do mercado.

Os bancos comerciais acima referidos oferecem, também, hipotecas sobre imóveis e à excepção da Caixa Económica que já testou o mercado do micro-financiamento, todos estão direccionados para o mesmo segmento de mercado, de grandes empresas nacionais comerciais e industriais. A concorrência irá alterar esse estado de coisas, dentro de um prazo relativamente curto, pelo que a direcção BP poderá testar as actividades da concorrência durante o exercício das suas actividades. A folha de cálculo do Anexo G que mostra os agregados de todo o sector financeiro e este quadro deverão ser actualizados anualmente pela direcção do BP, enquanto instrumento de apoio.

Incluímos um guia para a análise de instituições bancárias no Anexo L “Guia do Desempenho dos Bancos”. O Banco (departamento de relações bancárias da Divisão de Negócios) terá que realizar uma análise aprofundada das suas próprias operações e a avaliação do nível de desempenho das mesmas em relação à concorrência. Terá, também, que efectuar uma avaliação financeira aprofundada de cada instituição, na qual pretenda efectuar a colocação de fundos excedentários e para a qual será exigido um limite de crédito formal. Esta directriz deverá apoiar essa tarefa.

O mecanismo actual para a provisão de crédito imposto pelo BCV, quando comparado com as melhores práticas é demasiado brando e, do ponto de vista do autor, deveria ser tornado mais rigoroso. Os bancos deveriam ser obrigados a anular os créditos 180 dias após o incumprimento e suspender a atribuição de valor a garantias adicionais detidas no processo de determinação das provisões. Comparada com as melhores práticas do mercado, a actual legislação esconde o verdadeiro nível de rentabilidade dos bancos, que parece ser muito mais baixo do que aquilo que se encontra descrito nos Relatórios e Contas publicados.

O quadro abaixo mostra o capital e estrutura accionista dos quatro bancos comerciais existentes, em Novembro de 2005:

1. **Banco Comercial do Atlântico, SARL (BCA)** Capital 1.000.000.000

23 Agências espalhadas por todas as ilhas habitadas

**Accionistas:**

Consórcio **Caixa Geral de Depósitos/Banco Interatlântico** (52,5% - **Governo Português**),

Estado de C.V. (10%)

Garantia (12,5%)

Trabalhadores (3,1%)

Outros accionistas (21,9%)

2. **Caixa Económica de Cabo Verde, SARL (CECV)** Capital 348.000.000

12 Agências nas principais ilhas e conta com a cooperação de 12 postos dos Correios o qual usa para aproveitar as redes dos correios e de telefones

**Accionistas:**

Instituição Nacional de Previdência Social (29,26% – Segurança Social de Cabo Verde);

Montepio Geral - Associação Mutualista (17,55% **Governo Português**);

Montepio Geral Caixa Económica (9,77% - **Governo Português**);

Correios (14,99% Estado de C.V.);

Impar (11,03%)

Privados cabo-verdianos (7,6%), interesses minoritários (7,02%) e empregados (2,78%)

3. **Banco Cabo-verdiano de Negócios.** Capital 308.000.000; Iniciou as actividades em Setembro de 2005 com 3 agências sedeadas nas principais cidades do país.

4. **Banco Interatlântico.** Capital 600.000.000

**Accionistas:** Caixa Geral de Depósitos (70% **Governo Português**) e investidores privados cabo-verdianos (30%)

Fonte - website do BCV

Um grande número de programas de micro-crédito administrados por ONGs operam por todo o país, mas não são regulamentados e na sua actual forma não são considerados uma ameaça competitiva para o BP. Isso deve-se à sua incapacidade de oferecer um leque variado de serviços bancários e uma insuficiência geral de fontes de financiamento. Este sector do micro-crédito, actualmente, não é considerado muito competitivo, tendo em conta que muitos programas são subsidiados por agências internacionais doadoras que estão estruturadas para apoiar o sector com baixos rendimentos de formas que são incompatíveis com as práticas empresariais dos bancos comerciais. O quadro constante no Anexo N apresenta os detalhes referentes às principais Instituições de Micro Financiamento (IMFs) que operam no país.

Em 2004, em Cabo Verde, apenas 6% do PIB encontrava-se em forma de depósito no sector financeiro. Esta estatística sozinha fornece uma prova esmagadora da dimensão da economia monetária e a existência de uma enorme quantia de dinheiro que actualmente não entra na economia formal, o que poderia ser de forma inversa se fosse depositado em bancos e emprestado ao público. Assim, muito embora os 4 bancos comerciais existentes tenham 41 agências e 48 caixas automáticas ATMs por todo o país, a tarefa de captar a referida quantia ainda tem um longo caminho a percorrer.

## **11. Estratégia Promocional**

Um cliente satisfeito é a melhor promoção para qualquer banco e se o BP assumir os serviços financeiros actualmente processados pelos Correios de CV (CCV), esse núcleo de clientes servirá como uma boa base, a partir da qual se poderão desenvolver novos negócios, direccionados para os depósitos e, eventualmente, para o crédito. A procura de depósitos e de serviços de crédito deverão fazer com que o BP funcione em pleno, num futuro próximo, o que torna desnecessário fazer grandes investimentos em material promocional. Contudo, campanhas destinadas a atrair depósitos e taxas de rendimento deverão ser consideradas uma prioridade, considerando que durante os primeiros anos, será desafiado a captar a confiança do público e a gerar as tão necessárias taxas de rendimento.

Aqueles que tiverem a seu cargo o marketing, tanto a nível da agência regional como da sede (Divisão de Negócios) deverão empenhar-se em efectuar um número mínimo de visitas por semana a novos clientes. Durante estas campanhas, deve-se por a tónica na atracção de clientes para serviços bancários sem ligação ao crédito e, ao mesmo tempo, aproveitar cada contacto para prestar informações sobre os planos futuros e registar a reacção do público à possibilidade de pedir dinheiro emprestado ao BP. Isso poderia ser desenvolvido sob a forma de um inquérito, a ser utilizado quando o serviço de crédito estiver eventualmente a ser oferecido. A taxa de rendimento inerente a este tipo de negócio é de particular interesse para o BP e deverá ser

relativamente fácil de captar, tendo em conta a fraca concorrência, no que se refere ao sector de micro e pequenas empresas nas áreas rurais.

O mercado das contas poupança está amplamente descoberto nas áreas rurais do país. O BP deverá pensar em promover os serviços através de brochuras para distribuição, tanto na imprensa escrita como na rádio, para atingir este mercado-alvo. As contas de depósito são de interesse para o Banco pois, para além de serem uma fonte barata de financiamento, estão geralmente distribuídas por um vasto leque de clientes e servem para identificar o potencial de acumulação de riqueza. Esses mesmos clientes poderão também ser filtrados para potenciais oportunidades de crédito, incluindo crédito a prestações para beneficiação de habitação, ou para aquisição de viatura. As poupanças sistemáticas, promovidas, possivelmente, em conjunto com a venda de produtos de seguro, têm a qualidade intrínseca de fazer com que os aforradores se comprometam com programas que exigem pagamentos regulares. Existem vários tipos de contas dessas e a direcção do BP deve avaliar as várias opções. Estes esquemas ajudam a desenvolver a cultura de poupança regular, que é uma matéria que não foi bem desenvolvida anteriormente no sector informal do país.

## **12. Riscos**

O meio empresarial em Cabo Verde tem assistido à elaboração e à implementação de numerosas reformas ao longo da última década. O país é visto, cada vez mais, como um país acolhedor de investimentos, o que tem feito com que o afluxo de investimentos externos aumente. As demonstrações financeiras das empresas, até à presente data, raramente são auditadas e isto acontece sobretudo entre as empresas mais pequenas. De facto, no que concerne a muitos dos comerciantes mais pequenos e dos artesãos que integram o mercado-alvo do BP, as demonstrações financeiras simplesmente não existem. A falta de transparência, no que concerne à propriedade das empresas, cria tantos obstáculos, como oportunidades. Na perspectiva do Banco, as diligências devidas relativamente à detenção da propriedade e à

direcção das empresas mutuárias constituem uma tarefa imperativa no processo de contratação do crédito. Deverão ainda, ser complementadas por um conhecimento profundo dos proprietários dos negócios e dos gestores, se se quiser separar uma prática bancária segura de uma de risco. Tais riscos deverão ser reduzidos, ainda mais, através da obtenção da garantia pessoal dos proprietários de todas as pequenas empresas, sempre que estiverem a ser consideradas para outras entidades jurídicas.

Embora em desenvolvimento, a actividade empresarial, a nível da população com rendimentos mais baixos, continua a estar entravada pela falta de uma cultura que responda espontaneamente a compromissos financeiros. Isso é, ainda, exacerbado por deslocações imprevistas da actividade empresarial, devidas às forças da natureza e ao facto das Infra-estruturas se encontrarem, ainda, em fase de desenvolvimento. Na actividade bancária essas fraquezas são atenuadas, prestando-se uma atenção meticulosa ao detalhe na contratação dos créditos e pedindo-se rácios elevados de “financiamento/garantia” em activos apresentados como garantias. Uma boa prática bancária exige que os bancos não emprestem mais do que 70% do valor do imóvel apresentado como garantia e margens, ainda maiores, deverão ser consideradas na avaliação do crédito no BP, se as circunstâncias assim o exigirem.

A indústria seguradora continua ainda pequena, mas a crescer. Seguros de vida e de negócios em geral são disponibilizados até um ano. A Impar e A Garantia são as duas subscritoras nacionais e, embora possam ter que ir procurar recursos ao estrangeiro para subscrever os riscos maiores, ambas as empresas parecem ter acesso à maior parte de tipos de seguro, incluindo à cobertura de indemnizações bancárias. Recomenda-se, veementemente, ao BP a adopção de uma política desta natureza que é obrigatória em muitos mercados financeiros desenvolvidos.

