

658.3(679) gest-38  
jam  
e.3



Redimensionamento da Rede Bancária do Banco Austral: Sua  
Repercussão na Força do Trabalho e Rendibilidade

*Deplacas*

Trabalho de fim do curso para a obtenção do grau de Licenciatura  
em Gestão de Empresas

Atumane Jamal

Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Junho de 2003

C. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	28346
DATA	14 / 07 / 04
AQUISIÇÃO	oferta
GOTA	

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. PROBLEMA.....	1
1.2. OBJECTIVOS.....	3
1.3. METODOLOGIA.....	3
2. INSTITUIÇÕES E MERCADOS FINANCEIROS.....	5
2.1. DESCRIÇÃO GERAL.....	5
2.1.1. INTERMEDIÁRIOS FINANCEIROS.....	7
2.2. MERCADOS FINANCEIROS.....	9
2.2.1. MERCADO MONETÁRIO.....	9
2.2.2. MERCADO DE CAPITAIS.....	9
2.2.3. MERCADO DE CRÉDITO.....	10
2.2.4. MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS.....	10
2.2.5. MERCADO DE ACCÕES.....	10
2.2.6. MERCADO DE OBRIGAÇÕES.....	10
2.2.7. BOLSAS DE VALORES.....	12
2.3. CLASSIFICAÇÃO DOS BANCOS.....	12
2.4. ACTIVIDADE BANCARIA EM MOÇAMBIQUE.....	15
2.4.1. ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO.....	15
2.4.2. AS TENDÊNCIAS DA BANCA COMERCIAL EM MOÇAMBIQUE.....	17
2.4.3. A COMPETITIVIDADE DO SECTOR BANCÁRIO.....	20
2.4.4. A RENDIBILIDADE DOS BANCOS COMERCIAIS.....	23
2.4.5. PRODUTIVIDADE DOS BANCOS COMERCIAIS.....	28
3. BANCO AUSTRAL, S.A.R.L.....	31
3.1. BREVE HISTORIAL.....	31
3.2. A COBERTURA TERRITORIAL.....	34
3.3. PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO.....	39
3.4. PRINCIPAIS ACTIVIDADES DO BANCO AUSTRAL.....	472
3.5. PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS.....	4949
3.6. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA.....	500
3.7. ANÁLISE DE RENDIBILIDADE.....	511

4. CONCLUSÕES 5.....	55
5. SUGESTÕES.....	57
6. ANEXOS.....	58
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

## DECLARAÇÃO DE AUTOR

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria, resulta de uma investigação por mim feita e que nunca foi submetido a um estabelecimento de ensino para avaliação.

Maputo, 21 de Junho de 2003

O Júri

Este trabalho foi aprovado com-----<sup>12</sup>-----valores, por nós, membros de júri da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, 21 de Junho de 2003

O Presidente

(Drº.M.Sylvestre)

O Arguente

(Drº Armindo C.Nhabinde)

A Supervisora

(Drª Maria A.Lopes)

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a pessoas muito especiais para mim: Amina, Anísio e Fatinha, meus filhos; e à Amina M. Braimo, minha esposa.

## Agradecimentos

Fazer uma lista de agradecimentos talvez fosse extremamente longa, porque durante o processo da minha formação e na fase de elaboração desta dissertação final, fui conhecendo mais amigos e obtendo, directa ou indirectamente, mais apoios morais e materiais. No entanto, existem os que merecem ser mencionados individualmente pelo papel desempenhado nas várias etapas da minha vida estudantil e em particular nesta fase final.

1. À *Drª Maria Antónia Lopes*, minha supervisora, que apesar das suas obrigações profissionais e pessoais sempre esteve pronta para me orientar e apoiar e com ela aprendi que o "Homem não vale o que tem, mas sim o que é".
2. Às instituições públicas e privadas que se dispuseram a me ajudar na recolha de informações e dados.
3. Às minhas colegas de trabalho, a Suzana Zimba e Gracinda Muthemba por tudo que fizeram para mim.
4. Aos meus pais que tiveram muita paciência para suportar a minha total ausência da convivência familiar por falta de tempo e pelo apoio moral que sempre me deram.
5. Para terminar, aos meus irmãos Maimuna e Januário que em momentos difíceis da vida familiar conseguiram cobrir a lacuna por mim deixada.

## Lista de abreviaturas

1. BPD - Banco Popular de Desenvolvimento
2. BCM – Banco Comercial de Moçambique
3. BIM – Banco Internacional de Moçambique
4. BCI – Banco Comercial e de Investimentos
5. ICB – Banco de Comércio Internacional
6. UCB - União Comercial dos Bancos
7. BM – Banco Mundial
8. BM – Banco de Moçambique
9. FMI – Fundo Monetário Internacional
10. SBB – Southern Bank Bernhard
11. MMI – Mercado Monetário Interbancário
12. MN – Moeda Nacional
13. ME – Moeda Estrangeira
14. RL – Resultados Líquidos
15. RPBOB –Rendibilidade dos proveitos bancários em operações bancárias
16. RLPBAI – Resultados Líquidos dos proveitos bancários antes de imposto
17. RLPB – Rendibilidade líquida dos proveitos bancários
18. PB – Proveitos Bancários
19. MF – Margem Financeira
20. Rd – Rendibilidade
21. DC – Direcção de Crédito
22. DRH – Divisão de Recursos Humanos
23. SPS – Serviço de Processamento de Salários
24. ROA- Rendibilidade de activo líquido
25. KPMG – Empresa multinacional de contabilidade, gestão e consultoria
26. ROE – Rendibilidade de capitais próprios
27. SARL- Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

28. ATM – Automaticaly teller machine –Caixa Atomática
29. BF – Banco de Fomento
30. BSTM – Banco Standard Totta de Moçambique
31. IDN – Investimento Directo Nacional
32. IDE – Investimento Directo Estrangeiro
33. CPI – Centro de Promoção de Investimento
34. PCP – Posto de Captação de Poupança
35. IBS – Sistema Bancário Integrado
36. SMA – Salário máximo pago
37. SMAD – Salário máximo decretado
38. Sm – Salário máximo pago
39. Smd – Salário mínimo decretado
40. K – Coeficiente de imputação



## Índice de Quadros

1. Fig. 1 – Intermediários e mercados financeiros
2. Tabela.1 – Bancos Comerciais
3. Tabela.2 – Distribuição de balcões
4. Tabela.3 – Dinâmica dos investimentos directos estrangeiros
5. Tabela 4 - Rendibilidade de volumes de negócios e resultados
6. Tabela 5 – Rendibilidade de volume de negócios
7. Tabela 6 – Rendibilidade de capitais próprios
8. Tabela 7 – Tabela de produtividade
9. Tabela 8 – Número de trabalhadores
10. Tabela 9 – Resultados
11. Tabela 10– ROA
12. Tabela 11– ROE
13. Tabela 12 - Solvabilidade
14. Tabela 13 - Taxas de juro das operações activas
15. Tabela 14– Taxas de juro das operações passivas
16. Tabela 15 –Nome de accionista
17. Tabela 16 – Os sócios da Investil
18. Tabela 17 - Evolução do nº de trabalhadores
19. Tabela 18 – Distribuição de balcões do Banco Austral
20. Tabela 19 – Quota de mercado do crédito
21. Tabela.20 - Quota de mercado dos depósitos
22. Tabela 21 – Distribuição dos trabalhadores por nível de escolaridade
23. Tabela.22– Tabela de pontuação
24. Tabela.23 – Carteira de crédito do Banco Austral
25. Tabela.24 – Mapa de rendibilidade de margem financeira
26. Tabela.25 – Mapa de rendibilidade do PBAI
27. Tabela 26 – Mapa de rendibilidade dos resultados líquidos dos proveitos bancários

## 1. INTRODUÇÃO

Os Bancos comerciais são instituições que prestam serviços, cuja utilidade consiste na produção de um bem imaterial, diferentemente de outros sectores económicos que produzem bens materiais. No nosso país, os bancos prestam valiosos serviços à economia nacional, às pessoas colectivas e a singulares. As entidades públicas e particulares podem confiar à sua guarda, sob a forma de depósitos à ordem, prazo ou com pré aviso, mediante pagamento ou não de juros pela imobilização de seus fundos.

As instituições bancárias captam poupanças e colocam onde elas escasseiam e são necessárias e por outro lado, incentivam o espírito de poupança no seio das comunidades através de remuneração de fundos disponibilizados.

O presente trabalho incide sobre o Redimensionamento da Rede Bancária do Banco Austral: sua repercussão na força do trabalho e na rendibilidade. Para um enquadramento do tema em estudo é feita uma descrição geral de intermediários e mercados financeiros na sua generalidade, de Bancos Comerciais e do Banco Austral. Em relação a este apresenta-se uma análise no que diz respeito:

- à sua origem;
- ao seu objecto, funcionamento e à estrutura de accionistas;
- à sua distribuição territorial;
- à análise dos efeitos da política de redimensionamento nos recursos humanos e na rendibilidade da instituição

Na primeira parte do trabalho é feita uma descrição de intermediários e mercados financeiros, sua classificação e funcionamento.

A segunda descreve os bancos comerciais, apresentando os principais rácios de rendibilidade, seu funcionamento, sua distribuição territorial e quota de participação nos mercados de depósitos e de crédito.

A terceira parte é aquela que versa sobre o Banco Austral, resume a história do Banco Austral, a evolução da estrutura de accionista desde a privatização de 1995, ou seja, da passagem de BPD – E.E. para BPD, SARL; e ainda segue uma série de índices de rendibilidade do banco respeitante aos períodos de 1996 a 1999.

Na quarta parte do trabalho encontram-se as conclusões e sugestões.

### 1.1.Problema

O Banco Austral é um banco comercial que resultou da privatização do Banco Popular de Desenvolvimento, criado pela Lei nº 6/77, de 31 de Dezembro. Este banco detinha a maior cobertura territorial em Moçambique, tendo Filiais, Agências, Dependências Urbanas e Postos de Captação de Poupança.

Desde a década de 80 que este banco vinha impulsionando o crescimento e desenvolvimento económicos do país, em particular no seio da população rural, através de campanhas de captação de poupanças.

Nos finais dos anos 90, com a introdução do Programa de Reabilitação Económica e Social e com a criação de normas jurídicas específicas para o sector financeiro e monetário, o Banco Austral perde a sua solidez e posição no mercado, passando a enfrentar crise económica - financeira.

Nos meados do ano de 1997, ocorreu a privatização, tendo sido adquirido por um grupo de investidores nacionais e estrangeiros que imediatamente assumiu a gestão da instituição.

O Conselho de Administração nomeado definiu como estratégia de desenvolvimento o Redimensionamento da Rede Bancária.

Será que, efectivamente, esta política trouxe os resultados desejados à instituição?

Que efeitos terá produzido na força de trabalho e na rendibilidade?

### 1.2. Objectivos

- Objectivo Geral : O trabalho tem como objectivo geral aferir os efeitos do "Redimensionamento da Rede Bancária do Banco Austral", com a incidência nos Recursos Humanos e Rendibilidade.

- Objectivos Específicos :

Caracterizar e analisar o papel, função e rendibilidade dos Bancos Comerciais em Moçambique;

Analisar os vários índices de rendibilidade do Banco Austral no período de 1996 a 1999, um ano antes da privatização e um ano depois do início da política de redimensiamento da rede bancária.

Avaliar os índices de produtividade no período supramencionado.

### 1.3. Metodologia

A elaboração deste trabalho foi baseado nos seguintes métodos de investigação:

- a) Método Directo – que consistiu na recolha de informações directamente das diversas fontes primárias, nomeadamente Banco Austral, Banco de Moçambique, Secretariado Nacional de Sindicato dos Trabalhadores do Sector Bancário e de outras entidades públicas e privadas, e, ainda em entrevistas a alguns trabalhadores, por uma amostra de 150 entrevistados, escolhidos aleatoriamente, num conjunto de 90 clientes dos balcões de grande e média dimensões e 90% dos trabalhadores que rescindiram os seus contratos por iniciativa própria residentes na Cidade e Província de Maputo.

b) **Método Indirecto** – Este método foi fundamentalmente baseado na busca de informações através da pesquisa documental, de fontes escritas do Banco Austral: Os Relatórios e Contas Anuais, as Ordens de Serviço, Circulares, Revistas de matéria económica - financeira e outros documentos internos de interesse e utilidade para este trabalho.

## 2. INTERMEDIÁRIOS E MERCADOS FINANCEIROS

### 2.1. DESCRIÇÃO GERAL

Em qualquer parte do mundo a actividade financeira constitui primeiro plano, pois que grande parte das actividades da empresa dependem directamente de recursos financeiros. Neste caso é importante a existência de uma interacção entre os intervenientes na economia, nomeadamente investidores e aforradores; intermediários e mercados financeiros, os particulares na qualidade de cedentes e utentes dos serviços financeiros dentro de uma dada economia.

Os que necessitam de fundos, as pessoas singulares ou colectivas podem obtê-los, utilizando as seguintes vias:

- Por intermédio de instituições financeiras, através dos fundos que captam dos aforradores e transferem-nas para aqueles que os precisam ;
- Dos mercados financeiros, onde os emprestadores e tomadores de fundos podem realizar directamente as transacções; e
- Das colocações privadas – a operação que uma instituição financeira serve de intermediário para colocar o aceite bancário num ou mais tomador ( entidade ou entidades que tomam o aceite bancário, ou seja, a entidade financiadora da operação: António Mota, 1992:75) .

