



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

A TRANSFORMAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇAS EM CABO VERDE

O CASO DO CITI-HABITAT

Lenira Jassica Rodrigues da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia Social e Solidária

Orientadora:

Doutora Maria de Fátima Ferreiro, Professora Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho particularmente à minha filha Beatriz da Luz pela paciência e pelo tempo que não pude passar com ela.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação só foi possível graças a colaboração e apoio de diversas pessoas. Deste modo, faço uso desta página para exprimir a minha gratidão, a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho pudesse ser concretizado:

- À Professora Maria de Fátima Ferreiro orientadora deste trabalho, agradeço o seu apoio na sua realização.
- Ao Professor Roque Amaro, por tudo o que me ensinou sobre Economia Social e Solidária, pelos contributos dos seus projetos na Macaronésia em especial Cabo Verde.
- Ao Doutor Jacinto Santos que, enquanto presidente da direção da Citi-Habitat, me concedeu uma entrevista onde falou sobre a realidade da organização, dos seus desafios e projetos, das dificuldades que enfrenta para o processo da transformação.
- Agradeço, particularmente, à minha família pelo apoio incondicional e pelas privações que a minha opção por concluir esta tese, os fez passar. Em particular aos meus irmãos, os meus tios, em especial o Nasolino Santos, pelo constante encorajamento na prossecução desta pesquisa.
- Aos meus amigos e a todas as pessoas que de alguma forma provocaram em mim a inquietação e a inspiração que resultaram nesta busca. Aqui vai um agradecimento muito especial a Inês, Batista, Alicia, Zito, Sofia, Águido, Estanislau, Twist, Hilton, Queila, Aristides, os meus colegas do mestrado que sempre me apoiaram, muito obrigado por tudo.
- De uma forma especial, à minha mãe, por acreditar tanto em mim, por me incentivar e por me ter sempre mostrado e ensinado o valor do esforço, do trabalho e da dedicação. Muitíssimo obrigado mãe.

Bem hajam!

RESUMO

A presente dissertação insere-se no âmbito das pesquisas das instituições de microfinanças. Tendo como base o projeto de microcrédito do Gabinete de Apoio a Médias e Pequenas Empresas da ONG CITI-Habitat, no ativo desde 1996 na cidade da Praia, na ilha de Santiago em Cabo Verde. Desta forma, com este trabalho, propôs-se a elaboração dum plano de ação no período de 2017-2020 como suporte de apoio aos gestores e líderes.

A aprovação da Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro de 2015, permitiu estabelecer um novo quadro jurídico para as atividades das microfinanças e respetivas instituições. Tendo como um dos elementos centrais, a institucionalização das Instituições de Microfinanças de natureza comercial, isto é, tornando-se em sociedades de capitais.

Com base nessas asserções, o presente estudo procura explorar a institucionalização ou transformação das Instituições de Microfinanças – concebido para a inovação, reforço e dinamização deste setor, como instrumento da estratégia e erradicação da pobreza de uma forma sustentável e competitiva. A intenção é identificar quais os desafios e as condições de transformação de uma ONG (Projeto) em instituição especializada em microfinanças.

Neste caso, adotou-se uma metodologia de natureza qualitativa, envolvendo a análise documental com recurso à técnica de entrevistas – semiestruturadas – dirigidas ao responsável e a gestora do Gabinete de Microcrédito da CITI-Habitat. Portanto, o estudo permitiu concluir que, igual modo, as Instituições de Microfinanças cabo-verdianas (especialmente, a CITI-Habitat) ainda não reúnem todas as condições necessárias para a sua transformação. Acredita-se que é possível e – desejável- a transformação do projeto em instituição especializada em microfinanças.

Palavras-chave: Microfinanças, Transformação das Instituições Microfinanças; CITI-Habitat; Cabo Verde; Praia

JEL Classification System: A13 and G21

ABSTRACT

The following dissertation is part of the research of microfinance institutions. It is based on the Office for Support of Medium and Small Enterprises’ microcredit project which belongs to the NGO CITI-Habitat, active institution, since 1996, and located in the city of Praia, island of Santiago, in Cape Verde. This work proposes the elaboration of an action plan for the period of three years. From the year 2017, to 2020, as support to managers and leaders of the Microfinance Institutions.

The approval of the Law n. ° 83/VIII/2015, of January 16th, 2015, allowed to establish a new legal framework for the activities of microfinance and its institutions. Having as one of the central elements, the institutionalization of Microfinance Institutions, with commercial nature, that is, becoming capital companies.

Based on these assertions, the present study try to explore the institutionalization or transformation of Microfinance Institutions - designed for innovation, strengthening and boosting this sector, as an instrument of strategy and eradication of poverty in a sustainable and competitive way. The intention is to identify the challenges and conditions of transformation of an NGO (Project) into an institution specializing in microfinance

In this case, it was adopted a qualitative methodology, involving documentary analysis, using the interviews technique - semi-structured - directed to the President responsible and to the manager of CITI-Habitat’s Microcredit Office. Therefore, the study concluded that Cape Verdean Microfinance Institutions (as CITI-Habitat) don’t have the necessary conditions for their transformation yet, it is believed that it is possible - and desirable - to transform the Project into an institution specializing in microfinance.

Key Words – Microfinance, Transformation of Microfinance Institutions; CITI-Habitat; Cape Verde Islands; Praia city

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABELAS DO TEXTO	VII
ÍNDICE DE FIGURAS DO TEXTO	VII
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	VIII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Objeto de estudo e justificação.....	1
1.2. Objetivos do trabalho	3
1.3. Metodologia de Análise.....	4
1.4. Estrutura	6
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
2.1 Definição do Conceito Microfinanças e Microfinanciamento	8
2.2. Evolução e Definição do Conceito de Transformação das IMF.....	15
CAPÍTULO III – MICROFINANÇAS EM CABO VERDE	28
3.1. Enquadramento Socioeconómico e Político de Cabo Verde	28
3.1.1. Caracterização Socioeconómica.....	29
3.1.2 Contexto Político e Social	32
3.2. A Microfinanças em Cabo Verde.....	32
3.2.1 Manifestações “embrionárias” das Microfinanças em Cabo Verde	32
3.2.2 A Evolução das Microfinanças em Cabo Verde	34
3.2.3 Situação atual das Microfinanças	44
3.2.4 Quadro Legal da transformação das IMF.....	47
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO	52
4.1 Caracterização Socioeconómico do Concelho da Praia	52
4.2 Apresentação e Caracterização da CITI-Habitat: Estudo de Caso	54
4.2.1 Enquadramento Histórico.....	55
4.2.2 Caraterização Funcional/Organizacional	58

4.2.3 Projeto de Microcrédito do Gabinete de Apoio a Médias e Pequenas Empresas do CITI-Habitat (CITI-Microfinanças)	58
4.2.4 Análise Envolvente Interna e Externa da CITI-Microfinanças	60
CAPITULO V- UMA PROPOSTA DE ANÁLISE	67
5.1. Desafios Associados a Transformação.....	67
5.2 Perspetivas Associadas a transformação	69
CAPITULO VI - CONCLUSÕES	72
6.1 Síntese do Estudo	72
6.1 Dificuldades e limitações encontradas ao longo do trabalho	75
6.2 Desenvolvimentos Futuros	75
FONTE.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXO A -PLANO DE AÇÃO PARA TRANSFORMAÇÃO DO CITI-Habitat.....	82
ANEXO B – ESBOÇO GERAL DO PLANO DE TRANSFORMAÇÃO	99
ANEXO C – GUIÃO DE ENTREVISTA	106

ÍNDICE DE TABELAS DO TEXTO

Tabela 3.1-Instituições de Microfinanças que operam em Cabo Verde.....	35
Tabela 4.2-Matriz SWOT.....	61
Tabela 4.3-Matriz Stakeholders.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS DO TEXTO

Figura 2.1 – Vertentes do setor de Microfinanças.....	8
Figura 3.1 - Localização geográfica de Cabo Verde.....	28
Figura 4.1 - Mapa da ilha de Santiago, Cabo Verde.....	53
Figura 4.2 - Cidade da Praia, Cabo Verde.....	54
Figura 4.3- Sede do CITI-Habitat, Ponta d’Água, Cabo Verde.....	56

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ACDI/VOCA - Agricultural Cooperative Development Internacional/Volunters in Overseas Cooperative Assistance (Cooperativa Agrícola para o Desenvolvimento Internacional/Voluntários de Assistência Cooperativa no Estrangeiro)

ACEP - Associação para a Cooperação entre Povos

ADA - Appui au Développement Autonome (Apoio ao Desenvolvimento Autónomo)

ADF - African Development Foundation (Fundação para o Desenvolvimento em África)

APIMF-CV - Associação profissional das Instituições de Microfinanças

ASDIS - Associação das Associações de Solidariedade e Desenvolvimento da Ilha de Santiago

CITI-Habitat - Centro de Inovação em Tecnologia Intermediária para o Habitat

DECRP - Documento de Estratégia de Crescimento e da Redução da Pobreza

ECRP - Estratégia de Crescimento e da Redução da Pobreza EUA – Estados Unidos da América

EMPA - Empresa Pública de Abastecimento

ESS - Economia Social e Solidária

FAC - Fundo de Apoio às Cooperativas

FADOC - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento das Organizações Comunitárias

FAIMO - Frente de Alta Intensidade de Mão-de-Obra

FENACCOOP - Federação Nacional das Cooperativas

FAMI-PICOS - Associação de Apoio às Iniciativas de Autopromoção Familiar

FAO --Food and Agriculture Organization (Organização para Alimentação e Agricultura)

GAMPES - Gabinete de Apoio a Médias e Pequenas Empresas

ICA - Internacional Cooperative Alliance (Aliança Cooperativa Internacional)

INC - Instituto Nacional das Cooperativas

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

INECV - Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

ISCITE-IUL - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

MF - Microfinanças

MORABI - Associação de apoio à autopromoção da mulher no desenvolvimento

MPD - Movimento para a Democracia

OCB - Organização Comunitária de Base

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMCV - Organização das Mulheres de Cabo Verde

ONG - Organização Não-Governamental

PAGRE - Programa de Apoio às Atividades Geradoras de Rendimento e Emprego

PAICV - Partido Africano da Independência de Cabo Verde

PAIGC – Partido Africano da Independência da Guiné-Bissau e Cabo Verde

PIB - Produto Interno Bruto

PIC - Programa Indicativo de Cooperação

PME - Pequenas e Médias Empresas

PNLP - Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza

SEWA - Self Empole Women’s Organization (Organização de Mulheres Auto empregadas)

SOLDIFOGO - Associação de solidariedade para o desenvolvimento da ilha do Fogo

SOLMI - Associação de Apoio às Iniciativas de Autopromoção

STEP - Estratégias e Técnicas contra a Exclusão Social e a Pobreza

WOCCU- World Council of credit Unions

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Objeto de estudo e justificação

O presente trabalho de investigação surgiu no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária no ISCTE-IUL, sob o título “A Transformação das Instituições de Microfinanças em Cabo Verde: o caso do CITI-Habitat” e tem como objeto de estudo as Microfinanças em Cabo Verde, mais concretamente, uma das valências do CITI-Habitat, o projeto de microcrédito do Gabinete de Apoio as Médias e Pequenas Empresas, localizadas na cidade da Praia.

No atual panorama político e social Cabo-Verdiano, esta temática revela-se de grande pertinência, razão pela qual foi eleita como objeto de estudo. Sendo um processo de natureza pioneira em Cabo Verde, dado que, tanto quanto foi possível apurar, não há referências a quaisquer estudos que tivessem a transformação das Instituições de Microfinanças¹ no cerne do escopo, tampouco conotado com a cooperativa de Poupança e Crédito. O processo da transformação das instituições de microfinanças afigura-se, portanto, como um tema inexplorado no país, o que reforça a necessidade de se intentar trabalhos desta índole. No seguimento disto, considera-se que o presente projeto, após a sua conclusão, poderá criar conhecimentos e algumas valências cientificamente reconhecido num tema pouco desenvolvido a este nível.

Neste sentido, constituirá um contributo tanto para o meio académico e para o país, como para a própria instituição, caracterizada pela falta de documentação e registos teóricos das suas ações de campo nos diferentes domínios de intervenção. Assim, um dos objetivos da nossa investigação será preencher essa lacuna, nomeadamente, através da aplicação do modelo de análise por nós proposto a um estudo de caso. Este trabalho está longe de ser um documento completo e que dê respostas a inúmeras questões que o processo de transformação nos coloca. Apresenta algumas questões fundamentais, que os principais atores do processo (governo central, autoridades locais, setor privado, operadores do setor e seus associados/clientes, sociedade civil, parceiros de desenvolvimento e comunidades) devem ter em consideração.

¹ Doravante quando for referido a Instituições de Microfinanças, será usado o acrónimo IMF.

Ao nível social, nos últimos dezassete anos, as Microfinanças ganharam uma dinâmica considerável, contribuindo de forma significativa para o processo de inclusão financeira e social das camadas menos favorecidas da sociedade cabo-verdiana. A CITI-Habitat é uma das ONG's que vêm contribuindo para a diminuição do fosso social e económico existente, colocando à disposição dos que não têm acesso às instituições financeiras formais e/ou tradicionais um conjunto de serviços e/ou produtos como o microcrédito para atividades geradoras de rendimento, para a melhoria das condições socioeconómicas, promovendo a autopromoção das famílias e da comunidade. Não obstante a tudo isto, o tema tem importância social, à medida que pode fornecer alguns contributos para o trabalho desenvolvido pela CITI-Habitat, na continuidade das suas funções como organização de microfinanças, sendo um fator fundamental para que os seus objetivos de auxílio na melhoria das condições de vida dos mais desfavorecidos ocorram.

Considera-se que a realização deste trabalho de investigação possa contribuir, positivamente, para a definição de políticas voltada ao setor de microfinanças. Embora o diploma legal sobre as microfinanças preconize que a parte financeira e comercial fica sob a supervisão do Banco Central e que a parte social, que se ocupa da promoção da inclusão social com créditos sociais, ficará na dependência do Ministério da Inclusão Social, não há, por exemplo, uma rede de serviços públicos voltada para o suporte ao processo de transformação. Até à data, não foi elaborado um guia abrangente para ajudar as instituições de microfinanças sem fins lucrativos neste processo de transformação.

O presente estudo poderá colmatar algumas lacunas em relação à falta de documentação, dando a conhecer os procedimentos e recursos a utilizar, contribuindo assim para que todo o processo de transformação seja coerente e transparente. O estudo pode ainda servir como alerta para uma maior adesão à realidade das políticas definidas sobre esta forma de financiamento no contexto cabo-verdiano, em particular. A sua finalidade é fornecer pistas para o desenvolvimento sustentável da microfinanças em Cabo Verde, através da profissionalização do setor e sua inclusão no sistema financeiro nacional.

Deste modo, a relevância do trabalho ao qual nos propusemos elaborar prende-se com o facto de esta organização ser um ponto de referência da Economia Social e

Solidária em Cabo Verde, não só ao nível local, mas também nacional. Por outro lado, a motivação para a realização deste trabalho prende-se com a ambição de promover um trabalho na área da Economia Social e Solidária a favor do país. Pretende-se dar algum contributo para a análise de um tema inovador, que carece de estudos aprofundados.

1.2. Objetivos do trabalho

Considerando a realidade apresentada, o objetivo do presente estudo é identificar quais os desafios e as condições de transformação de uma ONG (Projeto) em instituição especializada em microfinanças, com estatuto jurídico próprio e dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, constitui o desiderato para assim responder aos imperativos da Lei nº83/VIII/2015, de 16 de janeiro e, bem assim, as exigências dos decretos regulamentares.

Mais especificamente, destacam-se os seguintes objetivos:

- ✓ Descrever o contexto e a evolução das microfinanças em Cabo Verde;
- ✓ Diagnosticar a envolvente interna e externa da organização, de modo a identificar tanto as potencialidades como os constrangimentos da organização e definir a estratégia a seguir;
- ✓ Identificar os procedimentos ou mecanismos que uma ONG(projeto) deverá adotar durante o processo de transformação para uma instituição de Microfinanças financeira regulada e capaz de oferecer também serviços de captação de poupança;
- ✓ Elaborar um plano de ação com as atividades e ações a serem realizadas num horizonte de três anos, com uma visão clara das principais etapas e metodologias a serem implementadas para criar as condições técnicas e institucionais para a transformação do atual serviço de microcrédito numa entidade microfinanceira;
- ✓ Avaliar as capacidades financeiras, humanas e organizacionais do CITI-Habitat e a sua adequação as exigências legais, tidos como recursos essenciais para se transformarem numa entidade de depósitos

Reconhecendo a microfinanças, o microcrédito e a transformação das Instituições de microfinanças como os temas de referência da investigação, os objetivos estão, naturalmente, direcionados para cada um deles. A sua concretização passa então pelas seguintes etapas:

- ✓ Definir o conceito de microfinanças e microcrédito;

- ✓ Definir conceito microfinanciamento;
- ✓ Definir o conceito da transformação das Instituições de microfinanças;
- ✓ Conhecer os processos de microfinanças em Cabo Verde;
- ✓ Apresentar a organização CITI-Habitat;
- ✓ Análise SWOT – CITI-Microfinanças

Pretende-se assim responder à pergunta de partida, “Em que medida é possível a transformação do projeto de microcrédito do Gabinete de Apoio às Médias e Pequenas Empresas do Citi-Habitat numa instituição financeira autónoma e capaz de disponibilizar um conjunto integrado de serviços e produtos financeiros nas populações mais desfavorecidas?”