Além disso, é imperativo que o BP tenha todos os riscos que envolvem activos, apresentados como garantias, devidamente segurados e tenha obtido a prova de pagamento do prémio. Os seguros em Cabo Verde são relativamente caros,

mas, assim como relativamente a todos os outros elementos do sector financeiro, essa despesa deverá ser vista como um custo inerente ao negócio, que deverá ser repassado ao cliente de uma forma ou de outra.

As leis de propriedade de terras foram revistas e, salvo pequenas excepções, os terrenos foram transferidos por escritura e registados em nome dos proprietários. Isso torna fácil a aceitação de imóveis, como garantia adicional para créditos, sempre que estiverem disponíveis em nome do proprietário, ou do co-signatário.

Créditos para a aquisição de viaturas, maquinaria e equipamento poderão, ainda, ser tidos em consideração. Poderão ser efectuados mediante a retenção do título do activo em nome do BP, até que a dívida tenha sido liquidada (contrato de venda condicional). Neste tipo de transacção está envolvido um mecanismo especial, onde o vendedor, ao aceitar a venda, aceita também conceder um crédito que cobre a porção do custo do activo para o cliente; ele (a) depois submete o contrato ao banco para financiamento. Será necessário que o BP se envolva no processo antes da venda se consumir, de modo a obter informações financeiras sobre o mutuário e a processar o pedido de crédito através dos seus canais de aprovação de risco de crédito.

A contratação de seguros sobre o activo financiado ajudará a reforçar este tipo de obrigação e claro que conhecer o seu cliente e manter um rácio adequado da relação financiamento/garantia deverão ser condições essenciais neste tipo de financiamento. Os bancos relatam causas ganhas na execução de hipotecas de propriedades de devedores em incumprimento. Contudo, até que os tribunais e o sistema jurídico sejam revistos, continuam a ter muitas insuficiências e em geral são bastante lentos.

A posse física de bens pode, também, ser considerada uma forma de garantia dos créditos, mas é incómoda e tem desvantagens óbvias, uma vez que implica armazenagem e controlo de acessos. Cada forma de garantia adicional deverá ser revista por um jurista, de modo a assegurar que os interesses do Banco estejam devidamente salvaguardados e que a documentação apropriada tenha

sido preparada nesse sentido. Empréstimos para financiar existências são normalmente tidos em consideração apenas com rácios baixos de financiamento/garantia, em reconhecimento da relativa falta de liquidez desses activos.

O leasing de equipamento e veículos é uma forma bem sucedida de mobilizar fundos para o sector produtivo, uma vez que, à semelhança de propriedades financiadas através de um contrato de venda condicional, o leasing facilita a intervenção do locador, em caso de incumprimento, sem recorrer ao sistema jurídico. De acordo com a legislação bancária, os bancos comerciais podem praticar este tipo de negócio, se seguirem um processo semelhante ao do financiamento apoiado por contratos de venda condicionais.

O BCV não presta garantias aos fundos depositados junto dos bancos, porém, é imperativo que, em qualquer negócio levado a cabo pelos bancos, estes cumpram as melhores práticas do sector na condução das suas instituições, tendo em conta que juridicamente não haverá lugar a qualquer financiamento, por parte do Governo, para aqueles que arranjam problemas e falirem.

Teoricamente, o sector financeiro cabo-verdiano torna a entrada no mercado uma tarefa relativamente fácil e, no passado, as entidades interessadas em investir um capital mínimo de 300.000.000 ECV, acompanhadas de um estudo de viabilidade descrevendo as suas actividades, poderiam obter, facilmente, uma licença bancária. Isso, teoricamente, tornou o sector financeiro vulnerável ao mau uso por parte de elementos trapaceiros. Acredita-se que o BCV desempenhe um papel activo na filtragem dos pedidos de licenças bancárias e que imponha, de forma bastante severa, os critérios descritos no Parágrafo 2, acima. Contudo, a emissão de uma licença bancária comercial, sem a solicitação de provas da existência e da qualidade de instrumentos de controlo internos, é, do ponto de vista do autor, uma prática que expõe o mercado a riscos inaceitáveis.

Cabo Verde, como outros países com sectores financeiros regulamentados de forma pouco firme, é um alvo para grupos que procuram fazer o

branqueamento de receitas de actividades criminais e que foram corridos de outros centros financeiros, devido a uma vigilância cada vez mais intensa e à imposição de penas severas para aqueles que forem apanhados. A legislação anti-branqueamento de capitais foi introduzida em Cabo Verde e o BP será obrigado a cumpri-la, mas uma modernização maior de algumas das normas prudenciais e das práticas de supervisão reforçará significativamente o sector financeiro, em benefício de todos aqueles que o utilizam.

A direcção do BP terá que adoptar procedimentos de identificação de práticas abusivas, tais como o branqueamento de capitais, embora as precauções devam incluir a solicitação de identificação autenticada e referências escritas de entidades que se sabe terem boa reputação, relativamente a todas as novas contas, e a manutenção de um escrutínio apertado dos cheques e dos depósitos. Essas tarefas deverão ser realizadas por empregados responsáveis, diariamente, num esforço de identificar movimentos irregulares nas contas, que não se coadunem com as actividades declaradas pelos clientes.

Os riscos ambientais referentes à actividade bancária são agora mais ténues do que foram alguma vez no passado, tendo em conta que a legislação internacional atinge a maioria dos países e impõe o seu cumprimento rigoroso pelas entidades que concedem crédito e por outras actividades do género. O Banco terá necessidade de desenvolver uma secção no seu manual de crédito dedicado à gestão de acidentes ambientais relacionados com o crédito e nomear alguém para supervisionar a sua obrigatoriedade.

O seguro contra o risco cambial não está ainda disponível e, por essa razão, os investimentos em moeda estrangeira no país estão expostos a riscos de transferência e de câmbio. Mecanismos de cobertura de risco (*hedging*) não existem de per si, embora a decisão do Governo de indexar o ECV ao Euro tenha trazido estabilidade à moeda. Independentemente disso, a concessão de créditos em moeda estrangeira deverá ser limitada apenas àqueles mutuários que puderem provar que têm fluxo de caixas de moeda estrangeira que cubram as suas dívidas em moeda estrangeira. Isso limitará os créditos em moeda estrangeira essencialmente aos exportadores.

Do ponto de vista de um importador, a taxa de retorno do investimento em moeda nacional em Cabo Verde satisfaz as suas metas de retorno do investimento em moeda estrangeira, incluindo o risco cambial; contudo têm que estar atentos aos riscos inerentes.

Os salários do pessoal dos Correios de Cabo Verde parecem estar abaixo dos níveis praticados no sector financeiro em geral. Assim, para o pessoal dos Correios de C.V. que o BP venha a aceitar como empregados, os salários e os benefícios terão que ser reajustados e ter-se-á que proceder possivelmente a ajustamentos nos seus direitos de reforma e em outros benefícios.

A adequação dos salários numa instituição financeira é importante, se tivermos em consideração a vulnerabilidade da actividade a actos maliciosos por parte de empregados descontentes.

Uma ameaça existente em Cabo Verde é o possível surgimento de inflação a nível salarial no sector financeiro, como consequência da escassez de empregados competentes para abastecer um sector financeiro cada vez mais competitivo. Essa situação, se não for gerida, terá implicações perigosas a médio prazo. Uma ligação directa entre a compensação, a produtividade, o desempenho profissional e os lucros de um banco são qualidades indispensáveis de uma boa política de recursos humanos e deverá contribuir para combater esta fraqueza do mercado.

## **13. Considerações do Projecto**

### **13.1 Coordenação e Implementação do Projecto**

O período que decorrerá até à submissão do pedido de licença bancária comercial será de intenso trabalho, tanto para a Administração do BP que terá que supervisionar os passos para assegurar que o processo esteja completo atempadamente, como para os gestores sénior dos Correios de Cabo Verde,

cuja responsabilidade será assegurar que certas tarefas estejam coordenadas e concluídas, de forma a satisfazer as necessidades do BP. A realização dessas mudanças, provavelmente, irá exigir a contratação de serviços de consultoria externa, ou de assistência técnica. Ao director-geral deverá ser atribuída a responsabilidade pela coordenação e gestão do projecto, a não ser que se se contrate um consultor externo bem versado na implementação de instituições financeiras.

Fomos informados de que, logo que se tenha chegado a acordo relativamente ao design de cada um das agências regionais e rurais, existem empresas de construção que são capazes de fazer o trabalho de remodelação exigido para cada unidade bancária, em três ou quatro semanas. Nomes de arquitectos e de engenheiros especializados nesse tipo de trabalhos já foram apontados pela direcção dos Correios de Cabo Verde. Considerando que, pelo menos dois bancos comerciais remodelaram ou construíram novas agências, recentemente, informações completas sobre esta matéria poderão ser prontamente disponibilizadas por estes, mediante solicitação. O projecto total deverá ficar completo 12 meses após o seu início e esta meta deverá ser discutida e deverá ser obtido um compromisso de todos os envolvidos para que a mesma seja atingida.

Abaixo, encontra-se uma lista de prioridades, por ordem aproximada de urgências, que poderá ser utilizada como uma base para o plano de acção que a Administração deverá executar, entre o momento presente e a data de submissão do pedido de licença ao BCV.