A estrutura de Intermediários e Mercados Financeiros apresenta-se, conforme ilustra a figura abaixo:

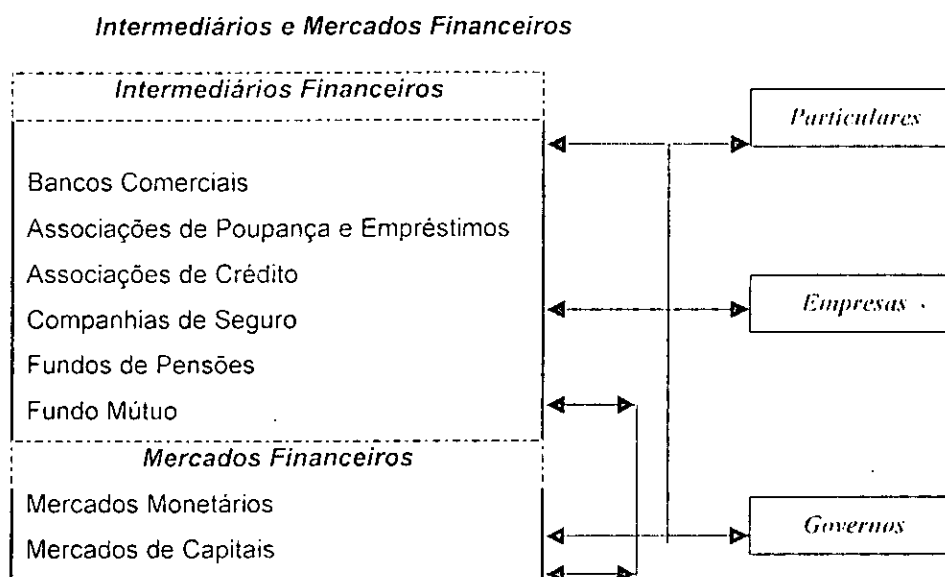


Fig. 1. Adaptação do Gitman (Intermediários e Mercados Financeiros)

Do outro lado, situam-se os particulares, as empresas e os governos como entidades que concedem e recebem fundos dos intermediários e mercados financeiros. Na verdade, os indivíduos, as empresas e os governos depositam as suas poupanças nos Bancos Comerciais ou outras instituições. E, estas aplicam-nas de diversas formas, concedendo empréstimos aos particulares, às empresas, aos governos e cedem liquidez entre si. Portanto, estas entidades desempenham duas funções, sendo uma de canalizar poupanças ao sistema e outra de buscar fundos necessários aos seus investimentos ou funcionamento quando necessitam. Entre os particulares, empresas e governos, dificilmente se concedem empréstimos, só nos casos dos processos de vendas de mercadorias ou prestação de serviços a crédito, que é possível uma negociação entre os fornecedores e clientes.

### 2.1.1 MERCADOS FINANCEIROS

Mercado financeiro: é um local físico ou meramente lógico, que apresenta regras bem definidas e mecanismos institucionalizados, onde são canalizadas as poupanças disponíveis no sistema financeiro e utilizadas para financiar os investimentos e o consumo.

fundos para oferta) para os investidores (procura de fundos) tomarem mediante o compromisso de reembolsar o capital e juros, na data previamente estabelecida.

Os mercados financeiros determinam os preços financeiros eficientes e transparentes, onde há uma confrontação transparente e global da oferta e procura de activos com horizontes de exigibilidade idênticas e de risco semelhantes, sendo possível desta forma determinar a melhor taxa de retorno na perspectiva de aplicação, e o melhor custo de angariação de capital na perspectiva de obtenção de recursos. (Cruz & Outros 1996:177)

#### 2.1.2 INTERMEDIÁRIOS FINANCEIROS

Instituições financeiras são intermediários que canalizam as poupanças de indivíduos, empresas e governos para empréstimos ou investimentos. As empresas que necessitam de fundos podem obter também de mercados financeiros, foros organizados onde os fornecedores e tomadores de fundos podem realizar transacções. Os mercados financeiros um foro no qual fornecedores de fundos, tomadores de empréstimos e investidores podem negociar directamente. Existem dois mercados financeiros básicos que são o mercado monetário e o mercado de capitais, cujas definições encontram-se nos pontos 2.2.1 e 2.2.2.

#### BANCOS COMERCIAIS

Aceitam depósitos à ordem, a prazo e com pré aviso e efectuam operações de desconto comercial, oferecem depósitos no mercado monetário, o qual paga juros a taxas competitivas relativamente a outros instrumentos de investimento de curto prazo. Por outro lado, os bancos comerciais concedem empréstimos a particulares, empresas e ao sector público ou através de mercados financeiros.



## BANCOS DE POUPANÇA

Desempenham funções semelhantes as dos Bancos Comerciais exceptuando as operações de depósitos à ordem. Captam fundos de poupança e das contas do mercado monetário.

**ASSOCIAÇÕES DE POUPANÇA E EMPRÉSTIMOS** : Oferecem depósitos de poupança e das contas do mercado monetário, realizam operações de vendas de títulos nos mercados financeiros, emprestam fundos, principalmente a particulares e empresas, na forma de empréstimos hipotecários de bens imóveis.

## COOPERATIVAS DE CRÉDITO

É um intermediário financeiro que lida com poupanças de particulares. Aceitam depósitos de poupança dos seus associados, empresta fundos a outros associados que os necessitam e realizam operações de depósitos no mercado monetário.

## COMPANHIAS DE SEGURO

É um dos grandes intermediários financeiros, que lida com poupanças dos indivíduos. Recebem fundos dos clientes e canalizam no mercado financeiro ou aplicam-nos nos projectos de investimentos e usam para pagamentos aos beneficiários.

## FUNDOS DE PENSÕES

São instituições criadas para administrar fundos dos funcionários do Estado ou empresas que recebem rendas depois de aposentação. As entidades empregadoras e os seus empregados contribuem para a criação de fundo de pensão em conjunto. Estes recursos são aplicados em diversos projectos de investimento para sua rentabilização.

## 2.2. MERCADOS FINANCEIROS

" Os mercados financeiros fornecem um foro no qual fornecedores de fundos, tomadores de empréstimos e investidores podem negociar directamente. Os dois mercados financeiros básicos são: o mercado monetário e o mercado de capitais (Gitman:1995:33). Neste ponto vai-se descrever de forma detalhada o mercado monetário e mercado de capitais.

### 2.2.1 MERCADO MONETÁRIO

"Por mercado monetário designa-se a componente de curto prazo do mercado financeiro, onde se encontram a oferta e a procura de fundos de curto prazo – inferior a um ano convencionalmente". (Cruz & outros 1996:178) "É neste mercado onde têm lugar as transacções efectuadas pelos bancos, companhias de seguros, fundos de pensões, sociedades de investimento de corretagem etc, transferindo excessos ou necessidades monetárias de curto prazo, de tesouraria". (Silva 1994:37)

### 2.2.2. MERCADO DE CAPITALIS

Mercado de capitais designa-se ao segmento de médio e longo prazos do mercado financeiro, sendo o lugar onde os investidores obtêm, por um prazo médio ou longo – superior a um ano, convencionalmente – os recursos necessários a implementação dos seus projectos e os aforradores podem proceder à aplicação das suas poupanças numa perspectiva de médio e longo prazos" (Cruz & outros 1996:178-79).

Se observarmos com atenção, notamos que a diferença existente entre o mercado monetário e mercado de capitais é o período utilizado para disponibilização dos fundos. Por um lado, o primeiro coloca-os a curto prazo e o outro por longo prazo, por exemplo títulos de dívida e acções.

### 2.2.3. MERCADO DE CRÉDITO

É um mercado que abrange todos os instrumentos financeiros e consequentes vínculos constituídos entre aforradores e investidores cuja natureza é impeditiva da livre transmissibilidade dos direitos e obrigações inerentes (Cruz & outros: 1996:179). Os aforradores e os tomadores de fundos (investidores) negociam directamente, dispensando-se a intervenção de intermediários financeiros.

### 2.2.4. MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS

É um mercado onde há interacção entre a procura e oferta de recursos financeiros transferidos com a involvência de direitos e obrigações livremente transmissíveis, com ou sem representação titulada, e susceptíveis de possuir liquidez, assegurada por mercados especificamente concebidos para a sua negociação, tais como acções, obrigações, bilhetes do tesouro, papel comercial, etc..(Cruz & outros 1996:179).

No mercado de valores mobiliários, os agentes económicos carecidos de recursos financeiros podem financiar-se através de capital emprestado (capital alheio); no mercado de instrumentos de dívida; como também podem constituir capital próprio mediante o alargamento do seu capital (emissão de novas acções), no mercado de acções (Cruz & Outros: 1996:179).

### 2.2.5. MERCADO DE ACÇÕES

"Neste, atribuem-se ao titular de acções um direito de propriedade sobre a entidade emitente proporcional à parcela do capital detido pelo accionista, remunerado tanto pelos dividendos distribuídos como pela valoração que a sua participação no capital venha a revelar" (Cruz & outros 1996:180).

### 2.2.6. MERCADO DE OBRIGAÇÕES

"Obrigações são títulos de crédito uniformes, negociáveis e indivisíveis, emitidas em

um empréstimo importante, a longo prazo, e que conferem ao seu titular o direito a cobrança de juros e ao reembolso do seu valor nominal, pelo menos, numa data determinada" (Tavares 1969:200).

"O detentor de um instrumento de dívida tem o direito de crédito sobre a entidade emitente, que confere não só o direito ao reembolso de capital emprestado, como ainda um determinado preço (juro), previamente acordado, pela cedência do capital"(Cruz & Outros 1996:180).

"MERCADO PRIMÁRIO é o mercado onde têm lugar as emissões de novos títulos (acções, obrigações e obrigações-acções)". (Silva 1994:37), ou melhor é aquele em que "a entidade emitente procede a venda dos valores mobiliários e à arrecadação da correspondente contrapartida financeira prestada pelos aforradores (trata-se da primeira venda dos valores mobiliários)" (Cruz & outros 1996:180).

MERCADO SECUNDÁRIO é o lugar onde ocorrem "transacções em que não interveem as entidades emitentes, mas em que sómente estão envolvidos aforradores que pretendem aplicar as suas poupanças (altura em que adquirem valores mobiliários de outros investidores), ou investidores que pretendem reaver as poupanças anteriormente aplicadas em valores mobiliários (altura em que devem proceder a venda de valores mobiliários detidos)"(Cruz & Outros 1996:180), portanto é "onde têm lugar as transacções posteriores de recompra e revenda dos mesmos títulos e que ordinariamente se designa por bolsa de valores"(Silva 1994:37).

O mercado secundário é condição indispensável para o funcionamento do mercado primário, sendo necessário que ele seja desenvolvido, eficiente e dinâmico, por forma a responder as necessidades e exigências a que são colocadas ao mercado primário devido aos avanços tecnológicos verificados nos últimos anos. Temos como exemplo "um indivíduo que empresta dinheiro ou se torna proprietário de parte de uma empresa mediante aquisição de acções, pode ter necessidade de reaver a totalidade ou parte das suas aplicações"(Cruz & Outros 1996:180) e isto que se faz no

possível se existir um mercado secundário que esteja em altura de responder a esta necessidade.

#### 2.2.7. BOLSAS DE VALORES:

São mercados secundários organizados que transacionam valores mobiliários, sendo um mercado de leilão, onde os preços sobem e descem conforme o comportamento do negócio do emissor, estruturando-se sobre regras de funcionamento legalmente definidas, e, "tendo em vista, por um lado, promover a globalização da oferta e da procura do mercado (com efeitos imediatos em termos de liquidez), e, de outra parte, garantir a transparência do mercado e a fácil apreensão pelo investidor das reais condições aí vigentes, a todo o instante" (Cruz & Outros 1996:189).

As bolsas de valores constituem a base fundamental para o funcionamento do mercado de capitais, transacionando-se instrumentos de dívida e participações accionárias, emitidas por empresas e governo.

#### 2.3. CLASSIFICAÇÃO DOS BANCOS

Os bancos podem classificar-se de acordo com o papel desempenhado pelo Estado na sua constituição, origem dos capitais e a natureza das operações executadas.

Assim, temos a seguinte classificação:

a) Quanto ao papel desempenhado pelo Estado na sua constituição:

- Banco públicos - aqueles que são criados pela intervenção do Estado;
- Bancos privados - aqueles que são constituídos com a iniciativa privada.

b) Quanto à origem dos seu capitais:

- Os Bancos Emissores ou Centrais;
- Os Bancos de Negócios ou de Investimentos;
- Os Bancos Comerciais e de Investimentos, os chamados bancos mistos.

As funções do Banco Central ou Emissor no nosso país são desempenhadas pelo Banco de Moçambique.

O Decreto - Lei nº53/75, de 15 de Março definiu ao governo de Transição a competência para criar um banco com funções de Banco Central de Moçambique e pelo Decreto nº 2/75, de 17 de Maio, foi criado o Banco Central de Moçambique, cuja denominação é Banco de Moçambique.

O seu capital foi integralmente subscrito e realizado pelo Estado e, é de mil milhões de meticais. Para além do capital social, fazem parte os fundos apurados em cada exercício económico.

A lei nº1/92, de 3 Janeiro, define o seguinte:

**Artigo 5:**

" Para o funcionamento das operações compreendidas no objecto, além da utilização dos recursos indicados no artigo 4, o Banco poderá:

Aceitar depósitos à vista do Estado e das Instituições de crédito;

Utilizar fundos provenientes de empréstimos concedidos por pessoas singulares ou colectivas estrangeiras ou internacionais;

Utilizar os fundos provenientes de depósitos obrigatórios das instituições de crédito;

Realizar quaisquer outras operações que não forem proibidas por lei.

c) Quanto à natureza das operações executadas:

- Os Bancos Comerciais;
- Os Bancos de Investimentos ou de Negócios;
- Os Bancos Exteriores;
- Os Bancos Agrícolas e Industriais;
- Os Bancos Populares e Desenvolvimento.

Em Moçambique, as definições de cada uma das instituições supramencionadas encontram-se na legislação respectiva.

O artigo 44, da lei nº28/91, Lei das instituições de crédito em Moçambique, define:

" Os bancos comerciais têm por objecto exclusivo o exercício, com fins lucrativos, a actividade bancária e das funções de crédito, nomeadamente a recepção, sob a forma de depósitos ou outras análogas de disponibilidades monetárias que empreguem, por conta própria e risco, em operações activas de crédito, o exercício do comércio de câmbio e a prestação de serviços e transferência de fundos, de guarda de valores e de intermediário nos pagamentos e na colocação e administração de capitais e outros serviços da mesma natureza que a lei não lhes proíbe."

