

687 209

33 650  
XAV  
TES  
HEM  
e.2

336.07

XAV  
TES  
HEM  
e.2



## As Organizações Microfinanceiras

*A Experiência da HELVETAS no Distrito de Boane*

Francisco Xavier

Maputo, Junho de 1999

Trabalho para Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane

R.E. 25 489

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

*Francisco António*  
*Máximo*

28 de junho de 1999

Aprovação do Júri

*[Signature]*

*Rosemary Galli*

*Stepano Marmontov*

Este trabalho foi aprovado no dia 28 de junho de 1999 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

*[Signature]*

*Rosemary Galli*

*Stepano Marmontov*

## DEDICATÓRIA

*À minha esposa Tucha e ao meu filho Kellton, que por mim se sacrificaram, passando várias horas sem o meu conforto e carinho, para que me formasse, dedico o presente trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

*É impossível agradecer a todos os que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para que ao longo dos cinco anos de estudo pudesse concluir o curso de Licenciatura em Gestão. Não obstante, alguns merecem uma menção e reconhecimento especiais; são eles, o meu tutor Dr. Stefano Marmorato, as colegas Mara e Sara que no decurso do curso comigo discutiram de forma sempre construtiva as matérias abordadas nas várias disciplinas e perderam várias noites a estudar.*

*Um agradecimento especial vai para a D. Otília da HELVETAS que me proporcionou grande auxílio na pesquisa que fiz facultando dados e informações.*

*Não queria deixar de saudar a todos os colegas que iniciaram e terminaram comigo o curso e, sobretudo, àqueles que de mim aprenderam que "não existe o impossível" e a quem liderei, na qualidade de Chefe de Turma, durante os cinco anos lectivos consecutivos.*

*Por último, agradeço a todos os professores que, sabiamente, me souberam transmitir os seus conhecimentos.*

*Bem haja a todos !*

## SUMÁRIO

1. Introdução  
Metodologia de Análise Utilizada
2. Breve Caracterização Histórica da Actividade Creditícia
3. Os países Subdesenvolvidos e as Microfinanças
4. As Microfinanças em Moçambique
5. Princípios Gerais de Gestão de Crédito  
*A Experiência da HELVETAS*
6. Elementos de Gestão.  
*Conceitos Aplicáveis às Organizações com Fins não Lucrativos*
  - a) Estrutura e Processos de Organização nas Empresas
  - b) Gestão de Recursos Humanos
  - c) Gestão Financeira
  - d) Marketing
7. Conclusões
8. Bibliografia

## 1. Introdução

Uma das funções essenciais das instituições financeiras é a concessão de créditos, a qual consiste em colocar à disposição das unidades económicas e dos particulares, os fundos monetários de que necessitam para o desenvolvimento dos seus negócios ou para sobreviverem em momentos de dificuldades financeiras. Tais créditos têm uma função dinamizadora da actividade económica facilitando as transacções comerciais, acelerando os investimentos, permitindo assim, o desenvolvimento harmonioso de um determinado país.

No nosso país, a dinâmica introduzida pelo Programa de Reabilitação Económica (PRE) e a consequente regulamentação do mercado financeiro em 1989 deu origem ao surgimento de algumas instituições que, não tendo como objecto específico o exercício da actividade bancária, exercem funções de intermediação financeira. Paralelamente, foram surgindo outros bancos privados tornando o mercado financeiro mais competitivo.

Contudo, tais instituições tendem a ter critérios e formalidades rigorosas na concessão dos créditos limitando, deste modo, o acesso aos mesmos pela maioria da população do país que tem como base de subsistência pequenas actividades ligadas à agricultura, comércio, pequena indústria (artesanal), entre outras, as quais se encontram desprovidas de recursos financeiros para levarem a bom termo tais actividades.

A par disso, foram surgindo outros tipos de instituições microfinanceiras vocacionadas para o crédito em pequena escala, sendo de destacar, entre outras, a Sociedade GAPI, GPE - Gabinete de Promoção de Emprego e a CCADR - Caixa de Crédito Agrário e de Desenvolvimento Rural, cujos destinatários eram as micro-empresas e os pequenos e médios empresários, pelo que não eram igualmente abrangidas as referidas camadas sociais.

Do conjunto de instituições microfinanceiras que operam no país é de destacar a Organização Não Governamental HELVETAS que, de entre outras actividades se dedica ao apoio creditício a algumas comunidades rurais do Distrito de Boane, sendo este o objecto do presente trabalho de tese de licenciatura em gestão. A referida organização foi criada em 1955 na Suíça como uma organização privada não governamental para o desenvolvimento da cooperação, encontrando-se sediada em Zurique e está vocacionada para ajudar grupos de populações pouco privilegiadas em países de Ásia, África e América Latina.

Assim, pretende-se com o presente trabalho fazer uma abordagem e análise, entre outros, dos diversos aspectos ligados às formas e processos de organização e gestão adoptados por esta ONG com vista ao desenvolvimento da referida actividade microfinanceira e ao alcance dos objectivos fixados.

O trabalho inclui, para além da presente introdução: breves considerações sobre a metodologia utilizada no trabalho; uma caracterização histórica do surgimento da actividade creditícia com particular realce para as instituições microfinanceiras; uma abordagem sobre algumas experiências de microfinanças nos países do terceiro mundo; uma análise da actual situação microfinanceira no país; uma revisão literária sobre os elementos fundamentais de gestão ligados ao tema; por último, algumas conclusões.

### ***Metodologia de Análise Utilizada***

As informações e os dados utilizados para a elaboração do presente trabalho foram obtidos através de um inquérito e encontros com os responsáveis pela gestão da área microfinanceira das HELVETAS. A análise dos mesmos foi feita tendo em conta os procedimentos universais adoptados para actividades desta natureza tendo sempre em consideração a sua adequabilidade à realidade do país.



Por outro lado, com recurso a bibliografia ligada à área de gestão foi feita uma análise da estrutura, organização, administração e outros elementos inerentes ao processo adoptados pela HELVETAS e do relacionamento com os beneficiários do projecto, comparando-os e enquadrando-os nos principais conceitos estudados.

## **2. Breve Caracterização Histórica da Actividade Creditícia**

No passado, o quadro dos primitivos mostra-nos os banqueiros munidos de balanças de que se serviam para pesar os escudos lombardos, os dobrões de Espanha e os cequins de Veneza que compravam contra o pagamento da sua própria moeda, pelo que uma das suas primeiras funções consistiu na realização de operações de câmbio.

A partir da Idade Média os Templários passaram a ser verdadeiros depósitos de fundos; esta segunda função tomou, nos nossos dias, um desenvolvimento tal que as pessoas passaram a confiar à guarda dos bancos as suas riquezas e valores disponíveis (Ardant 1978:10). Todavia, o depósito dos fundos confiados à guarda dos banqueiros fez com que estes os investissem o que deu origem aos créditos (Ardant 1978:10). Daí que a maior parte dos fundos disponíveis em determinados países subvencionavam as necessidades com que deparavam os comerciantes e os industriais desses países que, devido aos progressos do maquinismo, eram obrigados a investir grandes somas em compras de material devido à insuficiência de capitais (Ardant 1978:10-11).

Uma outra abordagem que versa sobre as operações de crédito, refere que até cerca do final dos anos 60 o crédito era pontual, dado que se respeitava a chamada "regra de ouro" que consistia na "... exigência de um fundo de maneio de modo a os capitais próprios das empresas deverem ser iguais aos capitais alheios totais" (Menezes 1988:354). Posteriormente,

na medida em que a conjuntura económica internacional sofria profundas alterações, e muito embora os banqueiros tenham compreendido que as regras de ouro já não eram suficientes, assistiu-se a um gradual aumento do crédito bancário; assim, as instituições bancárias ultrapassaram largamente a sua intervenção meramente casuística de financiadores directos à curto ou à médio prazos (Menezes 1988:355).

Actualmente, a clientela dos bancos caracteriza-se por estar dividida em duas categorias:

- uma formada por negociantes e industriais que solicitam financiamentos para complemento dos seus fundos próprios (constituídos pelos capitais com que iniciam as actividades e as reservas que vão sendo acumuladas ao longo do exercício das mesmas), para suprir necessidades de tesouraria e que aderem aos sistemas de pagamentos, gestão de riscos e consultorias;
- outra que solicita aos bancos outros serviços nomeadamente, depósitos dos seus recursos temporariamente livres e outros valores.

Consequentemente, os bancos estão organizados para responder a tais exigências não se arriscando em alocar os seus recursos em pequenas actividades devido por um lado, à necessidade de rentabilização das suas aplicações e, por outro, aos elevados custos que as operações do género acarretam tendo em conta a sua máquina "burocrática".

No entanto, a classe social menos privilegiada, embora economicamente activa, tem um acesso muito limitado ao sistema financeiro formal. Por outro lado, os bancos comerciais concentram as suas actividades em grandes centros urbanos e económicos, não se fazendo sentir a sua presença nas zonas em que essa camada vive e opera.

Assim, como resultado de uma experiência acumulada de mais de 20 anos entre algumas Organizações Não Governamentais e operadores informais de microfinanças, reconheceu-se a possibilidade de fornecimento de créditos e serviços de poupança a essa camada social através de esquemas simplificados e contra o pagamento de taxas de juro (embora baixas) e outro tipo de custos operacionais assegurando-se, deste modo, uma continuidade desta prática. Com efeito, uma variedade de intermediários financeiros emergiu ao longo desse período para servir esta faixa de clientes sendo de referir, entre outras, a ONG objecto de análise do presente trabalho.

### **3. Os Países Subdesenvolvidos e as Micro-finanças<sup>1</sup>**

A partir do início da década de 80 a Fundação Friedrich Ebert (FFE), uma conhecida instituição Alemã de apoio à pequenos projectos, desenvolveu um conjunto de programas de apoio a projectos de fomento da indústria artesanal em países do Terceiro Mundo tendo como grupo alvo as camadas mais pobres da população e indivíduos ou organizações que, devido a sua situação precária, não tinham acesso aos créditos formais das instituições de financiamento. Para além da capacitação e assessoria dadas aos projectos, os principais instrumentos de financiamento utilizados abrangiam sistemas de créditos rotativos, fundos de garantia, associações de garantia creditícia e participações nos capitais individuais.