Não fizemos nenhuma estimativa relativamente às últimas, uma vez que as eleições que se aproximam podem vir a atrasar o processo. Pretende-se que esta lista seja um guia daquilo que deve ser feito para se arrancar com o projecto e ter todas as componentes reunidas para que o mesmo seja um sucesso.

| Plano de acção – Direcção do BP   | Urgência   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar e recrutar o gestor/director-geral do projecto e implementar o estudo.</li> <li>2. Identificar e contratar pessoal para a administração e os gestores-</li> </ol> | Estas tarefas são todas urgentes e deverão ser levadas |

|  |   |
|--|---|
| <p>chave, incluindo gestor de risco de crédito, contabilista, auditor, gestores de operação e de administração, Banca de Negócios, Recursos Humanos e um gestor de TI/EDP para facilitar a implementação atempada do plano de trabalho para o estabelecimento do BP</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Obter detalhes completos dos planos de modernização e agenda dos CCV para cada departamento e assegurar que a agenda é compatível com as acções, planos e prioridades do BP.</li> <li>4. Obter a aprovação dos CCV para investir no banco comercial do BP, em conformidade com o plano.</li> <li>5. Obter o compromisso firme da Administração dos CCV relativamente ao estudo de viabilidade e formalizá-lo numa deliberação da Administração, assinada conjuntamente pelos CCV e pelo BP.</li> <li>6. Identificar potenciais investidores, abordá-los e obter o compromisso financeiro para o apoio ao projecto, assim que for acordado que esta deverá ser a melhor opção para recuperar 49% dos fundos de investimento dos CCV.</li> <li>7. Discutir e chegar a um acordo de principio sobre a direcção estratégica do banco, incluindo a formulação de uma politica de crédito que englobe os segmentos de mercado e os produtos de crédito a serem promovidos no mercado.</li> <li>8. Rever com o BCV o processo de pedido de licença, acordar uma abordagem mais célere e identificar os potenciais obstáculos ou causas de atrasos.</li> <li>9. Contratar um jurista para desenvolver os estatutos e regulamentos e para encarregar-se do pedido de licença e de outros documentos relacionados.</li> <li>10. Rever as obrigações contratuais ou acordos referentes ao processamento de pagamentos de benefícios, pensões, etc.</li> <li>11. Ter a licença para começar a operar submetida ao BCV e acompanhar o processo e o respectivo progresso.</li> <li>12. Candidatar-se para membro do sistema de compensação SWIFT.</li> <li>13. Rever os contratos dos CCV de construção e modernização das edifícios das agências, de modo a assegurar que não existem potenciais obstáculos à modernização atempada de cada agência e ter os mesmos coordenados com as entregas de equipamentos para as agências e assegurar que m) &amp; n) estão a ser executadas como planeado.</li> <li>14. Assegurar que os engenheiros civis dos CCV entenderam bem e estão aptos a levar a cabo o projecto de modernização dentro do calendário previsto, incluindo as melhorias físicas (salas de cofres-fortes, caixas-fortes e modificações dos balcões, etc) necessárias para o BP. Rever o orçamento e assegurar que o acabamento da sede do BP e das agências prioritárias está correcto e desenvolver um plano de acção, incluindo a identificação e a coordenação com os potenciais locatários de espaços sem utilização no edifício.</li> <li>15. Formular um calendário para o up-grade das agências – incluindo ordem de prioridades, inventário dos equipamentos, orçamento e pessoal.</li> <li>16. Negociar contratos de arrendamento para as agências do BP, onde for pertinente e diligenciar no sentido da sua renovação por prazos de 20 anos, com opção de suspensão, mediante o aviso prévio com um ano de antecedência por parte dos Correios de CV.</li> <li>17. Fazer o inventário de todos os formulários internos,</li> <li>18. Elaborar uma folha de controlo para o processamento de todos os formulários internos abaixo descritos e ter um inventário impresso para ser distribuído às agências regionais. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter todos os formulários internos elaborados e aprovados para execução. Deverão cobrir todas as actividades, devendo-se dar prioridade àqueles referentes a actividades de depósito, contas de depósito e registos contabilísticos internos e incluir os livros de cheque e de poupança e formulários de depósitos a prazo, relatórios bancários, etc.,</li> <li>• Desenvolver todos os formulários, incluindo contratos de relacionamento banco/cliente, pedidos de crédito externo e formulários relacionados, aprovados pelo jurista e implementados.</li> </ul> </li> <li>19. Estabelecer relações com a Western Union, no que respeita a</li> </ol> | <p>a cabo pela ordem descrita, logo que os recursos necessários estejam disponíveis</p> |
|--|---|

|  |  |
|--|--|
| <p>transferências internacionais de fundos<br/> Providenciar assistência técnica imediata para elaborar e desenvolver um manual de políticas &amp; procedimentos para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão do risco de crédito</li> <li>2. Guia e manual de auditoria</li> <li>3. Manual de contabilidade e de controlo interno</li> <li>4. Actividades de depósito e controlo do dinheiro</li> <li>5. Gestão de fundos e de tesouraria</li> <li>6. Gestão de activos e passivos e câmbio</li> <li>7. Câmbio e comércio internacional</li> <li>8. Código de ética</li> <li>9. Garantias</li> </ol> <p>Identificar e contratar uma instituição de formação para capacitar os gestores seniores, de acordo com as necessidades.<br/> Providenciar e coordenar a formação interna – por consultores contratados a curto prazo – por períodos de três semanas a um mês.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Contabilidade e orçamento</li> <li>11. Análise de crédito e gestão dos empréstimos</li> <li>12. Formação de caixa</li> <li>13. Formação de Gestores de Clientes. Identificar fontes de assistência técnica para a formação referida</li> <li>14. Elaborar, implementar e formar sistemas internos de controlo, incluindo os baseados nos PCs</li> <li>15. Adquirir software de MIS e de contabilidade e instalá-lo e modificá-lo, de forma a ir ao encontro das necessidades dos gestores.<br/> Formar pessoal para utilizar o software acima referido.</li> <li>16. Desenvolver os conteúdos funcionais e desenvolver e formar princípios e procedimentos de gestão de desempenho.</li> <li>17. Ter todos os manuais e materiais traduzidos para o Português</li> <li>18. Os gerentes das Agências Regionais e os Gestores de Clientes devem identificar potenciais mutuários 6 meses após o início e oportunidades de crédito 13 meses após o início e preparar pré-aprovações de créditos para desembolso.</li> <li>19. A Administração deverá conceder a autoridade adequada ao Director-Geral para a gestão do dia-a-dia do BP.</li> <li>20. A Administração deverá fornecer ao Director-Geral e à Divisão de Operações – autoridade para assinar conjuntamente todos os activos operacionais do BP. A venda de activos, anulações de créditos e despesas de capital exigirão uma aprovação específica por parte da Administração.</li> <li>21. Desenvolver uma lista de candidatos para o pessoal de apoio e recrutá-los quando for necessário pessoal para os postos criados, de acordo com o orçamento e com as recomendações dos chefes de divisão.</li> <li>22. Desenvolver e formalizar um plano de marketing (DG e Divisão de Negócios).</li> <li>23. Estabelecer contactos com bancos correspondentes potenciais em Lisboa, Boston, com bancos locais, bancos de investimento e grupos de consultoria empresarial.</li> <li>24. Desenvolver e implementar contas de poupança, contas à ordem e novas actividades lucrativas dentro da estratégia e plano de rentabilidade.</li> </ol> |  |
|--|--|

O contacto com um potencial banco correspondente em Lisboa e Bóston é considerado urgente e altamente desejável. Numerosos bancos estrangeiros estão a observar Cabo Verde na perspectiva de entrarem para o mercado. Esses bancos oferecem também cursos de formação nas várias áreas de especialidade, tais como câmbios e financiamento do comércio internacional, que poderiam ser aproveitados por CV a um custo nominal. Dever-se-á elaborar uma lista desses bancos e abordar as instituições, tendo em vista

discutir o estabelecimento de potenciais relações, inclusive o conceito de destacamento de especialistas para o BP, capazes de agirem como formadores/mentores durante a fase de implementação. Isso poderia ser mutuamente profícuo e poderia mesmo conduzir a uma relação institucional mais estreita.

## **14. Equipamento**

A Administração do BP terá que pensar em montar o negócio, enquanto banco comercial, a partir de nada mais do que espaço construído dentro das instalações existentes dos CCV.

O orçamento por nós desenvolvido é uma contribuição esforçada, baseada em contributos recebidos de potenciais fornecedores e em consultas feitas a outros bancos. A modernização das agências e a iniciativa de introduzir melhorias é por conta dos CCV, que receberão uma renda em retorno por isso.

Há dois itens que não tinham sido orçamentados: a) equipamento de micro-filmagem, para que os cheques de cada agência possam ser filmados antes de serem enviados para compensação e b) equipamento de alarme, pelo menos para as agências principais e regionais. Os outros bancos consultados consideram que os custos são muito elevados para justificar estas despesas. Não podemos avaliar esta situação, mas sabemos que os bancos em outros países, quase sem exceção, utilizam equipamento de micro-filmagem, tendo em conta que o extravio de documentos enviados para a compensação, incluindo cheques e vales postais poderiam causar uma grande perda para o banco. Os riscos de roubos e de assaltos são também riscos que podem ser melhor geridos, através de sistemas de alarme e de uma adequada cobertura pelos seguros. A Administração do BP deverá fazer uma análise custo/benefício de cada dispositivo de segurança disponível, de modo a, no caso destes não serem adquiridos, assegurar que os riscos estão cobertos de forma aceitável pelos seguros ou co-seguros.

Isso, no mínimo, irá exigir a obtenção dos custos da micro-filmagem e do alarme e do material de segurança relacionado, para as 27 agências

operacionais, e compará-los com o valor médio dos cheques e dos vales postais enviados para a compensação num só dia. Não nos foi possível obter estimativas de preços para esse equipamento. Do ponto de vista do autor, renunciar à sua instalação representa riscos que têm que ser calculados e inseridos num custo, que o Banco possa aceitar dentro do seu perfil de risco.

Ter-se-á que ser adquirir equipamento em forma de secretárias e de móveis, para a sede e para as agências regionais, destinado ao pessoal adicional necessário para as necessidades actuais e de médio prazo. O mobiliário para as agências rurais, incluindo os assentos para as salas de espera destinadas aos clientes, deverá ser incluído nas despesas referentes às agências modulares. Estimamos, por último, a necessidade de 21 viaturas a serem distribuídas a cada um dos directores séniores. Isso incluirá uma para cada agência regional, a ser utilizada nas visitas aos clientes, às agências rurais e para o transporte de dinheiro e de materiais de e para as várias unidades. Este número poderá ser reduzido, pelo menos na fase de arranque e é por essa razão que o orçamento foi reduzido para 10 viaturas. A Administração deverá avaliar a necessidade de uma viatura para o nível abaixo da gestão executiva, na sede. Possivelmente, o único gestor na Praia que deverá ter transporte disponível é o auditor para as inspecções às agências. A utilização conjunta de viaturas poderia também contribuir para a redução do número das mesmas na Praia.