### Bancos de Investimentos

#### Artigo 59:

" Bancos de Investimentos têm por objecto exclusivo o exercício com fins lucrativos das funções bancárias e financeiras, nomeadamente a emissão de empréstimos por obrigações e a recepção de fundos por meio de depósitos a prazo superior a um ano e outras operações devidamente autorizadas, bem assim a colocação dos capitais próprios ou alheios, por sua conta e risco, em participação no capital de empresas, em operações activas de crédito.

De um modo geral, estas instituições apresentam as mesmas características, no que diz respeito ao objecto, embora cada legislador atribua determinado conteúdo jurídico.

**Bancos Exteriores ou de Comércio Exterior:** São bancos que se ocupam fundamentalmente das operações de financiamento do comércio de importação e exportação de bens e serviços. Servem de intermediários entre os compradores e vendedores de praças diferentes.

**Bancos Populares e de Desenvolvimento:** São bancos concebidos para apoiar os pequenos e médios empresários dos ramos de comércio, indústria e agricultura através de fundos que o Estado concede.

**Bancos Agrícolas e Industriais:** São aqueles que concedem crédito à agricultura e à indústria, dando apoio financeiro necessário para as campanhas agrícolas, de compra de meios circulantes e equipamentos, aprovisionamento de matérias – primas e as despesas de reparações e manutenções.

## 2.4. Actividade Bancaria em Moçambique

### 2.4.1 Enquadramento macroeconómico

Moçambique é um dos países com PIB per capita mais baixo do mundo. Por esta razão, ano pós ano, vem beneficiando de apoio externo para a redução do nível de pobreza no país, melhorar o nível de vida das camadas mais vulneráveis, com particular atenção às populações das zonas rurais.

Com a assinatura dos Acordos Gerais em 1992, grande parte da população regressou ao campo e reiniciou com a produção e a comercialização agrícolas. Por outro lado, os sectores de actividade, como por exemplo, a indústria, transporte, comunicações e prestação de serviço, é o caso da actividade bancária, reactivaram - se e registaram uma nova dinâmica de crescimento e desenvolvimento.

No início da década 90, a actividade bancária sofreu grandes transformações, transitando de um sistema de monopólio estatal, onde se encontravam apenas 3 bancos, sendo 2 estatais ( Banco de Moçambique, que desempenhava as funções de Banco Central e Banco Comercial; Banco Popular de Desenvolvimento) e um privado (Banco Standard Totta de Moçambique).

Com a criação de um novo instrumento legal para o sector bancário, a Lei nº28/91, de 3 de Dezembro, do Decreto nº34/92, de 26 de Outubro e da Lei nº1/91, de 3 de Janeiro, a actividade bancária ganhou maior dinamismo e evolução significativa. À luz da Lei nº3/93, de 24 de Junho , Lei dos Investimentos Directos em Moçambique os bancos comerciais e de investimentos começaram a expandir-se e inicia a era de completa "bancação" em Moçambique, isto é, a massificação da actividade bancária.

O Estado, por imposição do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional, foi libertando-se do exercício da função de banqueiro comercial, cedendo as quotas aos



privados nacionais e estrangeiros. Foram privatizados o Banco Comercial de Moçambique (BCM) e Banco Popular de Desenvolvimento (BPD). Este processo é acompanhado por maior abertura do sector financeiro, em particular, da banca comercial, tendo surgido novos produtos e serviços bancários, desenvolvimento dos mercados monetários, financeiro e cambial, bem como o aumento da competitividade entre os intervenientes.

Se por um lado, a banca comercial vai registando sucessos, os indicadores económicos também registam melhorias significativas, por exemplo a Balança de Capitais, sempre com tendências positivas, permanentemente influenciada com a entrada de capitais no âmbito de implementação de projectos de investimentos, não só na área bancária como também noutros sectores económicos. No nosso país, o IDE mostra maior factor de entrada de recursos financeiros, aliada à confiança que os investidores estrangeiros depositam no futuro próspero de Moçambique, fruto da estabilidade política e social. Se por um lado, a estabilidade política o factor determinante para a entrada de capitais estrangeiros, Não menos verdade que os incentivos concedidos a este tipo de investimento motiva a qualquer "miope".

No âmbito da iniciativa HIPC, o país beneficiou de um cancelamento da dívida por parte dos principais credores, em particular do FMI e BM, na ordem de 90%, que permitiu que houvesse uma redução do stock em 3.7 biliões de dólares americanos em termos nominais. Paralelamente, a decisão do G-8 em aliviar o peso dos países mais pobres do planeta e altamente endividados, através do tempo que se deverá superar a performance da economia e a alteração efectuada nos critérios de elegibilidade cria mais acessibilidade.

A moeda nacional, embora com tendência de continuar a depreciar-se face ao dólar ou rand, regista uma melhoria. Os principais factores que levam a depreciação da nossa moeda são, a procura de divisas por parte de alguns mercados, por motivos precaucionais, especulativas, em especial nos períodos de quadra festiva; as casas de câmbio que necessitam de divisas para os seus clientes para as suas operações

de peregrinação; a fraca capacidade da banca comercial em satisfazer a procura de divisas, por último o uso da moeda estrangeira, por parte de algumas instituições que se encontram a operar no país, no pagamento de serviços e produtos .

Nos últimos anos, a preocupação do governo é de reduzir os índices de inflação, tendo atingido níveis de um dígito.

No que se refere ao salário mínimo, este tem sofrido revisão periódica. A Comissão tem tentado fazer o máximo possível para elevar salário mínimo. Não se trate do salário ideal, mas é o possível de momento.

No âmbito da comercialização dos excedentes dos camponeses, os agentes económicos mostram-se incapazes, o que tem contribuído negativamente para o crescimento do sector agrário. A banca comercial moçambicana considera o sector de risco, pelo que não vale pena por enquanto alocar recursos financeiros.

#### 2.4.2 As tendências da banca comercial em Moçambique

Como ficou referido atrás, em Moçambique, a actividade bancária resumia-se apenas em 3 instituições, sendo duas do Estado e uma privada. A actividade bancaria estava muito segmentada, onde o BM desempenhava as funções de banco central e comercial, tendo como segmento as actividades comerciais, industriais e grandes investimentos. As pequenas e médias empresas e a população em geral estavam sob tutela do BPD, apoiando o desenvolvimento agropecuário, em infra-estruturas comerciais e industriais, bem como ao incentivo da poupança no seio do povo.

Nos fins da década 90, encontramos uma estrutura completamente diferente, novos instrumentos e operadores financeiros impõem novo dinamismo e cada operador luta para manutenção ou conquista da quota do mercado, melhorando os produtos e serviços oferecidos ou introduzindo novos produtos e serviços. Cada instituição procura a melhoria da qualidade dos seus serviços e a conquista de nova clientela, em particular, aquela de maior rendimento e estabilidade económica e financeira.

Segundo a empresa de Consultora Internacional - KPMG, " o volume de negócios do sector bancário registou um crescimento médio de 6%, no ano de 2000, o que foi negativamente influenciado pela diminuição de 25% nos proveitos do BCM".

As tendências de melhoria do sector bancário em Moçambique consiste na introdução e utilização de tecnologia de ponta nos seus serviços.

**Bancos Comerciais (Ano de criação, Capital Social e Quota do mercado)**

Nome do Banco	Ano de Criação	Capital Social**	Quota do mercado
BCM	1997	500.000	35.3
Banco Austral	1997	90.000	6.3
BSTM	1966	174.000	12.3
BIM	1995	318.100	22.3
BF	1998	100.000	7.0
BCI	1996	145.560	10.3
UCB	1998	18.000	3.4
ICB	1998	48.000	1.3
BIM-INVEST.	1998	23.222	1.7

Tabela 1

\*\* valores contos

Fonte: Banco de Moçambique (1999)

O Banco Comercial de Moçambique possuía maior quota do mercado dos depósitos conjunto de todos os bancos comerciais, com 35.3%, seguido do Banco Internacional de Moçambique com 22.3%. O BIM, em menos tempo, conseguiu alcançar uma quota de mercado superior a dos outros que já existiam antes da criação deste. Este banco foi principal catalisador da actividade bancária em Moçambique, caracterizada pela modernização e eficiência no atendimento ao público nos primeiros anos da sua existência. Se o BIM ia ganhando terreno, por outro lado, as outras instituições iam perdendo a sua posição.

Em Moçambique, existiam até 1999, 233 agências bancárias, distribuídas nas dez províncias. O Banco Austral e o Banco Comercial de Moçambique possuíam maior número de agências no conjunto de todos os bancos comerciais, tendo representações em quase todas as cidades, principais Distritos e localidades. Particular observação vai para o Banco Austral que possui Postos de Captação de

Poupança em todos os postos dos Correios de Moçambique e em algumas Vilas e Postos Administrativos, sob administração directa da Agência mais próxima.

Os principais centros urbanos do país apresentam maior concentração de estabelecimentos bancários, a Cidade de Maputo e Província em conjunto ocupam o primeiro lugar com cerca de 37,33%, correspondentes a 87 balcões, seguidas das Províncias de Sofala (12%) e de Nampula (10.3%). O Banco Austral detém 48% de número de Agências do sistema bancário moçambicano e o BCM, 21,9%, num total de 113 e 51 balcões, respectivamente.

A tabela abaixo ilustra o nível de cobertura territorial da banca comercial moçambicana, no período referido. Neste grupo, encontram-se as Filiais, Agências, Dependências Urbanas e Postos de Captação de Poupança.

Distribuição de Balcões da Banca Comercial por Província

Província	B. Austral	BIM	BCM	BSTM	Outros	Total
Maputo	32	13	17	13	12	87
Gaza	11	2	6	1	0	20
Inhambane	6	1	4	1	0	12
	49	16	27	15	12	119
Sofala	16	3	5	2	2	28
Manica	7	1	4	1	2	15
Tete	7	2	2	1	1	13
Zambézia	8	1	4	1	2	16
	38	7	15	5	7	72
Niassa	5	1	2	1	0	9
Cabo Delgado	8	1	2	1	0	12
Nampula	13	2	5	1	0	21
	26	4	9	3	0	42
	113	27	51	23	19	233

Tabela 2

Fonte: Banco de Moçambique (1999)

O número de operadores bancários tende a aumentar nos últimos tempos, caracterizado por abertura de mais instituições bancárias, por um lado, expansão do Grupo BIM, o Banco Comercial e de Investimentos, bem como do Banco de Comércio

e Desenvolvimento, que vai-se instalando nas principais cidades do país, nomeadamente Maputo, Beira, Nampula e Nacala.

A evolução dos sectores bancário e financeiro deve-se ao conjunto de acções desenvolvidas pelo Governo e pelas autoridades monetárias, o BM, na qualidade de banco emissor e supervisor.

A aprovação da lei das instituições de crédito em 1991, a política de liberalização das taxas de juro, adoptada em 1994, privatização dos bancos estatais, a partir de 1996 e as medidas tomadas contribuíram para o crescimento das instituições financeiras, com particular realce para a banca comercial.

#### 2.4.3. A competitividade do sector bancário

O período que antecede a privatização da Banca Comercial foi caracterizado pelo domínio do Estado na actividade bancária, onde o cliente não tinha opção nem alternativa, vendo-se obrigado a consumir aquilo que o mercado lhe fornecia.

A abertura de contas bancárias, concessão de crédito e outras operações bancárias encontravam-se centralmente controladas e sujeitas a uma complexa burocracia que caracteriza a actividade bancária e a economia centralizada.

Nos dias de hoje, o cenário é bem diferente, o cliente possui um leque de opções em relação aos serviços e produtos bancários, fruto de nova dinâmica e competição do sector. Por exemplo, o BIM, nos meados de 90, introduziu o Sistema de Pagamento Automático através de Caixa Automática (ATM), que até então era grande novidade no nosso mercado, tendo sido o exemplo pelos outros bancos comerciais, que também instalaram nas suas principais agências. Este exemplo, anos depois foi seguido por todos os bancos, nomeadamente o BSTM, BCI, BF e outros. E, ultimamente, cada instituição bancária se preocupa com ATM logo no início das suas actividades, para acompanhar a evolução tecnológica e das exigências do cliente.

Como resposta das inovações introduzidas pelo recém criado -BIM, o Banco Austral, BCM e o BSTM lançaram novos produtos e serviços, procederam a modernização das suas Agências, colocando-as em "ON LINE". No mesmo âmbito, alguns bancos começaram a criar sectores de atendimento especial, destinado aos clientes com maiores rendimentos e volume de negócios. Assim, surgem os balcões de Banca Empresarial e Banca Particular, a colocação de ATM nos Centros Comerciais e locais de maior movimentação da população bancária.

Em algumas instituições da nossa praça, o caso do Banco Austral, BIM, BSMT, BF, BIM –Investimento, existem linhas de cliente à disposição durante o dia onde o cliente do banco pode a qualquer momento expor os seus problemas relacionados com a gestão da sua conta bancária, dos seus negócios e de todo apoio que achar necessário.

Segundo Bruno Cota (2000:40) " os serviços bancários e financeiros muito raramente podem ser standarizados devido ao grande leque de produtos e serviços que vão de encontro às necessidades financeiras específicas de cada cliente". É verdade que cada cliente apresenta necessidades próprias e específicas, mas a prestação de serviços a um cliente depende fortemente de vários factores que muitas vezes não dependem do próprio cliente nem da própria instituição bancária, mas sim do ambiente onde estes intervenientes circulam, bem como do meio com que se relacionam, não deixando de lado o poder legal nacional e internacional.

O ambiente é mais determinante, porque existem muitos factores endógenos que influenciam a qualidade de serviços prestados, por exemplo, a vontade, a motivação, a qualidade do funcionário bancário, a experiência e o domínio da matéria bancária do cliente e dos gestores dos diversos sectores de actividade, assim como a posição social destes na comunidade onde se encontra.

De lado de factores exógenos apontam-se o nível de tecnologia usada pelos concorrentes, o leque de qualidade de produtos e serviços oferecidos no mercado pela concorrência e ainda a qualidade de empregados das instituições concorrentes. No nosso país, o cliente acompanha a evolução do sector e mudou significativamente de comportamento em relação à actividade bancária, passando de um elemento passivo a activo. Actualmente, o cliente bancário é mais exigente e inconformado com os serviços e produtos oferecidos.