A seguir se apresentam alguns exemplos de projectos de acordo com a natureza dos instrumentos de financiamento utilizados por aquela entidade.

---

<sup>1</sup> *Abordagem feita no livro: Schillinger, H. e Schweisshelm, E. 1992: MANUAL DE FINANCIAMIENTO: Guia para la Aplicación de Instrumentos de Financiamento en Projectos de Fomento Económico de La Fundación Friedrich Ebert - FFE.*

### ***O caso da Costa Rica - Fundo Rotativo***

O projecto teve origem em 1983 tendo resultado de um pedido formulado pelo governo do país para apoiar medidas de descentralização e fomento das estruturas de produção associativas no sector rural. Tendo-se iniciado como uma estrutura de assessoria regional mais tarde, em 1997, passou a ter uma configuração ampliada incorporando uma componente de assessoria governamental e outra de cooperação internacional.

Os projectos eram, numa fase inicial, administrados por uma entidade juridicamente criada prevendo-se mais tarde atribuir a responsabilidade pela sua gestão aos próprios destinatários, para o que iriam ser criadas condições para garantir a sua continuidade com sucesso.

### **Objectivos do Projecto**

O objectivo fundamental do projecto era o de assessorar as organizações dos grupos alvo na sua criação e consolidação de modo a torná-las viáveis na produção e comercialização de produtos agrários bem como dos serviços afins. Isso seria atingido considerando os seguintes aspectos:

- medidas de assessoria directa aos órgãos de gestão;
- capacitação e aperfeiçoamento dos órgãos directivos e dos sócios em matérias de organização e gestão;
- apoio em estudos de viabilidade técnico, económico e financeiro;
- realização de medidas adicionais para o fomento de acções conjuntas para a solução de problemas utilizando-se para o efeito, fundamentalmente, meios de comunicação audiovisuais.

### Grupo Alvo

Os destinatários do projecto eram maioritariamente produtores agrícolas que se haviam agrupado em diversas formas de organização do tipo cooperativo e em termos de associações bem como algumas micro empresas; o tamanho médio das suas explorações era de cerca de 8 hectares.

Os principais problemas enfrentados pelo grupo alvo eram de âmbito financeiro o que se traduzia na falta de liquidez, capital de trabalho, pouca base patrimonial e escassa capacidade de formação de capital próprio.

### Funcionamento do Projecto

O projecto original pressupunha apenas medidas de assessoria, estudos e aperfeiçoamento pelo que não se previa qualquer instrumento de fomento directo de âmbito financeiro.

Contudo, pouco depois de iniciadas as actividades do projecto constatou-se que os destinatários enfrentavam problemas de liquidez dadas as dificuldades de obtenção de créditos formais (junto das instituições vocacionadas para o crédito) pelas rigorosas exigências de tais instituições. Por outro lado, as medidas de assessoria sem uma componente de apoio financeiro encurtava o período de vida útil do projecto e, conseqüentemente, limitava o desenvolvimento do sector rural no espaço geográfico escolhido.

Foi nessa base que se concluiu ser necessária a introdução de um fundo destinado a minimizar os problemas de liquidez enfrentados.

O referido fundo funcionava de forma rotativa sendo os recursos provenientes da contribuição das entidades assessoradas tais como, custos dos serviços prestados e os juros cobrados. O prazo máximo de um crédito era de, aproximadamente, um ano e as taxas de juros aplicadas eram

aprovadas pelo Banco Central tendo em conta as características dos destinatários.

Os créditos eram exclusivamente concedidos aos que se encontravam estreitamente ligados ao projecto através das várias medidas de assessoria para o que deveria ser apresentada uma solicitação devidamente fundamentada. A análise e a aprovação dos referidos pedidos era feita por uma equipa formada por colaboradores e pelo gestor do projecto baseando-se no conhecimento directo que se ia formando ao longo do tempo e no relacionamento com os beneficiários.

Na fixação das condições básicas havia grande flexibilidade considerando a situação real dos destinatários pelo que os prazos e as restantes modalidades de reembolso eram fixados de forma variável tendo em conta cada caso apresentado.

Uma especial atenção era dada à questão das garantias para o que se considerava desde a simples promessa de pagamento, avales pessoais dos membros dos conselhos de gestão das cooperativas e associações aos bens adquiridos, tratando-se de instrumentos de trabalho. O acompanhamento dos créditos bem como a prestação de contas dos fundos aplicados estavam a cargo da direcção do projecto.

### **Sucessos e Constrangimentos**

O projecto contribuiu de certa maneira para melhorar as medidas de estudo e assessoria e conceder ajuda através da entrega de instrumentos de trabalho a curto prazo. Um dos aspectos que contribuiu para o sucesso do projecto foi a agilização na concessão dos créditos (rápida, flexível e pouco burocrática) o que era devido ao bom conhecimento da situação real dos destinatários.

Um factor inibidor constatado logo no início foi o montante máximo de crédito fixado o que foi considerado reduzido para alguns casos tendo posteriormente sido aumentado de modo a permitir obter uma maior flexibilidade e reacção positiva dos destinatários mantendo-se, contudo e sempre, o princípio de entregar créditos pequenos.

Para uma perspectiva de longo prazo os financiamentos concedidos só teriam relevância se os mesmos permitissem a formação de capital próprio <sup>2</sup>. No entanto, constatou-se a perda de capital devido as formas de financiamento consideradas não adaptadas e não adequadas, pois a maioria dos destinatários assessorados eram cooperativas de serviços que forneciam insumos aos sectores de bens de produção e o faziam à prazo resultando disso um refinanciamento, junto aos grossistas, a elevados custos.

Os aspectos anteriormente referidos permitiram concluir que a aplicação dos instrumentos de fomento deveria provocar a seguinte reacção em cadeia:

- créditos em mercadoria oportunos e suficientes;
- maior produção e produtividade;
- maior aproveitamento das capacidades de produção instaladas;
- custos baixos;
- maior rentabilidade;
- maior capitalização;
- melhor financiamento e mais independente.

Por outro lado, constatou-se que uma melhor dotação de capital de trabalho para as necessidades próprias dos grupos alvo permitiria uma maior ampliação da oferta de meios de trabalho, mediante uma redução de custos

---

<sup>2</sup> *A formação de capital próprio é uma das variáveis estratégicas que tem relação com dois objectivos:*

*(i) estabilidade da empresa;*

*(ii) autonomia da empresa.*

*Isto depende, por um lado, da capacidade das empresas em criar bens no processo de produção e, por outro, da possibilidade de vendê-los imediatamente (FFE 1992 - 67).*

de financiamento, um melhoramento da rentabilidade e, por via disso, um aumento da base patrimonial.

Outros aspectos constatados como condição para a efectividade de um instrumento de financiamento de créditos de refinanciamento e de capital de trabalho foram que, as taxas de juro deveriam ser fixadas de forma a deixar uma margem para a acumulação de capital e que deveria haver um constante reforço do fundo.

### ***O caso do Senegal - Fundo de Garantia Creditícia***

Do ponto de vista dos bancos os créditos pequenos concedidos igualmente a empresas pequenas são financeiramente pouco atractivas devido ao risco comparativamente alto que os caracteriza, aos altos custos de transacção e impossibilidade de os trespassar aos clientes através das taxas de juro.

Esta situação motivou determinadas agências de cooperação (sobretudo estrangeiras) a buscar novos caminhos de financiamento a pequenas empresas, comunidades rurais e actividades de autoajuda algumas das quais se têm transformado em instituições especializadas em créditos a este grupo alvo.

Assim, neste país algumas entidades estrangeiras criaram um fundo de aval e garantia denominado FAG para o fomento da indústria artesanal local.



### **Objectivos do Projecto**

Constituíam principais objectivos do projecto:

- incorporação de micro e pequenas empresas industriais em programas de crédito institucionais mediante a redução dos custos através da cobertura dos riscos aos credores;
- mobilização de meios de poupança dos membros como instrumento para a formação do capital produtivo de modo a conseguir-se uma maior responsabilização e melhorar a capacidade moral de reembolso dos créditos.

### **Grupo Alvo**

Eram usuários do programa, exclusivamente, as micro e pequenas empresas assistidas e assessoradas pelo projecto.

### **Funcionamento do Projecto**

A função do fundo de garantia era proporcionar acesso a financiamentos externos aos beneficiários dos projectos que, embora possuíssem bons antecedentes e projectos rentáveis, não dispunham de garantias suficientes. Contudo, não obstante o compromisso de concessão de aval às entidades financeiras, os beneficiários deveriam apresentar algumas garantias.

Assim, o FAG procedia a entrega de garantias subsidiárias para créditos contraídos pelas micro e pequenas empresas junto das instituições financeiras (de acordo com os critérios de elegibilidade definidos por estes) aos quais após uma análise dos projectos se constatava não possuírem garantias suficientes. Tal entrega era condicionada à conclusão de um

programa prévio de poupança e à assinatura de um acordo de assessoria com o projecto durante o tempo de vigência do crédito. As promessas de garantia que se efectuava as instituições financeiras denominadas de "sistema aval-credor" não eram do conhecimento dos beneficiários dos créditos.

Os pedidos de financiamento eram inicialmente apresentados à entidade gestora do fundo que procedia à sua análise, através de uma comissão criada para o efeito, segundo os critérios bancários e cobravam-se honorários e comissões em percentagens fixadas pela mesma. A aprovação estava condicionada à constituição de um fundo de poupança por parte dos beneficiários que deveria atingir entre 10% e 20% do montante do crédito.

O fundo cobria os créditos individuais em uma percentagem máxima de 70%; os casos de créditos mal parados, cujo valor não excedia a percentagem indicada, eram cobertos na totalidade pelo fundo após as instituições financiadoras accionarem todos os mecanismos com vista à execução de outras garantias então oferecidas.