Dedicámos algum tempo com dois bancos comerciais e com fornecedores potenciais de equipamento para discutir o custo de estabelecer novas instalações para as agências e, nesse sentido, orçamentamos cerca de 6.725.000 ECV para cada agência regional e cerca de 2.025.000 ECV para as pequenas unidades rurais utilizando construções modulares. Ambos os modelos de agências serão integrados em estabelecimentos já existentes, pertencentes aos Correios de CV. É provável que existam pequenas variações entre unidades individuais, de modo a reflectir um número diferente de front-offices e de material relacionado em algumas agências. O Anexo O e o quadro 4, Necessidades de Capital Fixo, fornecem uma estimativa do equipamento e

dos custos relacionados por agência, assim como o calendário de pagamentos previsto.

As agências regionais serão equipadas com equipamento de segurança, incluindo sistemas de vigilância de circuito fechado de televisão “CCTV”, um cofre e uma sala de cofre-forte, três balcões de front-office e caixas-fortes, uma máquina fotocopadora grande, com capacidade de compilação e mobiliário para o pessoal básico, estimado em 7 pessoas. Cada um dos elementos do pessoal será apoiado por um sistema integrado de comunicações, equipamento informático dedicado e uma ATM. Previmos 3 Caixas para a sede e agências regionais, para dar cobertura a necessidades transitórias de pessoal.

As pequenas agências rurais também estarão equipadas com um sistema integrado de comunicações e sistema de telefones e a única omissão será a caixa-forte e a sala de cofre-forte e os balcões que acomodarão dois em vez de três atendedores. Estarão instaladas em construções modulares que são removíveis e, por essa razão, as despesas foram imputadas ao BP, em vez de serem registadas nos bens imóveis dos Correios de CV, visto que se trata de equipamento.

As pequenas unidades rurais operarão sob limites rigorosos de dinheiro e os excedentes acima de um limite a ser aprovado pela Administração serão obrigatoriamente recolhidos pelas agências regionais. Um limite de 300.00 ECV para cada pequena unidade deverá ser suficiente, mas o limite deverá ser estabelecido com base na experiência, nas necessidades dos clientes e contrabalançada com a cobertura fornecida pelos seguros contra roubo do Banco.

Para efeitos de orientação, fornecemos o perfil dos custos do equipamento básico necessário para cada tipo de agência. O custo médio de cada agência regional é estimado da forma que se segue:

|  |   |           |               |
|--|---|-----------|---------------|
| ATM (grande)                               | 1 | 260.000   | 260.000       |
| Teller (Computador de front-office)        | 3 | 300.00    | 900.000       |
| CCTVs                                      | 1 | 405.000   | 405.000       |
| Caixas-fortes                              | 1 | 600.000   | 600.000       |
| Sala de cofre-forte                        | 1 | 2.400.000 | 2.400.000     |
| Fotocopiadora (grande)                     | 1 | 650.000   | 650.000       |
| Contador de notas/detector de notas falsas | 2 | 370.000   | 740.000       |
| Contador de moedas                         | 1 | 170.000   | 170.000       |
| Máquina de dinheiro automática             | 3 | 200.000   | 600.000       |
| Sub total                                  |   |           | ECV 6.725.000 |

O custo médio de uma agência rural foi assim estimado:

|  |   |         |               |
|--|---|---------|---------------|
| ATM (pequena)                              | 1 | 220.000 | 220.000       |
| Teller (Computador de front-office)        | 1 | 300.00  | 300.000       |
| CCTVs                                      | 1 | 135.000 | 135.000       |
| Caixas-fortes                              | 0 |         |               |
| Sala de cofre-forte                        | 0 |         |               |
| Fotocopiadora (pequena)                    | 1 | 230.000 | 230.000       |
| Contador de notas/detector de notas falsas | 1 | 370.000 | 370.000       |
| Contador de moedas                         | 1 | 170.000 | 170.000       |
| Máquina de dinheiro automática             | 1 | 200.000 | 200.000       |
| Escritório modular                         | 1 | 400.000 | 400.000       |
| Sub total                                  |   |         | ECV 2.025.000 |

Os quadros acima mostram o equipamento, por agência, necessário para iniciar as actividades e que, inevitavelmente, terá que ser aumentado à medida que o Banco for crescendo. Isso deverá ser acompanhado de perto pela direcção, de modo a assegurar que engarrafamentos, que poderiam prejudicar a imagem do Banco, não ocorrerão no serviço. Este equipamento é em adição ao necessário para a instituição como um todo e que está detalhado nas Necessidades de Capital Fixo – Quadro 4, do plano financeiro em anexo.

Tendo em conta que as instalações das agências, na sua grande maioria, já existem e encontram-se em fase de serem modernizadas pelos CCV, presume-

se que materiais tais como aparelhos de ar condicionado, etc, estejam incluídos no orçamento de equipamento dos CCV existente.

Como medida de comparação, os bancos comerciais em outros países gastam entre 500.000 a 600.000 USD para construir e equipar completamente uma agência de dimensões modestas com cerca de oito lugares de atendimento e que possui apenas comunicação electrónica online com a sua sede. Os custos que nos foram fornecidos pelos potenciais fornecedores portanto parecem estar bem, dentro desses limites.

Não foram planeadas instalações para depósitos nocturnos no BP e nenhum banco no país actualmente oferece esse serviço, tendo em conta que o público ainda não está habituado a essas facilidades e a promoção exigiria investimento em programas de consciencialização pública, antes do investimento poder ser considerado como justificado. Este serviço deverá ser considerado como um projecto a ser analisado no futuro.

## **15. Localização das Instalações**

A sede do BP ficará situada num edifício de três pisos adjacente à sede dos CCV, localizada no centro da Praia. O BP não terá necessidade de adquirir imóveis, uma vez que os CCV irão arrendar as instalações das suas agências ao Banco a uma renda equivalente a 6 por cento do valor contável do imóvel, mais o custo da modernização e benfeitorias necessárias para instalar o BP. A localização da sede é boa e as facilidades de acesso e de estacionamento são consideradas apropriadas num futuro próximo, embora deva ser feito o seu acompanhamento no sentido de serem readequados no futuro.

Os escritórios principais dos CCV, em cada ilha, foram indicados, provisoriamente, para serem as agências principais e regionais do BP. Nos outros postos dos CCV, em cada ilha, ficarão as pequenas agências bancárias rurais.

As instalações do Posto dos CCV, na Fazenda, constituem o modelo para a rede e são consideradas muito apresentáveis, podendo ser facilmente melhoradas, no sentido de se transformarem numa agência de um banco comercial. A agência tem espaço mais do que suficiente para uma pequena unidade bancária e para o posto dos correios. Essas instalações estão bem localizadas, no centro da cidade, apesar de não disporem de espaço para estacionamento dos clientes. Embora, de momento, isso não constitua um problema de maior, poderá agravar-se no futuro. Do nosso ponto de vista, o espaço para o estacionamento nas agências principais e regionais deve ser considerado um item prioritário, a ser revisto no momento da avaliação da adequação das instalações das agências. O custo envolvido para providenciar um parque de estacionamento será menor agora do que no futuro. O quadro do Orçamento das Agências, no Anexo O, mostra o custo do investimento por agência, enquanto que o quadro 4 mostra a calendarização dos investimentos durante os 12 meses que se seguem à implementação do projecto.

O ideal seria que o BP não inaugurasse as actividades antes das instalações da sede estarem concluídas e completamente equipadas e de estar estabelecido como um banco comercial, tendo em conta que o pessoal-chave não terá espaço nem equipamento com o qual trabalhar no desenvolvimento do Banco. Os CCV poderão disponibilizar acomodações temporárias para esse pessoal envolvido na implementação do Banco; que estimamos serem cerca de 20.

## **16. Fontes de Rendimento**

Como em todas as economias com dificuldades no que respeita ao crédito, que é o caso de Cabo Verde, os bancos estão habituados a cobrar aos clientes por cada serviço prestado aos mesmos. Os territórios rurais de Cabo Verde, ainda, estão sub bancarizados do ponto de vista dos serviços, o que faz com que oportunidades excepcionais de rendimento se apresentem ao BP. O Anexo M realça alguns serviços típicos e os encargos associados, com base naquilo que é cobrado pela concorrência e aquilo que nós acreditamos ser razoável,

considerando as necessidades tanto da população, como do BP. A direcção deverá efectuar uma revisão dos preços dos serviços, antes da inauguração, para assegurar que são exaustivos e que estão sintonizados com o mercado.

Mesmo que as comissões e despesas estejam em harmonia com a concorrência e ajustados, de modo a reflectir o custo do capital nos serviços que envolvem risco de crédito (por exemplo avais, etc), níveis atractivos de rendimento podem ser esperados a partir das transacções comerciais com o público. A estes rendimentos provenientes de fontes identificadas, podemos acrescentar as receitas provenientes dos serviços financeiros que o BP herdará dos CCV. Em 2005, previa-se que fossem de mais de 140 milhões de ECV. Se o BP desenvolver uma campanha de marketing direccionada e agressiva, destinada aos consumidores que utilizam estes serviços, será capaz de incrementar, ainda mais, o negócio. Essas actividades são rentáveis e livres de risco de crédito e apresentam uma ligação desprovida de custos aos potenciais depositantes e mutuários do BP. Se bem que estas receitas tenham diminuído no CCV nos últimos anos, considera-se que isso é um reflexo dos esforços dos outros bancos em retirar o negócio aos CCV. Os serviços que produzem estas receitas deverão começar a crescer de novo, à medida que o Banco se estabelecer com mais firmeza e que o seu leque alargado de serviços for promovido de forma agressiva junto dos mercados-alvo. Para servir as nossas projecções, utilizamos o rendimento médio sem juros atingido por todo o sector financeiro, que se encontra algures entre os 40% das receitas operacionais. No início, esta percentagem será ainda maior, visto que as receitas provenientes dos serviços financeiros já existirão, enquanto que os juros não serão recebidos. Até os créditos começarem a ser desembolsados a partir do 13º mês.