"Os clientes são a única fonte possível de recursos que os bancos necessitam para o seu negócio e devem ser considerados um fim e não apenas um meio"  
Nicolas Guelman (1996:14-17).

- desenvolvimento social e intercâmbio cultural com países mais desenvolvidos, o cliente bancário moçambicano adquiriu nova mentalidade perante aquilo que os bancos podem lhe oferecer, passando a ter maior opção naquilo que mais o satisfaz.

O cliente moçambicano não é homogêneo. A sua heterogeneidade justifica-se pela diferença acentuada do padrão de vida, sendo o mais preferido aquele que apresenta melhor nível de vida e uma acumulação de riqueza considerável. Este é o mais disputado entre os bancos, argumentando-se que se trata de um cliente que garante o aumento do nível de negócios e de rendibilidade. No entanto, os pequenos e médios clientes gozam de melhores privilégios comparativamente aos clientes da Conta Salário, na sua maioria funcionários do Estado, que por força da lei não podem observar os requisitos impostos pela banca comercial, nomeadamente a manutenção de saldo mínimo, pagamento de custos de manutenção da conta e outras exigências bancárias.

Se por um lado, os grandes bancos disputam os maiores clientes, introduzindo inovações com vista à manutenção ou ao aumento da quota do mercado, os pequenos optam por tentar ganhar a confiança dos ditos pequenos depositantes de forma individual, e em conjunto criar uma base sólida de crescimento mútuo. O exemplo é o Novo Banco (micro-finanças).

A distribuição actual de balcões dos bancos comerciais, maioritariamente foi herdada da banca estatal, cuja a abertura tinha em vista reduzir a assimetria até então existente e por outro lado, para criar hábitos de poupança no seio da população. Note-se que o BPD como um banco desenvolvimento expandiu-se mais rapidamente em relação aos restantes dois bancos (BM e BSTM).

A zona norte do país apresenta um nível de desenvolvimento económico muito baixo comparativamente ao Sul e o Centro. O maior centro urbano daquela zona é a cidade de Nampula onde se encontram concentrados os estabelecimentos bancários, as principais empresas comerciais e alguns complexos industriais.

#### 2.4.4. A rendibilidade dos bancos comerciais

Ficou referido atrás que os bancos comerciais exercem a sua actividade com a intenção de obtenção de lucros. E, que este lucro é resultado na diferença entre os proveitos bancários obtidos num determinado exercício económico e custos incorridos no mesmo período. A estrutura de custos de uma instituição bancária é mais complexa em relação a outros sectores.

Os proveitos bancários resultam entre outras das seguintes transacções comerciais:

- a) Desconto Bancário de papel comercial - que é uma operação em que um comerciante endossa ao banco um título de crédito, cabendo a este entregar o valor nominal depois de deduzido do desconto bancário ou prêmio de desconto. Este desconto inclui o juro correspondente os encargos bancários, prêmio de risco, o imposto e até o prêmio de incumprimento.
- b) Empréstimo em conta corrente - é uma modalidade de crédito de curto prazo que consiste na abertura específica, geralmente, movimentada pelo banco e não pelo cliente. Os juros são calculados sobre o saldo da conta. Portanto, para este tipo de crédito o banco acorda com seu cliente um certo limite a utilizar que se designa



por "plafond". A partir da assinatura do contrato deste empréstimo, o banco é obrigado a disponibilizar o montante, desde que, da parte do mutuário, não haja falta de cumprimento das cláusulas contratuais.

- c) Crédito de investimentos - é um crédito normal, a modalidade tradicional de crédito que os bancos frequentemente praticam, oferecendo aos seus clientes créditos para financiar projectos de investimentos ou actividade normal, por exemplo a produção, compra de equipamento, melhoramento das instalações ou para projectos de pesquisa e desenvolvimento. Os limites a conceder tomam em consideração a capacidade económica e financeira do mutuário.
- d) Descoberto em Conta - "A concessão de crédito na modalidade de descoberto em conta, consiste, no essencial, na possibilidade de o cliente do Banco aceder a um crédito, até determinado limite estabelecido, directamente através do saque de cheques sobre a sua própria conta de depósitos à ordem. Tal como na conta corrente, fica estabelecido por contrato entre o banco e o cliente o limite de crédito, o prazo ou momentos em que o crédito deve estar saldado que, nesta modalidade equivale a haver um saldo positivo na conta de depósitos à ordem."(Saia:2000 :407:98)
- e) Cartão de Crédito - Este tipo de crédito é novo em Moçambique, a sua introdução data 1998 com a entrada em funcionamento do BIM e a privatização do BPD. De momento existem bancos que ainda não oferecem este tipo de crédito ao seus clientes. Cartão de crédito, efectivamente, é um crédito de curto prazo, meio de pagamento através do qual o cliente pode efectuar o pagamentos das suas despesas de compra ou serviços prestados num estabelecimento comercial da praça ou praças diferentes, que por acordo com os operadores de cartões de crédito, se obrigam a aceitar. " operador de cartão de crédito cobra, do comerciante, uma percentagem do montante das vendas realizadas." O portador do cartão de crédito pode levantar numerário das ATM da mesma praça ou praça diferente, em função do seu "plafond", valor que se adiciona ao saldo existente à

data do levantamento. Os juros que a banca comercial cobra este tipo de crédito são muito elevados comparados com o crédito normal.

- f) Crédito de médio e longo prazo - este tipo de crédito é atribuído aos sectores considerados vitais no processo de desenvolvimento da economia nacional. Destina-se fundamentalmente ao financiamento de projectos de investimentos em sectores chaves, tais como a industria, turismo, energia e água, comunicações, bem como para o reforço das pesquisas das pequenas e médias empresas, com vista ao desenvolvimento do tecido empresarial nacional. O crédito de médio e longo prazos são de grande risco, no entanto, é aquele que maior retorno tem para o banco, devido aos avultados valores envolvidos nestas operações, por isso, exige-se a apresentação de hipoteca ou garantias suficientes para a cobertura do valor mutuado.
- g) Valores consignados - o banco pode receber valores de outras entidades e aplica-los em seu nome e risco ou apenas servir de intermediários das operações, devendo receber do consignante uma comissão. Por exemplo, valores que o governo obtém de algumas organizações internacionais concede a certos projectos de desenvolvimento económico e social e que consigna aos bancos. As autoridades nacionais negociam estes fundos principalmente com o Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional ou outras instituições internacionais. Uma outra linha de crédito é destinada a financiar projectos privados por crédito directo em moeda nacional ou estrangeira aos bancos de desenvolvimento a uma taxa de juro relativamente favorável do que a taxa do mercado bancário.

Os negócios dos bancos comerciais em Moçambique, na sua maioria, são eminentemente domésticos. Por esta razão, os seus lucros resultam da sua actividade nacional, diferentemente dos bancos comerciais dos países desenvolvidos que se encontram fragmentados. A nossa banca é bastante jovem, ainda procura uma organização e estabilidade interna sólida. A internacionalização e a globalização da actividade bancária deu origem à abertura no nosso país de bancos comerciais e à

entrada de captais estrangeiros ou mistos, no âmbito do IDN e IDE. Na tabela abaixo estão indicados o número de projectos aprovados ao abrigo da legislação sobre investimento.

Segundo os dados da Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento do Centro de Promoção de Investimentos (CPI), de 1993 a 1999, foram apresentados 592 projectos no âmbito de Investimento Directo Estrangeiro e 1.020 projectos de Investimento Directo Nacional, orçados em quatro biliões, setecentos trinta e sete mil, noventa e sete dólares americanos. O ano de 1997, marcou o inicio de implementação do grande projecto industrial que consigo trouxe outros projectos similares, trata-se do Mega Projecto Mozal.

Dinâmica do Investimento Directo em Moçambique (valores em USD)

Anos	Nº de Projectos	IDE	IDN	TOTAL
1993	31	18.017.220	7.555.679	71.186.453
1994	130	91.253.491	63.383.928	446.561.302
1995	166	50.444.333	52.598.193	279.020.273
1996	270	86.681.357	54.681.182	519.096.275
1997	184	69.302.275	60.450.231	1.754.318.588
1998	202	157.755.570	89.937.204	837.834.690
1999	234	121.955.413	105.701.532	767.392.587
<i>Total</i>	<i>1.217</i>	<i>1.221.409.977</i>	<i>434.307.949</i>	<i>4.675.410.168</i>

Tabela 3

Fonte: CPI - Moçambique

As principais organizações monetárias internacionais, BM e FMI, no quadro dos programas de ajustamento estrutural desenvolvidos em alguns países, como é o caso de Moçambique, o investimento público é restringido devido a limitações orçamentais impostas por aquelas instituições. Assim, a única alternativa tendo sido o recurso ao investimento privado.

Os últimos dois anos os volumes de negócios e resultados da banca comercial apresentam-se da seguinte forma:

Mapa de Volumes de Negócio e Resultados em 10<sup>9</sup> MT

Nome do Banco	1999		2000	
	Vol. Negócios	Resultados	Vol. Negócios	Resultados
BCM	511,677	-1.987,429	581,059	-508,18
B.AUSTRAL	327,074	-122,090	308,592	-1.370,658
BIM	302,804	40,917	435,398	44,460
BSTM	302,804	50,95	401,044	94,120
ULC	112,25	0,969	38,036	-36,088
BF	105,114	13,501	177,733	10,450
BCI	94,133	7,897	-212,819	35,291
BIM-INVESTIMENTOS	18,895	4,783	37,488	7,321
ICB	SI	SI	5,302	-4,608
	SI	SI	28,792	5,771

Tabela 4

Fonte:KPMG

#### Mapa de Rendibilidade de Volumes de Negócio

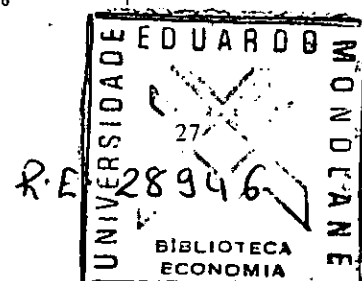
Nome do Banco	1999	2000
BCM	-	-
B.AUSTRAL	-	-
BIM	13,5%	10,21%
BSTM	18,45%	23,46%
ULC	-	-
BF	12,84%	5,9%
BCI	8,4%	16,58%
BIM-INVESTIMENTOS	25,31%	19,52%
ICB	SI	-

Tabela 5

Fonte:KPMG Mapa de Volumes de Negócio e Resultados em 10<sup>9</sup> MT

#### Rendibilidade de Capitais Próprios

Nome do Banco	1999	2000
BCM	-	-
B.AUSTRAL	-	-
BIM	8,9%	8,9%
BSTM	15,17%	53,37%
ULC	0,4%	1%
BF	9,0%	6,52%
BCI	5,25%	13,32%



BIM-INVESTIMENTOS	18,52%	22,10%
ICB	Si	-

Tabela 6

O BSTM e BIM-Investimentos apresentam maior índice de rentabilidade de negócios, com taxas de 18,45% e 23,46%; 25,31% e 19,52%, em 1998 e 1999, respectivamente. Os bancos de maior cobertura territorial e maior número de empregados (BCM e Banco Austral), conforme os mapas de produtividade e número de trabalhadores apresentados na página 29, registaram resultados negativos. O BIM manteve o índice de rentabilidade de capitais próprios, em 8,9% e uma variação de aproximadamente de 3%, de 1998 a 1999.

#### 2.4.5. A produtividade dos bancos comerciais

Um dos factores não menos importante na análise económica e financeira de uma empresa é o factor humano. O homem é determinante para qualquer tipo de organização, nenhuma dela pode funcionar sem a presença humana. Assim, é importante avaliar a contribuição da força de trabalho na criação de valor da empresa, ou seja, saber o peso de participação de cada colaborador.

Com o cálculo de produtividade pretende-se medir o grau de participação de cada funcionário bancário na produção de resultados líquidos no fim de um determinado exercício económico e comparar o grau de produtividade dos principais bancos comerciais existentes na nossa praça.

Tabela de produtividade de empregados bancários

Nome do banco	1997	1998	1999
BCM	40%	41%	55%
Banco Austral	11%	12%	16%
BSTM	48%	49%	55%
BIM	92%	86%	78%

Tabela 7

Fonte: Banco de Moçambique (1999)

#### Números de trabalhadores

Nome do banco	1997	1998	1999
BCM	1861	1638	1435
Banco Austral	2128	2041	1431
BSTM	498	511	501
BIM	186	262	390

Tabela 8

Fonte: Banco de Moçambique (1999)

Os resultados indicam que, de uma forma geral, com a redução do número de trabalhadores aumenta o nível de produtividade média e diminui com o aumento deste. O Banco Austral, o BCM tiveram um aumento progressivo de 1997 a 1999, e, o BIM com aumento de número de trabalhadores no mesmo período baixou a produtividade média. Os diversos mapas abaixo indicados mostram claramente a evolução dos resultados, índices de rendibilidade, as tendências da força de trabalho da banca comercial. Maior destaque vai para o BCM e Banco Austral, que à medida que foram diminuindo o seu efectivo, a produtividade foi aumentando consideravelmente e o inverso aconteceu com o BIM. No sistema o BSTM apresenta-se como o banco mais estável e consistente nos seus resultados e as rendibilidades dos activos líquidos e dos capitais próprios.

#### Resultados em milhões de contos de meticais

Nome do banco	1997	1998	1999
BCM	17	37	-1989
Banco Austral	9	12	-122
BSTM	53	30	51
BIM	22	37	41

Tabela 9

#### ROA

Nome do banco	1997	1998	1999
BCM	0,6	0,8	-
Banco Austral	0,5	0,7	-
BSTM	3,1	1,5	2,1
BIM	1,06	2,1	1,6

Tabela 10

ROE

Nome do banco	1997	1998	1999
BCM	2,7	5,3	-
Banco Austral	10	14,4	-
BSTM	35,3	10,3	14,8
BIM	11,6	14,6	13,5

Tabela 11

SOLVABILIDADE

Nome do banco	1997	1998	1999
BCM	13	9	9,8
Banco Austral	11,7	14,5	8,9
BSTM	9,1	12,9	19,8
BIM	20,8	14,6	15,8

Tabela 12

Taxas de juro em operações activas

Nome do banco	1998	1999
BCM	25,38%	25,38%
Banco Austral	21,13%	21,13%
BSTM	21,63%	20,56%
BIM	25,33%	25,33%

Tabela 13

Tabela 14

Taxas de juro em operações passivas

Nome do banco	1998	1999
BCM	11,67%	11,67
Banco Austral	9,25	9,25
BSTM	8,6	8,83
BIM	7,0	7,0

### 3. BANCO AUSTRAL, S.A.R.L.

#### 3.1. Breve Historial

A Lei nº6/77, de 31 de Dezembro, criou o Banco Popular de Desenvolvimento (BPD), uma vez que o sistema financeiro existente e a banca comercial mostrava-se incapaz de adequar-se a nova realidade política e económica.