1.3. Metodologia de Análise²

Em termos metodológicos, a investigação guia-se por uma linha qualitativa.³ Numa primeira fase, procedeu-se nas técnicas de análise nomeadamente uma revisão bibliográfica que possibilita aprofundar os conceitos e categorias do objeto de estudo e transversalmente uma pesquisa documental (Plano estratégico de Microfinanças em Cabo Verde, regulamento microfinanças do BCV, artigos publicados, apontamentos, estudos, pesquisas de documentos na Internet e outras fontes de informação), com recurso a entrevistas semiestruturadas a informadores privilegiados relativamente ao estudo de caso⁴ selecionado que é a CITI-Habitat e observação direta no terreno. A delimitação temporal do objeto de estudo reporta-se à atualidade, todavia só se

² Segundo Lima e Pacheco (2006: 21), existe uma “diversidade terminológica no campo da investigação que o investigador deve clarificar”. De facto, essa diversidade verifica-se quando se consulta a diferente bibliografia disponível, nomeadamente quanto à metodologia, às técnicas e aos instrumentos, os quais devem ser adequadamente selecionados, tendo em vista a resposta à questão de partida e o cumprimento dos objetivos que nos propomos atingir.

³ Baseia-se na recolha de dados descritivos e sua análise, privilegiando técnicas de observação dos sujeitos, notas de campo, entrevistas, consultas de registos bibliográficos

⁴ Relativamente aos estudos de caso podemos defini-los como uma metodologia que se adequa sobretudo a investigações que se centrem na exploração e descrição de contextos específicos e complexos, dos quais se pretende fazer uma análise intensiva, adequando-se desta forma ao objetivo de estudo (Figueiredo, 2014:51).

compreende o presente conhecendo o passado, referenciando aspetos relevantes e elucidativos da evolução histórica do setor das microfinanças no país.

O trabalho de campo foi desenvolvido entre os dias 8 e 12 de maio de 2017. Para a realização do estudo de caso foi efetuado um levantamento de informação, com recurso ao website da CITI-Habitat, documentos relacionados com questões chaves. Seguidamente, foi efetuado o processo de contacto com a entidade, contato este que se revelou relativamente simples, uma vez que responderam de forma imediata. Para aprofundar o estudo do caso selecionado, as técnicas de investigação privilegiadas foram: a entrevista semiestruturada⁵ e a análise de conteúdo. No primeiro caso, as entrevistas “distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Quivy e Campenhoudt, 2008:191), de onde o investigador pode retirar informações substancialmente mais ricas do que no caso do inquérito.

Dada a presença de uma realidade empírica como sujeito do estudo, optou-se pela construção de um guião (vide anexos C) direcionado ao presidente da CITI-Habitat. O guião foi preparado de forma a responder ao objetivo do estudo, sendo que a CITI-Habitat⁶ contribuiu com as informações para a sua caracterização, bem como a informação relativa à avaliação da sua condição técnica e financeira para a sua transformação, perspetiva de evolução futura da mesma e pistas sobre os caminhos a percorrer perante os desafios atuais.

O facto de a entrevista se ter lugar na sede da instituição, foi possível aproveitar da ocasião para observação dos espaços e interações que aí se desenrolam. A entrevista

⁵ Existe um contacto direto entre o investigador e entrevistado, havendo uma troca de perceções sobre determinado objeto. Neste estudo utilizamos a entrevista semiestruturada que é uma técnica que segundo Marques, 4014:54 *apud* Moniz 2016, referindo (Tuckman, 2002 *apud* Moniz, 2016), integra questões constituídas num “guião de entrevista que é organizado e estruturado com base em teorias e hipóteses abordadas na parte teórica de uma investigação, ou seja, são questões que estão relacionadas com o tema da pesquisa que se pretende investigar na prática”. Na linha de Coutinho (2011), a autora reforça que este instrumento permite descrever, explicar e compreender fenómenos sociais em relação ao seu objeto de estudo.

⁶ Doravante quando for referido a CITI-Habitat, será usado o acrónimo C-Hb.

decorreu no dia 8 de maio de 2017 e teve a duração de 90 minutos. A entrevista foi gravada, mediante o consentimento prévio.

No âmbito do presente estudo, as entrevistas registadas em áudio foram transcritas e analisadas de forma a interetar possíveis categorias de análise, com vista a sistematização de resultados.

1.4. Estrutura

Este estudo assenta-se em seis capítulos fundamentais:

- O primeiro capítulo tem como finalidade apresentar o tema desenvolvido no decorrer do trabalho, pelo que composto pela identificação do objeto de estudo e a sua pertinência, os objetivos, a metodologia, a estrutura do texto.
- No segundo capítulo, denominado de enquadramento teórico, são apontados os conceitos considerados como pertinentes e fundamentais para a orientação, serviu para a criação de bases teóricas sólidas que permitissem uma abordagem subsequente, segura e teoricamente enquadrada dos vários assuntos. Neste sentido far-se-á a inclusão dos conceitos chave para instrução do trabalho, *in loco*, em termos de reflexão teórico pessoal. Consideram-se conceitos fundamentais a transformação de instituições de microfinanças, microfinanças/ microcrédito. Partiu-se de uma pesquisa bibliográfica a nível internacional, utilizando-se literatura de reconhecido valor, como se pode constatar na bibliografia apresentada no final do documento.
- O terceiro capítulo, dá a conhecer os dados mais relevantes do enquadramento socioeconómico de Cabo Verde, procede-se a uma descrição sobre a situação geral de Microfinanças em Cabo Verde a sua evolução e o enquadramento legal e institucional do setor.
- O quarto capítulo, é desenvolvido o estudo de caso e, por isso, inclui primeiro a apresentação da cidade onde o objeto de estudo se insere, neste caso a cidade da Praia, seguido do projeto de microcrédito do CITI-Habitat na referida cidade. Neste ponto, faz-se a análise da envolvente interna e externa, para determinar o estado atual em que se encontra a organização através da análise SWOT.
- O quinto capítulo, a partir da análise dos resultados do funcionamento das instituições de microfinanças mais especificamente o projeto microcrédito da CITI-Habitat definem-se os principais desafios associados a transformação de uma ONG em instituição especializadas de microfinanças em Cabo Verde. Dá-se realce as principais carências e

ao cumprimento dos requisitos do enquadramento legal institucional. A seguir definem-se as perspetivas associadas a evolução do setor no que concerne a transformação das instituições. E por fim o capítulo sexto, apresenta-se a síntese e conclusões do trabalho. Sugerem-se ainda as recomendações a serem aplicadas no futuro próximo, indicando-se as soluções alternativas para o melhor desempenho da CITI-Coop. A seguir são apresentadas as limitações do estudo e os desenvolvimentos futuros.

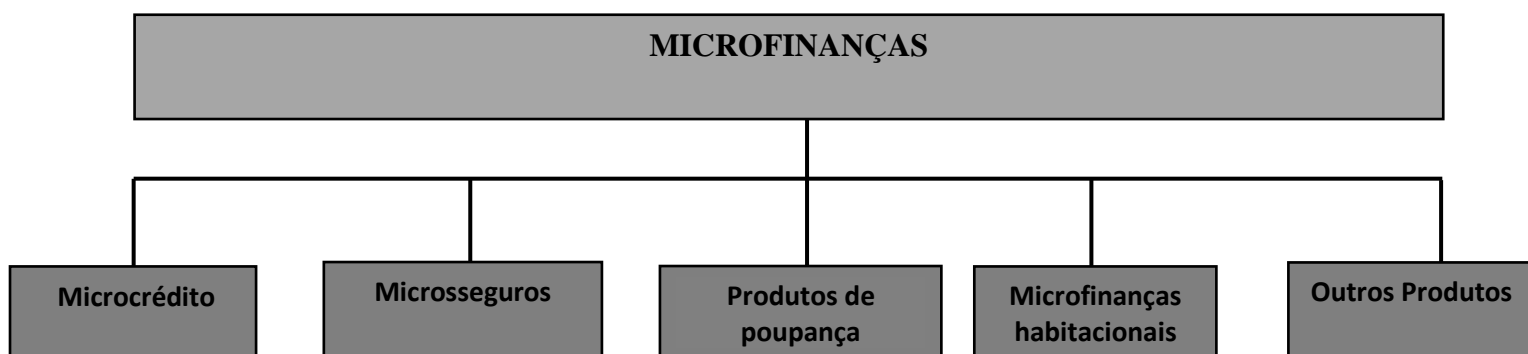
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Definição do Conceito Microfinanças e Microfinanciamento

Neste trabalho, referir-se-á às microfinanças como sendo um segmento do sistema financeiro voltado para a prestação de serviços financeiros rentáveis e sustentáveis para os excluídos do sistema bancário, com duplo caráter de finalidade: o de combate à pobreza e o de promoção do desenvolvimento do setor microempresarial.

O microfinanciamento bem como as microfinanças surgiram como instrumentos de sistema de financiamentos alternativo⁷ (Guedes, 2012:46). As microfinanças englobam um conjunto de serviços financeiros, em comunhão com o seu principal elemento (microcrédito), bem como todo um conjunto de produtos associados, (conferir Figura 1), tais como garantias, seguros, cartões de crédito, aplicações de poupanças entre outros, e que contribuem para a sustentabilidade das microempresas (Manga, 2015; Monzoni,2008; Soares & Sobrinho, 2008; Torkestani & Ahadi, 2008 *apud* Vicente, 2016).

Figura 2.1. Vertentes do Setor⁸ de Microfinanças



Fonte: elaborado com base no Ramalho (2003)

⁷ Os sistemas de financiamento alternativo visam, como o seu nome indica, ser uma alternativa ao financiamento tradicional.

⁸ O setor que anteriormente consistia em ONG's sem fins lucrativos financiadas por doadores e agências de desenvolvimento transformou-se em uma indústria global composta por uma grande variedade de tipos de organização que incluem cooperativas, cooperativas de crédito, instituições financeiras não bancárias e bancos comerciais (Dieckmann, 2007).

Para (Guedes, 20012:47), “o microfinanciamento advém da concessão destes serviços financeiros acima referido em pequena escala a indivíduos com baixos rendimentos e trabalhadores por conta própria.”

Além de ser um serviço bancário, as microfinanças é um instrumento de apoio ao desenvolvimento, através da conceção de pequenos empréstimos com base em avaliações informais da capacidade dos beneficiários e da viabilidade dos investimentos, substituindo assim os colaterais: O acesso a novos empréstimos e de maior montante é condicionado ao pagamento do empréstimo (Ledgerwood citado em Guedes, 2012:47).

Não sendo apenas um serviço bancário, Joanna Ledgerwood (2000:1) “defende que a microfinanças é uma ferramenta de desenvolvimento e, como tal, deve envolver: empréstimos de pequenos montantes, avaliações informais dos beneficiários e dos investimentos, acesso a novos empréstimos” (citado em Guedes 2012:47).

Segundo o conceito proposto por Hartarska (2013: 118), “*Microfinance is the supply of financial services to microenterprises and poor families*” está alinhado com a concetualização acima identificada. Ainda de acordo Hartarska (2005:118) “segue a mesma perspetiva, considerando que microfinanças consiste na prestação de serviços financeiros de pequena escala a pessoas com baixos rendimentos”.

De acordo com alguns autores, “as microfinanças sendo uma ferramenta eficaz de combate à pobreza, fornecendo serviços financeiros para aqueles que em condições normais não teriam acesso a crédito e, por isso, são negligenciados pelos bancos comerciais e outras instituições financeiras” (Dokulilova, 2009, citado em Pinto, 2014:11).

De acordo com Ledgerwood (1999), os principais provedores de microfinanças são desenvolvidas normalmente pelas IMF que oferecem serviços de intermediação financeira, podendo adotar a forma instituições financeiras não-bancárias, de bancos, organizações não-governamentais (ONGs), ou cooperativas (cooperativas de crédito, por exemplo), dependendo da legislação de cada país.

Segundo Pinto (2014: 12), as IMF⁹ prestam também serviços de intermediação social

⁹ As IMF são organizações que oferecem serviços financeiros para pessoas de baixa rendimento (LEDGERWOOD, 1999:1). Também se enquadram no conceito de IMF as Sociedades que realizam operações de Crédito aos Microempreendedores

além da intermediação financeira, tendo em conta o seu papel no apoio às pessoas com baixo rendimento e desconhecimento financeiro, possibilitando aos microempreendedores a possibilidade de criarem, expandirem e consolidarem os seus negócios de uma forma sustentável.

Assim, estes indivíduos não beneficiam apenas do acesso ao crédito, mas também do desenvolvimento das suas capacidades intelectuais e da sua autoconfiança, atributos essenciais para uma melhor gestão do crédito concedido (Ledgerwood, 1999; Nowak, 2008; Castillo, 2008, citado em Pinto, 2014:12).

Verifica-se que, desde a década de noventa, houve um forte crescimento no setor das microfinanças, apelidado nos dias de hoje como a “revolução das microfinanças” (Robison, 2001:10) em todo o mundo, que, ainda de acordo com Joanna Ledgerwood (2000:4) “se deve à promessa de enriquecimento dos pobres e sustentabilidade financeira; ao potencial de imitar o sistema financeiro tradicional, através dos seus serviços semelhantes, contribuindo para o seu fortalecimento e expansão (...)”.

No final de 1997, estas organizações serviam 7,6 milhões de clientes, enquanto no final de 2010 já abrangiam 137,5 milhões de pessoas, representando um aumento da atividade junto dos mais pobres de 1.809, 82% durante estes treze anos” (Citado por Maes e Reed, 2012 citado em Teixeira e Rodrigues, s.a).

Desta feita, existem duas organizações internacionais que vêm contribuindo persistentemente para o desenvolvimento do setor, designadamente, o Banco Mundial e a Micro Finance Network. O Banco Mundial apoia fortemente o desenvolvimento de sistemas financeiros principalmente das IMF transformadas e reguladas (Ledgerwood e White, 2006: XVI).

Desde a sua criação, em 1993, a Micro Finance Network¹⁰ organiza fóruns anuais, o qual IMF de referência reúnem-se para discutirem sobre políticas de microfinanças ao

¹⁰ A Rede Micro Finance (MFN) é uma associação global de profissionais de microfinanças. O objetivo da Rede é melhorar a qualidade de vida dos pobres através da provisão de crédito, poupança e outros serviços financeiros, aplicando uma abordagem comercial para o

mais alto nível, permitindo partilhas de experiências entre elas. Normalmente, entre os temas que têm sido debatidos têm a ver com as políticas para inclusão dos que estão fora do sistema bancário tradicional. Neste sentido, vários caminhos surgiram em resposta a essas questões, incluindo *downgrade* das atividades dos bancos comerciais e a criação de instituições de microfinanças de *start-up* e voltada para o lucro. Entretanto, existem alguns casos de sucesso que se notabilizaram na Bolívia, no Quênia, Uganda, na Mongólia, no Perú em que instituições de microcrédito sob a forma de ONG's se transformaram em instituições financeiras e capazes de mobilizar poupanças. (Ledgerwood e White, 2006: XVI).

Microcrédito

A atividade de microcrédito é comumente entendida como principal atividade do setor de microfinanças pela importância que tem junto às políticas públicas de redução da pobreza e geração de rendimento, o que lhe confere uma aura de instrumento com forte geração de impacto socioeconómico. Nos anos 80, ganhou uma elevada projeção, como atesta as iniciativas desenvolvidas em Bangladesh que já conta mais de 30 anos (Ramalho, 2003:21). Em Cabo Verde, é de se reconhecer que, também até este momento o microcrédito é a vertente mais conhecida e perceptível do complexo conjunto de ferramentas microfinanceiros de geração de rendimento e combate à pobreza.

Kinde (2012), refere que “apesar de algumas discrepâncias entre os conceitos de microcrédito e microfinanças que têm sido propostos pelos investigadores e pelas organizações associadas, a natureza essencial é transversal a todos.” (Citado em Pinto, 2014: 11).

Segundo (Guedes, 2012: 49), “o Microcrédito também é um instrumento do sistema de financiamentos alternativos, quando praticado segundo os princípios e valores da Economia Social e embora o microcrédito seja um dos serviços do microfinanciamento

estabelecimento de instituições financeiras que atinjam grandes volumes de clientes que não são atendidos por instituições financeiras tradicionais. O MFN funciona como uma rede de organizações de microfinanças que podem se envolver em problemas, especialmente em relação a inovações e soluções (<http://www.mfnetwork.org/> Consultado no dia 06-07-2017 às 17:38)

a confusão entre ambos é recorrente.”

O microcrédito pode ser definido como um empréstimo de pequeno valor, dado a empreendedores de baixo rendimento. É uma das formas de potencializar o desenvolvimento de pequenos negócios, através de crédito para indivíduos que, pelo baixo nível de formalização de seus negócios, ou pela inexistência de garantias, não conseguem aceder ao crédito junto das instituições tradicionais do sistema financeiro, isto é, além de pequeno valor, o crédito é direcionado especificamente para a camada da população de mais baixa renda, em geral excluída do sistema financeiro convencional, e em especial os microempreendedores do segmento informal da economia (MARTINS et al, 2002;PARENTE, 2002).