Identificamos também fontes de aumento dos rendimentos, que poderão ser desenvolvidos depois de decorrido o primeiro ano. Incluem a promoção de serviços de locação financeira para empresas locais de *leasing*, em contrapartida de uma comissão de agenciamento, e a promoção de produtos de seguros para grupos, tais como a IMPAR e A Garantia, que deverão ser sempre na base de comissões de agenciamento para o BP. As comunidades

cabo-verdianas de Boston, Massachussets, EUA e Portugal e de outros pontos à volta do mundo são vistas como uma grande fonte de novos negócios à espera de serem explorados. Contas poupança, às quais se possa aceder através dos sistemas online do BP, deverão ser exploradas entre aqueles que vivem e trabalham no estrangeiro e promovidas, mediante publicidade a baixo custo, feita através da internet, rádio, mailings massificados e revistas. Este segmento de mercado não foi explorado de forma agressiva por outros bancos, muito embora muitos estejam a fazer esforços para se identificar com ele e a oferecer vários tipos de “Contas de Emigrantes”. Estas contas de depósito normalmente são remuneradas à mesma taxa ou com uma margem maior que as poupanças dos residentes, e os produtos de crédito direccionados para esse segmento têm também taxas de juro similares àquelas dos créditos a residentes. Os créditos, contudo, não deverão ser atribuídos normalmente aos não-residentes, salvo àqueles que querem comprar casa e que constituirão um bom mercado independentemente do seu local de residência. Isto porque esses créditos estão bem assegurados por garantias adicionais reais. Estes serviços deverão, também, atrair fluxos de moeda estrangeira, que o BP poderá usar para financiar transacções internacionais. Como indicação do potencial a ser explorado neste sector, as remessas de emigrantes para Cabo Verde estão estimadas em cerca de 30% do PIB do país.

Uma inspecção física da correspondência recebida nos postos dos Correios de CV resultou na constatação de que no país entra um montante considerável de dinheiro através dos correios, que é depositado em outras instituições, ou convertido em dinheiro para ser guardado informalmente em casa das pessoas, simplesmente porque os CCV não oferecem contas de poupança.

A compra e venda de moeda estrangeira só por si é uma fonte geradora de lucros que, se for bem gerida, poderá ser convertida numa importante fonte de rendimentos. O serviço poderá converter-se num dos principais produtos do BP, considerando o potencial de actividades de importação e exportação que este nicho de mercado representa. As despesas e comissões do serviço poderão ser recolhidos em muitos dos itens listados no quadro constante da Secção 8, Serviços.

## **17. FINANCIAMENTO E CUSTOS DO PROJECTO**

### **17.1 Opções de Financiamento**

Não existem restrições legais em Cabo Verde ao investimento externo ou interno. A escassez de veículos viáveis de investimento é no entanto um desincentivo para os investidores, mas a economia local é vista como uma situação “galinha e ovo”, onde sem mecanismos de financiamento prontamente disponíveis, os projectos de investimento são muitas vezes embaraçados e pesados. O leque relativamente vasto de mecanismos de financiamento previstos pelo BP é um evento significativo e extremamente positivo na evolução do sector de negócios para pequenas empresas, para agricultores, assim como para empregados de pequenas e médias empresas, que, conjuntamente, colherão benefícios consideráveis das actividades das mesmas. Embora o país esteja na encruzilhada da mudança nas próximas eleições, seja qual for a via dos votos populares, não se espera que daí advenham resultados negativos que possam perturbar a evolução bem sucedida do Banco. Acredita-se que existe um largo apoio bi-partidário ao Banco.

Foi recomendado aos CCV que na instalação do BP utilizasse os seus próprios recursos, ou recursos do Governo. Trata-se, contudo, de uma concentração na sua carteira de investimentos, que se aconselha que seja limitada. Nesse sentido e embora outras alterações de última hora possam ocorrer, recomenda-se que, no futuro próximo, a direcção retenha, pelo menos, 51% das acções do BP. Isso legitimará a pretensão do BP, relativamente às relações estreitas e especiais que manterá com os CCV. Esta relação tem um valor importante no estabelecimento do BP, visto que os CCV já são identificados pelo público, como sendo uma instituição com a qual o público pode contar e em relação à qual existe uma confiança construída ao longo de muitos anos. Este activo estratégico não deverá ser descartado rapidamente e as boas relações deverão ser publicitadas sempre que possível.

O estabelecimento do BP, de início, é de capital intensivo, mas muito desse investimento é necessário para permitir que o BP atinja o seu potencial máximo, tão cedo quanto possível. A actividade bancária tem sido, tradicionalmente, um modelo de negócio orientado por pessoas, mas as novas tecnologias permitiram que o sector aumentasse a sua produtividade, reduzindo ao mesmo tempo a sua dependência do elemento humano. Tarefas que antigamente eram realizadas à mão e entregues fisicamente depois de um período de dias, actualmente podem ser realizadas em tempo real. As novas tecnologias apresentaram ao BP oportunidades que não seriam economicamente viáveis há apenas doze anos atrás. Antigamente, os pedidos de crédito tinham que ser analisados, processados e aprovados junto ao cliente ou a concorrência apoderar-se-ia do negócio. Os pedidos de crédito, agora, podem ser processados, analisados e transmitidos electronicamente a um ponto central, para aprovação, em horas, ou menos ainda. Isso elimina a necessidade de criar unidades para a gestão do crédito, que seriam caras, fora da sede, situada na Praia.

Quando o BP já estiver estabelecido e a funcionar de forma rentável, os CCV poderão rever as suas opções relativas ao refinanciamento do seu investimento, mas acredita-se que deverá assumir o projecto sozinho, no início. Vender a sua participação a outras instituições financeiras existentes poderá ser uma opção que valha a pena considerar, especialmente se existirem fortes sinergias entre o BP e o (s) potencial (ais) banco (s) investidor (es).

Vender acções na Bolsa de Valores de Cabo Verde poderá, também, ser uma fonte de refinanciamento para os CCV, mas terá que ter o acordo do BCV se parcelas de capital que excedem 5 por cento do Banco estiverem a ser oferecidas. De facto, o BCV poderá querer impor condições ainda mais rigorosas, no seu esforço de manter um controlo apertado dos elementos que entram para o sector financeiro.

## **17.2 Necessidades de capital**

Um investimento de capital de 500.000.000 ECV foi projectado na criação do BP, o qual vai ao encontro das exigências mínimas actuais do BCV e também das previstas. O capital social mínimo exigido é actualmente de 300.000.000 ECV, mas espera-se que aumente para 500.000.000 ECV proximamente, como anunciado pelo BCV, e as regras prudenciais requerem que o capital social ajustado nunca baixe para menos de dez por cento (10%) dos activos de risco ponderado, sendo um dos rácios mais importantes de contabilidade a ser lembrado na actividade bancária. O desenvolvimento da rede de agências e a conclusão da sede exigem um desembolso de capital considerável, como descrito no quadro 4 – Investimento de Capital.

## **18. Avaliação Financeira**

### **18.1 Demonstrações Financeiras**

O balanço projectado, a declaração de rendimentos e o fluxo de caixa do BP para os primeiros cinco anos aparecem nas Projecções nos Quadros 7, 8 e 9 das folhas de cálculo em anexo. No final do período prevê-se que o BP já tenha gerado uma carteira de crédito de cerca de 3 biliões de ECV e tenha atraído depósitos de cerca de 6 biliões de ECV.

Estas demonstrações reflectem também a viabilidade financeira do empreendimento nas bases propostas, as quais, em resumo, prevêem que os seis primeiros meses, a partir do início do projecto, serão dedicados à modificação das instalações a serem utilizadas pelas nove agências regionais e ao estabelecimento do enquadramento no qual o Banco irá operar. Uma vez estabelecidas, estas nove unidades operacionais regionais deverão começar a captar depósitos e a oferecer serviços sem ligação ao crédito e sem juros. Durante este período, a direcção terá que estabelecer os controlos internos do Banco, formar o pessoal e preparar-se para ter os primeiros créditos processados e desembolsados a partir do 13º mês. Usando as nove agências regionais para apoio logístico e operacional, as 18 pequenas agências rurais e

os ATMs deverão ser instalados e implementados no período que vai até ao 12º mês. É nesta base que o orçamento e as projecções em anexo foram formulados.

As actuais demonstrações financeiras do Banco reflectirão, certamente, variações, se comparadas com as versões projectadas, mas para assegurar que continuem sobre os carris tanto quanto possível, será necessário um acompanhamento constante dos progressos e a introdução de aperfeiçoamentos nas operações bancárias. Isto requer uma supervisão e uma gestão rigorosa por parte de todas as figuras-chave com responsabilidades de gestão. A responsabilidade por esta supervisão cabe aos vários comités designados pela Administração e, especialmente, à ALCO, cuja responsabilidade é gerir os fluxos de dinheiro, as tarifas dos serviços e as taxas de juro do Banco, para assegurar que o capital do Banco se encontra protegido e a crescer de forma correcta e mensurada.

Como consequência de não ser capaz de conceder créditos até ao 13º mês o retorno sobre o investimento e sobre o património do Banco é relativamente baixo no início, quando comparado com outros bancos comerciais. Como podemos ver na demonstração de resultados o Banco precisa enormemente de receitas para cobrir despesas futuras e fornecer um rendimento compensador dos investimentos dos CCV. Espera-se que durante o terceiro ano atinja o equilíbrio (sem perdas, nem ganhos) e que construa o seu balanço. Da mesma forma que o sector da banca comercial ganha quase tantos rendimentos em taxas de juro liquidas, como em outro tipo de rendimentos, este projecto visa um nível similar de exploração do mercado pelo BP. Isto representa uma razão bastante estimulante para que os CCV avancem com os seus investimentos.