### **Sucessos e Constrangimentos**

As características conceptuais do projecto (assessoria obrigatória paga, existência de um programa de poupança, entre outros aspectos) puderam demonstrar que o mesmo era funcional. Contudo, como resultado de investigações feitas no decorrer do projecto, constatou-se a necessidade de melhoria de alguns aspectos de modo a poderem ser cobertos ou minimizados os altos custos incorridos na gestão do programa; quanto ao grupo alvo constatou-se uma grande aceitação do programa.

Por outro lado, constatou-se haver necessidade de maior celeridade e menor burocratização no andamento de cada processo para o que se iriam rever os procedimentos então adoptados de modo a uniformizar alguns parâmetros

tais como; limites máximos de crédito, taxas de juros e comissões, exigências mínimas de garantias, distribuição do risco, entre outros aspectos.

Um outro aspecto constatado foi a necessidade de se estudar a hipótese de, apesar da concessão de crédito ser individualizada, nos casos em que se operasse com associações, se desenvolvessem modelos de financiamentos adicionais com base em avales colectivos; assim poderiam ser introduzidos, por exemplo, modelos que incluíssem processos mais rápidos de poupança.

#### **4. As Microfinanças em Moçambique<sup>3</sup>**

##### ***Caracterização Geral***

A maior parte da população do país que vive em zonas rurais, caracteriza-se por possuir um agregado familiar relativamente grande e devido a sua reduzida renda, como meio de subsistência, dedica-se à pequenos negócios informais. Com tais negócios vão obtendo algum rendimento permitindo, deste modo, satisfazer as suas necessidades básicas (nomeadamente, alimentação, saúde, habitação, ensino, entre outras) e criar uma relativa auto-suficiência.

Contudo, tais populações necessitam de créditos de valores relativamente baixos para o financiamento das actividades que desenvolvem, pelo que não encontram resposta junto dos bancos formais estando o acesso aos mesmos limitado devido ao elevado nível de exigência em termos de condições de elegibilidade. Com efeito, a maior parte dessa população guarda o seu dinheiro com familiares e amigos ou utiliza esquemas e fontes informais de crédito para suprir as suas necessidades financeiras.

---

<sup>3</sup> In "Estudo sobre Microfinanças em Moçambique": INDER (Instituto Nacional de Desenvolvimento Rural), BANCO DE MOÇAMBIQUE e MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS: Esboço, Abril de 1998.

Um estudo conjunto elaborado, em Abril de 1998, pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento rural (INDER), Banco de Moçambique e Ministério do Plano e Finanças, com vista a avaliar as características e o nível de desenvolvimento das microfinanças no país e determinar a eficiência e o grau de desempenho das instituições microfinanceiras (que abrangeu um número significativo de operadores nesta área), permitiu tirar as ilações que se seguem:

### ***Procura de Produtos Microfinanceiros***

A actividade microfinanceira nas maiores cidades do país (Maputo e Beira) e a nível peri-urbano (cidades como Xai Xai, Chókwè, Nampula e Angoche) cresceu significativamente desde a introdução do Programa de Reabilitação Económica no país. Como evidência deste facto considera-se o aumento e crescimento do número de microempresas nos mercados informais desde 1987. Este crescimento é atribuído ao declínio dos salários reais e de oportunidade de emprego e às potenciais margens de lucro que o sector informal obtém com este tipo de actividade.

A nível das urbes, a maior parte das actividades são realizadas em mercados sujeitos a uma forma e controle oficial e os operadores são obrigados a realizar as suas actividades em mercados devidamente identificados estando sujeitos a determinados regulamentos impostos por lei.

No entanto, nas áreas rurais devido ao isolamento e as condições de vida difíceis das populações, o mercado de microfinanças encontra uma clientela e operadores potenciais sobretudo entre os produtores agrícolas. Contudo, o crescimento deste mercado está condicionado à uma série de constrangimentos, sendo de destacar os ligados à produção agrícola e à comercialização destes produtos. Ainda entre as populações rurais, os que se encontram engajados em actividades não agrícolas (vendedores de esquina, cestaria, manufactura de panelas de barro, secagem de peixe,

produção de bebidas alcoólicas, entre outras) encontram um mercado potencial para os produtos microfinanceiros.

### ***Oferta de Produtos Microfinanceiros***

Com o acesso quase vedado ao sistema financeiro formal as camadas sociais pobres e economicamente activas recorreram a uma série de sistemas financeiros tradicionais e informais.

Existem vários tipos de produtos microfinanceiros tradicionais e informais, de poupança e crédito, utilizados pelos diversos agentes que operam neste mercado. Dentre estes destacam-se os seguintes:

- ***xitique***<sup>4</sup> - forma de poupança que se caracteriza pela contribuição periódica e individual de um valor previamente acordado entre os componentes de um grupo para ser entregue, de forma rotativa, a cada um deles.
- ***cobrador*** - forma de poupança/crédito, resultante do acordo de um grupo, que consiste em confiar à uma determinada pessoa (o cobrador) o valor recolhido a todos os membros, o qual é depois dado por empréstimo à um determinado indivíduo sendo posteriormente devolvido por este, na totalidade, um mês depois sem quaisquer ónus para o beneficiário. Esta prática é comum em relação às vendedoras dos mercados.
- ***yakulalhama***<sup>5</sup> - estes fundos são organizados por grupos que vivem no mesmo bairro ou local de trabalho. Os valores são de montantes relativamente pequenos e destinam-se aos membros, para acorrer à

---

<sup>4</sup> *"Xitique" é o nome dado a este tipo de poupança na Zona sul. Na Província da Zambézia, por exemplo, toma o nome de "Olihana".*

<sup>5</sup> *Significa em português "Fundos Solidários".*

situações de carácter social nomeadamente, funerais, casamentos, entre outros.

- **crédito em espécie (animais)**<sup>6</sup> - consiste em um determinado camponês emprestar ao outro um animal (basicamente gado bovino). O beneficiário cuida-o e devolve-o ao proprietário depois do mesmo ter-se reproduzido.

### **Principais Constrangimentos**

Embora exista um número relativamente elevado de operadores de microfinanças o estudo conclui que o mesmo é ainda incipiente. Com efeito, foram identificados, entre outros, os seguintes constrangimentos que ao serem ultrapassados permitiriam um desenvolvimento sustentável do sector:

- não existe separação física entre as actividades microfinanceiras e as demais actividades (de carácter humanitário ou outras) desenvolvidas pelos operadores de microfinanças (isto no caso de ONGs e projectos do Governo).
- deficiente gestão financeira - grande parte dos operadores usa uma variedade de padrões de contabilidade tornando, assim, difícil o tratamento estatístico dos dados; não possui o controlo das receitas e relatórios de balanço e não calcula de forma sistemática os rácios e indicadores de desempenho. Por outro lado, torna-se necessário prestar maior atenção ao desempenho dos reembolsos e gestão dos créditos mal parados:
- os procedimentos operacionais adoptados precisam de ser melhorados de modo a torná-los mais eficientes.

---

<sup>6</sup> *Esquemas deste tipo faziam parte de programas de reassentamento, reconstrução e repovoamento de gado no período pós guerra.*

- existem dificuldades na contratação de pessoal técnico para fazer funcionar o sistema.

### ***Quadro Legal das Microfinanças***

Durante largos anos os operadores na área das microfinanças foram desenvolvendo as suas actividades sem qualquer reconhecimento e registo das suas organizações o que retirava, em parte, o rigor, a profissionalidade e limitava o vínculo com o Banco Central entanto que instituição que controla a circulação monetária.

Contudo, muito recentemente, através do Decreto nº.47/98 de 22 de Setembro do Conselho de Ministros foi constituído o quadro legal " ... que regula o exercício de funções de crédito, com as necessárias restrições, a pessoas singulares ou colectivas não enumeradas no artigo 5 ... " da Lei nº.28/91 de 31 de Dezembro. As pessoas singulares ou colectivas a que se refere o artigo 5 são as instituições de crédito do Estado, os bancos comerciais, as instituições especiais de crédito (nomeadamente os bancos de investimento, as caixas económicas e as cooperativas de crédito) e as casas bancárias.

De acordo com o artigo 2 do referido decreto, que versa sobre o âmbito de actividade, as funções de crédito "... apenas abrangem a concessão de crédito, exercida com um carácter habitual e profissional". O mesmo artigo proíbe aos operadores de microfinanças realizarem actividades estritamente reservadas às instituições financeiras nomeadamente, receber depósitos do público, realizar comércio de câmbios e efectuar transacções de quaisquer outros instrumentos financeiros.

O artigo 3 do aludido Decreto refere a obrigatoriedade de licenciamento e registo dos operadores de microfinanças junto ao Banco de Moçambique.

No desenvolvimento das suas actividades os operadores são obrigados a enviar, semestralmente, ao Banco de Moçambique informações sobre a quantidade e volume de créditos concedidos e reembolsados, os juros cobrados e a estrutura dos créditos em atraso (Artigo 4).

Os fundos mínimos a afectar à actividade, os limites de crédito e o regime de taxas de juro a praticar pelos operadores licenciados serão fixados pelo Banco de Moçambique (Artigos 5 e 6).

Não obstante, as microfinanceiras existentes funcionam de diversas formas; algumas ONGs estão registadas como associações, cooperativas de crédito ou fundações (junto de um Ministério ou autoridade Provincial) ou como agências de organizações estrangeiras junto do Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação; os programas de microcrédito governamentais funcionam dentro dos respectivos Ministérios.

No tocante a HELVETAS esta ainda não se encontra registada nos termos da Lei recentemente aprovada. No entanto, segundo informações obtidas esta organização prevê, num futuro próximo, abandonar este tipo actividade passando a dedicar-se exclusivamente ao apoio humanitário (em termos de donativos e construção de infraestruturas sociais e sistemas de água rural) razão porque não espera registar-se como uma microfinanceira.