História do Microcrédito

Cronologicamente, segundo Psico et. al. (2010:15) define-se a origem do microcrédito da seguinte forma:

- Em 1846, primeira experiência com o microcrédito deu-se no Sul da Alemanha, foi criada pelo pastor Raiffeinsen. Na sequência de um rigoroso inverno, que deixou os fazendeiros locais endividados e na dependência de agiotas,
- Em 1900, um jornalista da Assembleia Legislativa de Québec (Canadá), criou as Caisses Populaires. Em conjunto com 12 amigos, reuniu o montante inicial de 26 dólares canadenses para emprestar aos mais pobres. Atualmente, estão associados, as Caisses Populaires, a cinco milhões de pessoas, em 1329 agências.
- Em 1953, nos Estados Unidos, Walter Krump, presidente de uma metalúrgica de Chicago, criou os “Fundos de Ajuda” nos departamentos das fábricas, onde cada operário participante depositava mensalmente US\$ 1,00 destinado a atender aos associados necessitados. Posteriormente, os fundos de ajuda foram consolidados e transformados no que foi denominado de Liga de Crédito.

De acordo com Ramalho (2003: 29), na escala global, com destaque nos países do primeiro mundo, o microcrédito é marcado pela criação do GrameenBank (Banco da Aldeia). Contudo, com a experiência iniciada pelo professor e economista Muhammad

Yunus, como fundador e diretor-gerente¹¹ em Bangladesh, no ano de 1976, desenvolveu-se o conceito do microcrédito.

No entanto, a experiência do Banco Grameen foi replicada em dezenas de países, respeitando as condições sociais, culturais e económicas de cada país. Isto devido a sua performance no combate à pobreza. Como prova disto, em 2006 Muhammad Yunus foi premiado com o Prémio Nobel da Paz pelo comité do parlamento da Noruega, em Oslo. Essa distinção não só veio consolidar o microcrédito como importante instrumento na luta contra a pobreza, como veio somar ao conjunto de iniciativas viradas para a divulgação e para o fortalecimento dessa atividade, entre as quais se destaca o “Ano Internacional do Microcrédito 2005” (Ramalho, 2003: 29).

Segundo (Ferreira, 2016: 6), geralmente, a população de fraco poder económico tende a desenvolver microempreendimentos informais com características que os tornam menos seguros como clientes merecedores do crédito por parte do sistema financeiro tradicional. São vários os fatores que obstaculizam as instituições financeiras formais de atender as populações mais vulneráveis. Destes, destacam-se nomeadamente fatores como insuficiência de garantia, de património ou de rendimentos fixos e continuados. O custo do crédito nestas circunstâncias seria efetivamente positivo. São custo de transação normalmente incorridos para suportar os riscos operacionais do mercado decorrente da necessária busca, pelo que, o mecanismo passe por uma maior burocratização dos processos, visando salvaguardar ou minimizar tais riscos ou perdas que possam advir de um incumprimento contratual.

Ferreira (2016: 6), as instituições de microcrédito pelas suas características e modo de funcionamento diferenciados das instituições do sistema financeiro tradicional procuram gerar maior confiança com os seus clientes com a finalidade de minimizar os riscos decorrentes da falta de informação e, conseqüentemente, reduzir o alto risco operacional representado pelos clientes.

Para Yunus (2008), instituidor do Grameen Bank, enquanto experiências de microcrédito mais conhecida no mundo, coloca a confiança como principal elemento de garantia do microcrédito. Ao relatar as diferenças do Grameen em relação aos bancos tradicionais, ele afirma: “*Recuamos até os fundamentos da relação credor-financiador e*

¹¹ Distinguido como prémio Nobel da Paz em 2006

construímos uma instituição baseada na confiança mútua, sem a intervenção de nenhum instrumento” (citado em Ferreira: 2016:6).

Todavia, este tipo de financiamento visa proporcionar o bem-estar aos seus beneficiários. Neste contexto, verifica-se duas correntes de pensamento - desenvolvimentista e minimalista. A corrente desenvolvimentista defende a necessidade de se agregar outros serviços, como, a educação, a formação e a capacitação. Enquanto que a corrente minimalista se centra na provisão de serviços financeiros *tout cour* (Ferreira: 2016:6).

O microcrédito enquanto instrumento de combate à pobreza tem sido objeto de constante discussões sobre o trade-off entre foco/alcance da pobreza e a independência/sustentabilidade das instituições de microcrédito.

Para Ferreira (2016:7), nessas discussões, gestores, estudiosos e pesquisadores da temática se juntam em duas grandes correntes de pensamento, como acima se referiu, de opiniões divergentes no que toca a necessidade do alcance da sustentabilidade operacional e financeira das instituições de microcrédito, ao aparente dilema de sustentabilidade versus alcance das camadas mais pobres e quanto a melhor forma de ajudar os pobres de oferta de serviço financeiro. Essas duas correntes de pensamentos são: desenvolvimentista e minimalista (Psico,2010:30).

Segundo Psico (2010:31), a perspectiva desenvolvimentista, esta linha de pensamento vê o microcrédito como elemento central de luta contra pobreza cuja finalidade se prende com o bem-estar dos mais pobres. Sendo assim, a instituição de microcrédito é entendida como agente de apoio ao desenvolvimento social, devendo a organização que concede o crédito, disponibilizar outras formas de apoio ao pequeno empreendedor tais como a capacitação técnica de gestão, suporte a comercialização, experiências de vidas comunitárias, sem as quais não haveria como quebrar a linha de pobreza.

A segunda corrente, designada minimalista, defende a possibilidade da plena conciliação do objetivo social de combate à pobreza com o aparato institucional de independência financeira. Segundo os pensadores a autossustentabilidade financeira, não deve ser vista como um objetivo per si, mas como um meio mais viável e eficiente para se atingir a meta social de combate à pobreza (Psico,2010:31).

Para alguns pensadores, “é necessário reduzir os custos administrativos das organiza-

ções de microcréditos e seguir os princípios que norteiam o mercado financeiro, o que, poderia em certa medida comprometer a provisão de outros serviços s suplementares de apoio ao pequeno empreendedor” (Mezerra,1983).

Segundo Servet (2009: 244), “os defensores da sustentabilidade acreditam que, o aumento da eficiência nas instituições de microcrédito poderia facilitar a extensão da oferta tanto na horizontal como na profundida (geográfica e contemplar os mais pobres), facilitar ao cesso a montantes mais elevados e desta feita, contribuir para uma maior satisfação dos beneficiários”.

O microcréditos apesar de serem comparativamente mais caros, devido as taxas de juros praticadas, estudos, apontam que este aspeto é o que menos importa quando comparado com os resultados da realização de projetos e negócios (Servet, 2009: 244).

Para Servet (2009: 244):

Esta perspetiva pode confundir-se com a visão que os neoliberais têm sobre o microcrédito. O microcrédito é para os defensores do liberalismo do mercado um incentivo ao trabalho por meio de autoemprego e como um meio de extinguirem-se as políticas de apoio aos desempregados e aos mais vulneráveis. Contra estas ajudas, acabam por ver nele a solução para o volume das despesas sociais passivas, revelando-se um instrumento de desenvolvimento local bastante mais eficiente. Para os neoliberais o microcrédito é apenas um instrumento de eficiência macroeconómica e não de bem-estar dos mais pobres (citado em Guedes: 2012, 50).

2.2. Evolução e Definição do Conceito de Transformação das IMF

Nas últimas décadas, a indústria de microfinanças testemunhou o nascimento de uma nova tendência no desenvolvimento institucional: a transformação de organizações não-governamentais (ONG’s) em instituições financeiras reguladas. Esta transformação considera os seguintes objetivos:

1. Aumentar exponencialmente o número de clientes com acesso as microfinanças;
2. Reduzir a sua dependência perante os doadores.

Segundo Campione e White (2001:7), estes objetivos facilitam a integração das microfinanças no quadro do setor financeiro formal. Entretanto, têm estimulado grande número de ONG’s a considerar a transformação em entidades de propriedade privada e reguladas.

A *Promotion and Development of Microenterprises* (PRODEM)¹² criou a primeira instituição financeira regulamentada dedicada a Microfinanças-BancoSol. Este acontecimento mudou a forma como as microfinanças eram vistas revelando novas possibilidades para outras instituições não-governamentais (Ledgerwood e White, 2006: XXVI).

Com a criação do BancoSol, a indústria de microfinanças testemunhou o nascimento de uma nova tendência no desenvolvimento institucional: a transformação de organizações não-governamentais (ONG's) em instituições financeiras regularizadas. (Rocha e Mello, 2004: 106).

Ainda de acordo com Rocha e Mello, o processo de transformação do qual a PRODEM deu origem ao BancoSol foi extremamente complexo, em parte, porque foi a primeira experiência do tipo na região e certamente, no mundo. Foi a primeira transformação para o contexto da supervisão bancária ativa. Além disso, realizado com a intenção clara e assumida de tornar a instituição independente de subsídios.

Para garantir que a iniciativa recebesse atenção prioritária, a *Colmetow*¹³ fundou uma nova organização exclusivamente para conduzir o estudo da viabilidade, atrair investidores, gerir o processo de legislação e dirigir o processo de transição operacional. Esta organização era intitulada por COBANCO- *comité promotor para el banco de la microempresas*- funcionou durante dois anos (Rocha e Mello, 2004: 106).

No início, o processo visava apenas a que a PRODEM tivesse acesso a mais recursos, mantendo o fluxo de doações e de outros subsídios. Porém como a PRODEM e outras IMF Bolivianas estavam a ter sucesso em cobrir os custos operacionais, os membros da equipa operacional começaram a acreditar que o novo banco poderia e deveria ser um negócio lucrativo (Rocha e Mello, 2004: 106-107).

Este novo modelo foi criado como instrumento para atender 70.000 pessoas e incentivar competição, ou seja, criar uma indústria de microfinanças independente de

¹² A ONG PRODEM foi criada em 1986 como “*joint venture*” entre empresários bolivianos e ACCION International, uma ONG com sede nos EUA.

¹³ Órgão doador Canadense que havia apoiado a instituição desde do início da sua criação

doações, na qual os investidores privados pudessem aplicar o seu dinheiro para empréstimos a microempresas. Através da experiência da PRODEM obteve sucesso tentaram convencer outros parceiros adotar o mesmo modelo que visasse lucro (Rocha e Mello, 2004: 106-107).

Em fevereiro de 1992, o Bancosol tornou-se no primeiro banco comercial do mundo dedicado exclusivamente ao atendimento ao mercado de microempresas. Hoje, é um dos bancos mais bem-sucedidos da Bolívia. Posteriormente, em Colômbia, a Finansol foi formada por Corposol e a Financeira Cópia foi formada por Ampes em El Salvador. No Perú o Mibanco foi criado à Accion Co-Municipio do Perú, sendo as mais importantes IMF são as *Cajas Municipales*” (CGAP, 2001:4).

O legado da Transformação

A América Latina é reconhecida por ser a região pioneira da transformação institucional e comercialização¹⁴ das microfinanças. Em países da Ásia e África, existiram instituições de microcrédito pioneiras, por exemplo, K-REP, no Quênia, que também realizaram a transformação de ONG’s em instituições financeiras regularizada (Rocha e Mello, 2004: 106-107).

Ainda de acordo com Rocha e Mello (2004: 106-107), o fator fundamental, nas transformações institucionais foi a necessidade de ter acesso a maiores e mais flexíveis fontes de captação de fundos. O do financiamento das operações pode ser vista como consequência natural de sucessos dos programas tais como: a disponibilidade de recursos dos doadores e o crescimento da procura que supera o crescimento da base da capital, gerada pelo lucro acumulado.

Segundo o grupo que criou o BancoSol, o grande legado da transformação, seria não só o surgimento de uma indústria competitiva de microfinanças do lado da concorrência como o acesso por parte dessas instituições a fontes comerciais e, portanto, massivas de *funding*. De momento, existe uma variedade de fundos especializados em investimento

¹⁴ Comercialização das microfinanças- Designa a dupla tendência de busca da viabilidade financeira das instituições microfinanceiras e de entrada dos bancos comerciais no setor das microfinanças (Glossary of Microfinance Terms - DGAP).

“A Transformação das Instituições de Microfinanças em Cabo Verde: O caso do CITI-Habitat”

de microfinanças com algumas iniciativas de emissão de títulos e seguros de carteiras de microcrédito” (Rocha e Mello, 2004: 106-107).

Motivações inerentes à transformação¹⁵

De acordo com estudo efetuado por Gaamaa Hishigsuren (2006:5), “no mundo existe uma média de 7.000 ONG’s que prestam serviços de microfinanças para os desfavorecidos e pequenos empresários, apenas uma percentagem destas IMF iniciaram o processo para se converterem em IMF financeiro regulada”.

De acordo com Hishigsuren (2006:5), a transformação está seguindo as seguintes formas:

- Transformação de ONG de microfinanças a uma entidade comercial regulada (intermediários financeiros não bancários ou bancos comerciais) – Por exemplo, BancoSol na Bolívia, K-Rep no Quênia;
- Instituições financeiras tradicionais e reguladas que entram no mercado de microfinanças (como grandes bancos de varejo, inclusive de propriedade estatal) - Por exemplo, Sogebank no Haiti, BRI na Indonésia e no Banco Pichincha no Equador criou subsidiárias que fornecem microfinanças Serviços;
- Criação de instituições comerciais de microfinanças - Por exemplo, Bangente na Venezuela foi criado como um financeiro comercial desde o início;
- Fusão entre um banco comercial e uma instituição de microfinanças, ou fusão entre duas ou mais instituições de microfinanças - por exemplo, CONFIE na Nicarágua e Gênese na Guatemala incorporaram-se enquanto XAC e Gobi Ehlel, ambos ONG’s independentes de microfinanças na Mongólia, se fundiram em uma instituição de microfinanças regulada.

Do ponto de vista institucional, ainda de acordo Hishigsuren (2006: 6), as principais razões pelas quais as ONG’s de microfinanças optam por se transformar em uma instituição regulada, são os seguintes:

- Acesso ao capital – alavancar uma expansão do negocio, através do crescimento do seu portfólio de empréstimos, muitas das vezes ONG’s se sentem incapazes

¹⁵ Tradução livre da autora. No original “[...] *Transformation of Micro-finance Operations from NGO to Regulated MFI* (Gaamaa Hishigsuren , 2006

de responder a grande procura do microcrédito, porque os fundos de financiamento estão limitados a doações, rendimentos de empréstimos e empréstimos subsidiados a acesso ao capital;

- Capacidade de oferecer produtos e serviços adicionais (em especial a poupança) aos clientes: mobilização da poupança pode aumentar o número de clientes atendidos, melhorar a satisfação e retenção do cliente, melhorar o reembolso do empréstimo. Na maioria dos países, as políticas regulatórias proíbem as instituições financeiras não regularizadas a de receber depósitos. Portanto, é necessário tornar-se licenciado como uma instituição de depósito (transformar) antes de aceitar depósitos do público e intermediar esses depósitos;
- Autossustentabilidade e rentabilidade: para algumas ONG's, a transformação para uma entidade comercial é vista como o único meio para alcançar a autossustentabilidade e rentabilidade. A combinação de acesso a um conjunto de fundos e a capacidade de fornecer serviços de poupança entre outros serviços financeiros, permiti-lhes expandir o mercado e apoiar o crescimento da instituição.

Do ponto de vista do setor, ainda referindo Hishigsuren (2006: 8), a transformação é encorajada acompanhando os seguintes motivos:

- Propriedade do setor privado lucrativo: o envolvimento de investidores privados, com seus capitais próprios em risco, deverá aumentar o controlo interno e governança das IMF. Uma vez que a falta de uma estrutura de propriedade definida deixa as ONG's suscetíveis à instabilidade em sua governança;
- Maior eficiência e desempenho financeiro: sobreviver num mercado competitivo, as instituições de microfinanças precisam reduzir transações onerosas e aumentar sua eficiência, para poder melhorar o seu desempenho financeiro e a sua capacidade de cumprir com alguns dos objetivos sociais mencionados anteriormente;
- Melhorar a satisfação e retenção do cliente: tendo estatuto de instituição financeira regulada, as IMF poderão oferecer uma gama de serviços e produtos para atender às diversas necessidades dos seus clientes. Além disso, como os mercados se tornam mais competitivos, as instituições de microfinanças devem ter mais atenção às necessidades dos seus clientes se deseja manter o seu

mercado. Caso contrário, eles arriscarão perder clientes com a concorrência. Além disso, para encorajar a fidelização dos clientes, as IMF precisam oferecer taxas de juros competitivas e fornecer produtos e serviços de qualidade;

- Melhorar a transparência e responsabilidade financeira: A regulação das instituições financeiras geralmente envolve requisitos de relatórios com mais rigor. Com isto, espera-se melhorar a transparência financeira e a responsabilização da instituição. Isso depende da eficácia de outros regulamentos nesse país.