Com a cessão de actividades da Casa Bancária, do Banco Comercial e Industrial, cujo património foi integrado no Banco de Moçambique; e, por outro lado, a cessão do Instituto de Crédito de Moçambique e da Caixa Económica de Montepio que deu origem à integração dos seus activos e passivos no BPD.

O BPD tinha como objecto social praticar operações bancárias e financeiras à luz dos princípios definidos pelo órgão no poder e das Directivas Económicas e Sociais aprovados pela Frelimo no período pós independência.

No domínio das operações passivas cabia-lhe a função de aceitar Depósitos à Ordem e a Prazo, receber empréstimos do Estado e do Banco Central e de outras instituições e de outras pessoas colectivas nacionais e estrangeiras, bem como efectuar operações autorizadas pelo governo. Quanto às operações activas realizava as seguintes operações:

- Concessão de crédito de curto, médio e longo prazos;
- Prestação de garantias;
- Participação no capital de empresas públicas e das sociedades, constituídas ou por constituir;
- Subscrição ou compra de obrigações ou outros títulos;
- Prática de quaisquer outras operações não proibidas por lei.



Com a aprovação da legislação relativa ao funcionamento das instituições de crédito, em 1991, grandes transformações foram operadas no sistema económico e financeiro, o Estado começa a libertar-se do exercício da actividade bancária.

Em 1995, O Banco Popular de Desenvolvimento transforma-se em sociedade anónima de responsabilidade limitada (SARL), tendo como accionistas o Estado e os trabalhadores nas proporções de 80% e 20%, respectivamente.

Em 1997, no âmbito do Programa de Reabilitação Económica e Social e das reformas do sistema financeiro, o Estado cedeu 60% da sua quota social a grupo de investidores nacionais e estrangeiros. Com a cedência o capital da sociedade ficou distribuído da seguinte maneira:

Nome do accionista	Percentagem
Investil – Investimentos Associados	60%
Estado	20%
Trabalhadores	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabela 15

Os sócios da Investil,Lda são:

Nome do sócio	Percentagem
Southern Bank Berhad (SBB)	51%
Investil, SARL	49%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabela 16

À Data de privatização o banco encontrava-se representado em todas as províncias através de Filiais, Agências, Dependências Urbanas e Postos de Captação de Poupança.

No sistema de Direcção deste banco, uma Filial é uma unidade orgânica de terceiro nível que representa a instituição na província. Na área administrativa, coordena as agências que lhe prestam contas periodicamente e serve de elo de ligação entre estas e a Direcção Geral do banco. Por sua vez a Agência é uma unidade de quarto nível e podendo ter sob a sua responsabilidade a Dependência Urbana ou PCP. Estes caracterizam-se por não possuir a contabilidade própria e a executar as operações

activas que são exclusivamente reservadas à Agência onde ficam domiciliadas as contas dos clientes.

Este grupo de investidores nacionais e estrangeiros adquiriram o banco com vista à sua recapitalização e o aumento de rendibilidade e competitividade no mercado financeiro interno, contribuindo de certo no crescimento e desenvolvimento económico de Moçambique.

A nova Administração do Banco Austral estava apostada em modernização e adequação à nova realidade imposta pelo mercado, por um lado, e por outro cumprir a missão de ser a principal instituição financeira em Moçambique que oferece produtos e serviços financeiros de padrão internacional através de uso de tecnologia de ponta, de modo a melhorar a qualidade dos serviços prestados e redução de custos.

Desta estratégia resultou a política de redimensionamento da rede bancária, tendo como consequência o encerramento de Filiais, Agências e PCP's em todo território nacional.

Num total de 195 balcões em funcionamento em todo o país, foram encerrados 2 filiais, 52 agências e o 80 Postos de Captação de Poupança, número equivalente acima de 50% da totalidade. Em média, cada Agência funciona com 8 a 30 trabalhadores, dependendo se ela é de pequena, média ou grande dimensão. Esta dimensão define-se em função do volume de negócios, localização geográfica e número de documentos manuseados. Neste processo de encerramento de balcões as províncias que tinham mais unidades contribuíram com maior número, nomeadamente Maputo, Sofala, Nampula e Quelimane, com, respectivamente, 20,89%, 17,16%, 11,94% e 10,45%.

O Banco Austral herdou a estrutura de força de trabalho do BPD que à data de privatização era o maior empregador dos bancos comerciais. A produtividade de empresa, medida na relação de volume de negócios pelo número de trabalhadores, é maior quanto menor for o número destes.

Evolução do número de trabalhadores por Filial

Sede e Filial	1997	1999
Sede	622	435
Filial de Maputo	473	338
Filial de Xai-Xai	151	082
Filial de Inhambane	071	028
Filial de Chimoio	093	061
Filial da Beira	192	098
Filial de Tete	099	064
Filial de Quelimane	104	046
Filial de Nampula	163	057
Filial de Pemba	068	042
Filial de Lichinga	086	047
Total	2128	1298

Tabela 17 Fonte:DRH do Banco Austral

Os Serviços Centrais e a Cidade de Maputo e Província empregavam no total um número de mil noventa e cinco trabalhadores, cerca de 52% do efectivo. Em segundo lugar aparecem as Filiais de Nampula e da Beira com 166 e 192, respectivamente. Em relação ao número de dispensados como resultado de implementação da nova estratégia de gestão, foram abrangidos 61% trabalhadores da Sede e das Filiais. Na mesma proporcionalidade, isto é, as unidades com maior número de colaboradores contribuíram também com maior percentagem no processo de racionalização, tendo contribuído o encerramento de balcões em alguns casos e o nível de informatização ocorrido nestas unidades.

### 3.2. A Cobertura Territorial

Em 1998, o banco introduziu profundas transformações, começando pela modernização dos balcões de maior volume de negócios, instalação de Sistema Bancário Integrado (IBS), que integra um sistema de depósitos parametrizável, sistema completo de gestão de crédito e um banco de dados de clientes, nos principais centros urbanos. Paralelamente a estas actividades, em Maputo, foi aberto um balcão de atendimento personalizado, exclusivamente destinado a clientes de maior rendimento e negócios – Centro de Negócios.

Com o encerramento de balcões que menos ou quase contribuíam na criação de lucros e valor da empresa, o Banco Austral passou a ter o seguinte figurino

**Distribuição de balcões do Banco Austral por província**

Zona	Filial	Agência	PCP	Total
Niassa	1	2	2	5
C.Delgado	1	3	4	8
Nampula	1	8	4	13
Zona Norte	3	13	10	26
Zambézia	1	6	0	7
Tete	1	5	1	7
Manica	1	5	1	7
Sofala	1	8	5	14
Zona Centro	4	24	7	35
Inhambane	1	1	4	6
Gaza	1	6	4	11
Maputo	0	25	6	31
Zona Sul	2	32	14	48
Total País	8	69	30	108

Tabela 18

Fonte: DCD

Porém, a tendência é de reduzir mais o número de Agências em funcionamento, devendo permanecer as que se demonstram rendíveis, independentemente da situação económica, política e social da zona onde se situa o balcão. Enquanto o Banco Austral encerra os seus balcões, outras instituições concorrentes, é o caso do BIM e BCI, estão se instalando nas mesmas e com sucesso.

O Banco Austral continuou a perder as suas quotas de mercado dos depósitos e do crédito de 1999 a 2001, tendo atingido a cifra de 7% de sua quota do mercado de crédito e 4% da quota de depósitos. O Banco de Fomento, o BSTM e BCI registaram um aumento significativo das suas quotas de mercado de crédito e depósitos.

Este fenómeno deveu-se ao facto do Banco Austral ter perdido a sua capacidade de atendimento aos seus clientes e o nível psicológico dos seus empregados, que vivendo de incerteza baixou a qualidade de serviços prestados.

**a) Quota de mercado do crédito**

Nome do banco	2000	2001
BCM	23,35%	-
BIM	22,12%	42%
Banco Austral	18,0%	10,62%
BSTM	12,4%	11,80%
BF	5,7%	10,31%
BCI	10,54%	12,10%
UCB	2,2%	3,04%

Tabela 19

**b) Quota de mercado dos depósitos**

Nome do banco	2000	2001
BCM	30,51%	-
BIM	22,27%	52,0%
BSTM	15,75%	17,26%
Banco Austral	13,73%	9,8%
BCI	8,9%	9,7%
BF	6,6%	7,6%
UCB	0,9%	1,4%

Tabela 20

A distribuição de trabalhadores por níveis académicos era desequilibrado, pois que cento e catorze técnicos superiores estavam colocados nos Serviços Centrais e dois, na zona Norte e 12 na zona Centro. A estrutura da força de trabalho do banco é constituída na sua maioria por técnicos médios e básicos e faixa etária dominante é de 35-49 anos, equivalente a 62% do efectivo, enquanto que a faixa de 50-65 é apenas de 3%. A média etária geral é de 37 anos, acima da média do sector, em particular dos bancos comerciais recém criados, designadamente o BIM, BCI e outros onde a média não ultrapassa os 25 anos de idade.

Relativamente à antiguidade 67% tem mais de 15 anos de serviço e 33% tem menos de 15 anos de serviço. No entanto, os que possuem experiência profissional satisfatória representam aproximadamente 33%. E, em relação à distribuição por sexo, existe um certo equilíbrio, pois que os homens representam 54% e as mulheres 46%.

Distribuição de trabalhadores por nível de escolaridade

Zona	S	M	B	Outros
Sul	114	361	241	167
Centro	10	103	86	70
Norte	2	63	47	34
Total	126	527	374	271

tabela 21

Fonte:DRH do Banco Austral

O Conselho de Administração do Banco Austral definiu uma estratégia de desenvolvimento e crescimento instituição com vista à melhoria da qualidade dos serviços e produtos a todos os níveis, a redução de custos operacionais passivas, custos administrativos em particular os com pessoal, de modo a rentabilizá-lo e torná-lo mais competitivo no mercado financeiro.

Segundo o Senhor Presidente do Conselho de Administração e do Director Executivo, "o banco precisou de se adequar a nova realidade do mercado financeira e às exigências da globalização económica".

Neste contexto há toda necessidade de reorganizar a instituição, dotá-la de meios humanos, materiais e financeiros que garantam alcançar os objectivos de médio e longo prazos - liderar o futuro da banca comercial. Este objectivo só será possível se o banco for rendível e eficaz, passando necessariamente pela alteração da filosofia de desenvolvimento no curto prazo. Um dos objectivos do extinto BPD era icentivar a criação de poupanças no seio das populações urbanas e rurais através de um processo de expansão e massificação da actividade bancária em todo território nacional. Até a data da privatização, o banco possuía cerca de 1995 balcões, entre Filiais, Agências e Postos de Captação de Popuança (PCP), constituindo o banco de maior cobertura nacional.

O exercício da função de empregado bancário exige aptidões especiais diferentemente de outros sectores de actividade. Ao funcionário bancário é-lhe exigido para além de conhecimentos gerais, formação técnica e profissionais apropriados á actividade que executa, razão pela qual qualquer individuo que não tenha trabalhado numa instituição bancária carece de uma pré- formação sobre a matéria bancária, em pé de igualdade dos que acabam de se graduar nas escolas gerais, técnicas ou universidades e institutos técnicos superiores.

A actividade bancária não exige grandes esforços físicos, porém, há toda necessidade de um bom equilíbrio psicológico, um sistema nervoso em condições para permitir a tomada de decisões atempadamente, bem como suportar a pressão dos clientes e do próprio trabalho quotidiano. Por isso, especial atenção deve merecer um empregado bancário, porque esta função exige muita calma, paciência e ponderação.

O jovem empregado bancário é lhe ensinado que "em qualquer circunstância o cliente tem razão, então evite conflitos." É certo que este trabalhador é também um ser humano, sujeito a certos comportamentos, que em certos casos, superam a obrigatoriedade e a ética profissionais.

O funcionário bancário é um ser humano igual ao cliente e a sua prontidão e consciência pode sofrer alterações momentâneas e o seu estado psicológico superar a obrigatoriedade e a ética profissional que lhe é exigida e sempre recomendada.

Segundo Emile, " uma outra qualidade indispensável é a integridade, as manipulações de fundos e os valores, às quais estão ligadas quase todas as operações bancárias, só são possíveis se o pessoal que as efectua estiver ao abrigo de toda censura ou suspeição."

Pela natureza da actividade bancária, estas instituições só podem funcionar com pessoal que executa as operações com prontidão e correcção. A ligação do cliente com o banco é mais acentuado e melhor, se aquele for bem atendido.

O Banco Austral teve grande aposta na formação e desenvolvimento na sua força de trabalho, de modo a assegurar que os quadros estivessem em condições de enfrentar o desafio imposto pelo avanço da tecnologia e da concorrência do mercado bancário.

### **3.3. Processo de racionalização da Força de Trabalho**

Uma das grandes medidas tomadas pela Administração do banco, como forma de acelerar o processo de reestruturação e face ao redimensionamento da rede bancária foi de definir uma política de racionalização da força de trabalho.

Se por um lado, a instituição detinha força de trabalho excedentária, por outro, tinha a necessidade de equilibrá-la, admitindo indivíduos mais jovens e mais qualificados e dispensar os antigos trabalhadores com idade avançada e os menos qualificados, com fraco nível de desempenho e assiduidade nos últimos dois anos.

A estratégia visava aumentar o nível da sua rentabilidade através de contenção de custos , em particular os custos com o pessoal; aumentar a eficiência do pessoal e encerrar os balcoes menos produtivos.