Contudo, no passado embora não existisse qualquer instrumento legal que obrigasse este tipo de instituições a determinados vínculos, periodicamente realizavam-se encontros sob orientação de uma comissão criada para coordenar as actividades das microfinanceiras da qual fazem parte o Banco de Moçambique (como principal autoridade monetária do país), o Ministério do Plano e Finanças, o Banco Mundial, entre outras partes interessadas. Nesses encontros, todas as microfinanceiras (incluindo a HELVETAS) eram solicitadas a prestar informações (estatísticas e outras) sobre o seu desempenho e discutiam-se as melhores formas de prosseguir com as suas actividades. Deste modo, pode-se inferir que as actividades destas



instituições já eram, desde sempre, objecto de controle por parte do Banco Central.

## **5. Princípios Gerais de Gestão de Crédito**

### ***A Experiência da HELVETAS***

#### ***Políticas de Crédito***

Uma política de concessão de créditos deve inscrever-se no quadro dos objectivos gerais de um banco e deve pautar-se por:

- maximização dos serviços prestados ao público;
- maximização da rendibilidade do banco;
- minimização do nível de risco do banco.

Em termos de definição, em finanças "o crédito é um instrumento de política financeira a ser utilizado ... na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança" (Silva 1988:22). Assim, as políticas de crédito podem ser entendidas como padrões de crédito ou seja, são as linhas mestras que orientam os financiadores no tratamento dos pedidos que lhes são dirigidos. Elas permitem uma uniformização de critérios em relação a casos semelhantes e incluem:

- a aplicação do crédito (a finalidade do crédito, consoante se trate de despesas de investimento ou de meios circulantes ou ainda, sectores de actividade - agricultura, indústria, turismo, serviços, construção, etc.);

- os critérios de elegibilidade (quem pode ou não beneficiar de créditos e quais os requisitos básicos exigidos);
- as taxas de juro a praticar (fixadas de acordo com a finalidade do crédito);
- a percentagem de comparticipação (uma vez que se considera que o crédito é um complemento aos recursos próprios de quem o solicita);
- os prazos máximos de cada tipo de crédito (estipulados em função da vida útil do objecto a financiar e da rotação de stocks);
- garantias exigidas;
- nível de risco de cada tipo de operação.

Existem práticas chaves que sustentam o sucesso de instituições de micro finanças as quais possibilitam uma sustentabilidade financeira e cobertura dos gastos incorridos durante o processo de concessão dos créditos, sendo de referir campanhas de mobilização, formação dos potenciais beneficiários, assessoria e *follow up* das actividades. Para o efeito as mesmas deverão ajustar os serviços a prestar às necessidades de base dos beneficiários e definir critérios que permitam fazer-se ressarcir dos créditos concedidos bem como de todos os gastos a eles inerentes.

A HELVETAS iniciou com a actividade creditícia no Distrito de Boane em 1994. Como pré condição para serem elegíveis aos projectos os beneficiários (com ou sem habilitações ou seja, letrados ou não) foram sujeitos a um programa de formação intensiva com vista a adestrá-los aos instrumentos financeiros mínimos indispensáveis à uma correcta gestão dos fundos a serem alocados. Como método, eram utilizados sistemas audiovisuais ilustrados com exemplos práticos (aprendizagem vivencial das situações que eventualmente poderiam surgir) e eram ministradas aulas ligadas ao *marketing*, formação de preços, cálculo do risco, controle dos gastos e

receitas, relação custo/benefício dos diversos bens produzidos e/ou comercializados.

A escolha dos grupos alvos, cuja premissa fundamental era o facto de estarem desprovidos de meios básicos de subsistência e possuírem vontade de realizar alguma actividade que lhes possibilitasse a obtenção de algum rendimento, era feita em colaboração com as estruturas de governação local ouvindo-se, sempre que necessário, outras personalidades influentes na zona tais como professores, trabalhadores dos postos de saúde e anciãos. A inscrição dos mesmos era feita no local de residência, na presença de duas testemunhas residentes na zona, sendo posteriormente avalizado pela estrutura governativa local.

As actividades objecto de financiamento foram serralharias, latoarias, comércio informal (neste caso as vulgarmente conhecidas "barracas" de vendas de diversos produtos e vendedores de esquina), criação de animais de pequeno porte (galinhas, patos, cabritos, etc.), produção e venda de bebidas tradicionais, padarias e compra de produtos na RSA para posterior revenda. Apesar da zona de Boane ser uma região com grandes potencialidades agrícolas esta actividade não era financiada pois, segundo a HELVETAS, apresenta elevados riscos.

Os prazos dos créditos variam entre 2/3 meses a 12 meses consoante o tipo de actividade a desenvolver e o estudo de viabilidade económico financeiro os quais eram elaborados pelos técnicos das HELVETAS. Os valores concedidos também variam, consoante as actividades, não ultrapassando o equivalente a USD 100 no primeiro crédito. Os créditos posteriores, consoante o nível de retorno, eram fixados basicamente até o dobro daquele montante chegando a atingir os USD 500, em casos excepcionais.

## **Garantias**

Um aspecto importante a considerar nas negociações dos créditos é a exigência de garantias; a nível das instituições de crédito é prática a exigência de garantias em operações de crédito para o que são firmados acordos de entrega de bens de modo às mesmas se fazerem ressarcir dos valores emprestados e não reembolsados. Assim, definem-se garantias como os mecanismos de que tais instituições se servem para se fazerem valer dos seus direitos em caso de não liquidação dos créditos concedidos visando salvaguardar os interesse das mesmas. Podem revestir-se das seguintes formas:

- pessoais - quando alguém se compromete a liquidar uma dívida assumida por uma outra pessoa em caso de incumprimento desta obrigação; quando este compromisso é feito por uma letra ou livrança recebe o nome de aval e, quando o mesmo assume qualquer outra forma, chama-se fiança; e,
- reais - quando alguém oferece um determinado elemento do seu património; quando o bem afecto é um imóvel dá-se o nome de hipoteca e, quando é um bem móvel, chama-se penhor ou caução.

Os beneficiários de produtos microfinanceiros devido à sua condição social precária não possuem bens reais passíveis de serem aceites em garantia. Como forma de obviar este aspecto e tendo em vista salvaguardar a amortização dos créditos, a HELVETAS assinava contratos individuais com os beneficiários que incluía uma cláusula que lhe dava a prerrogativa de, a qualquer momento e em caso de má utilização do crédito ou o seu não reembolso por desonestidade, poder retirar das mãos daqueles os instrumentos de trabalho ou qualquer outro objecto financiado. Deste modo, procedia junto da estrutura do governo local e perante outras testemunhas ao registo desses bens em seu nome de modo a poder ter força legal para o efeito.

Para além disso, em determinados casos considerados especiais, tomava como garantia dos créditos a conduta moral e a idoneidade dos beneficiários para o que se baseava no aval dado pelas diversas individualidades da zona.

Outras formas de garantia utilizadas eram os grupos solidários (resultante da manifestação solidária na amortização da dívida de um determinado membro do grupo) ou parceiros de pressão (indicava-se um membro do grupo que seria o responsável pela cobrança das dívidas dos restantes).

### ***Risco dos Créditos***

O risco existe "... quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objectivas para estimar diferentes resultados, de modo que a sua expectativa se baseia em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisões" (Silva 1988:34).

O risco de crédito pode ser entendido como os diversos factores que poderão contribuir para que determinada instituição de crédito não receba do cliente (devedor) o valor emprestado, na data acordada. O prazo de uma operação de crédito tem reflexos no risco, pois quanto mais longo ele for, mais incerto se torna o futuro e muitos eventos poderão ocorrer o que fará mudar o rumo da empresa ou até do país (Silva 1988:37-38).

É prática dos bancos a formulação de estratégias para a diversificação da carteira de créditos de forma adequada pelos diferentes sectores de modo a criarem-se condições para a diluição e minimização do factor "risco". Assim, são tomados como base alguns instrumentos de análise financeira e extra-contabilista do solicitante do crédito, nomeadamente:

- balanços;
- rácios de estrutura, autonomia, liquidez, solvabilidade, entre outros;

- apreciação do potencial comercial da empresa;
- garantias oferecidas;
- informações de outros bancos.

As actividades desenvolvidas pelas microfinanceiras embora algumas delas não visem a obtenção de lucro, tal como qualquer outro negócio são também actividades de risco, talvez ainda maior dadas as características dos beneficiários e os objectivos a que se propõem atingir.

A questão que se levanta é: que critérios ou medidas deverão ser adoptadas como forma de minimizá-lo e de modo a que o nível de retorno dos créditos concedidos seja o maior possível?

Para assegurar a sustentabilidade das suas operações e das instituições torna-se necessário manter uma boa qualidade da carteira de créditos e os produtos microfinanceiros deverão reflectir os custos de entrega.

Com relação à HELVETAS foi adoptado como critério básico a pulverização dos créditos, ou seja, procurar-se atingir um grande número de beneficiários e em montantes relativamente baixos fixando-se prazos reduzidos para a sua amortização; por outro lado, as taxas de juro anuais fixadas eram relativamente elevadas face às taxas do mercado financeiro formal <sup>7</sup>(1996 - 35%; 1997 - 51%; 1997 - 45% ).

Uma outra forma adoptada para minimizar o risco consistiu na aposta em financiamento á associações e grupos solidários. Para além das garantias dadas na forma já referida anteriormente, à nível de cada associação ou grupo era escolhido um indivíduo de reconhecida e comprovada idoneidade (que assumia a figura de presidente do grupo) o qual se encarregava de:

---

<sup>7</sup> Por exemplo, as taxas mínimas praticadas pelo Banco Austral foram:  
1996 (em Julho) - 40%  
1997 (em Abril) - 32%; (em Outubro) - 21%  
1998 (em Dezembro) - 22%

- persuadir os restantes membros do grupo a cumprir com os requisitos acordados tanto em termos de utilização (de modo a o montante concedido ser correctamente utilizado evitando desvios de aplicação para fins não lícitos e não previstos nos contratos) como em termos de prazos de amortização;
- fazer as cobranças aos membros do grupo e canalizar os valores aos cofres das HELVETAS.