Efeitos da Mudanças na Transformação¹⁶

De acordo com Goldberg et Palladini (2011:25) para que as IMF alcancem sucesso financeiro duradouro é fundamental ter uma gestão eficaz, devem gerir a mudança e tomar decisões difíceis com clareza e com consistência de visão e missão. A mudança é um processo natural para que as empresas sobrevivam e se adaptem às exigências internas e externas de mercado. Esse contexto de maior dinamismo e modificações torna a capacidade de adaptação um diferencial competitivo. Sendo assim, as empresas necessitam atuar de forma proativa frente às transformações (Wood Jr T, 2002:4, citado em Rodriguez, 2013).

Apesar de existir várias e complexas significantes mudanças que ocorrem com o processo de transformação, foi identificado pela Ledgerwood e White (2006: 68), quatro mudanças fundamentais que afetam todos os aspetos da IMF. Cada uma dessas mudanças afetam a visão e missão original da IMF e exigem um comprometimento completo da diretoria e da administração sénior, ou até do staff no seu todo. Cada mudança tem de ser completamente assimilada e compreendida antes de se enveredar para uma instituição que aceita depósitos.

¹⁶ Tradução livre da autora. No original “[...] *Transforming Microfinance Institutions Providing Full Financial Services to the Poor*” (Ledgerwood e White (2006: 67).

Ledgerwood e White (2006: 68):

- Mudança 1- Transformação implica ceder controlo a um grupo amplo de acionistas;
- Mudança 2- Transformação permite a empresa expandir a sua oferta de produtos, assim, alargando a sua carteira de clientes;
- Mudança 3- Transformação conduz a mudanças significativas em relação a exigência de recursos humanos;
- Mudança 4- Para que haja transformação, os requisitos legais e regulamentares têm de ser respeitados, o que seguramente implica mais custos com as operações;

Mudança 1: Transformação implica ceder controlo a um grupo amplo de acionistas.

Experiências no mundo já provaram que às ONG's e as IMF em processo de transformação para instituições reguladas tendem a recusar o abandono ou a cedência do controlo das operações e da administração. Assim, com a transformação, a governança da ONG também precisa mudar, neste caso de capitalização por parte dos doadores estes que geralmente são governados por membros fundadores. Essa transição requer significativa delegação de autoridade para a diretoria, sob um conjunto mais amplo de pesos e contrapesos (Ledgerwood et al White, 2006: 68).

O conselho de administração original deve financiar a transformação e adotar a nova estrutura, estatutos e acordos que salvaguardem os direitos dos novos proprietários, deve dividir o controlo institucional com os novos acionistas. Os novos acionistas talvez não partilhem os mesmos objetivos filantrópicos e a mesma agenda social, ou menos podem procurar que se dedique a mesma ênfase aos objetivos e interesses comerciais. Neste sentido, essa transição é um processo difícil para os conselhos de administração e exige que os administradores originais cedam parte do controlo aos novos investidores. (Goldberg et Palladini, 2011:32).

Quando uma IMF passa a ser regulada, o seu conselho de administração se torna interlocutor oficial entre os reguladores e a IMF. Além de novos investidores, os reguladores formam outro grupo de *stakeholders* cuja a instituição deve prestar conta. Geralmente, a regulação impõe políticas e práticas de governança específica para os comités constituídos no conselho de administração e as respectivas atribuições. A jurisdição dos reguladores é superior, embora os doadores têm esse papel até um certo ponto. Os reguladores estão constantemente solicitando relatórios, podendo até implicar multas a relatórios incompletos e intervir com ações reguladoras (Goldberg et Palladini, 2011:33).

De acordo com Ledgerwood et al White, (2006: 68), a presença deste novo *Stakeholders* implica mudanças significativas no controlo. Além disso, muitos reguladores estabelecem limites na propriedade maioritária. Por exemplo, Uganda, a MDI (Microfinance Deposit-Taking Institutions - instituição microfinanceiras que aceita depósitos) estabelece a propriedade maioritária em 30% para qualquer proprietário, a não ser que o proprietário seja uma instituição financeira licenciada ou uma instituição pública. Isto geralmente significa que as ONG's que foram fundadas não podem manter propriedade maioritária quando estas se transformam. Não raramente compete aos reguladores aprovar a indicação dos administradores, avaliando se são aptos e adequados e se preenchem requisitos necessários para o exercício da função.

Mudança 2: Transformação permite a empresa expandir a sua oferta de produtos, assim, alargando a sua carteira de cliente.

Segundo Ledgerwood et al White (2006: 69), a transformação numa instituição financeira regulada que capta depósitos vai permitir que haja expansão do mercado alvo, oferecendo aos seus clientes uma mais ampla gama de produtos e serviços. A IMF vai ter que mobilizar poupanças não só dos seus clientes/beneficiários de crédito, mas também de empresas públicas e privadas e outras entidades. Para clientes que não estão interessados em fazer empréstimos na IMF, os serviços de depósito da instituição poderão ser mais adequados. O pessoal responsável pelo crédito tem de saber como avaliar com precisão a credibilidade dos clientes, através da análise da capacidade de endividamento. Novas políticas e procedimentos têm de ser estabelecidos, formação adicional deve ser disponibilizada ao Staff.

Quaisquer produtos adicionais ou serviços concedidos tem de obedecer aos requisitos estabelecidos pelo regulador. Por vezes, há necessidade de mudar e/ou aumentar o número do pessoal e melhorar as suas habilidades gerenciais, assim como, possivelmente aprimorar os sistemas (Ledgerwood et al White, 2006: 69).

Mudança 3- Transformação conduz a mudanças significativas em relação a exigência de recursos humanos.

Em regra, na fase de transformação, o organograma da ONG muda substancialmente com a nova instituição. Há uma maior exigência em relação ao pessoal e a administração, faz com que a instituição procure melhorar a sua habilidade, no que diz respeito aos seus recursos humanos (Ledgerwood et al White, 2006: 70).

“O sucesso do processo depende das pessoas, para o seu engajamento talvez seja necessários incentivos, possibilidades de aprendizagem, flexibilidade e aperfeiçoamento técnico. Se o fator de sucesso são as pessoas, a área de recursos humanos pode ser determinante nesse processo devido a especificidade do trabalho, devendo a instituição agir e formar estratégia para o alcance dos objetivos almejados” (Costa, 2008, citado em Rodriguez:2013:13).

A transformação requer uma avaliação continua para ser eficaz, o conselho de administração de IMF precisa de elementos com múltiplas habilidades e valências.

Idealmente, os conselhos de administração devem deter boa capacidade de liderança e habilidades técnicas várias. Em alguns países, a regulação e a legislação bancária exige que os membros dos conselhos de administração de instituições financeiras passem por testes de adequação e idoneidade. Os administradores devem demonstrar boa integridade moral, sem antecedentes condenações criminais nem de falência, além de apresentarem experiencia profissional compatível (Goldberg et Palladini, 2011).

Quando a IMF inicie a prestação do serviço de poupança, há uma maior exigência a nível do pessoal uma vez que, acresce um conjunto de tarefas que talvez não tenham sido praticados anteriormente, quando a instituição só disponibilizava crédito. Uma das tarefas inovadoras é a necessidade de o caixa aceitar e processar depósitos e levantamentos, bem como, a necessidade dos representantes divulgarem vários serviços e ajudarem o cliente a abrir novas contas (Ledgerwood et al White, 2006: 70).

Contudo, pode haver a necessidade de um supervisor na agência supervisionar as operações do caixa, auditores internos adicionais (ou no mínimo controles e procedimentos internos adicionais) podem ser exigidos porque é possivelmente a primeira vez em que o dinheiro em *cash* é operado nas agências. Pode ser que também haja a necessidade de criar um departamento de tesouro e de nomear um gerente de tesouraria competente para supervisionar a gestão de responsabilidades e bens- serviços (Ledgerwood et al White, 2006: 70).

Segundo os autores Goldberg et Palladini (2011:40), o conselho de administração tem de formar comités para que boa parte do trabalho seja executada com sucesso. Esses comités recebem relatórios mensais ou trimestrais do gestor de transformação é responsável pelas decisões estratégicas e operacionais conforme exigido.

Segundo Goldberg e Palladini (2011:40), os comités mais comuns além dos conselhos de administração são os seguintes:

- Comité de finanças e auditoria reúne-se e trabalha com os auditores internos e externos, sem a participação dos gestores executivos, na tentativa de interpretar questões de controlo e de verificar a veracidade das demonstrações contábeis e financeiras. Esse comité participa da seleção dos auditores externos e da contratação e supervisão das atividades dos auditores internos.
- Comité de pessoal e remuneração supervisiona a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de políticas e procedimentos de pessoal. Esse comité zela pela adoção de políticas e práticas adequadas de contratação e de remuneração do CEO, dos diretores e outros gestores seniores.
- Comité de gestão de riscos e de investimentos examina questões de gestão de ativos e passivos. Um dos objetivos desse exame é monitorar com eficácia a administração e lidar com os riscos de portefólios, com a discrepância de vencimentos e com riscos em curso, assim como identificar as necessidades de recursos financeiros sob forma de empréstimos e de investimentos.

Uma IMF no período transição, em regra, precisa reforçar o seu sistema de gestão de informação e política de compras, bem como, o seu departamento legal e de gestão fiscal. Essas mudanças podem alterar significativamente a cultura da instituição. Assim sendo, a liderança tem de ser proactiva para alinhar a nova cultura e assegurar o apoio

suficiente de todos os membros do pessoal da futura instituição (Ledgerwood et al White, 2006: 70).

Mudanças 4- Para que haja transformação, os requisitos regulamentares têm de ser cumpridos, o que pode aumentar os custos das operações.

Dispondo da autorização para operar como um intermediário financeiro que aceita depósitos, as IMF têm de obedecer as exigências impostas pela entidade reguladora do país, causando o aumento dos custos das operações. Para obedecer as exigências da entidade reguladora, a IMF tem que preencher um conjunto de requisitos para a solicitação da licença. São vários os requisitos para obter uma licença e, normalmente, este processo é complexo e moroso. Exige esforços significativos tanto da administração como dos demais recursos humanos, além dos de ordem financeira (Ledgerwood et al White, 2006:70).

Uma vez submetida a solicitação da licença a entidade reguladora, a IMF tem que se submeter á vários processos de inspeções. A instituição, no processo da transformação deve ser cuidadosamente inspecionada, no que concerne as suas operações, a diretoria e a sua gestão, afim de se saber se este dispõe das capacidades e habilidades para gerir e operar eficaz e eficientemente como intermediário financeiro (Ledgerwood et al White, 2006:70).

Todas as operações efetuadas pela IMF devem ser examinadas detalhadamente pelo Banco Central, para assegurar a correta operação, incluindo o controlo interno de sistemas, a infraestrutura da agência (caixas fortes, cofres, posicionamento dos caixas e supervisores), a segurança, manuais de operação, práticas financeiras de gestão incluindo provisionamento, gestão de ativos e passivos, etc. Igualmente, o supervisor vai examinar a competência e a experiência da diretoria e dos gerentes seniores (Ledgerwood et al White, 2006: 70).

Uma vez licenciada, é exigido pelo banco central um relatório periódico substancial. Estes requisitos geralmente acabam por contribuir para melhorar significativamente os sistemas de gestão de informação das IMF, departamento de tesouraria, departamento financeiro e gestão de recursos, em geral (Ledgerwood et al White, 2006).

Sendo um intermediário financeiro licenciado, o banco central também requer um certo nível de segurança nas agências, incluindo caixas fortes, cofres, guardas

adicionais, portas e paredes de proteção, tudo isto aumenta os gastos das operações. Por fim, auditorias externas anuais, bem como procedimentos e políticas de auditoria internas têm de ser formalmente aprovadas pelo banco central. As IMF licenciadas têm de respeitar as regulações impostas pelo banco central, por forma a atenuar vários riscos (Ledgerwood et al White, 2006).

Planificando a Transformação¹⁷

Segundo Ledgerwood et al White (2006: 77), “o primeiro passo para elaboração de um plano de transformação, consiste na avaliação institucional, que constitui numa avaliação no meio corporativo com o intuito de apreciar, avaliar, mensurar, analisar e equiparar informações, dados e indicadores e documentar de forma transparente a capacidade atual das operações da IMF”.

No passo seguinte, precisa-se de saber o que tem que fazer para ser um intermediário financeiro regulado mais eficaz, eficiente, rentável e o que se precisa fazer para se atingir tal estado e quais são as questões-chave que deve expor antes mesmo de considerar a transformação. As questões mais comuns e atividades que precisam de ser abordadas pelas ONG's ou projetos que pretendem transformar em intermediários financeiros estão associadas ao desenvolvimento das capacidades institucionais, incluindo treinamento dos recursos humanos, desenvolvimento de novos produtos, gestão da tesouraria e relatórios de conformidade, entre outros, e melhoria de capitais incluindo o melhoramento da infraestrutura, caixas fortes e sistemas de gestão de informação mais robustos (Ledgerwood et al White, 2006: 77).

“É recomendável contratar um consultor externo para desenvolver o plano de transformação. Um estranho consegue detetar anomalias existentes na organização mais facilmente do que alguém que esteja a trabalhar diretamente na organização” (Ledgerwood et al White, 2006: 77). Assim sendo, é importante que o consultor ou a empresa selecionada para desenvolver o plano de transformação tenha experiência formal no sector financeiro.

Ledgerwood et al White, (2006: 77) refere que além de determinar as atividades necessárias e esboçar um plano de transformação, é necessário considerar a gestão global dos requisitos para a instituição se tornar um intermediário financeiro como por

¹⁷ Tradução livre da autora. No original “[...] *Transforming Microfinance Institutions Providing Full Financial Services to the Poor*” (Ledgerwood e White (2006: 77)).

exemplo: por onde começar? Quanto custará transformar? Como a organização mudará? Quais os novos desafios emergem quando se envolver em depósito? Quais são os requisitos legais e regulamentares?” (Vide anexo B) os temas que o plano de transformação provavelmente vai abordar.

Gerir a transformação¹⁸

Segundo Ledgerwood et White (2006: 80), durante a fase da transformação é recomendável, contratar um gestor a tempo inteiro para coordenar e gerir as atividades de transformação. Muitas vezes, o volume de trabalho envolvido na transformação é subestimado e muitas IMF pensam que este não é necessário, através de outras experiências como o caso do Uganda e em outros lugares já mostrou que é imperativo ter alguém a supervisionar e coordenar as atividades de transformação.

Será mais adequado um gestor de transformação que tenha experiência profissional no setor financeiro e esteja familiarizado com as exigências de operação de um intermediário financeiro regulado. Além disso, tem que conhecer o setor microfinanças, bem como conhecer o país, a sua cultura e costumes, o ambiente regulatório e mercado onde a IMF opera (Ledgerwood et al White, 2006: 80).

¹⁸ Tradução livre da autora. No original “[...] *Transforming Microfinance Institutions Providing Full Financial Services to the Poor*” (Ledgerwood e White (2006: 80).

CAPÍTULO III – MICROFINANÇAS EM CABO VERDE

É de extrema relevância entender o processo da evolução histórica do país. Desta forma, poder-se-á compreender qual o impacto das atividades de microfinanças na atual sociedade cabo-verdiana, as políticas e opções económicas que têm sido utilizadas para dinamizar o setor de acordo com a realidade do país. Porém, este ponto consiste na elaboração do panorama socioeconómico e político de Cabo Verde. Isto é, aqui abordar-se-á as características geográficas, de superfície e climatéricas de maior relevo e os indicadores sociais, culturais, económicos, financeiros e de bem-estar da população nacional mais recentes fornecidos pelo INE Cabo Verde e pelo Banco Mundial.

3.1. Enquadramento Socioeconómico e Político de Cabo Verde

Cabo Verde é um arquipélago de dez ilhas, das quais nove são habitadas, está situado a cerca de 550 km da costa ocidental africana. O País é relativamente pequeno com uma superfície de 4033 quilómetros quadrados. Faz parte da zona subsaariana, com um clima árido ou semiárido. O oceano atlântico e os ventos alísios moderam a temperatura. A estação das chuvas, que vai geralmente de agosto a outubro, é muito irregular e caracteriza-se por uma fraca pluviosidade (INE, 2014:8).

Figura 3.1- Localização geográfica de Cabo Verde



Fonte: <http://bit.ly/2yWraOd>

Cabo Verde dispõe de limitados recursos naturais, e sofre de graves carências de água, agravadas por ciclos de seca prolongados, que têm contribuído para uma emigração considerável da sua população, ao longo da história do país, particularmente na segunda metade do século XX (INE, 2014:8).

Segundo o Recenseamento Geral da população e Habitação (RGPG 2010), Cabo Verde tinha cerca de meio milhão de habitantes (491.683), com uma densidade de 122 habitantes por quilómetro quadrado. A população é ainda considerada jovem, visto que mais de metade tem menos de 25 anos (54.4%), e cerca de 1/3 tem menos de 15 anos (31,7%). Os jovens de 5-17 anos representam cerca de 53% do total dos indivíduos com menos de 25 anos, com ligeira diferença entre os sexos (53, 1% são meninas e 52,4% são meninos). Em 2010, a terceira idade (indivíduos com 65 anos ou mais) representava 6,1% da população total (INECV, 2014:8).