Em 1998, o efectivo passou de 2042 para 1431 e paralelamente foram admitidos, jovens recém graduados nas Universidades nacionais e estrangeiras, nas áreas de Economia, Direito, Informática, Geografia e outros ramos universitários.

#### **Termos e condições de racionalização**

O Banco apresentou a proposta e as normas a seguir no processo de selecção de trabalhadores a dispensar no âmbito do seu programa de desenvolvimento. Foram estabelecidos seguintes critérios de selecção:

- Inscrição voluntária;
- Rescisão por iniciativa do banco.

Na fase de inscrição voluntária o trabalho interessado na rescisão do contrato por múto acordo deveria manifestar, por escrito, dentro de trinta dias; e a involuntária, é aquela em que o banco por iniciativa própria, selecciona os trabalhadores que deveriam rescindir o contrato.



Todos os visados beneficiaram de indemnização e reformas antecipadas ou por completo.

O pacote de incentivo foi constituído de uma taxa de 10%. Para o cálculo da compensação (indemnização) foi considerado o tempo efectivo no banco, o prestado no Estado e último salário auferido à data da reforma ou indemnização, acrescido de todos os subsídios, nomeadamente a renda de casa, de falhas, de máquina, de gestão e técnico.

Os trabalhadores da faixa etária de 55 e 60 anos, respectivamente mulheres e homens com 15 anos de trabalho na instituição, tiveram uma reforma por limite de idade.

O bónus ou incentivo de 10% concedido aos trabalhadores que aderiram voluntariamente ou não ao processo de racionalização, aplicado directamente ao salário de cada trabalhador, criou vantagens aos trabalhadores de melhores remunerações, penalizando os de salários baixos.

O salário é um valor atribuído a um trabalhador pela prestação de serviços a uma entidade, seja pública ou privada. Esta remuneração varia dentro da mesma empresa em função dos cargos ocupados, do nível de formação, do tempo de serviço na empresa ou do mérito de cada. O salário, geralmente, encontra-se dividido em grupos ocupacionais, estes subdivididos em níveis e escalões. O acesso a um nível ou escalão salarial depende da política adoptada na empresa, da promoção horizontal que se destina a recompensar o mérito ou antiguidade do trabalhador; vertical, que é feita geralmente quando se verifica mudanças de função, aquisição de certos níveis académicos ou outros requisitos exigidos no sistema de salários e subsídios da empresa ou em função da lei do trabalho vigente e dos Acordos Colectivos de Trabalho. Periodicamente, os trabalhadores são avaliados com vista ao acompanhamento do seu desempenho e evolução profissional. Os que se mostram excepcionais beneficiam de promoção na carreira, o que implica necessariamente no aumento do nível salarial; noutros casos, de acordo com o estabelecido no Acordo

Colectivo de Trabalho dos funcionários do sector bancário, procede-se a uma revisão salarial com o objectivo de elevar o nível de vida, isto é, manter o poder de compra e padrão de vida de empregado bancário. Cada banco, em função dos níveis mínimos estabelecidos pelo sistema, concede os aumentos salariais semestrais, que podem variar de 12 a 25%.

Como sabido, qualquer aumento salarial cria cada vez mais diferenças entre os trabalhadores e agrava a estrutura de custos do banco, em particular os custos com o pessoal.

De um modo geral, o aumento salarial tem trazido problemas na empresa e no seio dos trabalhadores, em particular quando o aumento é declarado pelo Governo, no âmbito da política de salário mínimo, fixando-se uma taxa aplicável a todos os sectores de actividade e todos os níveis salariais.

Em alguns países, por exemplo no Brasil, usa-se o sistema de flat que tem em vista a criar uma justiça e proporcionalidade das percentagens de aumento salarial.

O salário adicional fixa-se através de uma fórmula matemática capaz de distribuir, com justiça proporcionalidade, percentagens de aumento salarial, processo estabelece, através de uma simples fórmula matemática, um valor geral básico, designado (flat) que se adiciona ao salário actual do funcionário, e mais uma percentagem variável, calculado sobre o salário de cada colaborador. Desta forma, chega-se a uma escala crescente de aumentos percentuais variáveis com diversos salários.

Procede-se da seguinte forma:

- Estabelece-se, arbitrariamente uma percentagem de aumento sobre o maior salário pago na empresa e na época;
- Toma-se o menor salário pago pela empresa, no período, e o salário mínimo legal.

- Calcula-se a relação entre o salário mínimo pago e o mínimo decretado:  
sm/smd
- Calcula-se a relação entre o salário máximo pago e o máximo decretado:  
SMA/SMAD
- Acha-se a diferença as variações entre o sm/smd e SMA/SMAD
- Forma-se a equação de flat :  $K = ( \Delta SMAD - flat ) : ( SMA - flat )$

A taxa de incentivo decretada no processo de racionalização apenas beneficiou aos trahalhadores bem posicionados na tabela salarial e com mais anos de serviços e/ou os técnicos superiores. Os trabalhadores que rescindiram os contratos quer na fase voluntária quer na fase compulsiva tiveram um incentivo de 10%. Esta taxa teria mais benéfico se tivesse sido aplicado o sistema de "flat" (vide os anexos iv e v).

#### 3.4. PRINCIPAIS ACTIVIDADES DO BANCO AUSTRAL

O Banco Austral para além da sua actividade principal, que é o exercício da actividade bancária ( operações activas e passivas) participa em outros sectores da economia nacional, nas áreas de Indústria Hoteleira, Turismo, Indústria Têxtil, de Construção Civil, Indústria Gráfica, Educação, Desportos, Transporte e Carroçarias.

O Banco Austral como instituição financeira privada tem como actividade principal a concessão de créditos à economia e aos particulares. No âmbito da análise da rendibilidade do banco o trabalho incide fundamentalmente sobre a actividade creditícia e as participações financeiras que o banco detém em diversas sectores de actividade económica.

O "Southern Bank Berhard" (SBB) da Malásia como sócio maioritário da Investel, passou assumiu a gestão do banco e por isso a política de gestão esteve sob responsabilidade desta instituição malaia. Assim, houve necessidade de se instituir critérios semelhantes àqueles utilizados pelo SBB.

O banco ao conceder crédito a uma instituição ou a um particular sempre espera receber retorno dos valores investidos, que se consubstancia no recebimento futuro de juros e o reembolso do montante concedido – o capital. Uma vez que se trata de uma cash-flow futuro, há toda necessidade de avaliar o risco que cada crédito representa, visto que cada cliente apresenta características e comportamento próprios e por outro lado, era importante a uniformização dos métodos de avaliação dos potenciais devedores do Grupo SBB.

A avaliação de um pedido de crédito constitui um instrumento importante de decisão sobre um processo de pedido de crédito. Uma análise individualizada ou sectorial permite colher informações de natureza económica, financeira e técnica que permitem prever o futuro dos fundos a serem concedidos, padronizar os critérios de avaliação e preparação dos processos de crédito e minimizar a margem de erros no estudo de viabilidade dos projectos apresentados.

Os processos de crédito avaliam os seguintes aspectos:

- Nível do risco do sector de actividade, o peso da actividade económica, grau de vulnerabilidade ao exterior; nível de utilização de tecnologia, facilidade ou dificuldade de acesso de novas empresas ao sector e perspectivas de crescimento futuro.
  
- **Análise dos antecedentes/background do peticionário:**  
Avaliação do seu curriculum, a sua carreira e proveniência profissional, projectos anteriores, nível de vida, dívidas anteriores, transações anteriores, e outros aspectos antecedentes considerados relevantes.
  
- **Análise do mercado:**  
Análise do sector, tendências do mercado, concorrência, oferta, procura, ameaças e oportunidades do sector, desvantagens e perigos do sector,

precauções indispensáveis, periodicidade, e outros aspectos considerados relevantes.

- **A análise financeira:**

A análise das contas da instituição ou indivíduo, balanços, demonstrações de resultados e fluxos de caixa, o apuramento de rácios e indicadores de autonomia financeira, solvabilidade, endividamento, liquidez, rendibilidade e outros, e ou os rendimentos e despesas do indivíduo analisando a sua capacidade de contrair o empréstimo e o efeito de tal nas suas contas financeiras.

- **Análise de risco:**

Verificação dos riscos centralizados do cliente, avaliação da sua performance em créditos anteriores, o performance das suas contas, relações com o balcão, seu perfil comercial ou profissional, sua capacidade empresarial ou profissional, e produzir recomendações a direcção sobre o risco que o Banco corre em conceder o empréstimo requisitado.

- **Análise e avaliação das garantias:**

Avaliação da garantia oferecida, deslocação e observação física, avaliação do valor novo e do valor actual, avaliação da capacidade de cobertura do empréstimo solicitado, verificação dos títulos de propriedade e verificação da elegibilidade da garantia para uma nova hipoteca.

A análise de crédito é a habilidade de tomar, ou indicar as melhores decisões de crédito mesmo que em ambiente de incerteza ou de informação incompleta. Esta habilidade depende da capacidade de análise lógica de situações vagas ou complexas de modo a alcançar-se uma decisão pratica, clara e aceitável.

Ao conceder um crédito, a instituição financiadora deverá ter o cuidado de não fazê-lo baseado simplesmente no valor da garantia e tornar-se noutro credor. Tal financiamento requer uma profunda investigação do peticionário, uma análise

cuidada do passado de seus negócios e sua proposta de operação. Neste caso, é necessária uma determinação cuidada de todos os seus requisitos de crédito e de um plano de desenvolvimento construtivo e viável para o cumprimento desses requisitos conforme forem surgindo. É importante analisar a rentabilidade da entidade que solicita o crédito, no que respeita à estrutura de custos operacionais, capacidade de repercussão nos preços e conseqüente aumento de custos, a rentabilidade dos activos fixos e dos capitais próprios, confrontação das necessidades e recursos financeiros e a forma como é conseguido o equilíbrio financeiro, por último a avaliação da qualidade de gestão da empresa, no passado e no presente.

A organização eficiente da carteira de crédito torna-se necessário agrupar os clientes em classes, em função do tipo de crédito: de curto, médio e longo prazos.

#### Crédito de médio e longo prazo

##### Classificação

##### Caracterização

Cliente de classe AAA	É um crédito de melhor qualidade. O devedor tem excelente perspectivas de assegurar o cumprimento das suas obrigações dentro dos limites estabelecidos. O credor tem maior probabilidade de recuperar o capital concedido e os juros. O risco de incumprimento é mínimo ou quase nulo. Não fortemente dependente da conjuntura económica.
Cliente de classe AA	As possibilidades de recuperação do crédito são elevadas, mas apresenta pequena vulnerabilidade a alterações da conjuntura económica, política e social. Trata-se de um crédito de alta qualidade.
Cliente de classe A	O devedor apresenta aptidão em cumprir as suas obrigações, no entanto, mas é vulnerável à conjuntura económica. Crédito é de boa qualidade.
Cliente da classe BBB	O devedor tem capacidade satisfatória de cumprir com as obrigações, mas qualquer alteração macro-económica pode facilmente enfraquecer essa capacidade.
Cliente da classe BB	Trata-se de um crédito não bem protegido. O devedor apresenta alguma incerteza quanto à capacidade de cumprir com as suas obrigações

Cliente da Classe CCC O cliente apresenta o risco de incumprimento com o tempo.

Cliente da classe CC O cliente apresenta maior probabilidade de incumprimento

Cliente da classe C O cliente não possui capacidade económica, financeira nem técnica.

O crédito de médio e longo prazos é mais arriscado devido ao factor tempo. Quanto maior for o tempo de imobilização de recursos financeiros maior é o risco do credor de não vir a receber dos clientes o reembolso dos valores desembolsados por este. Por esta razão este crédito exige maior taxa de retorno.

Na classificação ou selecção de crédito de curto prazo e do médio e longo prazos usa - se critérios diferentes.

#### Crédito de curto prazo

##### Classificação

##### Caracterização

Cliente da classe T<sub>1</sub>

Apresenta alto grau de segurança quanto ao cumprimento dos prazos de pagamento

Cliente da classe T<sub>2</sub>

O risco de incumprimento é quase nulo

Cliente da classe T<sub>3</sub>

A capacidade de cumprimento dos prazos de pagamentos é razoável, mas apresenta um índice de sensibilidade à conjuntura muito elevado

Cliente da classe T<sub>4</sub>

Apresenta um grau de cumprimento muito baixo e é muito sensível às mudanças.

A pontuação – O Analista de Crédito atribui pontuação a cada pedido de crédito, conforme os dados da ficha de pedido de crédito que cada cliente apresenta. Para a classificação do potencial mutuário do banco, usa - se a tabela baixo indicada:

Tabela de pontuação

Pontos	Classificação
75-100	AAA
70-74	AA
65-69	A
60-64	BBB
55-59	BB
50-54	B
45-49	CCC
40-44	CC
≤39	C

Tabela 22 Fonte: Adaptação da Ficha de Avaliação de Crédito do Banco Austral

**Empréstimo Estável** - Considera-se como empréstimo estável aquele que é concedido a um indivíduo responsável ou entidade com integridade estabelecida que tenha um bom perfil financeiro, uma operação credível ou características equivalentes em caso de novos negócios, num valor suficiente para atingir um propósito útil.

#### 3.4. Crédito Concedido

As operações de crédito constituem a principal fonte de seus proveitos. Qualquer operação de crédito dá origem ao pagamento de juro que é a base de rendimentos da actividade bancária.

De 1997 a 1999, o Banco Austral concedeu crédito a empresas industriais, agrícolas, comerciais, de prestação de serviços bem como aos particulares para vários fins. O montante do crédito concedido aumentou de 36,9% para 40% e desta percentagem para 49,33%, respectivamente, 1997, 1998 e 1999..

O sector de actividade económica que mais se beneficiou do crédito é a indústria que teve 20% e 37%, em 1998 e 1999. A agricultura, apesar de ser um sector que oferece mais trabalho à população moçambicana é severamente penalizado no processo de concessão de crédito por banca comercial, justificando-se por agricultura ser uma actividade de maior risco e não existir no país uma política de fomento agrícola bem



delineada, embora o governo ecteja a empreender grandes esforços no sentido de canalizar recursos a este sector.