### ***Rentabilidade dos créditos***

A responsabilidade pela formulação dos segmentos do mercado onde actuar, a estrutura dos recursos a serem aplicados e a sensibilidade exigida para os mesmos bem como o tipo de risco aceite cabe às entidades financiadoras que definem igualmente os parâmetros para rentabilidade das suas operações. Com efeito, determinam qual o peso que o factor rentabilidade deverá ter nas negociações dos créditos e como é que o mesmo é apreciado integralmente.

A rentabilidade pode ser dividida em: (i) rentabilidade de uma operação de crédito; e, (ii) rentabilidade do cliente ou tomador do crédito. Para as instituições financeiras o rendimento das suas operações provém da taxa de juro a cobrar; essa taxa deve ser tal que possibilite simultaneamente margens para cobrir os custos operacionais de processamento e cobrança, para dar lucro adequado à instituição, cobrir o risco do cliente e constituir reservas e provisões para os casos de, eventualmente, alguns créditos não serem reembolsados.

Deve-se tomar, igualmente, em linha de conta nas análises das operações de crédito os índices de rentabilidade dos projectos que são apresentados às instituições para financiamento; para estes casos, os índices normalmente utilizados são os de estrutura (para testar o grau de endividamento), de

liquidez (para testar a possibilidade que existe na liquidação dos créditos à curto prazo) e de rentabilidade (para testar a lucratividade dos investimentos feitos), entre outros indicadores (Silva 1988:271 a 278).

É nesta perspectiva que as instituições financeiras devem orientar a sua gestão por critérios de equilíbrio financeiro de modo a garantir a obtenção de taxas médias elevadas tendo em conta a questão do risco e segurança das suas operações.

As microfinanceiras deverão, igualmente, ter como pressuposto para uma boa rentabilidade das suas operações, práticas financeiras sãs; isto passa, obviamente, pelo estabelecimento de taxas de juro ou outras que permitam cobrir os custos incorridos, incluindo os créditos mal parados e os custos de oportunidade, devendo ter o cuidado de não repassar para os beneficiários os custos resultantes de deficiências de gestão.

Apesar do não fornecimento de dados estatísticos sobre a natureza da carteira de créditos por parte da HELVETAS, outras informações obtidas permitem inferir que o desempenho destas operações é aceitável considerando o nível médio de reembolsos que se situa na ordem dos 90%. Contudo, existem casos de créditos não amortizados que são originados, por um lado, pela falta de consciencialização e maturação de determinados indivíduos e, por outro, pela desonestidade de outros que após beneficiarem de créditos deixam as zonas de origem partindo para lugares incertos.

## **6. Elementos de Gestão**

### ***Conceitos Aplicáveis às Organizações com Fins Não Lucrativos***

Tendo em conta a natureza e as especificidades dos vários projectos de microfinanças, para que os mesmos funcionem convenientemente e permitam obter os resultados desejados é necessário que as entidades



envolvidas neste processo estejam devidamente capacitadas quer em termos institucionais quer em termos de gestão. Com efeito torna-se necessário conhecer como é que funcionam as organizações e como é que as mesmas devem ser geridas, em particular, as que estão vocacionadas para a prestação deste tipo de serviços.

É neste contexto que serão abordadas algumas teorias e conceitos relacionados com o tema em análise.

### **a) Estrutura e Processo de Organização das Empresas**

*" Tome todas as nossas fábricas, nosso comércio, nossas vias de transporte e nosso dinheiro, mas deixe-me nossa organização, e em quatro anos eu terei me restabelecido" (Andrew Carnegie, citado por Megginson 1986: 187).*

A citação acima enfatiza que uma organização não se limita apenas aos meios físicos e financeiros; com efeito, "... as organizações são formadas de pessoas, reunidas em uma estrutura através da autoridade e relacionamento de responsabilidade e lideradas por administradores capazes" (Megginson 1986:187).

O autor anteriormente referido define uma organização como sendo "... um grupo de indivíduos com uma meta comum, reunidos por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade". No entanto, o termo *organização* tem vários significados e pode ser usado fazendo referência aos seguintes aspectos (Megginson 1986:192):

- a maneira pela qual a administração propõe uma estrutura formal para usar, com melhores resultados, os seus recursos financeiros, físicos, materiais e humanos;

R-E-25429

- a forma como a organização agrupa as suas actividades, sendo atribuído um gerente com autoridade a cada componente administrativo, para supervisionar os seus membros;
- os relacionamentos entre funções, cargos, tarefas e empregados;
- a maneira como os gestores subdividem as tarefas que devem ser executadas nos seus departamentos e delegam a autoridade necessária para que sejam realizadas.

Ainda segundo o mesmo autor, a organização e o processo de organização são afectados pelos seguintes conceitos:

- divisão de trabalho
- uso de organigramas formais
- cadeia de comando
- unidade de comando
- canais de comunicação
- departamentalização
- níveis de hierarquia
- amplitude de administração
- uso de comissões
- inevitabilidade dos agrupamentos informais

Um outro autor define que uma organização delineada de forma adequada evidencia as pessoas que nela colaboram bem como as suas tarefas e os papéis que elas desempenham, de forma a atingir os seguintes resultados (Madureira 1990:258 -259):

- promover a eficiência organizacional - a especialização, desenvolvendo habilidades, deveria conduzir ao aumento da eficiência;

- proporcionar um sentido de lealdade - uma estrutura bem delineada orienta as pessoas quanto ao rumo a seguir através da indicação das tarefas-chave que elas têm de desempenhar;
- desenvolver um sentido de lealdade - no grupo a que pertencem, as pessoas têm tendência a desenvolver lealdade a esse grupo;
- fornecer um sistema de coordenação - a estrutura define relações de autoridade e responsabilidade entre as unidades organizacionais, pelo que as pessoas sabem quem delas se encarrega e a quem reportam; ou seja, de quem dependem hierarquicamente;
- servir de rede de informação - a estrutura indica como a informação está formalmente processada dentro da organização;
- dar estabilidade organizacional - a estrutura facilita às pessoas o desenvolvimento de relações de trabalho estáveis.

Uma terceira abordagem define organização como "... um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas". Assim, uma organização apenas existe quando " ... há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com acção conjunta a fim de alcançarem um objectivo comum ... " e caracterizam-se por dois elementos comuns a todas elas, nomeadamente (Chiavenato, 1995:23 - 38):

- o elemento básico - constituído pelas pessoas e as interacções individuais e existentes entre indivíduos e organizações; entre uma organização e as outras; e,, entre uma organização e seu ambiente total.
- os elementos de trabalho - constituídos pelos recursos (humanos, não humanos e conceptuais) que as organizações utilizam e que podem determinar a sua futura eficiência.

Toda e qualquer organização é criada com um determinado objectivo; define-se objectivo como " ... os objectos em direcção aos quais as organizações dirigem suas energias e recursos". Os objectivos naturais de uma organização podem ser resumidos como se segue (Chiavenato, 1995:42 e 43):

- proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade
- proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção
- aumentar o bem estar da sociedade através do uso económico dos factores e dos recursos e proporcionar um retorno justo aos factores de entrada.
- proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas normais.

### ***Os Recursos na Organização***

Por outro lado, é de referir que toda e qualquer organização para o seu funcionamento necessita de recursos os quais se definem como os meios que a mesma possui para realizar as suas actividades e cumprir os objectivos para que foi criada. Tais recursos podem ser classificados em cinco grupos sendo consequentemente administrados por subsistemas específicos, a saber (Chiavenato, 1995:102 a 107):

- recursos físicos e materiais - são os recursos necessários para as operações básicas da organização (o espaço físico, os prédios, edifícios e terrenos, o processo produtivo, a tecnologia, etc.) tem como subsistema a *Administração de Produção*.

- recursos financeiros - referem-se ao dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa (entradas e saídas), empréstimos, financiamentos, créditos, etc. e estão ligados ao subsistema *Administração Financeira* (a ser abordado mais adiante).
- recursos humanos - são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa: subsistema *Administração de Recursos Humanos* (a ser desenvolvido também mais adiante).
- recursos mercadológicos - constituídos pelos meios através dos quais a organização localiza, entra em contacto e influencia os seus clientes e usuários; estão ligados ao subsistema *Administração Mercadológica* ou *Marketing* (a ser abordado, igualmente, mais adiante).
- recursos administrativos - constituem todos os meios através dos quais as actividades organizacionais são planeadas, organizadas, dirigidas e controladas. Incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária além dos esquemas de coordenação e integração utilizados pela organização; subsistema - *Administração Geral*.

### **Classificação das organizações**

As organizações são distinguidas de acordo com o seu propósito, missão ou objectivo sendo agrupadas em duas dimensões, nomeadamente (Megginson 1986:483 a 494):

- a motivação dos organizadores, ou seja, realizar lucro ou não;
- o propósito principal ou orientação da organização.

Por outro lado, a classificação feita de acordo com a motivação dos organizadores distingue o motivo lucro do motivo serviço e em relação a este último enquadra as instituições sem fins lucrativos como se segue:

- *sociedades de protecção e benefícios* - estas são dirigidas para o benefício dos membros que a compõem.
- *grupos de bem estar público* - são entidades governamentais que proporcionam serviços para todos os membros do público.
- *organizações de serviços sem fins lucrativos* - têm como objectivo principal a prestação de serviços ao público; estas precisam de ser efectivas quanto a custos, ainda que não procurem obter lucros e devem ter, a longo prazo, as suas despesas cobertas pelas receitas realizadas.

É de referir que são as organizações sem fins lucrativos que se especializam em atender as necessidades que não são adequadamente atendidas pelo governo ou pelas empresas, pelo que dependem do apoio de pessoas físicas ou de doações.