A esperança de vida dos cabo-verdianos à nascença é de 74,5 anos com uma diferença de cerca de 10 anos entre os sexos (79,2 anos para mulheres e 69,7 anos para os homens)¹⁹. A população cabo-verdiana é na sua maioria urbana (61,8% contra 38,2% para o meio urbano). No que tange a distribuição por sexo, constata-se uma quase paridade de género, com ligeira vantagem para as mulheres (50,5% contra 49,5% para o sexo oposto). A diminuição da emigração e o aumento da emigração, particularmente a masculina, poderia explicar esta paridade mulheres/homens em 2010. As projeções demográficas estimam que a população, em 2012, é de 505.982 habitantes. A população cresce a um ritmo médio anual de 1,2%, sustentado por um nível de fecundidade moderado, estimado a 2,6 filhos por mulher, em 2010 (INECV, 2014:9).

3.1.1. Caracterização Socioeconómica

A economia cabo-verdiana sofre de uma carência de alternativa de recursos. Os principais recursos económicos são a agricultura, os recursos haliêuticos, os serviços (correspondem a cerca de 63% do PIB) e, mais recentemente o turismo que tem ganhado crescente relevância nos últimos anos. Segundo as primeiras contas satélites do turismo de Cabo Verde, de 2011 a 2014, apresentadas pelo INE: em 2011, o setor contribuiu com 279 mil dólares, o correspondente a 18,71% da economia cabo-verdiana.

¹⁹Disponível em: <http://bit.ly/2u520OA> / (acedido em 17.07.2017 às 17:24).

Em 2012, aquele valor aumentou para 21,19% do PIB, continuando a mesma tendência no ano seguinte, passando para 21,91%. Entretanto, em 2014 a contribuição do turismo para a economia cabo-verdiana diminuiu ligeiramente, para os 20,97%.

No domínio da agricultura, o país sofre de seca, aos quais se associam a carência de infraestruturas e técnicas agrícolas modernas. Os produtos da agricultura de sequeiro (dependente de um período de chuva reduzido) são essencialmente constituídos por milhos e feijões, que se destinam meramente ao mercado interno cabo-verdiano (INECV,2014:10).

No setor das pescas, nota-se que com o apoio de organismos especializados, houve uma melhoria considerável no aproveitamento dos recursos haliêuticos, através da implementação de novas técnicas de modernização e substituição dos meios artesanais e métodos tradicionais de pesca. Contudo, a rentabilidade deste setor exige uma industrialização de produtos, bem como uma melhor organização dos mercados, por forma a propiciar o escoamento da produção (INECV,2014:10).

O setor dos serviços, impulsionado pelo turismo, desempenha atualmente um papel motor da estrutura da economia cabo-verdiana e constitui o setor que mais contribui para o crescimento da economia nacional. Para além do forte dinamismo do subsector turístico, o crescimento dos serviços tem sido possível graças à melhoria dos transportes, dos serviços bancários e dos seguros. As reformas implementadas no início dos anos 90, particularmente a liberalização da economia, dando ao Estado a função de impulsionador do setor privado, a reforma das instituições bancárias e das empresas estatais e o acordo de cooperação monetária de 1998, contribuíram significativamente para o crescimento da economia cabo-verdiana (INECV,2014:11).

Estas medidas contribuíram para o aumento da riqueza do país traduzido no acréscimo médio anual do PIB real de 7% entre 2004-2007. O aumento traduziu-se num crescimento rápido do rendimento real per capita. A pobreza tem diminuído progressivamente, se considerarmos a sua evolução desde 1988/89, período em que albergava cerca de metade da população cabo-verdiana (49%). A partir dos dados do inquérito, às despesas e receitas familiares (IDRF) realizadas em 2001/2002, estimou-se que a proporção da população que vivia abaixo do limiar da pobreza representava 36,7% da população total (INE, IDRF-2001/02). Em 2007 esta percentagem reduziu para 26,6% (INE, QUIBB-2007), contribuindo assim para uma redução de 22,4% em

menos de 20 anos (1989-2007). O Índice de Gini, que mede a profundidade da pobreza e das desigualdades sociais, era de 0,59 em 2002, evidenciando que a riqueza em Cabo Verde era desigualmente repartida pelas populações (INECV,2014:11).

No entanto, tem-se verificado oscilações na taxa de crescimento ao longo dos anos, resultante de fatores conjunturais inerentes, não só a realidade do país, mas também a fatores exógenos ligados ao mercado internacional (como por exemplo a crise financeira 2007). A recuperação pós-crise em Cabo Verde continua frágil, pois o crescimento económico, neste arquipélago está largamente dependente do turismo, viu-se reduzido para cerca de 1,5% em 2015 – quase metade da taxa de 2014. As previsões para o crescimento são de quase 4% em 2016, o que representa uma pequena recuperação em relação ao ano anterior, mas ainda não é suficiente para reduzir os níveis da dívida. Cabo Verde está com um endividamento público próximo dos 125% do Produto Interno Bruto (PIB) no fim de 2015 (Banco Mundial, 2016)²⁰

Apesar da sua performance observada nas últimas décadas, o tecido económico Cabo-verdiano apresenta insuficiências no domínio-chave: criação de empregos. O desemprego é estrutural e ainda elevado, a taxa de desemprego aumentou 2,6 pontos percentuais, de 12,4% em 2015, passou para 15% em 2016. Segundo os dados das Estatísticas do Emprego e Mercado do Trabalho de 2016, o desemprego nos homens passou de 13,5% para 12,9%, enquanto nas mulheres passou de 11,2% para 17,4%²¹.

As oportunidades de trabalho no setor formal continuam escassas e o setor informal²², que ainda é relativamente significativo, pode alargar-se ainda mais, certos agregados podem ver nas atividades de microfinanças através do seu produto microcrédito a solução para o desemprego (INE, 2014:12).

²⁰ Disponível em <http://bit.ly/2ubmzID> (acedido em 11.07.2014 às 18:25)

²¹ Disponível em: <http://bit.ly/2ufr45X> (acedido em 11.07.2017 às 22:41).

²² O termo setor é introduzido no início da década de 1970, sendo apresentado como categoria analítica que descrevesse as características de atividades geradoras de baixo rendimento e concentradoras de trabalhadores mais desfavorecidos no meio urbano. O setor funciona como uma verdadeira forma de sobrevivência da pequena produção e das pessoas nelas envolvidas que não apresentam qualificações requeridas para ingressar no setor formal ou que, apresentando-as, não foram absorvidas dada a dotação dos fatores de produção que privilegia o capital em detrimento do trabalho (Psico, 2010).

3.1.2 Contexto Político e Social

A proclamação da Independência Nacional, em julho de 1975, constitui um dos marcos mais importantes da sua história, não teve um único Golpe de Estado, um recorde a nível de África Ocidental, só igualado pelo Senegal, as eleições são consideradas livres e justas. Cabo Verde é uma nação jovem, desde a independência até 1990, a organização do poder político e económico obedecia à filosofia e aos princípios de regimes de partido único, com uma economia centralizada e caracterizada pela forte intervenção do Estado nos domínios da produção e afetação de recursos (INE, 2014:9).

Em setembro de 1990, com a promulgação da Lei Constitucional nº 2/III/90 e revogação do artigo 4º da constituição da República, o país teve mudança histórica, a instauração do princípio do pluralismo político. Desde então, apostou-se no modelo de economia de mercado, em oposição ao modelo de planificação estatal, permitindo assim um certo dinamismo no setor empresarial privado, de modo a impulsionar a economia nacional. O Estado assumiu o seu papel de dinamizador do setor privado, facilitando a criação de um tecido empresarial privado forte com melhor capacidade de gestão e de empreendedorismo (INE, 2014:9).

3.2. A Microfinanças em Cabo Verde

3.2.1 Manifestações “embrionárias” das Microfinanças em Cabo Verde

O Microcrédito, em Cabo Verde, resulta de práticas tradicionais de solidariedade social que nem sempre têm a ver com a lógica do microcrédito, estando até mais próximas de outros mecanismos do microfinanciamento.

“ (...) o surgimento destas atividades está relacionado com as práticas tradicionais de solidariedade social de entreajuda, as especificidades socioculturais, geográficas e históricas que ditaram as interações sociais intra e inter-comunidades, desde o início do povoamento dessas ilhas, nomeadamente as características intrínsecas da formação da sociedade cabo-verdiana, a forte dependência da “terra” enquanto fator produtivo fundamental, o carácter aleatório da produção de bens alimentícios determinado sobretudo pela ocorrência ou não de chuvas, e ainda os modelos de povoamento – pequenos conglomerados dispersos num ambiente por vezes hostil - terão influenciado e promovido uma cultura de cooperação social e entreajuda, como forma de enfrentar as dificuldades – cíclicas ou crônicas – ditadas pelo meio envolvente” - Dias(2007:38),

Cabo Verde distingue-se por ser um país onde o espírito de solidariedade e de ajuda mútua sempre existiu, que podem ser catalogadas como de índole intrinsecamente cooperativistas, tais como sistemas de entreajuda nos trabalhos agrícolas, casamentos, batizados ou mortes, sobretudo nas zonas do interior, onde sempre existiram mecanismos informais de solidariedade que tanto contribuíram para a sobrevivência económica, social e cultural destas comunidades (Dias:2007: 45).

Desta forma, o associativismo e o mutualismo, com raízes nas formas tradicionais de solidariedade social, estão presentes neste país desde que este começou a ser povoado (Guedes, 2012:74).

São exemplos práticos nomeadamente:

- *O Djunta mon*, traduz-se na ajuda mútua durante a época dos trabalhos agrícolas na ilha de Santiago e nos territórios rurais, é o mais antigo sistema de entreajuda cabo-verdiano, por garantir a maior quantidade de força de trabalho necessária à realização mais eficiente das atividades agrícolas no curto período das chuvas (Évora, 2009:4).
- O **Boto** assenta-se em quotizações ocasionais em produtos para um fundo a ser usado nas alturas de festejos como batizados, mortes, festas tradicionais casamentos. Este é um tipo de sistema de criação de fundos futuros em géneros por meio de mecanismos de financiamento em géneros ou de micropoupança em géneros (Gama, 2004:104).
- *Miting*, baseia-se em quantizações regular com vista a suportar as despesas com o funeral, ou seja, as associações funerárias permitiam aos pobres, através do pagamento de quotas durante a vida, criarem um fundo, neste caso monetário, que lhes asseguraria um enterro digno de acordo com os requisitos culturais (Gama, 2004:104).
- *A Tabanca* é uma associação complexa, de carácter sociocultural e recreativo e que prossegue fins de solidariedade, através da entreajuda e da prestação de socorros mútuos. É financiada através da contribuição dos seus membros, que pagam uma quotização mensal, e de donativos, quer dos membros, quer de terceiros, estes recursos são utilizados para a realização de atividades culturais e para apoio aos membros em casos de doença ou morte, podendo também ser empregues para trabalhos agrícolas, construção de casas, etc. (Varela, 2015: 12).
- *As Totocaixas* consistem numa micropoupança do tipo de microcrédito, que funcionam na base de cotizações regulares no seio de grupos cujos integrantes estão

ligados por uma base social homogénea de rendimentos e por laços de ordem profissional, social cultural da vizinhança. O princípio é de reciprocidades e a motivação é de dispor de uma só vez de uma quantia de dinheiro que permita um investimento importante (Pina, 2007:3).

Estas são as práticas do associativismo e mutualismos geridos outrora, com base nos princípios de solidariedade e ajuda mútua, que muitos contribuíram para a sobrevivência económica e cultural das comunidades rural/urbana.

No entanto, Santos (2017: 98)²³ refere que em 1988, a título experimental o Instituto Nacional de Cooperativas (INC) engendrou um trabalho de promoção das primeiras iniciativas mutualistas de poupanças e crédito na ilha de Santiago. Existiam um total de treze grupos mutualistas de poupanças e crédito na Freguesia de São Salvador do Mundo com maior prevalência e no Concelho de Santa Catarina, existiam em picos três associações de poupança e crédito que criaram, por sua vez, uma associação de 2º grau, denominada: Associação de Apoio às iniciativas de Autopromoção Familiar (FAMI-PICOS) em outubro de 1997.

3.2.2 A Evolução das Microfinanças em Cabo Verde

Pode-se identificar três fases distintas do desenvolvimento das microfinanças em Cabo Verde, excetuando-se as experiências embrionárias referidas anteriormente.

Na primeira fase, que decorre desde 1990 até 2007 com a aprovação do diploma que regula a atividade de microfinanças em todo território nacional (Lei nº 15/VII/2007, de 10 de setembro). Segundo Soares (2003: 10),²⁴ as primeiras experiências do microcrédito em Cabo Verde registraram nos anos noventa, surgiu no quadro dos esforços nacionais de luta contra a pobreza e exclusão social, como forma de ajudar e incentivar as atividades geradoras de rendimento e de autoemprego. Foi disponibilizado fundos perdidos que provinham da cooperação internacional, sendo que os programas

²³ Jacinto Santos, Economia Social e Solidária em Cabo Verde

²⁴ Estudo do impacto de microcrédito”. Comité de pilotagem do Microcrédito. Agosto de 2003.

eram focalizados nas mulheres para a promoção do desenvolvimento rural, muitas das vezes os procedimentos eram impostos pelos financiadores.

Para Soares (2013:10), a falta de experiências dos provedores de microfinanças no que toca ao programa de crédito, eram um pouco desordenadas, pois havia falta de coordenação entre vários intervenientes, uma vez que cada um praticava as suas próprias condições de financiamento, a atribuição do crédito, constituía como um fundo perdido, a aplicação das taxas de juros era baixa, comprometendo o programa bem como a sua expansão.

É nesse contexto que surge o Comité de Pilotagem constituído por operadores públicos e privados numa perspetiva de concertação entre os intervenientes tendo como objetivo último o desenvolvimento do microcrédito. Esse processo resultou na assinatura de um Protocolo de acordo por 5 ONG's, em 1999. Constituíram membros fundadores MORABI, OMCV, CÁRITAS, CITY HABITAT, ASDIS. Ressalta-se que a CITY-HABITAT e CÁRITAS deixaram de participar e em 2000 e 2001 novos membros foram admitidos nomeadamente a FAMI PICOS em 2000 e a ADIRV (Soares,2013:10).

Tabela 3.1 – Estatuto legal, localização da sede e data da criação de 10 IMF

IMF	INICIO ATIVIDADE MICROFINANÇAS	SEDE/ CONCE-LHO/ILHA	ESTATUTO LEGAL
AMUSA	2006	Ribeira Grande/ S. Antão	Associação Comunitária
ADIRV	2004	São Domingos/ Santiago	Associação Comunitária
ASDIS	1999	Calheta/Santiago	Associação Comunitária
CITI HABITAT	1996	Praia/Santiago	ONG Nacional
CPCM	2001	Vila do Porto Inglês/Maio	Associação Comunitária
FAMIPICOS	2000	Picos/Santiago	Associação Comunitária
MORABI	1998	Praia/Santiago	ONG Nacional
OMCV	2000	Praia/Santiago	ONG Nacional
SOLDIFOGO	2003	S. Felipe/Fogo	Associação Comunitária
SOLMI	2001	Praia/Santiago	ONG Nacional

Fonte: elaborado com base no AFROSONDAGEM (2010).

Com o apoio de algumas organizações estrangeiras como a *Agriculture Cooperative Development International /Volunteers Overseas Cooperative Assistance* (ACDI/VOCA) as instituições membro do comité melhoraram o desenvolvimento das suas atividades e ganharam postura institucional, assim, o microcrédito em Cabo Verde ganha uma dinâmica diferente dos modelos anteriores (Soares, 2003:12).

A “Promoção de Formação e Empréstimo de Microempresários (PFEME)”, foi implementado pela ACDI/VOCA em 1997, pela ACDI/VOCA. Marca um ganho importante na história do desenvolvimento das instituições de microfinanças em Cabo Verde. Foram introduzidas novas metodologias, políticas e procedimentos de empréstimo o que provou que era possível conceder créditos a pessoas de baixo rendimento, com taxas de juros superiores ao do sistema financeiro convencional capaz de cobrir os custos que são superiores aos dos bancos convencionais (Semedo, 2012:28).

Segundo Soares (2003: 13) no ano de 1999, ACDI/VOCA deu início há uma nova experiência, através de um banco comercial-CECV, com o programa de Promoção de Técnicas de Micro – Irrigação (PTMI), como objetivo de assistir os pequenos agricultores no financiamento da instalação da irrigação gota-a-gota.

A metodologia de empréstimos concebida pela ACDI para o PFEME obteve sucesso, serviu como modelo primário e decisivo para o desenvolvimento das atividades das outras instituições, como a SOLDIFOGO, MAIENSE, AMUSA ASDIS, MORABI, OMCV, com assinaturas de acordos de recipientes para a prestação de assistência técnica a essas instituições a nível do microcrédito (Semedo, 2012: 29).

Surgiram novos programas de microfinanças com os mesmos objetivos após ACDI/VOCA, foram instituídas por outras organizações, integrando: FAMI-PICOS, ADIRV. CÁRITAS. Em março de 2004, estes provedores de microfinanças, com a exceção das CÁRITAS e CECV, formaram uma associação, Federação das Associações Cabo-verdianas que operam na área de microfinanças (FAM-F) atualmente tem o nome de Associação Profissional das Instituições de microfinanças em Cabo Verde (APIMF-CV) para partilhar as melhores práticas e melhorar o ambiente de empréstimos de microfinanças em Cabo Verde (Semedo, 2012: 30).