Logo que o BP inicie as suas actividades no 7º mês, terá rendimentos adicionais a provenientes de uma mistura das receitas dos ganhos em serviços que os CCV esperam ceder e de uma série de serviços, muitos dos quais estão listados na Secção 8, Serviços. A partir do 13º mês, estamos a projectar o processamento de cerca de 580 novos financiamentos, micro e agrícolas, por

mês, até ao final do 24º mês. Prevê-se um aumento de 10% ao ano, desde essa data até ao 60º mês.

A título de preparação para o desembolso dos primeiros créditos por volta do 13º mês, a direcção terá que desenvolver um pacote de créditos prontos a serem desembolsados, tão cedo quanto possível após essa data. A data do início das actividades de crédito, contudo, está condicionada ao Banco ter, ou não, pronto o seu sistema de gestão de risco de crédito e ter o pessoal formado no que concerne a todos os passos do ciclo de crédito.

Este processo irá exigir que a direcção identifique, negocie, analise, documente e aprove os créditos, tão cedo quanto possível, para que possa ser capaz de, todos os meses, gerar um volume mensal de crédito de cerca de 100.00.000 ECV. Esta carteira poderá ser constituída por uma mistura de crédito micro, agrícola, hipotecário, para benfeitorias de habitação e para transacções de viaturas e de equipamento, de modo a aproximar-se deste nível de financiamento mensalmente. A direcção do BP deverá ser capaz de aumentar o volume de micro créditos, logo que esteja assegurado que o financiamento adequado, em forma de depósitos do público, está a entrar da forma esperada. O progresso, neste sentido, exigirá uma atenção cuidada e um acompanhamento permanente para assegurar que os fundos estão a afluir da forma como se previu, tendo em conta que eles são a matéria-prima na qual se baseiam as actividades creditícias do Banco.

Tendo em conta que o BP já formulou a sua intenção de introduzir contas poupança com taxas de juro baixas, desde o início das operações, ou seja no 7º mês, espera-se que a dependência dos depósitos a prazo para o financiamento de activos de risco não seja necessário por muito tempo. Nós projectamos que essas contas deverão ser abertas com um montante mínimo equivalente a 5.000 ECV. Este montante poderá ser alterado, de modo a servir as necessidades do mercado, contrabalançadas com as necessidades de financiamento do BP. À semelhança do que acontece com o micro crédito, depósitos de tão baixo valor têm um custo transaccional alto, em comparação

com os seus benefícios e poderá ser necessário ajustar as taxas de juro nos montantes menores para compensar os seus custos.

Uma opção que poderia ser considerada pela Administração do BP para aumentar a liquidez seria vender parte das suas acções a outro banco antes do fecho. Isso poderia melhorar a liquidez durante os primeiros anos de operação, especialmente se as receitas da venda das acções, fossem lançadas no balanço como um crédito concedido pelos CCV, ao mesmo tempo que o Banco exploraria todas as fontes de receitas para levar a liquidez ao ponto de equilíbrio, esperado no 3º ano. Esta tática não é recomendada, uma vez que, da forma como o Banco foi estruturado e perfilado nas projecções, terá muitos fundos disponíveis provenientes das suas próprias actividades, tanto para operar, como para crescer no futuro.

Uma outra fonte de dinheiro sonante que o BP poderia considerar seria o refinanciamento de algum do seu capital fixo, depois do 12º mês, após estar instalado e após as agências estarem concluídas. O plano financeiro, em anexo, não reflecte nenhuma dessas manobras, mas é referido como uma opção digna de ser considerada pela Administração.

Existem numerosas opções de financiamento, logo que o banco esteja estabelecido. Por exemplo, as hipotecas de habitação e os micro créditos já deram provas de poderem ser transaccionadas prontamente no mercado internacional sob a condição de haver provas da existência de padrões subscritos correctamente. O banco não deverá reduzir as suas actividades de crédito, se a procura existir, apenas porque tem falta de financiamento com o qual realizar carteiras adicionais. A ALCO deverá, por esse motivo, pesquisar as oportunidades existentes, como parte do seu plano de contingência referente à liquidez.

Um aumento salarial de 3 por cento está previsto para cada ano fiscal, o que contribui para o aumento das despesas fixas gerais, se comparadas com o 1º ano.

## **18.2 Previsão de Receitas**

No âmbito deste plano, a taxa de impostos é reflectida por uma percentagem de 30% flat. Os impostos devem ser pagos no final de cada ano fiscal em que existe lucro. Este mecanismo de pagamento deferido permite a utilização dos fundos de impostos até estes serem pagos e, marginalmente, aumenta a rentabilidade do Banco.

## **18.3 Custos Operacionais**

As despesas operacionais são baseadas nas despesas projectadas e salários pagos pelo mercado e o no consumo previsto e quantidade de pessoal durante os primeiros cinco anos de operação. Os salários para os profissionais séniores, necessários para dirigir o BP, estão registados como despesas, embora alguns subsídios possam ser disponibilizados por doadores durante a fase de implementação. Para além disso, a assistência técnica necessária para realizar o plano de acção, referido na Secção 13.1, possivelmente será patrocinado ou subsidiado por doadores, embora essa assistência ainda não tenha sido incluída nas nossas projecções. Da mesma forma, prevê-se que a formação de pessoal, projectada para a fase de implementação, seja uma grande despesa. Para esse fim, fizemos uma estimativa de cerca de 500.000 Euros, que cobrirão metade do primeiro ano de existência do Banco. Dever-se-á procurar o contributo dos doadores para esta despesa o mais cedo possível, dentro da fase de implementação. O apoio referente a esta despesa será uma contribuição muito positiva para o fluxo de caixa e para a viabilidade do Banco, acelerando ao mesmo tempo o seu desenvolvimento. Qualquer apoio financeiro recebido irá directamente para o reforço do fluxo de caixa do BP e da sua rentabilidade.

As despesas gerais projectadas, contidas no Quadro 5 – Projecções – (Linha 259 a 274) foram estabelecidas com base numa estimativa razoável dos custos de funcionamento de uma instituição bancária em Cabo Verde. Ao estabelecer estas despesas, as mesmas foram comparadas com os actuais custos da

concorrência descritos das declarações financeiras anuais. O aumento destas despesas está projectado a uma taxa anual de 5 por cento.

## **18.4 Indicadores Financeiros**

A nossa avaliação relativamente à inflação esperada é que ela irá continuar nos níveis baixos registados até agora. As previsões oficiais indicam que a inflação para o ano de 2006 será de cerca de 2,5 e deverá permanecer nesse nível num futuro próximo. Estes números não deverão ser citados, mas fazem sentido quando se pesa a previsão económica no contexto das reformas que foram implementadas e daquelas que estão em fase de implementação, a par com a saúde da economia regional. O Governo precisa dar continuidade à sua abordagem disciplinada referente às finanças públicas, enquanto pré requisito para se candidatar a novos empréstimos por parte das instituições financeiras internacionais “IFIs”. Um incentivo bastante estimulante se o Governo funcionar de forma eficiente, pois Cabo Verde é uma jovem democracia que já passou por muitos reveses durante a sua evolução.

Esta abordagem disciplinada da gestão fiscal é a única fórmula capaz de assegurar que o tão necessário investimento externo aflua ao país e com ele uma melhoria do ambiente macro-económico e do nível de vida dos cidadãos.

O nosso modelo foi formulado com base nos pressupostos de que a inflação será contida e que, conseqüentemente, o regime cambial que fixou a taxa de câmbio do Euro em 110,265 ECV será mantido.

Espera-se que tanto as taxas de juro activas, como as passivas, em moeda nacional, sejam ligeiramente suavizadas relativamente àquelas que antecederam a 2004, porém, não se espera que baixem muito, tendo em conta que o país será obrigado a manter um regime de taxas de juro relativamente alto, durante algum tempo, para estimular as poupanças em escudos em contraste com a moeda estrangeira.

## **18.5 Hipóteses Utilizadas na Formulação das Projecções**

As demonstrações financeiras anuais do 12º mês ao 60º mês, foram elaboradas, usando os pressupostos descritos nas várias secções da folha de cálculo em EXCEL incluídos em Pressupostos e quadros 1 a 4:

Pessoal – Quadro 1

Pressupostos de Depósitos – Quadro 2

Pressupostos de Crédito – Quadro 3

Necessidades de Capital – Quadro 4

As projecções financeiras foram desenvolvidas, utilizando o conteúdo acima e os resultados foram projectados, como descrito nos seguintes quadros:

Por Mês – Quadro 5

Depósitos e Créditos projectados – Quadro 6

Demonstração de Receitas & Despesas – Quadro 7

Balanço – Quadro 8

Mapa de Tesouraria ou Fluxos de caixa – Quadro 9

Reavaliações – Quadro 10

A maior dívida é a de 500.00.000 ECV referente ao capital inicial, que a Administração do BP contraiu junto aos CCV. A aliança com o único investidor no BP é conveniente e necessária durante a fase inicial. Além de emprestar a sua imagem ao BP, os CCV irão arrendar as instalações das suas agências ao Banco a uma renda equivalente a 6 por cento do valor contável do imóvel, mais o custo da modernização e benfeitorias necessárias para instalar o BP. Os CCV poderiam, também, disponibilizar algum pessoal e a equipa de 45 front-offices necessária para o BP, poderia ser preenchida em grande parte pelo pessoal de atendimento dos CCV, considerando que as capacidades dos mesmos não diferem daquelas de um atendedor bancário.

Poderá ser necessário ajustar as rendas que o BP irá pagar aos CCV se, depois de um certo tempo, se concluir que pesam injustamente a favor de uma das partes. Uma avaliação completa das rendas deverá ser efectuada passado um ano ou assim. O cálculo de renda utilizado no nosso modelo financeiro é, do nosso ponto de vista, conservador e, conseqüentemente, poderá existir algum valor oculto a favor do BP. As projecções mostram uma situação lucrativa no final do 3º ano comercial que é baseada na adopção do enquadramento e das fórmulas descritas neste estudo.