Dada a natureza das suas actividades a HELVETAS pode ser classificada como uma organização de serviços sem fins lucrativos. Para efeitos de funcionamento, a mesma possui dentro da sua estrutura organizacional, um departamento localizado na sua sede, em Maputo, virado essencialmente para as actividades microfinanceiras, o qual é coordenado por uma técnica; no distrito de Boane possui um gabinete, dotado de técnicos, que lidam directamente com os beneficiários dos créditos.

A gestão das actividades desenvolvidas pela HELVETAS, em Moçambique, é feita por um coordenador Suíço residente em Maputo; acima deste, existe uma coordenadora residente na Suíça, indigitada para administrar todos os projectos implantados no Continente Africano, que periodicamente se

desloca ao nosso país para aferir do grau de desenvolvimento das actividades desta organização.

Por outro lado, pela sua relevância e pelo seu efeito na estrutura e organização das instituições não lucrativas, os seguintes conceitos e princípios das organizações orientadas para o lucro são também aplicáveis àquelas (Megginson 1986:494 a 499):

1. Planeamento estratégico e administração por objectivos (APO) - para aumentar a efectividade organizacional é necessário definir-se a missão da organização. Assim, as organizações sem fins lucrativos também precisam fazer o seguinte:

- definir qual é o seu negócio e o que deveria ser;
- derivar objectivos e metas claras de sua definição de função e missão;
- estabelecer prioridades que lhes permitam seleccionar alvos, criar padrões de realização e desempenho, isto é; (i) definir os resultados mínimos aceitáveis, (ii) determinar datas-limite, (iii) trabalhar tendo em vista os resultados, e, (iv) atribuir responsabilidades a alguém por eles;
- definir as medidas de desempenho;
- usar estas medidas para obter retroinformação acerca dos esforços realizados; e,
- fazer uma revisão organizada dos objectivos e resultados, para eliminar os que já não servem mais a um propósito ou os que provaram ser inatingíveis.

2. *Marketing* - muitas organizações sem fins lucrativos estão chegando à conclusão de que precisam de ter uma mentalidade de lucro em um mundo

que não visa lucro; o objectivo não é o de realizar lucros para os accionistas, mas reinvestir fundos a fim de aumentar o serviço ou, em alguns casos, apenas sobreviver. Neste contexto, torna-se necessário encontrar novos mercados para os serviços existentes para o que se afigura indispensável a utilização de estratégias de *marketing* (fundamentalmente o *marketing mix*)..

3. Estilos mais Modernos de liderança - os gestores das organizações sem fins lucrativos, de acordo com a natureza das suas actividades, tendem a usar alguns estilos modernos de liderança sendo de referir:

- o uso de burocracia - em grupos de bem-estar público tende a haver um uso maior da abordagem da burocracia. Assim, existe maior confiança no uso de regras, regulamentações e formalidades sendo a liderança menos receptiva à mudança;
- uso de liderança participativa - as instituições que utilizam um grande número de voluntários têm um tipo de liderança do género *laissez-faire* ; é feito maior uso de liderança partilhada, tomada de decisões por subordinado, comissões públicas, e abordagem participativa à administração. Tais grupos são bastante receptivos à mudança;
- uso de desenvolvimento de organização (DO) - o uso de acção-pesquisa de mudança e desenvolvimento de organização é útil para melhorar a efectividade das organizações sem fins lucrativos. Este modelo utiliza uma abordagem participativa e partilhada para diagnosticar e efectuar a mudança necessária.
- uso de motivadores diferentes - para motivar os seus quadros os gestores das organizações sem fins lucrativos descentralizam o poder e realizam coisas que façam com que os auxiliares se sintam também importantes. Aparentemente, o dinheiro não é o factor motivador principal mas os gestores podem criar um quadro de funcionários altamente comprometidos



e leis, partilhando o poder e deixando que todos influenciem nas decisões e acções.

No entanto, um dos aspectos essenciais para se alcançar um planeamento coordenado e efectivo (o que muitas vezes é subestimado por uma grande parte dos operadores microfinanceiros) é o estabelecimento de premissas que deve ser entendido como o ambiente no qual se espera que os planos funcionarão; elas incluem hipóteses ou previsões do futuro e condições conhecidas que afectarão os planos operativos. Assim, são fixadas nas empresas metas que indicam a direcção em que se deve seguir; servem de guia para as decisões e para acção; constituem a base para controlar as operações e aplicar critérios quando se avaliam resultados. Tais metas podem ser estratégicas (definidas ao mais alto nível da organização e de médio/longo prazos) e táticas (de nível inferior e servem para dirigir a organização num curto espaço de tempo, geralmente um ano).

Na HELVETAS a nível da cúpula foram definidas como estratégias a intervenção da organização nos países da Ásia, América Latina e África, nas seguintes áreas de actuação:

- Infraestruturas em áreas rurais;
- Utilização sustentável de recursos naturais; e,
- Educação e cultura.

Relativamente a sua actuação no nosso país, tendo em conta o contexto político, económico e social do período pós guerra foram consideradas como premissas básicas para o planeamento das actividades a desenvolver: o reassentamento das populações em zonas rurais e o estado de pobreza em que a grande maioria das populações se encontra. Nesta base foram definidos os seguintes objectivos em zonas previamente identificadas:

- Cabo Delgado - apoio a projectos de sistemas de abastecimento de água às zonas rurais;
- Maputo - apoio à programas de restabelecimento das populações (através da construção de infraestruturas sociais) e promoção e realização de actividades de rendimento (Distritos de Boane e Matutuíne).

Os planos de operação são elaborados a nível da sede da organização, em Maputo, com base em estudos de mercado efectuados no local ouvindo-se as sensibilidades das várias entidades locais.

Por outro lado, os aspectos técnicos ligados à instrução e análise dos pedidos de crédito estão sob responsabilidade da equipe de técnicos localizados em Boane. Com efeito, são estes que organizam os membros, dão formação em metodologias de crédito, supervisam a criação das associações e das respectivas operações.

Existem manuais de procedimentos e formulários que regulam todos os passos a seguir no tratamento das operações; deste modo, pode-se inferir que esta organização recorre ao uso da burocracia no processo de gestão.

O controlo e acompanhamento das actividades são feitos, em primeira instância, pelo corpo técnico que efectua auditorias sistemáticas aos projectos e dá alguns conselhos na área de negócios aos beneficiários. Tais actividades são reportadas de forma sistemática em relatórios e outro tipo de documentos escritos.

Refira-se ainda que, existem fixados três níveis de responsabilidade e de gestão em relação à área microfinanceira: de base (assegurada pelos técnicos localizados em Boane); intermédio (pela técnica responsável pela área de crédito em Maputo); cimeiro ou de topo (assegurada pelo coordenador geral).

Contudo, todas as acções inerentes às actividades da área microfinanceira são centralizadas em Maputo, cabendo ao Coordenador tomar as decisões que achar convenientes para o que concorrem os pareceres do corpo técnico localizado em Boane e da responsável por esta área.

Semestralmente, realizam-se encontros com as estruturas locais e os vários interessados para auscultar a sensibilidade destes sobre o desempenho das operações e melhorar os procedimentos futuros.

#### ***b) Gestão de Recursos Humanos***

O propósito da gestão de recursos humanos é prover as organizações com uma força de trabalho efectiva; para conseguir este propósito os estudos feitos em redor desta questão revelam como os empresários aos vários níveis obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número certo e os tipos de trabalhadores (Davis 1983:6).

Assim, "a gestão de recursos humanos consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho" (Chiavenato, 1995:135).

Os objectivos da gestão de recursos humanos derivam dos objectivos da organização no seu todo sendo os principais:

- criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objectivos da organização;

- criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objectivos individuais,
- alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Por outro lado, a gestão de recursos humanos é constituído por um conjunto de subsistemas contingentes ou situacionais que variam consoante a organização e dependem de factores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, entre outros; são os seguintes os subsistemas referidos (Chiavenato 1995:129 a 137):

- subsistema de provisão de recursos humanos - inclui planeamento, pesquisa, recrutamento e selecção de pessoal;
- subsistema de aplicação de recursos humanos - inclui análise e descrição de cargos, avaliação de mérito ou de desempenho e movimentação de pessoal (nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal);
- subsistema de manutenção de recursos humanos - inclui remuneração (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registos, controles de pessoal e relações laborais;
- subsistema de desenvolvimento de recursos humanos - inclui treinamento e planos de desenvolvimento do pessoal;
- subsistema de controle de recursos humanos - inclui banco de dados, sistemas de informações (colecta e tratamento de dados estatísticos, registos, relatórios, mapas e demonstrações) e auditoria de recursos humanos.

Todavia, uma forma de melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no cargo do empregado é através do sistema de compensações (ou

recompensas) e penalizações. Sobre este aspecto um outro autor refere que "o desafio da administração é criar um ambiente que estimule as pessoas em seus cargos e fomente o crescimento da empresa, e um aspecto chave do ambiente é a remuneração" (Rock, M. citado por Davis 1983:319). Com efeito, o sistema de compensações e penalizações quando bem administrado constitui um instrumento útil para melhorar o desempenho e a motivação dos trabalhadores proporcionando uma satisfação nos cargos que ocupam. Entende-se por remuneração tudo o que os empregados recebem em troca do seu trabalho.

A gestão do sistema de compensações e penalizações para ser eficaz, deve procurar recompensar o comportamento desejado e controlar os custos. Os objectivos perseguidos por uma gestão efectiva de recompensas podem se resumir como se segue (Davis 1983:322-323):

- obter pessoal qualificado - a remuneração tem de ser suficientemente alta para atrair candidatos. Uma vez que existe concorrência no mercado de trabalho, os níveis de recompensa terão que ser tais de modo a responderem à demanda e oferta de trabalhadores; às vezes há necessidade de um salário-prémio para atrair candidatos que se encontram empregados noutras empresas;
- reter os actuais empregados - quando os níveis de remuneração não são competitivos alguns empregados se demitem; a fim de evitar que o nível de rotação seja bastante elevado, a recompensa precisa manter-se competitiva entre os trabalhadores;
- garantir a equidade - a gestão de salários e ordenados luta por uma equidade interna e externa; a equidade interna solicita que a recompensa seja relacionada ao valor relativo dos cargos, isto é, cargos semelhantes deverão ter remunerações semelhantes, e a externa, envolve remunerar os trabalhadores à uma taxa igual a que trabalhadores semelhantes recebem em outras empresas.