Segundo Semedo (2012: 30), Cabo Verde obteve apoio e financiamento de vários organismos internacionais – Banco Mundial (BM), Fundo Monetário Internacional (FMI), a Cooperação Austríaca, Millennium Challenge Account (MCA) e o BAD- Em abril de 2002, o FMI aprovou um crédito de 11 milhões de dólares a Cabo Verde, destinados a promover políticas macroeconómicas, estruturais e sociais de apoio ao crescimento económico e a redução da pobreza (FMI, 2002).

Parte do financiamento destina-se à atribuição de microcrédito e promoção do autoemprego, numa estratégia deliberada de combate ao desemprego o BAD, o Banco Mundial e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA) das Nações Unidas implementaram um programa de redução da pobreza baseado sobre o microcrédito às populações rurais. O Governo elaborou e aprovou DECRP-II em maio de 2008, que orientará até em 2011 os programas de desenvolvimento sobre bases praticamente idênticas ao DECRP-I (Semedo: 2012: 30).

Semedo (2012: 31), também refere que o Millennium Challenge Account (MCA), em parceria com o governo vem apoiando o sistema microfinanceiros cabo-verdiano em vários projetos tais como: a implementação de uma central privada de risco de crédito – *Credit Bureau*. E também outros projetos como a gestão de bacias hidrográficas e apoio a agricultura e a capacitação e acesso ao crédito. O Governo tem feito parcerias com o objetivo de desenvolver o sector privado e ajudar a criar em Cabo Verde um ambiente propício ao desenvolvimento das Instituições de Microfinanças.

No ano 2000, foi realizada em Cabo Verde a Conferência Internacional sobre Microfinanciamento e Promoção de Micro e Pequenas Empresas, que culminou com a elaboração de um estudo em que se conclui que o sistema de microfinanças apresentava uma série de constrangimento no aspeto institucional e jurídico, apesar de alguns avanços apurados até à data do referido evento (Serra, 2015:4)²⁵.

A ausência de políticas claras e concretas, ajustada por uma estratégia lógica traduzida no contexto legal e normativo, específico ao setor das microfinanças, era o leque de constrangimentos que mais se constatavam. À margem desta carência de políticas para microfinanças prevaleciam as medidas operacionais sem a conclusiva tradução legal as intervenções pontuais. In loco, em termos de participação popular no

²⁵ Discurso do Governador do Banco de Cabo Verde, Doutor João Serra, no ato de encerramento do VII Fórum Institucional de Microfinanças, 11 de novembro de 2015.

estudo, chegou-se à conclusão de que as ONG's eram as principais impulsionadoras dos programas do financiamento das microfinanças e microcrédito pelos seguintes motivos: concediam maior número de crédito; eram as principais empreendedoras das ações de formações; possuíam no ramo de microcrédito uma estrutura conceituada dos recursos humanos; alcançavam maior número de beneficiários (Serra, 2015: 4)²⁶.

Por conseguinte, o principal problema que no ano 2000 afetava o setor de microcrédito no arquipélago se prendia com a sua sustentabilidade financeira. Muitos agentes operadores no ramo de microcrédito tinham a plena consciência de que os fundos geridos não eram de grande durabilidade, uma vez que muitos provinham de fontes externas. Escassas eram aquelas organizações de microcrédito que dispunham de um fundo rotativo, ou seja, fundo autossustentável (Serra, 2015: 4).

As ONG's cabo-verdianas, até uns tempos atrás tinham vários parceiros internacionais e nacionais que as apoiavam com fundos monetários perdido para os seus programas de microcréditos, raros eram aqueles que dispunham de um fundo rotativo, ou seja, de um fundo que se auto alimentava. Com efeito, estes apoios foram acabando e, presentemente, estas organizações funcionam, maioritariamente, com as carteiras de capitais próprios que criaram com estes fundos e atuam sozinhas (Serra, 2015: 4).

Neste último caso, uma das recomendações saídas deste estudo²⁷ centrava-se precisamente na questão da garantia da sustentabilidade. Para que o setor de microcrédito melhore o desempenho das suas funções é indispensável que os seus agentes criem fundos rotativos e lucrativos para autonomizarem-se da dependência do financiamento externo (Serra, 2015:5).

Em Cabo Verde, como em qualquer parte do mundo, o desenvolvimento das microfinanças implica a existência de um quadro legal e regulamentar de atuação que permita a supervisão e o controlo prudencial das atividades deste setor satisfazendo, assim, uma das condições indispensáveis de êxito e sustentabilidade deste sistema na promoção do desenvolvimento: o acesso ao mercado de capitais e ao mercado interbancário. Contudo, para funcionar de forma eficiente, é indispensável que este

²⁶ Discurso do Governador do Banco de Cabo Verde, Doutor João Serra, no ato de encerramento do VII Fórum Institucional de Microfinanças, 11 de novembro de 2015.

²⁷ Estudo elaborado para Conferência Internacional sobre Microfinanciamento e Promoção de Micro e Pequenas Empresas, realizado em Cabo Verde, no ano 2000.

quadro seja flexível e adaptado por um lado à realidade socioeconómica do país e, por outro lado, à especificidade da actividade de microfinanças.

Enquanto entidade de supervisão do sistema financeiro cabo-verdiano²⁸, o Banco de Cabo Verde (BCV), comprometido com a dinamização deste segmento do mercado financeiro, teve a iniciativa pioneira de elaborar um anteprojeto de Enquadramento Legal do Sistema de Microfinanças em Cabo Verde.

A iniciativa da Lei de microfinanças veio na sequência das reclamações das instituições que operam no setor, a falta de enquadramento jurídico, apontado há muito como um dos maiores constrangimentos foi objecto de profundos debates em Cabo Verde, tanto que, na altura, o Banco de Cabo Verde elaborou vários projetos de diplomas, mas sem sucesso, pois não houve consenso das instituições intervenientes no sector. Com a sua proliferação, tendo em conta o impacto e a importância que o governo atribui a este setor, tornou-se necessária uma atuação mais coordenada entre as instituições governamentais e sociedade civil, baseada num quadro legal e constitucional bem definido (Semedo, 2014: 35)

Daí foi criada a lei de base para as microfinanças - Lei nº 15/VII/2007 - aprovada a 10 de setembro de 2007 na Assembleia Nacional que regula a atividade de microfinanças em todo o território nacional (BOLETIM OFICIAL, 2007; BCV, 2009). O surgimento da Lei de base para as microfinanças - Lei nº 15/VII/2007, marca sem dúvida o início da segunda fase do desenvolvimento do Microfinanças em Cabo Verde. Com a publicação dessa Lei, “foram criadas as condições mínimas para o normal funcionamento dessas instituições em Cabo Verde, desde a definição e condições das atividades, dos sujeitos abrangidos, serviços conexos permitidos, e níveis de controlo das instituições de micro finanças” (Semedo 2012:35).

O mesmo decreto identifica o Banco de Cabo Verde como órgão de supervisão das atividades de IMF, o Ministério do Trabalho Família e Solidariedade como órgão de seguimento e o Conselho Consultivo formado pelos parceiros.

²⁸ Lei 83/VIII/2015, Cap. V, artº37.

De acordo com o artigo 2º. do referido diploma de Lei nº 15/VII/2007, considera-se Microfinanças como:

Atividade exercida pelas entidades autorizadas, sem o estatuto de instituições de crédito ou parabancárias, e que praticam habitualmente operações de crédito e/ou de recolha de poupança dos seus membros e ofereçam serviços financeiros específicos a favor das populações que operam essencialmente à margem do circuito bancário tradicional.

No sentido de garantir a permanência das organizações da sociedade civil de fim não lucrativo na atividade, a Lei em referência definiu como instituições de microfinanças:

“Cooperativas, ONG’s, associações ou fundações de interesse social, mutualidades de saúde e demais instituições que concedem créditos, captam poupanças, praticam mútuo e ou outras prestações de natureza sociais a terceiros sociais a terceiros sem exercer a atividades de recolha de depósitos do público geral.”

Neste quadro, podem desenvolver atividades de microfinanças “todas as instituições que concedem créditos, captam poupanças, praticam o mútuo e ou outras prestações de natureza sociais a terceiros sem exercer a actividade de recolha de depósitos do público em geral”. As mutualidades de saúde são também consideradas IMF (art.º 3º. nº 1, nº 2 da Lei 15/VII/2007).

Como foi já referido anteriormente, a maioria dos operadores tinha o estatuto de ONG e, como tal, foram registadas legalmente ao abrigo da Lei nº28/III/87²⁹ que regula a atuação das associações sem fins lucrativos. Após a aprovação da lei anteriormente mencionada, progressivamente as instituições passaram a registar-se no BCV. Aproximadamente metade das IMF estão já inscritas no BCV e autorizadas a operar como instituições de provisão de serviços microfinanceiros (Manual de Monitorização e Supervisão de Instituições de Micro finanças, 2010).

De acordo com o (Plano Estratégico, 2014-2019)³⁰:

Na última década, o setor de Microfinanças tem registado mudanças significativas, tem recebido uma atenção especial e crescente por parte do governo Cabo-Verdiano e dos vários intervenientes, a nível nacional e internacional dada a sua importância na prestação

²⁹ Esta lei veio dar uma base jurídica comum a todas as associações sem fins lucrativos, permitindo que os cidadãos os seus direitos pudessem livremente e sem dependência de qualquer autorização criar associações, ainda no mesmo ano.

³⁰ Plano Estratégico Nacional das Microfinanças 2014-2019.

de serviços e produtos financeiros para a população de baixo rendimento. Como resultado, o governo considera que o desafio consiste na criação das condições favoráveis para a promoção e o desenvolvimento de um sistema privado de oferta descentralizada de serviços e produtos microfinanceiros, que seja simultaneamente viável, resiliente e inclusivo.

Como resultado, o governo de Cabo Verde tem promovido várias ações para o seu progresso.

O Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade, decidiu apoiar as IMF com a elaboração de várias ações para o seu progresso:

- Plano Estratégico (2008-2014) elaborado em abril de 2008, tem como propósito contribuir para a inovação, reforço e dinamização deste setor, no processo de luta contra pobreza.
- Plano de Ação 2011-2013, este tem como propósito servir de orientação e incentivo às IMF na elaboração dos seus instrumentos de gestão.
- Plano Estratégico (2010-2016), tem como objetivo contribuir para a inovação, reforço e dinamização deste setor, no processo de luta contra pobreza.
- A Formação de formadores e consultores (BCV, 2009,11).
- Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor de Microfinanças, para o período de 2014-2019, com o objetivo de facilitar o desenvolvimento de um setor microfinanceiros sólido, diversificado, competitivo e inclusivo.
- De 2011 a 2015, no quadro do programa Indicativo Nacional de cooperação entre o Governo de Cabo Verde e o Grão-Ducado de Luxemburgo, foi implementado o programa de Desenvolvimento de Finanças Inclusivas (PDFI), que desenvolveu as bases jurídico-legais necessárias e à modernização e a profissionalização do setor.
- Em 2004, foi criada a Federação das Associações de Microcrédito FAM-F - (Atual IPIMF-CV) uma entidade privada, sem intuítos lucrativos, políticos ou religiosos. É o órgão representativo do setor de microfinanças em Cabo Verde. Tem como objetivo servir de apoio a promoção e desenvolvimento das IMF.
- Projeto de Promoção Sócio – Económica de Grupos Desfavorecidos, onde o Governo disponibilizou cerca 75 mil contos às ONG's que beneficiou mais de 3000 famílias, com estas iniciativas pretende-se reforçar a capacidade das ONG's, principalmente, as que trabalham com poupanças e créditos e que atuam nas zonas rurais, contribuindo assim, para que os vulneráveis, na sua maioria mulheres chefes de famílias, te-

tenham acesso a meios financeiros necessários para desenvolvimento das suas atividades económicas (Semedo, 2012:31).

Entretanto, a Lei que regula o sector das Microfinanças em Cabo Verde (Lei nº 15/VII/2007) teve uma deficitária aplicabilidade desde a sua publicação, em 2007, foi necessário ser revista porque não se incorporava com à realidade do país³¹.

Assim, o Governo de Cabo Verde e o Grão-Ducado de Luxemburgo assinaram um acordo de 2011 a 2015, no quadro do programa Indicativo Nacional de Cooperação, que se traduz no “Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de um Sistema Financeiro Inclusivo em Cabo Verde”, à luz do qual a revisão da lei acima mencionada foi identificada como *condition sine qua non* para o sucesso da sua implementação³².

Nesta perspetiva, foi elaborada uma Proposta de Revisão da Lei nº 15/VII/2007, revista em 2015 através da Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro com o intuito de “criar um quadro legal que dê resposta às exigências de um setor cada vez mais dinâmico e exigente”³³, é o marco do início da terceira fase de consolidação e Desenvolvimento do setor de microfinanças em Cabo Verde, iniciada com o novo regime jurídico que regula a atividade de microfinanças (Lei nº 83/VIII/ 2015, de 16 janeiro) e respetivas instituições em Cabo Verde, apresentou-se uma nova estrutura, dando maior ênfase, a institucionalização de IMF’s de natureza comercial, isto é enquanto sociedades de capitais. Assim podemos constatar que houve uma mudança de paradigma no âmbito das microfinanças.

De acordo com o artigo 3.º do referido a Lei nº 83/VIII/ 2015, de 16 janeiro, considera-se microfinanças:

A atividade exercida pelas entidades autorizadas e que consiste na prestação de serviços financeiros adequados e sustentáveis a favor das populações de baixo rendimento, normalmente excluídas do sistema financeiro tradicional são marginalizadas pelas entidades bancárias tradicionais.

Com este novo diploma as instituições de microfinanças são classificadas nas seguintes categorias, conforme a natureza das operações que são autorizadas a desenvolver:

³¹ Fonte <http://bit.ly/2i9D40t> (acedido em 13.02.2017 às 22:46).

³² Fonte <http://bit.ly/2i9D40t> (acedido em 13.02.2017 às 22:46).

³³ Ex-Ministra da Juventude, Emprego e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Janira Hopffer Almada.

- Categoria A: Instituições de microfinanças que recebem depósitos, captam poupança do público, concedem créditos e praticam outros serviços financeiros para o público em geral (caixas econômicas, as caixas de poupança postal, caixas de crédito rural).
- Categoria B: Instituições de microfinanças que recebem depósitos, captam poupança exclusivamente dos seus membros ou sócios, concedem créditos e praticam outros serviços financeiros a favor dos mesmos (cooperativas de poupanças e créditos e as mutualidades poupanças e créditos).
- Categoria C: Instituições de microfinanças que intermediam a captação de depósitos no território nacional junto da diáspora cabo-verdiana e refinanciam as outras instituições de microfinanças (Intermediários de captação de depósitos).

Segundo o diploma de Lei 83/VIII/2015, Cap. I, artº 3, “o exercício da atividade de MF depende da autorização especial a conceder pelo conselho de administração do Banco de Cabo Verde, ouvindo os membros do Governo responsáveis pelas áreas da Finanças e da Solidariedade Social (Conselho consultivo).

Este é um órgão de consulta sobre todas as questões relacionadas com a promoção e o desenvolvimento das MF e deve emitir parecer, designadamente, sobre os pedidos de autorização de exercício da atividade de MF, montante máximo do MC e outras prestações sociais das MF, regulamentação do setor, modelos ou softwares de gestão adaptados à contabilidade das IMF, estrutura de custos do setor e revogação da autorização de exercício (Planificação Estratégica Setor das Microfinanças 2010-2016).

As IMF estão sujeitas ao registo especial no Banco de Cabo Verde, as suas atividades estão sujeitas ao seguimento e supervisão do BCV, entidade que pode a todo o tempo efetuar inspeção das suas atividades, para além da auditoria externa regular que deve proceder da sua gestão.

De acordo com o art.º 44º Lei 83/VIII/2015, as IMF podem reagrupar-se e fundirem-se numa nova instituição ou cindir-se a mais IMF, bem como a sua transformação de uma categoria ou tipo para outro, sob a forma de sociedade comercial e com estatuto de instituição de crédito bancário ou parabancário.

3.2.3 Situação atual das Microfinanças

Segundo Santos (2017:99), em Cabo Verde, em geral, existem 12 instituições de microfinanças. De 2000 a 2010, as IMF distribuíram um total de 52.000 créditos, no valor de 3 milhões de escudos cabo-verdianos. Em 2012, as IMF's distribuíram um total de 6.480 milhares de ECV. Em 2011, segundo o estudo da Afronsodagem as IMF contribuíram com cerca de 1,4% para o PIB nacional.

Segundo o relatório do ano 2013 do Banco Espírito Santo o atual Banco Internacional de Cabo Verde³⁴, o universo das instituições no sistema bancário de Cabo Verde é constituído por oito (8) instituições de crédito no mercado *onshore* e nove (14) no *offshore*, além do Banco Central de Cabo Verde, comporta o Banco Comercial do Atlântico, Banco Africano de Investimentos, o Banco Cabo-Verdiano de Negócios, o Banco Interatlântico, o Banco Internacional de Cabo Verde, o Ecobank – Cabo Verde a Caixa Económica de Cabo Verde, e o Novo Banco de Cabo Verde encontra-se sob medida de resolução.