As taxas de juro foram projectadas sempre à mesma taxa, na suposição de que a inflação permanecerá nos níveis actuais. Se ocorrer alguma mudança, os diferenciais das taxas de juro tenderão a reduzir-se, uma vez que o mercado começará a apertar devido ao aumento da concorrência e a uma exploração alargada do mercado. Embora não se espere que a taxa de juro mude significativamente, o meio envolvente da mesma.

O orçamento de investimento de capital em anexo, foi elaborado com base na consulta a outros bancos, a potenciais fornecedores e em contactos com o mercado. Apesar dos esforços para obter estimativas firmes relativamente a algumas componentes, não conseguimos obter as respostas esperadas. Isso impediu a inclusão de estimativas de especialistas em sistemas de telefone, hardwares de computadores e viaturas. Acreditamos, contudo, que fornecemos números realistas para essas componentes, porém os responsáveis pelo projecto deverão ser cautelosos e não se apoiarem nesses números, quando estiverem a fazer estimativas críticas dos recursos, sem antes obter a confirmação dos potenciais fornecedores. As pequenas variações nessas estimativas não terão impacto significativo nas projecções e na viabilidade do projecto.

O item mais caro das despesas será o software bancário integrado do BP, cujo custo também foi baseado na experiência de outros bancos. A despesa de 25 por cento referente a um WAN foi estabelecida arbitrariamente pelos CCV, para cobrir a contribuição do BP para o custo de partilhar a sua rede informática. A direcção poderá alterá-la de acordo com as suas necessidades.

Os salários do pessoal sénior são estimativas baseadas em conversações com outros bancos e acredita-se que sejam razoavelmente precisas. Os números projectados são constituídos por encargos sociais e por um bónus salarial de dois meses, pago anualmente em Dezembro. Uma variedade discricionária de despesas reembolsáveis, tais como subsídios de transporte e ajudas para despesas de representação, etc., não constam das projecções, podendo vir a ser consideradas pela Administração.

Tendo em vista uma margem de segurança maior, que sirva de protecção contra eventos imprevistos, recomenda-se aos responsáveis que o capital próprio inicial do BP seja de 500.000.000\$00 ECV, mesmo que o mínimo exigido seja apenas 300.000.000 ECV. Considera-se isso necessário, se se pretende que o projecto se desenvolva de maneira uniforme, mesmo que possa exceder aquilo que é exigido, caso os proveitos se acumulem à taxa apresentada nestas projecções. Espera-se que, aos níveis de taxa de juros e de volume de negócios projectados, o Banco produza um bom nível de rentabilidade a partir do 3º ano, a partir da qual um montante significativo de fundos se acumulará. Das projecções não constam quaisquer dividendos, porém por opção dos CCV, poder-se-á considerar a declaração de dividendos se, a partir do quarto ano, o projecto evoluir tal como foi projectado.

É concebível que a média de créditos seja superior àquela que aparece nas hipóteses. Se todos os outros aspectos do Banco permanecerem os mesmos, esta componente poderá aumentar, ainda mais, a sua rentabilidade. Neste cenário, dever-se-á ter o cuidado de acompanhar o nível de fundos disponível, uma vez que um aumento muito agressivo das taxas, no que se refere ao crédito, poderá criar problemas de liquidez. A extensão das hipotecas, também, devido aos seus prazos longos de reembolso, tem o mesmo efeito de esgotar os fundos disponíveis.

As variáveis a serem consideradas caso a liquidez diminuir incluem a compra de certificados de depósito ou de instrumentos similares no mercado, tendo em vista o financiamento do crescimento dos créditos, até que sejam substituídos

por financiamento mais barato proveniente dos depósitos e das contas correntes. De modo contrário, se o crescimento da carteira de crédito cair abaixo do nível de crescimento previsto, a direcção deverá permitir que os depósitos em excesso se vençam e sejam levantados. Isso poderá ser conseguido através de uma gestão eficiente das taxas de juro de depósitos novos e em maturação.

Do ponto de vista das despesas, nós incluímos o custo total referente ao director-geral a partir do 1º mês e faseamos a contratação de outros directores séniores para as áreas chave como descrito nas Hipóteses – Pessoal – Quadro 1 das folhas de cálculo. É possível contudo que algumas, ou todas essas despesas relativas a salários possam ser subsidiadas ou patrocinadas na totalidade por um doador internacional, durante a fase de implementação. Tal injeção de dinheiro serviria para reforçar a rentabilidade e a liquidez do Banco. Os lugares na Administração e na direcção sénior são difíceis de serem preenchidos com pessoal competente, mas, se geridos de forma eficiente, estas figuras chave deverão ser capazes de melhorar os resultados actuais vis à vis dos projectados.

Não foram projectados dividendos e estes não deverão ser pagos até ao final do 4º ano. Trata-se de uma decisão que, normalmente, deverá ser objecto de aprovação pela agência de supervisão de bancos, considerando que o BP e o seu modelo de negócio são ambos novos no mercado. O banco terá necessidade de solidificar as suas posições financeiras, antes de se comprometer com o pagamento de dividendos. Pagar dividendos, antes desse período, implicaria um crescimento mais lento da carteira de depósitos, o que enfraqueceria a posição financeira do Banco. A Administração deverá rever esta situação, anualmente, e decidir aquilo que for melhor para o Banco, para os seus depositantes e para os accionistas.

Outra componente das demonstrações financeiras que poderá gerar lucros adicionais é um crescimento maior do que o projectado das contas-poupança. Foi projectado um crescimento relativamente modesto da taxa de 270 por mês, durante o primeiro ano, das contas poupança e correntes com um saldo médio

de 7.500 ECV a 12.500 ECV, respectivamente. Se for lançada uma campanha agressiva e eficaz para atrair poupanças o banco será capaz de atrair um afluxo adicional de depósitos relativamente ao que foi projectado. Estes comentários, embora subjectivos, são baseados na experiência no que concerne à atracção de depósitos em outras paragens, com meios envolventes similares. Devemos lembrar que, provavelmente, existirá um potencial considerável por cobrir neste segmento de mercado, especialmente fora da Praia, nas áreas rurais e cidades do país. As actividades referentes aos depósitos não foram exploradas por nenhum banco, de forma agressiva, em muitas zonas do país.

Poder-se-á argumentar que não foram contabilizadas as agências adicionais que o Banco possa querer vir a ter no futuro. Este modelo financeiro reflecte o núcleo de negócios do BP baseado na utilização da rede existente de agências dos CCV. As expansões da rede, como referido acima, deverão ser acompanhadas de um estudo de viabilidade que descreva a contribuição de cada unidade e só deverão ser tidas em consideração quando for determinado que irão aumentar a rentabilidade global do BP. No futuro próximo, a utilização da rede de agências existente dos CCV permitirá uma vasta cobertura do país e o aumento da exploração do mercado deverá passar, primeiro, por se aumentar o número de Caixas automáticas ATMs, antes de se optar por investir na criação de agências. Um elemento importante a ter em conta pela Administração dos CCV, ao considerar o seu papel de accionista de um banco comercial versus os correios, é que o BCV certamente irá escrutinar de forma muito cuidada a sua viabilidade em exercício, enquanto entidade, e que os seus estatutos irão exigir um nível de gestão interna em conformidade com esse papel. Recomenda-se que os CCV discutam as exigências do BCV a esse respeito antes da fase de desenvolvimento.

O BP, em geral, encontra-se sob alavancas, se comparado com a concorrência e com o potencial da mesma. Um crescimento mais acelerado não é recomendável contudo, visto que a direcção irá precisar de tempo para sintonizar o negócio e para assegurar que a formação intensiva inicial a que os empregados serão submetidos irá produzir os resultados esperados. Esta

componente do desenvolvimento do Banco irá exigir um acompanhamento cuidado por parte da direcção sénior.

## **18.6 Retornos Financeiros**

A taxa interna de retorno do Banco, no final de cinco anos, foi projectada um pouco acima dos 230 por cento (ver Quadro 10) e, embora, possivelmente, seja superior aos ganhos que se venha a ter, de facto, espera-se que a instituição se transforme numa forte geradora de rendimentos. Considerado de um outro ponto de vista, o custo que equivale a cinco anos de ganhos produz um retorno de cerca de 250 por cento, tornando o investimento muito interessante para possíveis investidores, mesmo quando descontando-se o prémio de risco por fazer negócio em Cabo Verde. Estes retornos são ambos muito aceitáveis e exequíveis, no contexto de Cabo Verde, especialmente, considerando o potencial escondido de se ganhar taxas de rendimento crescentes, que não se reflectem de forma exaustiva no plano financeiro.

Utilizando as estatísticas *peer group* (por grupos com as mesmas características) fornecidas pelo Banco Central, 41 por cento dos rendimentos operacionais brutos na forma de lucros das actividades cambiais e dos serviços financeiros é a média e esses 41 por cento são considerados possíveis de serem atingidos. O nosso modelo financeiro foi elaborado de modo a reflectir uma relação similar entre os rendimentos com juros e os rendimentos sem juros. Apesar de um certo nível de subjectividade ser inerente a estas hipóteses e de as percentagens apresentadas estarem relacionadas com um banco que exerce as suas actividades em Cabo Verde, as mesmas são estimadas com sendo realizáveis, desde que a direcção esteja focalizada e empenhada no sucesso do Banco, baseado nas fórmulas descritas neste estudo.