- recompensar o comportamento desejado - a recompensa deve reforçar os comportamentos desejados; o bom comportamento, a experiência, a lealdade e as novas responsabilidades devem ser recompensados por meio de um plano efectivo de remuneração;
- controlar custos - um programa racional de custos ajuda uma organização a obter e reter a sua força de trabalho a um custo razoável. Para o efeito, a organização deve possuir um estrutura sistemática de salários e ordenados;
- cumprir os regulamentos legais - a gestão de salários e ordenados defronta-se com restrições legais. Assim, um bom programa de recompensa considera estas restrições e garante o cumprimento de todos os regulamentos governamentais que afectam a remuneração dos trabalhadores.

Contudo o processo de gestão de salários e ordenados é influenciado por diversas pressões e enfrenta um conjunto de desafios ligados nomeadamente a:

- forças do mercado - alguns cargos precisam ser mais remunerados do que está indicado pelo seu valor relativo;
- poder sindical - quando os sindicatos representam uma parte da força de trabalho, são capazes de usar o seu poder a fim de obter taxas salariais não proporcionais ao seu valor relativo. Deste modo, as organizações deverão evitar que tais situações levem os trabalhadores à greves ou à outro tipo de manifestações;
- produtividade - as empresas precisam de lucro para sobreviver sem o que não podem atrair os investimentos necessários para serem mais competitivas. Por conseguinte, uma empresa não pode pagar aos

trabalhadores mais do que eles contribuem para a mesma através da produtividade.

- política de salários ou ordenados - a maior parte das organizações tem políticas que fazem com que os salários e ordenados sejam ajustados periodicamente; outras organizações têm como política pagar prémios acima dos salários normais visando minimizar a rotatividade dos empregados ou recrutar os melhores trabalhadores. Contudo, deverá ter-se em consideração que aumentos ou políticas que incrementam a remuneração dos trabalhadores deslocam para cima a linha de tendência salarial;
- restrições do governo - regula sobre as normas de trabalho, a idade mínima para se empregar alguém, entre outros aspectos.

Paralelamente à política de salários e ordenados existe o sistema de incentivos financeiros o qual proporciona o elo entre a remuneração e o desempenho e que afectam, no todo ou em parte, a renda dos trabalhadores. Contrariamente aos aumentos de salários e às promoções, os incentivos têm um efeito imediato no comportamento desejado uma vez que os trabalhadores vêem rapidamente os resultados e, conseqüentemente, são levados a manter esse comportamento e motivados a expandir a sua produção. Por outro lado, para além da expansão da produção traz outros benefícios para a empresa, pois as despesas de recrutamento para empregados adicionais e desembolsos de capital para novos postos de trabalho são minimizados. Todavia, a gestão de um sistema de incentivos pode ser complexa e pode acarretar problemas significativos. Senão vejamos:

- tal como acontece com qualquer outro sistema de controlo é necessário estabelecer padrões de desempenho e medir-se posteriormente os resultados obtidos. Em relação à alguns cargos torna-se difícil o estabelecimento de padrões, isto significa que o sistema de incentivos pode resultar em desigualdades nalgumas organizações; em outras, o sistema

poderá estar a recompensar de igual forma os trabalhadores quando o esforço desenvolvido é desigual; algumas vezes os trabalhadores ganham mais do que os seus supervisores; um outro problema ainda, é que alguns trabalhadores podem não atingir os padrões estabelecidos devido a factores de força maior resultantes de faltas ao trabalho (por doença ou outros motivos) ou interrupção do processo normal de trabalho devido, por exemplo, à avarias no equipamento.

Os sistemas de incentivos mais comuns são os seguintes:

- trabalho por peça - compensa o trabalhador em cada unidade de produção;
- bonificação de produção - através de um esforço extra que resulte em produção acima do padronizado, o trabalhador recebe um adicional (ou bónus) ao salário-base;
- comissões - nos cargos de venda, por exemplo, ao vendedor pode ser paga uma percentagem sobre o valor das mercadorias vendidas.
- curvas de maturidade - a fim de promover incentivo para o pessoal técnico algumas empresas desenvolveram as chamadas *curvas de maturidade* (na qual os empregados são categorizados à base de produtividade e experiência). Através desta técnica, os profissionais de alto desempenho continuam a ser recompensados pelos esforços feitos sem ser obrigados a assumir uma posição de gerência a fim de manter os seus rendimentos em constante elevação.
- planos grupais - muitas vezes o desempenho resulta de um esforço grupal; em reconhecimento deste facto desenvolvem-se planos de incentivos para equipas de trabalho que se destaquem em determinadas actividades.

O sistema de recompensas contempla ainda os chamados benefícios e serviços aos empregados (remuneração indirecta) os quais são



proporcionados como uma condição de emprego e não se relacionam directamente com o desempenho. Através deste tipo de remuneração (que inclui seguros, garantias, folgas e benefícios de horários, serviços educacionais, financeiros e outros) os empregadores têm procurado atingir vários objectivos que podem ser resumidos da forma seguinte:

- reduzir a fadiga;
- desencorajar possível inquietação dos trabalhadores;
- satisfazer os objectivos dos mesmos;
- auxiliar no recrutamento de novos trabalhadores
- reduzir a rotatividade dos empregados; e,
- minimizar os custos com horas extras.

Uma outra abordagem refere que "A organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica os seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. Essa manutenção exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaiem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e de higiene e segurança no trabalho" (Chiavenato 1986:9). Para este autor, um sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição dos seus membros, e os mecanismos pelos quais estes benefícios são distribuídos nomeadamente, salários, pensões, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios), recompensas como garantias de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento.

No que concerne à definição de salário o mesmo refere que pode ser considerado de muitas maneiras distintas:

- o pagamento de um trabalho ;
- constitui uma medida de valor de um indivíduo na organização;
- coloca uma pessoa em uma hierarquia de *status* dentro da organização.

Por outro lado, define incentivo como sendo "uma gratificação tangível ou intangível, em troca do qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar) e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos válidos (decisão de produzir)" (Chiavenato 1986:11).

Numa organização com fins não lucrativos, a escolha de pessoas deverá ser feita tendo em conta os seguintes aspectos, fundamentalmente:

- a sua motivação, que não deverá ser a obtenção de dividendos mas o de ser alguém de boa vontade e disposto a colaborar com a instituição;
- a sua conduta moral;
- ser alguém que saiba trabalhar em grupo; e, sobretudo,
- que conheça bem a realidade do local onde estará afecto.

A escolha, pela HELVETAS, dos operadores locais teve em conta grande parte desses aspectos.

A gestão de recursos humanos nas HELVETAS é descentralizada e assegurada pelo coordenador local do projecto. Os técnicos em serviço na organização são admitidos com uma certa experiência na área, sendo apenas formados em termos de procedimentos específicos utilizados nas operações.

Para além destes, a HELVETAS possui como colaboradores alguns professores que auxiliam no acompanhamento e controlo das operações os quais são igualmente treinados para o efeito. A estes são abonados alguns incentivos os quais são calculados em função das receitas cobradas.

### **c) Gestão Financeira**

A empresa insere-se num quadro político, económico e social mais ou menos vasto que transcende muitas vezes o país em que se localiza. Assim, num determinado contexto ela desempenha as suas funções económicas (a realização de investimentos, produção, comercialização, criação de riqueza) e sociais (a manutenção ou a elevação do nível de emprego, a concessão de benefícios sociais aos trabalhadores, pagamentos de impostos e outras taxas ao Estado) e mantém inalteráveis e constantes relações de diversa ordem com o meio ambiente (Menezes 1988:16).

Os gestores dessas empresas perseguem objectivos tais como; sobrevivência, lucro e crescimento derivando daí as metas financeiras de equilíbrio, de rentabilidade e de crescimento.

Nas empresas contemporâneas, a realização desses objectivos tende a organizar-se num sistema de planeamento e controlo em que se insere a gestão financeira a qual desempenha um papel bastante importante na condução dos negócios da mesma.

No nosso país, dada a fase de transição para uma economia de mercado, a necessidade de uma gestão financeira eficaz torna-se uma exigência por parte de todos os gestores.

Uma abordagem sobre o surgimento histórico da gestão financeira, refere que a mesma identificava o seu conteúdo com as funções classicamente desempenhadas pelo tesoureiro nomeadamente, recebimentos, pagamentos, descontos de papel comercial e segurança de valores, pelo que a função financeira era desempenhada por órgãos subordinados aos graus hierárquicos mais elevados que por sua vez exerciam o controlo dessa área (Menezes 1988:34).

Com o desenvolvimento económico dos países de economia de mercado, sobretudo a partir da I Guerra Mundial, surgiu um outro conceito de gestão financeira desenvolvido da forma seguinte:

"... o desenvolvimento dos mercados financeiros e as maiores dificuldades de gestão das empresas conduziram à aceitação generalizada de que a gestão financeira tinha como finalidades o estudo das técnicas que visavam a melhor obtenção e gestão dos recursos financeiros necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa, o estudo e a resolução dos problemas legais e contabilísticos e, também, a coordenação das suas relações nos mesmos domínios, com o exterior" (Menezes 1988:34 e 35).

Assim, "... os departamentos que exerciam directamente a função financeira não intervinham na definição da estratégia global da empresa, no estudo das decisões económicas de investimento e nem efectuavam o controlo da rentabilidade das aplicações de fundos" (Menezes 1988:34).

Todavia, "a partir da década de sessenta, a função financeira começou a assumir uma importância crescente em relação às funções historicamente consideradas como primordiais (primeiro a produção, e depois, o marketing..." (Menezes 1988:34) e passou a impor-se sobre as restantes funções e os departamentos criados eram inseridos nos graus hierárquicos mais elevados.