Para além destas instituições de crédito, o sistema bancário cabo-verdiano é ainda constituído por instituições parabancárias, que apesar de não serem instituições de crédito exercem alguma função de crédito ou outra atividade que afeta o funcionamento dos mercados monetários, financeiro ou cambial e, ainda, as instituições financeiras internacionais (Relatório Banco de Cabo Verde, 2011:60).

Até o início do ano 2017, existiam três instituições financeiras formais que abrangiam no seu domínio de intervenção o microcrédito. Temos o Ecobank, a Caixa Económica de Cabo Verde e o Novo Banco³⁵.

Segundo Guedes (2012: 81), o Ecobank, um dos propósitos deste banco é garantir o acesso bancário a todos, inclusive aos mais pobres. A sua origem foi a lacuna existente no oeste africano até 1985, onde não existiam bancos comerciais que fossem propriedades e geridos pelo setor privado africano.

A Caixa Económica de Cabo Verde tem tido um papel propenderam-te no setor de microfinanças, com a gestão de várias linhas especiais de crédito destinadas a beneficiar

³⁴ <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=2c25ac1e-c62d-42dd-aed6-73ce4cf09336>

³⁵ O Novo Banco começou a funcionar em 2011 com o "propósito fundamental" de financiar a concessão de crédito a pequenos promotores em setores como o turismo ou o agronegócio.

camadas populacionais de baixo rendimento que não têm acesso ao crédito bancário clássico, como a linha de microcrédito do programa de formação e empréstimos a microempresas (Guedes, 2012:81).

O Novo Banco de Cabo Verde, surgiu em parceria com o Banco Português de gestão o Governo de Cabo Verde, sendo o banco social pioneiro do país, tendo como missão o financiamento dos segmentos da população mais desfavorecida, ONG's micro e pequenas empresas, na tentativa de se estabelecerem parcerias com associações de microcrédito e desenvolvimento comunitário (Guedes, 2012:81).

Em abril de 2017, foi encerrado pelo conselho de administração do Banco de Cabo Verde³⁶ (BCV). Deliberou-se para aplicar uma medida de resolução, alienando parcialmente as suas atividades e a maior parte dos seus ativos e passivos à Caixa Económica de Cabo Verde.

A intervenção decretada impõe-se pelos seguintes motivos: a) da contínua depreciação da situação económico-financeira e os incumprimentos de normas prudenciais, b) Contínuo aumento do crédito com imparidade, dos ativos ponderados pelo risco e a não adequação dos fundos próprios aos riscos que o Banco vem assumindo; c) Agravamento da situação de liquidez, com risco sério e grave de incumprimento das respetivas obrigações e, conseqüentemente de rutura na prestação dos serviços financeiros essenciais e de imediata cessação de pagamentos; c) Frustradas expetativas do Banco de Cabo Verde quanto ao plano de reestruturação do Novo Banco, S.A., no âmbito de medidas corretivas aplicadas em janeiro de 2016; d) Esgotamento de todos os mecanismos com vista à recomposição do normal funcionamento do Novo Banco, S.A., à luz dos normativos vigentes.

Perante este cenário, com o agravamento das condições do funcionamento face a eventuais medidas de regulação por parte da autoridade de regulação, bem como outras medidas, conduziu à cessação de atividades do Novo Banco.

Segundo Santos (2017), é a “primeira vez que o arquipélago dispõe de um processo de transformação das entidades de microfinanças, o que implica aos seus agentes e as organizações envolvidas a não detenção de um saber acumulado.”

³⁶ Disponível em <http://bit.ly/2zcX6in> acedido em 24 de junho de 2017 às 18:14).

Por conseguinte, foi solicitado ao Governo de Cabo Verde a dilatação do prazo, uma vez que se previa no prazo de dois anos de acordo com n.º 2 do seu artigo 81.º da Lei 83/VIII/2015, a separação das funções de cariz social das de microfinanças para que as atividades distintas passem a ser exercidas por entidades jurídicas distintas e fazer o respetivo registo no Banco de Cabo Verde, entidade legal, que com a entrada da Lei em vigor passa, automaticamente a regular o Sector das Microfinanças³⁷.

Não obstante, ficou constatado que no período em que a referida Lei foi publicada e a dois meses do término do prazo legal para a sua entrada em vigor, não estavam criadas as condições regulamentares básicas e necessárias para a sua efetividade, foi efetuado uma alteração da Lei, indicando novamente um prazo para a separação efetiva da atividade comercial da social, o prazo ficou assim estipulado até 31 de dezembro de 2018 (Proposta de Lei que altera à Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro)

Ressalta-se que este processo, para ser concluído, é necessário regulamentar o regime Jurídico das Mutualidades, o agrupamento de instituições de microfinanças e não só a publicação do Plano de Contas adaptado às IMF's, que consiste na uniformização dos processos de registo contabilístico das operações, sistematização dos procedimentos e critérios de registo e estabelecimento de regras e modelos para a divulgação de informações. Só com estas alterações o Governo estará em condições de promover a separação entre a parte comercial e a parte social, como também reforçar os mecanismos de fiscalização e de controlo das instituições de microfinanças. Ficou estabelecido pelo Governo que a parte comercial fica sob a supervisão do banco central e a parte social, que estará na promoção da inclusão social com créditos sociais, ficará na dependência do Ministério da Inclusão Social (Proposta de Lei que altera à Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro)

³⁷ Fonte: <http://bit.ly/2yRpxCv> (acedido 25-07-2017)

Para a transformação e cumprimento das exigências plasmadas na Lei 83/VIII/2015 de 16 janeiro, as ONG's têm que passar por um processo de reorganização interno o que implica o cumprimento de diversas etapas. Estas etapas implicam mudanças de natureza Jurídica e financeira e são descritas nos pontos seguintes.

3.2.4 Quadro Legal da transformação das IMF

De acordo com Ledgerwood e White (2006: 252), a transformação legal de uma IMF é uma operação complexa, existem cinco aspetos legais que as organizações devem levar em consideração no processo da transformação.

Ledgerwood e White (2006: 252):

- Confirmar o estatuto jurídico da IMF e a lei aplicável;
- Confirmar o cumprimento contínuo das leis vigentes;
- Rever do estatuto fiscal e o cumprimento da legislação aplicável (imposto sobre as pessoas físicas, imposto sobre o valor agregado e direitos do empregado de acordo com as leis do país).
- Rever os contratos do trabalho e a capacidade de transferir funcionários para a nova empresa;
- Rever os requisitos legais previstos na lei para as instituições reguladas.

Qualquer organização de microfinanças que analisa uma transformação legal deve consultar o seu próprio consultor/assessor jurídico para aconselhá-la nas leis e regulamentos que moldarão esta transação complexa. Dada à complexidade das questões legais e regulamentares que acompanham a transformação, é importante manter um assessor jurídico muito cedo no processo de transformação. Portanto, não é incomum que uma IMF transformadora escolha um conselheiro principal, tipicamente um advogado ou uma empresa de direito encarregada da responsabilidade de lidar com grandes questões de direito bancário, corporativo, fiscal e de valores mobiliários (Ledgerwood e White, 2006).

No que diz respeito à informação jurídica em Cabo Verde, a publicação do Decreto-Lei nº 83/VIII/ 2015, Cap. IX art.44, nº 1, a cisão³⁸, fusão³⁹ das IMF, bem como a sua

³⁸ Ventura (1990:332), define que “cisão é a operação pela qual uma sociedade se divide em várias frações, transferindo, simultaneamente, todo ou somente uma parcela desse património para outras sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se

transformação⁴⁰ de uma categoria ou tipo para outro deve ser requerida ao Banco de Cabo Verde⁴¹.

De acordo com Domingos Baxe (2010), a transformação de sociedades implica variados e difíceis problemas, como aspetos negativos ou desvantajosos da transformação podem apontar os custos elevados da operação e o fato da mesma constituir um processo longo e demorado.

A operação da transformação justifica-se por motivos da exigência da lei que obrigam a sociedade civil (ONG's) a promover a separação das funções de cariz social das de microfinanças (Proposta de Lei que altera Lei n° 83/VIII/2015). Para que as suas atividades passam a ser exercidas por entidade jurídicas distintas, dando lugar a criação de uma instituição Jurídica autónoma e independente sem controlo da instituição de origem.

Dada a sua natureza, é importante que durante o processo de transformação sejam acautelados os interesses dos vários intervenientes diretos e indiretos na operação, os gestores, conselho da administração, os clientes e os colaboradores da organização a transformar (Domingos Baxe, 2010). As alterações provocadas pela transformação acarretam alguma complexidade, demasiado significativas, capazes de mudar por completo toda orgânica do funcionamento das ONG's, que durante estes anos ganharam uma cer-

a sociedade cindida se houver cisão de todo o seu património, ou dividindo-se o seu capital, se a cisão for parcial”.

³⁹ Segundo Ventura (1990:14), a fusão tem sido entendida como uma união de duas ou mais entidades que se extinguem ou em que uma das sociedades participantes absorve a outra, formando ou daí resultando uma nova e única grande sociedade, que lhes sucede em direitos e obrigações.

⁴⁰ Segundo Ventura (1990:416), estamos presentes numa transformação de sociedade quando uma sociedade constituída, segundo certo tipo se transmuda noutro tipo de sociedade. e.g. uma sociedade anónima converte-se em sociedade por quotas, ou uma sociedade em nome coletivo transmuda-se em comandita simples, etc.” Em sentido técnico, transformação de sociedades é uma mudança do seu tipo legal, sendo o ato de transformar aquele ato pelo qual, uma sociedade altera, de forma unitária, as regras fundamentais, típicas, de natureza legal, que a regem; ou, dito de outro modo, a transformação pode ser entendida como sendo a operação pela qual a sociedade passa, independentemente de dissolução e liquidação, de um tipo para o outro

⁴¹ Lei n° 83/VIII/ 2015, Cap. IX art.44, n° 1.

ta relevância exercendo a atividade de microfinanças.

Segundo o mesmo diploma o processo de dissolução e liquidação⁴² das IMF, não vem expressamente consagrado na lei, obedecerá ao regime previsto na legislação aplicável à natureza e características da entidade em causa (Lei nº 83/VIII/ 2015, Cap. IX art.45).

Segundo Ledgerwood e White (2006), o Banco Nacional da República do Quirguistão, também exige que todas as empresas de microfinanciamento (a forma legal de finanças e instituições de crédito especializadas autorizadas a oferecer microcrédito e a receber depósitos a prazo para financiar tais atividades de crédito) sejam organizadas como sociedades por ações. Os documentos de formação do requerente e seu certificado de registo estadual devem ser submetidos ao Banco Nacional como parte de seu pedido de licença. Outra experiência é o caso da Uganda, todas as instituições que pretendem ter uma licença para operar como uma empresa de microfinanças devem primeiro se tornar uma empresa comum antes de enviar seus pedidos de licença para revisão pelo Banco Nacional.

Exportando conhecimento da experiência do Uganda e Quirguistão antes de procedermos o registo especial/ou inscrição no BCV para o exercício de atividades de microfinanças é necessário tornar-se numa empresa comum (uma forma de sociedade de responsabilidade limitada com capital social) bem como a demonstração da viabilidade da transformação de forma que o pedido seja deferido junto do BCV.

Nos termos dos números 4 do artigo 104.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), “As sociedades que tenham exclusivamente por objeto a prática de atos não comerciais podem adotar um dos tipos referidos no nº3 do artigo 104.º sendo-lhes, nesse caso aplicáveis as disposições reguladoras das sociedades comerciais, bem como pode uma sociedade constituída nos termos do artigo 980.º do Código Civil de Cabo Verde posteriormente adotar algum dos tipos previstos no n.º 3 do artigo 104.º do CSC (Mendes, 2006:199).

Nos termos previstos nas alíneas do n.º 1 do artigo 220.º do CSC, uma sociedade não poderá transformar-se: se o capital não se encontrar integralmente liberado ou se não

⁴² Art.º 45.º da Lei 83/2015.

estiverem totalmente realizadas as entradas convencionadas no contrato; se o balanço da sociedade a transformar mostrar que o valor do seu património é inferior à soma do capital e reserva legal; se à transformação se opuserem sócios titulares de direitos especiais que não possam ser mantidos depois da transformação ou, tratando-se de uma sociedade anónima, emitindo obrigações convertíveis em ações ainda não totalmente reembolsadas ou convertidas. Estes factos ou circunstâncias não são cumulativos, mas alternativos bastando, portanto, a verificação de um deles para que a transformação não possa realizar-se (Carvalho, 2010: 65).

Segundo o art.º 511º. do Código de Sociedade Comerciais “No caso de uma sociedade civil pretender transformar-se em sociedade comercial, mas concretamente numa sociedade cooperativa de crédito são subsidiariamente aplicáveis às normas e princípios que regem as sociedades anónimas”.

Para Mendes (2006), no que se refere aos documentos necessários, e considerando a hipótese mais comum de transformação em sociedades anónima, eles terão que ser os seguintes:

- Relatório justificativo da transformação, pela administração da sociedade a transformar deverá apontar os motivos justificativos da operação;
- Emissão do parecer do projeto de transformação pelo órgão fiscal da organização ou caso contrário por contabilista ou auditor certificado, relativo a fiscalização do relatório da transformação;
- Contrato Social adaptado ao tipo de sociedade, que se vai resultar da transformação e deverá ser aprovado pela assembleia geral que deliberar a transformação;
- Deliberação da transformação devem ser submetidos à apreciação da assembleia geral da sociedade a transformar e devem ser objeto de deliberação, em separado, nos termos do art.º 222.º CSC;
- Os documentos necessários para a realização da escritura da Transformação da sociedade: Relatório Justificativo de transformação; Balanço, parecer do conselho fiscal; relatório do auditor de contas; acta da assembleia geral que deliberou a transformação; Declaração de Alteração/Inscrição Finanças Registo Comercial; Certificado de Admissibilidade; Publicação do estatuto no BO; Segurança Social.

3.2.5 Autorização e Registo no Banco Central de Cabo Verde

A Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro, que estabelece o regime jurídico das microfinanças e respetivas instituições, no n.º 3 do seu artigo 82º estatui que o “*Banco de Cabo Verde emitirá diretivas, orientações e avisos necessários à implementação das disposições aplicáveis no domínio da sua competência, visando a boa regulação e desenvolvimento do sector das microfinanças no país*” (Regulamentação de microfinanças- aviso BCV, 2016).

“Em várias disposições da mesma Lei, (v.g. artigos 3º, n.º 2, 19º, al. b), 21º, n.º 1, 28º, 37º, n.º 2, 40º al. a) a e), 41º, números 3 e 4; e 57º) é cometido ao Banco de Cabo Verde o estabelecimento de normas de diversa índole sobre matérias específicas” (Regulamentação de microfinanças- aviso BCV, 2016).

De acordo com o art.º n.º 18 da Lei 83/III/2015 a operação da transformação apenas termina com o registo especial no Banco Central de Cabo Verde. O registo é obrigatório, só é concedida caso as instituições preencherem todos os requisitos exigidos pelo mesmo.

São cometidos ao BCV, através da Unidade de Supervisão criada nos termos previsto no número 2 do artigo / Lei 83/VIII/2015, o seguimento e a supervisão das Instituições de Microfinanças. No regulamento das microfinanças-aviso BCV, vem estipulado o capital social mínimo para IMF iniciar a sua atividade.

De acordo com (Cipriano, 2010), a Unidade da Supervisão das IMF é que garante um sistema financeiro sólido e eficiente das suas instituições. As atividades serão adaptadas de acordo com as regras prudenciais⁴³ e comportamental estabelecida na lei que regula o exercício da atividade de operações em todo território Cabo-verdiano.

De acordo com o art.º 24º da Lei 83/III/2015, as IMF estão sujeitas a um registo especial no Banco de Cabo Verde, no qual abrange “a) o objecto; b) a data e forma de constituição; c) a data de publicação dos Estatutos no *Boletim Oficial*; d) o lugar da sede; d) o lugar e a data de criação de delegações ou agências, se couber; e) a identificação dos membros dos órgãos sociais; f) as alterações que se verificarem nos elementos referidos nas alíneas anteriores.”

⁴³ As regras de prudência estão fundadas em princípios estabelecidos pelo Banco Central de Cabo Verde (art.º 3. do cap. Aviso regulamentação de microfinanças BCV). De fato os princípios estabelecidos pelo BCV devem servir de base para a elaboração das diretrizes do CPC em relação à gestão do risco e à governação, controlo interno procedimentos e processos.

fuga das populações da Ribeira Grande, aquando do declínio desta última. A passagem oficial da capital de Ribeira Grande para Praia de Santa Maria deu-se em 1770.

Figura 4.2 – Cidade da Praia, Cabo Verde



(*Fonte:* <http://bit.ly/2zd47Qf>)

Com uma superfície de 258, km², a população da Praia tinha, em 2010, cerca de 131.719 habitantes, ou seja, 26,8% da população total de Cabo Verde, revelando uma tendência de crescimento populacional exponencial, com uma taxa média de crescimento anual de 2,9%, uma das maiores à exceção da Boavista (8%) e Sal (5,6%) (INECV, 2010).