O crédito concedido pelo sistema aumenta progressivamente e as variações do peso de cada instituição bancária é o resultado do posicionamento de cada uma delas em relação ao risco que pretende assumir, da natureza da sua carteira de crédito e ainda da posição do BM relativamente ao comportamento de cada banco.

O crédito concedido pelo sistema, no período em estudo, aumentou em cerca de 24%, no entanto, três instituições menos arriscadas, BIM, BSTM e BF diminuíram os montantes de crédito concedido, de modo a permitir uma estabilidade. No mesmo período o Banco Austral aumentou em 4% comparativamente ao exercício anterior.

#### Carteira de Crédito do Banco Austral em 1999 (valores em milhões de meticais)

Filial	Crédito não vencido	Crédito vencido
Lichinga	181.009.822	9.378.632,2
Pemba	126.838.105,7	2.793.410,8
Nampula	132.864.950,8	13.039.723,9
Quelimane	6.529.433,1	3.002.265,4
Tete	8.470.124,8	1.955.738,3
Chimoio	22.469.607,7	1.606.233,9
Beira	38.380.380,0	11.216.153,9
Inhambane	12.331.275,5	2.667.018,9
Gaza	123.639.176,9	10.400.692,8
Maputo	572.359.114,5	119.848.988,7
<b>Total em MN</b>	<b>926.144.850,6</b>	<b>167.508.907,4</b>
<b>Total em ME</b>	<b>72.431.476.022,5</b>	<b>47.885.812.060,4</b>
<b>Total Geral</b>	<b>73.357.620.873,5</b>	<b>48.053.320.697,8</b>

Fonte: DC

Tabela 23

Do crédito concedido pelo Banco Austral em moeda nacional e em moeda estrangeira, 98,74% do crédito não vencido, isto é, crédito corrente, foi em moeda estrangeira; e, 99,65% do crédito vencido também é em moeda estrangeira.

Para um país que figura na lista dos países mais pobre do mundo e que carece de fontes de captação de divisas para a satisfação de múltiplas e importantíssimas necessidades básicas económicas e sociais, não se explica que as autoridades monetárias, bem como o próprio governo tenha consentido este procedimento.

O aumento do crédito vencido e mal parado contribuiu significativamente para redução dos níveis de juros recebidos.

A Cidade de Maputo e Província, Sofala, Nampula e Gaza são as que apresentam maior índice do crédito vencido.

### 3.5. Participações Financeiras

O Banco Austral para além da sua actividade tem participações financeiras em vários ramos de actividade da nossa economia como forma de impulsionar o crescimento das pequenas e médias empresas e a consolidação financeira das grandes empresas.

Os resultados dos exercícios económicos de 1999 e 2000 foram negativos no primeiro, exceptuando os das empresas Domus, Companhia Geral de Seguros de Moçambique, Graphic e o Instituto de Desenvolvimento de Educação. O sector de indústria têxtil é o que apresenta maior volume de prejuízos acumulados em virtude de se encontrar totalmente paralisada há mais de dez anos e o banco continuar a pagar os salários e suportar as despesas de manutenção das instalações. O índice médio de rendibilidade foi de 3% e 17%, em 1999 e 2000, respectivamente. O aumento deste índice deveu-se à relativa melhoria do nível de actividades de algumas empresas do ramo de indústria hoteleira, turismo e a evolução da indústria gráfica nacional. Por outro lado, a transformação da Associação de Desenvolvimento de Educação em Gestão (ADG) numa sociedade anónima de responsabilidade limitada, em 1998, tornou possível a criação de lucros nesta sociedade.

As empresas Maquinag, Fábrica de Bicicleta de Moçambique, Texlom, Texmoque, Texmanta, Bazaruto e a Mabor persistem com a negatividade dos resultados, isto porque umas se encontram numa situação de paralização total e outras devido a problemas conjunturais e estruturais. A Domus, apesar de ter reduzido o nível de lucros em 2000, é a mais consistente do grupo, chegando ao ponto de distribuir dividendos aos accionistas e gratificar aos trabalhadores.

As empresas participadas dividem-se em três grandes grupos, sendo um de empresas em actividades, o segundo de empresas inactivas e o terceiro de um conjunto delas que estão em processo de liquidação ou cedência de quota.

As restantes acumulam prejuízos de ano para ano, obrigando ao banco criar suprimentos para fazer face as despesas gerais de gestão.

### 3.6. Análise Económica e Financeira

#### Análise dos elementos do balanço por classes patrimoniais

As disponibilidades do Banco, constituídas pelos depósitos em instituições financeiras, incluindo os depósitos obrigatórios efectuados no BM, representam 5,39%, 3,5% e 4,18% do activo total e são insuficientes para cobrir o montante dos depósitos dos seus clientes. Isto significa que na hipótese de aparecerem todos eles ao mesmo tempo, solicitando levantamentos dos seus valores, o banco não estará em condições de satisfazer. A queda verifica no exercício de 1998 foi recuperada em 1999, passando de 3,55 para 4,18%.

Os créditos continuaram com a tendência crescente, ao passar de 36,93% em 1997 para 49,33% em 1999.

Os depósitos de clientes constituem 70% dos elementos do Passivo e Situação Líquida, montante que não pode ser coberto pelas disponibilidades. As rubricas de outros activos e passivos tiveram um crescimento, respectivamente, de 25,% e 18%.

Os fundos próprios são insignificantes comparativamente aos depósitos de clientes, embora tenha havido um aumento em 1999. Os capitais próprios são constituídos pelo Capital Social, Reserva de Reavaliação dos Imóveis, Provisões para Riscos Diversos e Resultados. Os resultados caracterizam-se por uma sazonalidade, tendo aumentado em 1998 e negativos no exercício seguinte.

Em 1997, o capital social era de noventa milhões de meticais, tendo passado para 190 milhões de meticais, representando um crescimento na ordem 4,05%.

A solvabilidade do Banco, calculada por aplicação directa do rácio Fundos Próprios por Activo Líquido, melhora de ano para ano, ultrapassando o limite fixado pelo Banco de Moçambique que é a cifra de 8%, o que constitui uma tranquilidade em relação à obrigatoriedade das autoridades monetárias.

### 3.7. Análise de Rendibilidade

**Rendibilidade-** é uma relação entre o resultado obtido num dado exercício económico. O referido resultado pode ser positivo ou negativo, ou seja, lucro ou prejuízo.

Os rácios de rendibilidade reflectem a capacidade que uma empresa tem em produzir resultados. São constituídos por resultados gerados num determinado exercício e por uma rubrica que possa ter estado na origem desses mesmos resultados, podendo ser os proveitos bancários, o activo, os capitais próprios, as imobilizações e até o passivo. Existem vários rácios, cuja determinação depende da necessidade e utilidade que eles representam e do destinatário- credores, accionistas ou gestores.

**Rendibilidade dos proveitos bancários em operações bancárias** – Esta dá-nos uma ideia sobre os resultados que os proveitos bancários estão a gerar. Inclui todos os resultados, excluindo as despesas gerais de administração, os encargos financeiros – Margem Financeira (diferença entre os proveitos bancários das operações activas e os custos de operações activas).

A margem financeira tem movimento ascendente e descendente periódico, acompanhado pela sua rentabilidade, conforme se ilustra na tabela abaixo.

$$RPBOB = MF/PB$$

#### Mapa de rentabilidade da MF

Anos	Margem Finan.	Proveitos bancários	Rentabilidade
96	128.333	222.595	57,65%
97	140.283	176.552	79,46%
98	134.027	179.836	74,52%
99	138.837	198.026	71,55%

Tabela 24

Fonte: Balanços do Banco Austral (1996 a 1999)

Rentabilidade dos proveitos bancários antes de impostos – é a rentabilidade que inclui todos os custos, excluindo os encargos financeiros e os impostos, avalia a capacidade ou a eficiência da gestão em gerir todo um conjunto de activo da empresa.

$$RPBAI = RBAI/PB$$

#### Mapa de rentabilidade dos PBAI

Anos	RBAI	Proveitos bancários	Rentabilidade
96	1.090	222.595	0,48%
97	17.159	176.552	9,71%
98	19.551	179.836	10,87%
99	-122.708	198.026	-

Tabela 25

Fonte: Balanços do Banco Austral (1996 a 1999)

A rentabilidade dos proveitos bancários antes dos impostos teve um aumento significativo de 1996 a 1998. A queda deveu-se ao aumento de estrutura de custo do banco como consequência das transformações ocorridas, nas áreas de pessoal e das imobilizações. Nomeadamente o pagamento de indemnizações, a compra de equipamentos, a informatização, a modernização das instalações, formação do pessoal das agências, deslocações, renovação do mobiliário do escritório, tendo agravado as Despesas Gerais e Administrativas.

**Rendibilidade Líquida dos Proveitos Bancários** - é a relação entre os resultados líquidos obtidos num dado exercício e os proveitos bancários correlacionados:

$$\text{RLPB} = \text{RL/PB}$$

**Mapa de rendibilidade dos RLPB**

Anos	Lucros líquidos	Proveitos bancários	Rendibilidade
96	599	222.595	0,3%
97	9256	176.552	5,2%
98	12.708	179.836	7,1%
99	-122.708	198.026	

tabela 26

De 1996 a 1998, a rendibilidade do banco foi crescente e em 1999, os resultados líquidos do exercício foram negativos, o que dispensa o cálculo do respectivo rácio devido a negatividade dos lucros. Em 1998, o banco efectuou grandes investimentos em activo fixo e equipamento o que contribuiu no aumento dos custos do período e adicionalmente a este fenómeno, registou-se o primeiro processo de pagamento de indemnizações aos trabalhadores considerados excedentários. Por outro lado, o ritmo de crescimento dos proveitos bancários não acompanhou o nível de investimentos e de despesas administrativas. Outro factor que contribuiu negativamente nos proveitos bancários é a saída em massa dos grandes depositantes, devido aos maus serviços prestados pelos empregados do Banco Austral em virtude de se encontrarem numa situação psicológica abalada, o que criou um défice na conta de tesouraria de curto prazo. O banco viu-se obrigado a recorrer ao Mercado Monetário Interbancário para suprir as suas necessidades.

**Mercado Monetário Interbancário** é um segmento do mercado financeiro onde as instituições participantes transaccionam títulos de dívida pública e realizam operações de permuta de liquidez, mediante o pagamento de uma taxa- Maibor.

Maibor- é uma taxa de referência no MMI diariamente publicada pelo BM e tem por base as cotações de procura fornecidas pelas instituições subscritas.

Como é sabido taxa de juros é custo, o que implica que quanto maior for o número de vezes a recorrer ao MMI para resolver os problemas de falta de liquidez, maior será o

custo total do exercício e por conseguinte menor resultado líquido no período, reflectindo-se na rendibilidade.

#### 4. Conclusões

A aprovação da lei das instituições de créditos em Moçambique constituiu uma alavanca da actividade bancária. A banca comercial passou a fornecer mais produtos e serviços bancários aos operadores nacionais e internacionais, em particular ao ramo do comércio externo e mercado de capitais. O mercado financeiro nacional colocou-se em circunstâncias iguais das instituições de créditos dos países da região e do mundo em geral, dando resposta às exigências da globalização.

A entrada em funcionamento de bancos comerciais de capitais mistos e estrangeiros revolucionou o sector e o cliente passou a ter maior alternativa na escolha de produtos e serviços em função das suas necessidades.

A rendibilidade de uma empresa relaciona os resultados obtidos num determinado exercício e os elementos que contribuem ou contribuíram na sua formação, que podem ser os proveitos bancários, os capitais próprios, as imobilizações e mesmo até o activo da instituição. O lucro sendo a diferença entre os proveitos produzidos e os custos respectivos, condiciona o nível de rendibilidade, sendo maior quanto maior for àquele e vice-versa.

A redução de custos com pessoal e as despesas gerais de gestão podem melhorar o nível de rendibilidade, se esta redução for acompanhada de uma política coerente de contenção de custos.

Para o banco conseguir alcançar um índice de rendibilidade positivo terá de reconquistar a clientela que perdeu ao longo dos anos e novos clientes de rendimento alto.

O Banco Austral foi instituição bancária com maior número de balcões e maior empregador do sector, no entanto, os cálculos demonstram que é a menos rendível e produtiva do sistema, onde o BSTM lider com maiores taxas de rendibilidade nos exercícios de 1998 e 1999.



O redimensionamento da rede bancária e a racionalização da força de trabalho resultou no despedimento de um número muito elevado de trabalhadores, cerca de 70% do efectivo em 1997, ano da privatização da instituição. No entanto, este processo não trouxe melhoria nos indicadores económicos e financeiros do banco, situação essa que deverá prevalecer nos próximos exercícios económicos, isto porque, por um lado, dispensou trabalhadores de salários baixos e em substituição admitiu novos trabalhadores, cuja remuneração individual é três a quatro vezes maior ao somatório de seis salários dos dispensados.

O processo de racionalização ou reenquadramento do pessoal esteve dividido em duas etapas distintas, sendo a primeira, a chamada fase voluntária e a segunda a de rescisão de contrato de trabalho por iniciativa do banco. Note-se que na primeira fase o número de inscrito ultrapassou o número previsto no plano de rescisão de contratos. Esta situação veio a beneficiar aqueles que haviam sido previamente seleccionados, uma vez que grande parte dos voluntários recusou-se a continuar com vínculo laboral com a instituição.

No sistema de compensação os trabalhadores que auferiam maiores salários, nomeadamente os gestores séniores, os técnicos superiores e outros funcionários bem posicionados na tabela salarial, saíram beneficiados com a atribuição da taxa de incentivo de 10%, aplicada ao método tradicional.

Por outro lado, o facto do Banco Austral admitir trabalhadores sem experiência bancária e os antigos se encontrarem nos bancos seus concorrentes constitui uma grande desvantagem, uma vez que estes transportam toda a informação comercial que permitirá aos adversários a definição de novas estratégias comerciais com vista à conquista do mercado ou manutenção do nível actual.

Os índices de rentabilidade e de produtividade calculados mostram claramente que a rentabilidade de uma instituição bancária não depende do número de balcões nem do número de trabalhadores.