Na actualidade, o sucesso de grande parte das empresas assenta numa correcta gestão financeira que compreende um conjunto de técnicas que se destinam a estudar as situações económica e financeira de uma determinada empresa. Tal estudo é feito na base dos documentos contabilísticos e financeiros fundamentais e outras informações disponíveis (Menezes 1988:34).

## Algumas Definições de Gestão Financeira <sup>8</sup>

Existem vários conceitos relacionados com a função e a gestão financeira que apesar de serem abordados de forma diferente apresentam aspectos comuns; a seguir apresentam-se três conceitos:

1. "A gestão financeira é uma função que tem como finalidades essenciais

- por um lado, assegurar regularmente à empresa os fundos necessários para o seu equilíbrio racional e para a sua exploração corrente propiciando-lhe esses fundos em devido tempo, pelo menor preço, sem alienar a sua independência nem as suas possibilidades de acção industrial e comercial;
- por outro lado, controlar o que é primordial, a boa utilização dos fundos e a rentabilidade das operações a que os mesmos são afectados".

2. "A função financeira é o ponto de contacto entre as fontes e as aplicações de fundos na empresa".

3. "A função financeira é aquela que no seio da empresa, prepara e executa as decisões financeiras; assim, gestão financeira de uma organização é o conjunto das decisões e actividades que no seio da organização e em função dos seus objectivos concorrem para a regulação dos fluxos financeiros de aplicação e de origem de que ela é o instrumento de ajustamento"

O controle financeiro das actividades das HELVETAS, em Moçambique, é feito centralmente à nível de Maputo; em Boane apenas se fazem alguns registos sistemáticos de modo a possibilitar a obtenção de elementos que permitam elaborar estatísticas e relatórios cuja periodicidade é semestral. Contudo, não existe montada alguma contabilidade sistematizada de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade. Por outro lado, segundo informações

---

<sup>8</sup> In Xavier, F. 1997. "Gestão da Carteira de Créditos do BPD" - Trabalho da Disciplina de Técnicas de Investigação - 5º. Ano - Curso de Gestão.

obtidas não existe separação física entre os registos ligados às actividades microfinanceiras e as restantes desenvolvidas pela organização.

A gestão financeira, das microfinanceiras, também implica bom controle e gestão da carteira de crédito e uma política clara de provisão e amortização de créditos mal parados; assim os relatórios elaborados devem conter indicadores chave de desempenho financeiro de modo a permitir aos gestores dar resposta atempada aos problemas e tomar decisões operacionais e estratégicas.

Das informações obtidas nos encontros havidos, com a técnica da HELVETAS, foi possível aperceber que, embora as práticas microfinanceiras aplicadas na metodologia de crédito sejam boas, os métodos utilizados para a gestão dos mesmos tem que ser ainda melhorado: por exemplo, não são registados sistematicamente os dados qualitativos sobre os clientes activos, empréstimos pendentes e níveis de reembolso (a informação que é registada abrange um número cumulativo de clientes). Por outro lado, não são separados com nitidez os custos das operações dos créditos de outro tipo de custos.

Uma das razões para isso, poderá ser o facto de a HELVETAS ter relegado para o segundo plano a sua actividade microfinanceira dando, por conseguinte, maior importância às restantes actividades. Aliás esse facto pode ser comprovado pelo que se referiu anteriormente com relação à intenção de abandono desta actividade.

#### **d) Marketing**

"Todas as organizações têm um produto ou serviço que querem vender ou prover a um dado mercado ou clientes. Para isso, usam uma ampla variedade de técnicas de *marketing* a fim de induzirem os seus clientes a aceitarem o que elas têm para oferecer" (Megginson 1986:495 e 496).

"As empresas de *Marketing* prósperas são aquelas que pensam em termos positivos relativamente ao meio onde exercem a sua actividade, desenvolvendo uma organização capaz de aproveitar as oportunidades, reconhecer potencialidades e resolver dificuldades" (Stapleton, 1988:9).

Para este autor "*Marketing* é o processo de gestão responsável pela identificação, previsão e satisfação lucrativa das necessidades do consumidor".

Philip Kotler, um perito em *marketing* indicou que, de todas as funções empresariais esta foi a última a chegar ao cenário das organizações sem fins lucrativos devido, por um lado, ao facto dessas organizações terem operado durante vários anos sem um mercado de vendedores e, por outro, muitas dessas organizações terem suposto que a qualidade dos serviços se venderia por si mesma não necessitando, por isso, de desenvolver um plano de *marketing* e um sistema de entrega do serviço (Megginson 1986:496).

A seguir se apresentam algumas questões relacionadas com a estratégia de *marketing* de organizações com fins não lucrativos (Kotler, P. citado por Megginson, 1986:497)<sup>9</sup>:

- em que actividade estamos? (missão da organização);
- quem são os clientes? (definição dos destinatários/beneficiários);
- que necessidade estamos procurando satisfazer? (alvo das necessidades);
- que segmento devemos satisfazer? (grupo alvo);

---

<sup>9</sup> Extraído do livro de Philip Kotler, "*Strategies for Introducing into Nonprofit Organizations*", *Journal of Marketing* 43 (janeiro de 1979):34

- quais as necessidades a satisfazer? (avaliação das necessidades);
- como o público alvo nos vê? (análise de imagem);
- como o grupo alvo fica sabendo a respeito do que fazemos e tomam decisões para a sua adesão? (comportamento do consumidor).
- quão satisfeitos estão os beneficiários? (Avaliação do grau de satisfação do consumidor)

O *Marketing* numa instituição como a HELVETAS, deve significar o estudo das necessidades dos principais destinatários dos seus serviços para depois oferecer aos mesmos os diversos produtos disponíveis, de modo a convencê-los que os mesmos são bons.

Para o efeito, torna-se necessário obter legitimidade do Governo, compreender estrategicamente quais as necessidades que a referida camada social possui, para depois encontrar as melhores formas de organização de modo a poder satisfazê-las.

Deste modo, o que interessa às pessoas é que tais serviços prestados possam satisfazer cabalmente as suas necessidades. E para isso é necessário ter em conta o *Marketing Mix*, ou seja, os 4 Ps nomeadamente:

- preço - as taxas de juro representam, neste caso, o preço que as populações rurais de Boane elegíveis para o projecto pagam contra a entrega do produto oferecido (os créditos). A HELVETAS, no estudo de mercado feito, concluiu ser necessário praticar taxas de juro relativamente altas, de modo a poder cobrir os custos incorridos com essas operações. Contudo, dadas as características sócio económicas das populações e das actividades desenvolvidas pelas mesmas deveriam ser praticadas taxas bonificadas de modo a deixar uma margem para a acumulação de capital.



- produto - os produtos oferecidos deverão estar em consonância com as necessidades do beneficiário. Com relação a este aspecto a HELVETAS identificou correctamente as actividades a financiar que eram características da zona.
- praça - a escolha, pela HELVETAS, de Boane como local para o desenvolvimento das suas actividades microfinanceiras, resultou de vários contactos locais uma vez que ela já se encontrava implantada desenvolvendo outras actividades de carácter humanitário.
- promoção - para que uma determinada instituição possa funcionar conveniente é necessário que ela tenha uma boa imagem para o que deverá promovê-la de modo a convencer os beneficiários de que os seus produtos ou serviços são bons. A HELVETAS fazendo-se valer da sua implantação há algum tempo em Boane, conseguiu promover os seus serviços microfinanceiros de modo que foram aceites com naturalidade e satisfação pelas comunidades locais.

## 7. Conclusões

Nos países subdesenvolvidos são necessárias não só organizações que tenham por finalidade a maximização dos seus resultados como também organizações que operem na área de microfinanças, pois uma parte considerável da população pobre e economicamente activa necessita de créditos para as suas actividades e não possui condições para obtê-los junto dos bancos comerciais.

Para operar em qualquer actividade, as instituições têm que estar convenientemente organizadas; isto pressupõe:

- a existência de uma estrutura funcional;
- atribuição de responsabilidades às pessoas
- uma correcta definição de objectivos;
- uma gestão racional, eficaz e eficiente dos recursos humanos, financeiros e outros;
- possuir uma correcta visão de *marketing*.

Por outro lado, deverá haver uma conjugação e coerência entre a missão, objectivo, qualidade de recursos humanos, fontes de recursos financeiros, acções de *marketing* para que os resultados a obter sejam satisfatórios.

## 8. Bibliografia

Ardant, H. 1978. *Técnica Bancária*. Lisboa: Editorial Presença.

Chiavenato, I. 1995. *Recursos Humanos*, 4ª. Edição. Editorial São Paulo: McGraw Hill.

Davis, K. et al. 1983. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw Hill.

INDER, Banco de Moçambique e Ministério do Plano e Finanças. 1998. *Estudo sobre Microfinanças em Moçambique: Esboço*.

Kotler, P. 1992. *Marketing*. Edição Compacta. Atlas: São Paulo (Obra Citada).

\_\_\_\_\_ 1979. *Strategies for Introducing into Nonprofit Organizations* Journal of Marketing 43, (obra citada).

Madureira, M. 1990. *Introdução à Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Megginson, L. et al, 1986. *Administração: Conceitos e Aplicações*. Brasil: Editora Harbra Lda.

Menezes, C. 1988. *Princípios de Gestão Financeira*, II. Lisboa: Editorial Presença.

Moçambique. 1998. Decreto Nº.47/98 de 22 de Setembro. Boletim da República, Série I, nº.37.

\_\_\_\_\_ 1991. Lei Nº.28/91 de 31 de Dezembro. Boletim da República, Série I, nº.52.

Silva, J. 1988. *Análise e Decisão de Crédito*. São Paulo: Atlas.

Schillinger H. et al, 1992. *Manual de Financiamento: Guia para la Aplicación de Instrumentos de Financiamiento en Proyectos de Fomento Económico de La Fundación Friedrich Ebert (FFE)*. Alemanha. FFE.

Stapleton, J. 1988. *Marketing*, 2ª. Edição. Lisboa: Editorial Presença.