## **18.7 Evolução Financeira**

Para apoiar os leitores que travam conhecimento pela primeira vez com a evolução de instituições financeiras, apresentamos, no Anexo M, o GUIA PADRÃO DO DESEMPENHO DOS BANCOS, “ O desempenho versus bancos da mesma área de actividade” cujos princípios podem ser aplicados a qualquer instituição financeira no mundo. O desempenho de cada banco varia de acordo com as suas próprias idiossincrasias, com o mercado no qual opera e os rácios financeiros variam de acordo com os ciclos de actividade e com a concorrência. Porém, é sempre útil comparar o desempenho do seu próprio banco com o desempenho de outros bancos da mesma área de actividade e da concorrência em geral. Isso implica a obtenção das demonstrações financeiras e a transcrição das mesmas para uma folha de cálculo, para uma análise comparativa, utilizando alguns dos indicadores de desempenho descritos no guia e elaborados de acordo com o formato constante no Anexo G.

## **19.CONCLUSÃO**

Como ficou patente, um dos objectivos que motivou a realização do presente estudos prende-se com a necessidade de apoiar iniciativas no sentido de fazer face a mudanças e ao mesmo tempo de se defender dos efeitos de um declínio contínuo das actividades tradicionais dos CCV. A Administração dos CCV não só reconheceu a necessidade de se modernizar para garantir eficiência operacional e a imagem física dos correios, mas também considerou a possibilidade de capitalizar em oportunidades ainda não exploradas, estabelecendo um Banco de poupança e crédito. Espera-se que esta iniciativa venha a possibilitá-lo a atrair o crescente fluxo de fundos que entram no país, através da exploração de suas qualidades inerentes e da reciclagem de poupanças a favor daqueles que precisarem de empréstimos.

Ficou, igualmente, provado que há muito tempo os CCV vêm sendo utilizados como um condutor de fundos incluindo utilidade, pagamentos de letras, transferência de fundos e como agentes para pagamentos de pensões. Contudo, os fundos relacionados com estas e outras transacções mantêm-se

nas mãos dos CCV somente durante o tempo que levam a ser processados, dando origem, no entanto, a cerca de 40 por cento do seu rendimento proveniente de cobranças de serviços e de comissões.

O estudo revela que existem fundos que circulam através dos CCV para outros intermediários financeiros ou que se mantêm em forma de espécie nas mãos dos seus beneficiários. Esta actividade priva os potenciais utentes de créditos do acesso a fundos. Em termos estatísticos, em 2004 a soma total de todos os depósitos bancários correspondeu a somente 6 por cento do produto interno bruto do país o que indica a existência de uma enorme economia de dinheiro. Este facto cria obstáculos à actividade económica e ao crescimento do país.

A análise de viabilidade anexada a este documento contextualiza a estrutura e os processos que precisam ser adoptados para que a iniciativa seja um êxito. O projecto enfrenta muitos desafios. Contudo, através de mecanismos de partilha de risco e do firme compromisso do Conselho de Administração com as formulas apresentadas no estudo, o Banco Postal apresenta-se como uma actividade comercial viável, potencialmente capaz de trazer grandes benefícios para a economia e para os cidadãos Cabo-verdianos.

Por conseguinte, das nossas análises feitas ao Mercado, às necessidades da nação e às opções disponíveis aos CCV, conclui-se que um Banco comercial é a melhor forma e a mais viável de se fazer face à situação. Concluiu-se ainda, com base em previsões financeiras que, embora o empreendimento exija um investimento inicial de ECV500,000,000\$00 que pode ser considerado pesado, prevê-se a sua diminuição num prazo até ao terceiro ano de funcionamento e a completa recuperação do seu investimento inicial antes mesmo dos cinco anos cobertos pelas projecções financeiras. Acredita-se, também, que no fim deste período, será possível atrair acima de ECV 6 biliões em depósitos que poderão criar mais de ECV 3 biliões em empréstimos. Este modelo financeiro reflecte também uma taxa de retorno interno conseguido ao longo desse período que ultrapassará 230% e uma valorização que corresponderá a cinco anos de rentabilidade para produzir um retorno acima de 250%. Em resumo, trata-se de

um investimento muito interessante para os CCV, mesmo tendo em conta o prémio de risco por se empreender um negócio do tipo em Cabo Verde.

Na implementação do projecto, o BP utilizará a rede de agências dos CCV existentes para estabelecer 9 agências regionais e 18 unidades comerciais nas zonas rurais com a intenção de garantir um serviço inexistente nas zonas rurais e no seio das comunidades onde não exista ainda um Banco. É possível que esta actividade venha a criar 45 postos de trabalho para o quadro dos CCV. Com a implementação destas iniciativas, espera-se também responder às necessidades das pequenas empresas que normalmente garantem muitas oportunidades de emprego. Contudo, o êxito do BP depende da abordagem dinâmica que o Conselho de Administração fizer à lista das prioridades e ao plano de acção propostos neste estudo.

Tendo em conta as razões que justificam a concretização deste investimento, não é preciso perder-se muito tempo para se chegar à conclusão de que existem motivos muito sólidos que sustentam a decisão dos CCV de, perante estas opções, criar um Banco Comercial. Embora existam imensos desafios, consideramos que o projecto é inteiramente viável e representa um exemplo notável em como a coragem e o compromisso podem produzir grandes benefícios para um grande número de accionistas.

Este trabalho é o produto de pouco mais de um ano de intenso trabalho. O seu desenvolvimento contou com contribuições importantes de um grupo alargado, que inclui técnicos de outras instituições, assim como também envolvimento de outros colegas-chaves dos Correios, do banco central e departamentos governamentais ligados à indústria, bancos comerciais e outros “versados” do negócio e da economia cabo-verdiana que deram contribuições entusiásticas e voluntárias.

## 20. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*YUNUS, Muhammad (1999), "Banker to the Poor", Londres: Public Affairs].*

*YUNUS, Muhammad (1999), "Criar Um Mundo Sem Pobreza",*

*LEDGERWOOD, Joanna (2006), "Transforming microfinance institutions: providing full financial services for the poor;*

*SCHNEIDER, Hartmut (1997), "Microfinance pour les Pauvres?" ;*

*LELART, Michel (2007), « Deux essais sur la microfinance : le père du microcrédit honoré par le prix Nobel ... de la Paix : mondialisation et microfinance ;*

*Johnson, SUSAN (June 2005), Journal of Dvelopment Research, Vol. 17, nº 2;*

*Sistema Financeiro Cabo-verdiano, disponível no site do BCV (Banco Central de Cabo Verde) – [www.bcv.cv](http://www.bcv.cv);*

*CMVM – CV, disponível no site da Bolsa de Valores de Cabo Verde – [www.bvc.cv](http://www.bvc.cv);*

*Legislação fiscal Cabo-verdiana, disponível no site do Ministério das Finanças - [www.minfin.cv](http://www.minfin.cv);*

*Sistema Financeiro Português, disponível no site [www.google.com.pt](http://www.google.com.pt);*

*FRANK, Robert, "Macroeconomia e Comportamento", 3ª Edição, by de MC Graw Hill Companies, 1997;*

*INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA (IFB), "Operações Bancárias Gerais II 7ª Edição, 1997;*

*COMITÉ DE PILOTAGEM DE MICROCRÉDITO, “Estudo do impacto do Microcrédito na Vida dos Clientes”, Praia, 2003;*

*PLATAFORMA DAS ONGs, “Microcrédito como estratégia de combate à pobreza, Praia, 1999;*

*Estudo para a criação do Banco - Caixa Económica de Cabo Verde – disponível nos arquivos dos Correios de Cabo Verde*

*OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
JOHNSTON Jack & DINARDO John, Métodos Econométricos, 4ª. Edição, Mc Graw Hill, 2000.*

*HUMMEL VAMPRE´ Paulo Roberto & TASCHNER BLACK Mauro Roberto, Análise e Decisão Sobre Investimentos e Financiamentos.*

*BIERMAN JR., H. Smidts. The capital budgeting decision. 3ª. Edição, New York, Macmillan, 1971.*

*CARVALHO DAS NEVES João, (2002), Avaliação de Empresas e Negócios, Mc Graw-Hill de Portugal.*

*BREALEY, R., e MYERS, (2000), Principles of Corporate Finance (6ª. Edição), New York: Irwin Mc Graw-Hill.*

*Saving Accounts – The Postal Bank offers checking saving accounts to the public. Small Loan – The Postal Bank*

*Electronic Money Transfer “Western Union” – The Postal Bank Services.*

*Postal Money Order – The Postal Bank Services National Money Transfers, Payments – Pension & Insurance*

*OECD-Principles of Corporate Governance OECD 1999,site: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)*

MODIGLIANI, Franco, MILLER, Merton. *The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment: reply*. *American Economic Review*, September 1959.

DANIELSON, Morris. *A simple valuation model and growth expectations*. *Financial Analysts Journal*, March-June, 1998

COPELAND, Thomas, KOLLER, Tim, MURRIN, Jack. *Valuation: measuring and managing the value of companies*. 3 ed. New York: John Willey & Sons Inc., 2000.592p.

BARROS, Lucas. *Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 2000.

LA PORTA, *Law and finance*. *Journal of Political Economy*, 1998.

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. *A survey of corporate governance*. *Journal of Finance*, 1997.

STULZ, René. *Managerial discretion and optimal financing policies*. *Journal of Financial Economics*, 1990.

WAGNER, John, *composition and organizational performance: two studies of insider/outsider effects*. *Journal of Management Studies*, 1998.

[GULLI,H (1998), "Microfinance and Poverty: Questioning the Conventional Wisdom",

*Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Etica y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*.

NERI, M.C., MEDRADO, L. (2005), "Experimentando Microcrédito: Uma Análise do Impacto do Credi - Acesso a Crédito", No 608, (ISSN 0104-8910)

*Ensaio Económico, EPGE, Fundação Getúlio Vargas. Programa do XVII Governo Constitucional, NOVAS POLÍTICAS SOCIAIS, Reforçar o papel da economia social, Cap. II (pág. 9).]*

*SCHREINER, MARK. (2001), "Informal Finance and the Design of Microfinance", Development in Practice, Vol. 11, nº 5, pp. 637-640.]*

*SERRANI, E. G. (2004), "El microcrédito como instrumento de autogestión y desarrollo humano", Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)]*