A rentabilidade da margem financeira é muito baixa comparativamente à média do sistema, o que quer dizer que o banco deverá incrementar os níveis de negócios, reduzir os custos em operações passivas e das despesas administrativas e implementar uma boa política de redução de custos, principalmente os custos da Administração Geral que têm maior peso na estrutura de custos do banco.

## 5. Sugestões

A política e estratégias tomadas pelo banco tiveram repercussão na força de trabalho, uma vez que, resultou no despedimento de quase metade do efectivo entre técnicos básicos, médios e superiores e ainda todos os gestores transitados do EX-BPD.

Neste contexto sugere-se o seguinte:

Que mantenha a política de redimensionamento, mas observando a situação macro-económica de cada região ou localidade, de modo a evitar dar vantagens aos seus concorrentes;

Seja admitido pessoal económica e financeiramente necessário, porque a eficiência do empregado bancário não depende apenas da formação académica, mas sim de outros factores psico-técnicos.

## 6. Anexos

### Anexo I

#### Balanços Sucessivos do Banco Austral, Sarl - em %

Elementos do Activo	97	98	99
Disponibilidades	5,39%	3,5%	4,18%
Depósitos noutros bancos	22,00%	15,435	6,35%
Crédito Concedido	35,99%	40,00%	49,33%
Outros Activos	15,03%	17,88%	25,08%
Participações Financeiras	1,8%	2,83%	1,25%
Imobilizado	18,73%	20,3%	13,73%
Total	1005	100%	100%
Elementos do Passivo e da Sit. Líquida			
Depósitos de clientes	72,98%	72,26%	70,4%
Depósitos dos outros bancos	0,93%	1,50%	0,785
Cheques e Ordens de Pagamento	2,18%	1,18%	1,21%
Outros Passivos	12,73%	12,86%	18,285
Capital Social	4,77%	4,77%	8,05%
Reservas	5,87%	6,97%	6,43%
Resultados	0,52%	0,64%	-5,17%

Fonte: Balanços do Banco Austral (1996 a 1999)

Anexo II

Mapa de alguns rácios de rentabilidade

Anos	Reservas	Depósitos	Rácio
96	1.295,00	1.295.570,00	0,1%
97	110.826,00	1.376.073,00	8,1%
98	137.376,00	1.662.290,00	8,3%
99	151.997,00	1.423.772,00	10,7%

Anos	Lucros	Capitais Próprios	Rácio
96	599,00	91.894,00	0,7%
97	9.256,00	210.681,00	4,4%
98	12.708,00	240.084,00	5,3%
99	122.090,00	219.907,00	-55,5%

Anos	Lucros	Imobilizado	Rácio
96	599,00	1.295.570,00	0,0%
97	9.256,00	1.376.073,00	0,7%
98	12.708,00	1.662.290,00	0,8%
99	122.708,00	1.423.772,00	-8,6%

Anos	Crédito	Depósitos de clientes	Rácio
96	614.210,00	1.295.570,00	47,4%
97	697.584,00	1.376.073,00	50,7%
98	788.853,00	1.662.290,00	47,5%
99	1.164.769,00	1.423.772,00	81,8%

Anos	Capitais Próprios	Passivo	Rácio #DIV/0!
96	91.894,00		
97	210.681,00	1.674.743,00	12,6%
98	240.084,00	1.730.124,00	13,9%
99	219.907,00	2.140.973,00	10,3%

Fonte: Balanços do Banco Austral (1996 a 1999)

### Anexo III

#### Distribuição da Rede Bancária Moçambicana até 1999

PROVINCIA	BCM	B.AUSTRAL	BIM	BSTM	OUTROS
Maputo	17	34	8	11	11
Gaza	6	11	2	1	
Inhambane	6	6	1	1	
Manica	4	7	1	1	1
Sofala	6	18	2	2	1
Tete	2	7	1	1	
Zambézia	5	8	1	1	2
Nampula	5	14	2	1	
C.Delgado	2	8	1	1	
Niassa	2	5	1	1	
Total	54	114	20	21	15

FONTE:Relatórios do BM (1999)

Sistema Flat - demonstração prática

Salário mínimo pago	2.617,489,00	
Salário mínimo decrete	2.879.237,90	
Flat	261.748,90	
Salário máximo pago	44.360.475,00	
Salário máximo Decret	48.796.522,50	
K =	4.436.047,50	
		44.098.726,10
		10%

Sa	Flat	Sa + Flat	Sa - Flat	(Sa - Flat) * K	(Sa + Flat) + (Sa - Flat) * K	% de aumento
2.617.489,00	261.748,90	2.879.237,90	2.355.740,10	236.972,26	3.116.210,16	16%
2.748.363,00	261.748,00	3.010.111,00	2.486.615,00	250.137.4355	3.260.248,44	18%
3.140.987,00	261.748,00	3.402.735,00	2.879.239,00	289632,8783	3.692.367,88	19%
3.298.035,00	261.748,00	3.559.783,00	3.036.287,00	305.430,89	3.865.213,89	17%
3.957.643,00	261.748,00	4.219.391,00	3.695.895,00	371.783,21	4.591.174,21	14%
40.327.706,00	261.748,00	40.589.454,00	40.065.956,00	4030377,032	44.619.831,03	11%
42.344.090,00	261.748,00	42.605.838,00	42.082.342,00	4233212,261	46.839.050,26	11%
44.360.475,00	216.748,00	44.577.223,00	44.143.727,00	4440574,3	49.017.797,30	10%

Fonte: Elaborado com base na tabela salarial do Banco Austral (2000)  
 Sa = salário actual

Tabela de aumento salarial com base no modelo tradicional\*

Sa	Aumento de 10%	Salário a pagar	Varição
2.617.489,00	0,10	261.748,90	2.879.237,90
2.748.363,00	0,10	274.836,30	2.748.363,10
3.140.987,00	0,10	314.098,70	3.140.987,10
3.298.035,00	0,10	329.803,50	3.298.035,10
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
40.327.706,00	0,10	4.032.770,60	40.327.706,10
42.344.090,00	0,10	4.234.409,00	42.344.090,10
44.360.475,00	0,10	4.436.047,50	44.360.475,10

\* Taxa constante

Anexo VI

TABELA SALARIAL DO GRUPO I

Nível	Importância	Escalão A	Escalão B
16	40.327.706	42.344.090	44.360.475
15	33.606.421	35.286.741	36.967.064
14	28.005.349	29.405.619	30.805.885
13	23.337.792	24.504.681	25.671.571
12	19.448.159	20.420.568	21.392.975
11	16.206.800	17.017.140	17.827.481
10	13.505.667	14.180.950	14.856.234
09	11.254.721	11.817.458	13.380.193
08	9.378.935	9.847.883	10.316.830
07	7.815.779	8.206.568	8.597.357
06	6.513.148	6.838.807	
05	5.427.625	5.699.006	
04	4.523.021	4.749.171	
03	3.769.185	3.967.643	
02	3.140.987	3.298.035	
01	2.617.489	2.748.363	

Fonte:DRH do Banco Austral (2000)



Anexo VII

TABELA SALARIAL DO GRUPO II

Nível	Importância	Escalão A
12	6.482.721	7.130.992
11	4.402.268	5.942.492
10	4.501.890	4.952.079
09	3.751.574	4.126.731
08	3.126.312	3.438.942
07	2.605.260	2.865.785
06	2.171.049	2.388.156
05	1.809.208	1.990.129
04	1.507.673	1.658.442
03	1.256.395	1.382.034
02	1.046.996	1.151.695
01	872.496	959.745

Fonte:DRH do Banco Austral (2000)

Anexo VIII

Nível de contribuição no processo de racionalização (valores em %)

Sede	70
Maputo	71
XaXai	54
Inhambane	39
Beira	51
Chimoio	66
Tete	65
Quelimane	44
Nampula	34
Pemba	62
Lichinga	48

Fonte: Serviços de Assessoria do Banco Austral



CONDIÇÕES DE ACESSO AO CREDITO PESSOAL

( F I C H A D E P O N T U A Ç Ã O )

Anexo IX

A. Estabilidade Social

A1. IDADE

Menos de 25 ou mais de 55 (0)  
De 25 a 30 (2)  
De 30 a 55 (4)

PONTUAÇÃO

0  
2  
4

A2. ESTADO CIVIL

Viúvo (0)  
Divorciado (2)  
Solteiro (2)  
Casado (4)

0  
2  
2  
4

A3. RESIDENCIA NO ACTUAL ENDEREÇO

Inferior a 2 anos (0)  
De 2 a 5 anos (1)  
Superior a 5 anos (2)

0  
1  
2

B. SITUACÃO PROFISSIONAL

B1. Estatuto profissional

Desempregado/Reformado (0)  
Liberal, pequeno empresário, médio empresário,  
grande empresário, conta própria. (3)

0  
3

Operário, camponês, pequeno funcionário, quadro  
médio, quadro superior (8)

8

B2. Antiguidade no actual emprego/Actividade

Inferior a 1 ano (0)  
De 1, a 2 anos (2)  
De 2 a 8 anos (4)  
De 8 a 15 anos (6)  
Superior a 15 anos (10)

0  
2  
4  
6  
10



CONDIÇÕES DE ACESSO AO CREDITO PESSOAL  
(FICHA DE PONTUAÇÃO)

A. Estabilidade Social

(continuação do anexo IX)

A1. IDADE

PONTUAÇÃO

Menos de 25 ou mais de 55 (0) 0  
De 25 a 30 (2) 2  
De 30 a 55 (4) 4

A2. ESTADO CIVIL

Viúvo (0) 0  
Divorciado (2) 2  
Solteiro (2) 2  
Casado (4) 4

A3. RESIDENCIA NO ACTUAL ENDEREÇO

Inferior a 2 anos (0) 0  
De 2 a 5 anos (1) 1  
Superior a 5 anos (2) 2

B. SITUACAO PROFISSIONAL

B1. Estatuto profissional

Desempregado/Reformado (0) 0  
Liberal, pequeno empresário, médio empresário,  
grande empresário, conta própria. (3) 3  
Operário, camponês, pequeno funcionário, quadro  
médio, quadro superior (8) 8

B2. Antiguidade no actual emprego/Actividade

Inferior a 1 ano (0) 0  
De 1 a 2 anos (2) 2  
De 2 a 8 anos (4) 4  
De 8 a 15 anos (6) 6  
Superior a 15 anos (10) 10

*(Handwritten signature)*

## 7. Referências Bibliográficas

1. Cruz, R e outros (1999) - Instituições e Mercados Financeiros. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa
2. Saias, Luís; Carvalho e outros (1999) - Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa
3. Mazive, Júlio (1998) –Legislação Bancária, Maputo
4. Deole, Emile (1978) – Iniciação Bancária, Porto Editora,
5. Martins, Eliseu (1999) - Administração Financeira. LTC Editora, Porto Alegre.
6. Menezes, Caldeira (1998) – Princípios de Administração Financeira, 6ª Edição, Lisboa
7. Mayer, Raymond R. (1998) - Administração de Produção. Editora Altas . S. Paulo
8. Howells, Peter (1998); Economia Monetária, Moedas e Bancos. Editora Altas- S. Paulo
9. Shamblica, James E (1979); Pesquisa Operacional uma abordagem básica. Editora Altas. S. Paulo
10. Gomes, V.P. (1991); Redimensionamento - O papel dos recursos humanos no processo de redimensionamento do Banco de Moçambique . Faculdade de Economia, Unversidade Eduardo Mondlane. (Tese de Licenciatura)
11. Gustavo e Madelena Book (2000); Manual de Gestão de Pessoal e Equipamentos. Editora Gente, SA. Volume I
12. Gustavo e Madelena Book (2000); Manual de Gestão de Pessoal e Equipamentos. Editora Gente, SA. Volume II
13. Banco Austral, (1996). Relatórios e Contas
14. Banco Austral, (1997). Relatórios e Contas
15. Banco Austral, (1998). Relatórios e Contas
16. Banco Austral, (1999). Relatórios e Conta
17. Banco de Moçambique, (1998). Relatório Anual
18. Banco Moçambique, (1999). Relatório Anual
19. Banco de Moçambique (2000). Relatório Annual
20. Revistas de Informação Económica do CPI (1999, 2000, 2001 e 2002)

21. Cota, Bruno Valverde; (2000). Comportamento e Necessidades dos Jovens clientes Bancários Portugueses, Edições Universidade Lusíada, Lisboa
22. Acordo Colectivo de Trabalho dos empregados bancários (1997), Maputo
23. Viera, José Manuel C. (2000) Inovação e Marketing de Serviços. Editorial Verbo, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa
24. Lei do Trabalho (1998), Imprensa Nacional, Maputo
25. Ross, S.A.; Westerfield, R.W. J.T. (1995) Administração Financeira, São Paulo
26. Gitman, Lawrence J. (1997) – Princípios de Administração Financeira, Editora Harbra, S. Paulo
27. Gitman, Lawrence J. (2000) – Princípios de Administração Financeira, Editora Harbra, S. Paulo
28. Rodrigues, Marcos (1995) – Técnicas de Gestão Financeira, Escolar Editora, Lisboa
29. Neves, João C. (1995) – Análise Financeira: Métodos e Técnicas, Texto Editora, Lisboa
30. Ferreira, Rogério Fernandes (1995)- Lições de Gestão Financeira, Porto Editora, Lisboa
31. Guelman, Nicolas (Março –Abril 1998) – 18 ans de Marketing: L'âge adulte, journal des Caisses d'Esparger, N°2
32. Silva, António Marques (1996) – Seminário de Sistema de Suporte à Decisão – Prisma
33. Silva, Gonçalves; Pereira, Esteves M. (1987)- Contabilidade das Sociedades, Plátano Editora, Lisboa
34. Silva, José M. Braz (1997) – Os novos Instrumentos Financeiros – Texto Editora, Lisboa
35. Mota, António Gomes; Tomé, Jorge Correia (1992)- Mercado de Títulos – uma abordagem integral, Texto Editora, Lisboa
36. Nabris, Carlos (1998), Como interpretar um balanço, 2ª Edição, Lisboa
37. KPMG Moçambique, (2000/2) – Revistas de Rating das 100 maiores empresas de Moçambique, Maputo