De acordo com o Plano Diretor Municipal da Praia (2013)⁴⁴, este ritmo de crescimento, que se justifica pelo fato do município ser cosmopolita e ser alvo de movimentos migratórios, internos e externo, tem aumentado a pressão demográfica, contribuindo para o surgimento de zonas de construções clandestinas. Segundo o plano, o ritmo de crescimento referido atingirá daqui a 5 anos, cerca de 195.000 habitantes.

A mesma fonte revela ainda que a densidade populacional da Praia é atípica. Aumentou de 962, em 2000, para 1.297 habitantes por km², em 2010, sendo um valor preocupante pelas consequências económico-sociais negativas que acarretam no que respeita ao emprego, aos transportes e à segurança. Com mais de 25% da população nacional, a cidade é responsável por mais de 70% do PIB da Ilha de Santiago e em 2012 respondeu por 40% do PIB nacional. Em relação ao negócio informal, segundo os resultados do Inquérito ao Sector Informal, em Cabo Verde no ano 2010, existiam cerca

⁴⁴ Disponível em: <http://bit.ly/2veLzgx> (acedido em 18.07.2017 às 16:50).

de 24.060 Unidades de Produção Informal (UPI), sendo 25,6% localizado na Praia. Existem mais UPI no meio urbano (63,6%) do que no meio rural (36,4%). Verifica-se também que 65% do total das UPI localizam-se na ilha de Santiago.

No que concerne à pobreza e desigualdade social, o mesmo documento revela ainda que 19.848 indivíduos vivem com menos de 43.250 escudos cabo-verdianos por ano, o que corresponde a uma taxa de 15% de incidência da pobreza, uma das menores do país. A população pobre é, tal como no resto do país, muito jovem: 48% tem menos de quinze anos e 6% tem mais de sessenta e cinco anos. No entanto, o índice de Gini situa-se nos 52%, o que indicia ser uma cidade com alguma riqueza e, conseqüentemente, desequilíbrio na distribuição de rendimentos.

4.2 Apresentação e Caracterização da CITI-Habitat: Estudo de Caso

Neste ponto da dissertação, efetuar-se-á a análise do estudo de caso do projeto de microcrédito do Gabinete de Apoio a Médias e Pequenas Empresas do Citi-Habitat na cidade da Praia, Cabo Verde. Por conseguinte, analisaremos as informações obtidas durante o processo de recolha de informações e da pesquisa no campo. No presente capítulo pretende-se apresentar o Plano de Ação do Citi-Habitat (Projeto microcrédito) para o horizonte temporal de 2017 a 2020, sendo esta uma ONG que pretende transformar-se numa instituição microfinanceira, mais concretamente, numa Cooperativa de Poupança e Crédito. Este plano consubstancia uma proposta dos procedimentos e recursos a utilizar para a melhoria de funcionamento do CITI-Microfinanças, contribuindo, assim, para que todo o processo de transformação seja coerente e transparente e para o melhor funcionamento do mesmo.

Até à data, a instituição não possui um documento (guia) desta natureza, para conduzir o processo de transformação. Este é de resto um traço comum das IMF cabo-verdianas, considerando-se que a existência destes guias poderá ser útil e relevante para potenciar as capacidades das instituições neste período de mudança, uma vez que não se detém grande manancial de saber acumulado, os processos de mudança são difíceis e complexos de gerir com eficácia. Em termos de estrutura, inicialmente, será efetuada a apresentação da Citi-Habitat, assim como o seu enquadramento histórico, e seguidamente a sua caracterização funcional e organizacional. Será ainda apresentada uma proposta estratégica da estrutura organizacional do projeto Citi-Coop.

Após a apresentação da entidade, iniciar-se-á análise/diagnóstico estratégico, pelo que se considera necessário proceder à identificação e análise de todas as partes interessadas e afetadas pelas atividades da C-Hb e respetivas influências/impactos. Desta forma, o diagnóstico a realizar assenta nas seguintes tipologias de análise: SWOT, Stakeholders e PEST. Após a análise/diagnóstico é feita a respetiva formulação estratégica, determinando-se, de forma sumária, a missão, a visão, os valores, o lema, e por fim os objetivos estratégicos.

Por fim, é apresentado o plano de ação como via para atingir os objetivos e resultados preconizados. Este plano descreve as atividades e ações a serem realizadas, as parcerias e recursos a serem mobilizados, indicadores-chave, os custos/impactos orçamentais associados a estas medidas, estratégias/metodologias de intervenção, bem como o calendário das atividades programadas,

Para apresentação e caracterização da CITI-Habitat, é feito um enquadramento histórico desta organização, a sua caracterização funcional e organizacional.

4.2.1 Enquadramento Histórico

O Centro de Inovação em Tecnologias de Intervenção Social para o Habitat, também designado por Citi-Habitat ou pela sigla C-Hb, foi fundado em 26 de novembro de 1988, na Cidade da Praia, República de Cabo Verde, por um grupo de treze técnicos, dos quais oito eram cabo-verdianos e cinco expatriados, com formações distintas, mas como traço de união a experiência de terreno nos trabalhos de desenvolvimento de base.

Figura 4.3 – Sede do CITI-Habitat, Ponta d’Água, Cabo Verde



Fonte: <http://bit.ly/2y7xHsz>

O CITI-Habitat foi a primeira ONGD criada em Cabo Verde, logo a seguir à publicação da Lei, em 1987, que definiu o regime jurídico de constituição de associações de fim não lucrativo, assumindo-se como uma organização não-governamental de desenvolvimento de fim não lucrativo. Surgiu na sequência de experiências de intervenção no desenvolvimento de base participativa, centrado no aproveitamento e valorização dos recursos naturais.

Muitas dessas experiências foram desenvolvidas, no quadro das atividades do INC – Instituto Nacional das Cooperativas, nas ilhas do maio e de Santiago, com a aplicação do cal, gesso e pedra em processos construtivos, privilegiando as instalações das cooperativas e associações. Movido pelo objetivo da experimentação de uma nova abordagem do desenvolvimento, que extravasava o domínio estrito da ação do INC em matéria de promoção das cooperativas, com base na aplicação de tecnologias alternativas, levando as populações e produtores locais a utilizá-las, como uma das vias para a sua autopromoção económica, social e cultural, o ativista social, político e tecnólogo Luís Araújo dinamizou a criação do CITI-Habitat e foi o seu primeiro presidente, entre 26 de Novembro de 1988 a 1992.

A sua missão centra-se em colaborar e assistir os pobres e vulneráveis na resolução dos seus problemas sociais, económicos e culturais, ajudando-os na criação de organizações e dinâmicas associativas que lhes permitam agir com autonomia e poder de iniciativa no processo de inclusão económica, financeira, social, cultural; e promover e assistir a todas as iniciativas de economia social e solidária e as dinâmicas associativas de desenvolvimento comunitário sustentável, que valorizem a equidade do género e a cultura e respeitem o ambiente.

O CITI-Habitat tem como visão ser uma instituição de referência e líder nos domínios da promoção e do desenvolvimento da economia social e solidária e do desenvolvimento económico local em Cabo Verde. Os seus valores assentam no respeito e dignificação da pessoa humana, qualquer que seja a sua condição económica, social, cultural, orientação política ou ideológica e filosofia de vida, defesa de justiça social, equidade, liberdade, solidariedade, participação, responsabilização e empenho pessoal e coletivo, independência, autonomia, transparência, gestão democrática, honestidade, ética, confiança mútua, mérito e promoção do bem comum.

Tendo como um dos objetivos, contribuir para o desenvolvimento e a estruturação do setor da economia social e solidária e, por esta via, contribuir para a luta contra pobreza e a criação de empregos e um desenvolvimento inclusivo e plural em Cabo Verde, podemos demarcar a evolução do Citi-Habitat em três importantes fases:

- A primeira fase começa com a saída de Luís Araújo, o primeiro presidente, tendo a liderança sido assumida por Elísio Rodrigues. Progressivamente a CITI-Habitat deixa de ter como foco principal a tecnologia instrumental e passa a ser efetivamente uma ONG promotora do desenvolvimento, identificando a “animação consciente e participativa” como a espinha dorsal das suas intervenções para o desenvolvimento, o desenvolvimento comunitário integrado e participativo acaba por se impor como ponto de partida para a resolução dos problemas das comunidades, numa estratégia coerente de luta contra a pobreza e exclusão social.

Neste sentido, a trilogia “educação-organização-participação” apresenta-se como a linha orientadora das metodologias de intervenção em função dos objetivos propostos de desenvolvimento humano harmonioso durável e autossustentado, com especial destaque para as questões de género e juventude. Tendo como alvos os grupos sociais mais desfavorecidos dos meios rurais e periurbanos, sobretudo, jovens, mulheres e crianças, o CITI-Habitat apresenta como objetivos específicos a contribuição para o desenvolvimento socioeconómico dos grupos mais desfavorecidos, o apoio e promoção do desenvolvimento comunitário participativo e a criação de condições locais para o exercício de uma cidadania ativa como forma de reforço da democracia. Em 2009, houve alteração de estatutos com efeitos na sua missão, foi realizada uma assembleia onde foi reformulada o objeto social da organização e, ainda foi alterada o nome da organização para o “Centro de Inovação em Tecnologias do Desenvolvimento Social”. No mesmo ano, foi efetuada uma revisão do próprio estatuto.

- A segunda fase começa em 2014, após o falecimento do Elísio Rodrigues. Foi realizada uma nova assembleia onde foi efetuada a alteração do estatuto e a tomada de posse do novo e atual presidente Jacinto Santos. Desde 2014/2015, a CITI-Habitat está a ser transformada e foi dada aos serviços de microfinanças uma nova dinâmica. No mesmo ano a CITI-Habitat começou a ter novas orientações para a sua missão e objetivos, uma nova visão direcionada para as questões de economia social e solidária cria capacidades suplementares na ajuda de pessoas a criarem o seu próprio negócio.

Desde 2014, o próprio CITI-Habitat está a passar por uma fase de transformação e uma nova orgânica. Na fase anterior, existia serviço de microcrédito, mas este não tinha expressão dentro da organização. No mesmo ano foi transformado o serviço de microcrédito no serviço autónomo.

- E a terceira fase começou em 17 de abril de 2017, data em que foi realizada uma nova assembleia, na qual foi efetuada a alteração do estatuto derivado à nova da Lei da transformação de uma instituição de raiz que é a cooperativa de Poupança e Crédito. Neste momento, o Gabinete de Microcrédito está dividido tecnicamente da CITI-Habitat social. É neste contexto de transformação que surge este trabalho, que pretende deixar um contributo através da elaboração de uma proposta de um plano de ação.

4.2.2 Caracterização Funcional/Organizacional

O corpo social da entidade é composto por três órgãos: Assembleia Geral, Conselho de Direção e Conselho Fiscal, com 14 elementos. Segundo os estatutos desta entidade, as eleições devem ser realizadas num período de 3 anos. Os elementos que fazem parte dos corpos sociais são elegíveis por 1 mandato.

A estrutura organizacional do CITI-Habitat compreende três departamentos: o Departamento da Economia Social e Solidária, o Departamento de Estudos e Projetos e o Departamento de Finanças e Património. Além destes, mais dois serviços autónomos: a Rádio Ponta d'Água e o Gabinete de Microcrédito (conforme representado no organograma definido no Anexo I, do presente trabalho). No que se refere à dimensão dos recursos humanos, o CITI-Habitat é composta por 25 colaboradores: 1 membro da direção, 5 dirigentes intermediários, 5 técnicos superiores, 11 assistentes técnicos e 3 assistentes operacionais.

4.2.3 Projeto de Microcrédito do Gabinete de Apoio a Médias e Pequenas Empresas do CITI-Habitat (CITI-Microfinanças)

A missão do CITI-Microfinanças consiste em colaborar e assistir os pobres e vulneráveis nas questões sociais, económicas e culturais, ajudando-os na criação de dinâmicas associativas, que lhes permitem gerir com autonomia e iniciativa o seu processo de inclusão económica, financeira, social e cultural. Tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento e estruturação do setor da economia social e

solidária, e deste modo contribuir para a luta contra a pobreza, incentivar políticas de criação de emprego, combatendo desta forma a exclusão social.

Em 1989 nasceu a valência de microcrédito da C-Hb, de forma muito localizada e com cariz comunitário, em São Francisco, na ilha de Santiago, através da OCB. Naquele período, o microcrédito ainda não era considerado como uma valência da ONG, dada a sua forte componente local, pelo que na sua sede não havia um departamento destacado para este tipo de financiamento.

O projeto teve início em 1996 em parceria com a ONG Belga Solidarité Socialiste. Neste âmbito é então fundado o referido departamento com o nome de PAGRE – Programa de Apoio às Atividades Geradoras de Rendimento e Emprego. Antes da Solidarité Socialiste, em 1993, já havia iniciado um processo de microcrédito com o Instituto Nacional das Cooperativas e o resultado não foi o esperado, pelo que renegociaram o mesmo com o CITI-Habitat, na tentativa de fazer vingar o projeto. É então instalado o microcrédito da maneira mais formal que o CITI-Habitat já experienciou até aos dias de hoje.

As principais dificuldades inerentes ao desenvolvimento do programa foram a consciencialização dos clientes sobre a diferença entre o dar e o emprestar, bem como a dificuldade em termos de gestão de tecnologias necessárias para desenvolver o projeto. O fato de a CITI-Habitat ser uma instituição conhecida e ter sido bem aceite pela população cabo-verdiana foi, todavia, um grande incentivo para o avanço e sucesso do projeto.

Em toda a sua atividade o CITI-Microfinanças beneficiou 1 035 cabo-verdianos, a partir da concessão de 1 208 créditos, somando um total de 89 961 000, 00 ECV. A duração média de cada financiamento é de 12 meses e a taxa de juro média é de 2.5% por mês. Esta taxa é igual para todos os indivíduos excetuando-se o caso da agricultura e da pecuária, setores em que se estipula a taxa de juro 3% por mês.

Dos indivíduos que recebem o crédito cerca de 68% voltam a solicitar o financiamento. Atualmente o Citi-Microfinanças conta com 18% de créditos inadimplentes, porém com o tempo os clientes vão liquidando a dívida. Até o presente momento o único produto concedido pela CITI-Habitat é o microcrédito.

Tem como público-alvo preferencial as mulheres, jovens à procura do primeiro emprego, mutualidades, associações, entre outras instituições do setor da economia social e solidária. Os principais destinos são as atividades geradoras de pelo menos um emprego, o autoemprego, com especial destaque para o comércio informal, agricultura, pecuária, prestação de serviços, entre outros, muito embora a atividade mais frequente seja a comercial, que representa cerca de 78% dos financiamentos atribuídos. O financiamento investido numa atividade geradora de rendimento permite em média a criação de dois a três postos de trabalho. A faixa etária mais comum entre os beneficiários é a dos 30 a 40 anos, sendo que 89% dos beneficiários são mulheres e 11% são homens. O nível de escolaridade dos seus beneficiários varia desde o analfabeto até licenciados (ensino superior), sendo, porém, mais comum a situação de ensino de nível secundário.

4.2.4 Análise Envolvente Interna e Externa da CITI-Microfinanças

Concluída a apresentação da C-Hb, procede-se à análise da envolvente interna e externa, para determinar o estado atual em que se a organização se encontra, identificar e analisar as partes envolvidas na sua atividade, paralelamente estudar o meio ambiente no qual a organização está inserida e do qual é parte integrante, e como este tem impacto na própria organização, sendo também influenciado por esta. Para a realização desta análise estabeleceram-se as seguintes tipologias: • Análise de Stakeholders; • Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

Análise SWOT- CITI- Microfinanças

Com a análise SWOT, pretende-se identificar as fraquezas, as forças, as ameaças e as oportunidades que se colocam à CITI- Microfinanças. Os pontos fortes e fracos mostram a realidade atual da CITI-Microfinanças e relacionam-se, desta forma, com os fatores internos da mesma. Por outro lado, as ameaças e oportunidades, são fatores externos e antecipações do futuro, que podem influenciar a CITI-Microfinanças.

Esta leitura prévia do seu ambiente interno e externo permite à Direção desenvolver ações para explorar oportunidades ou minimizar os riscos das ameaças a que estão sujeitas às suas atividades. Envidar esforços para superarem os seus pontos fracos, trabalhar melhor os seus pontos fortes, permitindo que cooperativa tenha condições para melhor se preparar para atuar competitivamente no mercado onde está inserida.

Tabela 4.2: Matriz SWOT relativa à Citi- Microfinanças

Pontos Fortes (internos)	Pontos Fracos (internos)
<p>(a) Flexibilidade para adequar os produtos e serviços às demandas do mercado;</p> <p>(b) Proximidade relacional com os clientes/Sócios e proximidade geográfica dos clientes</p> <p>(c) Dimensão e flexibilidade organizacional;</p> <p>(d) Infraestrutura Própria e transporte;</p> <p>(e) Software de Gestão dos produtos micro Financeiros (Finance Solution);</p> <p>(f) Preocupação quanto à sustentabilidade a médio e longo prazo;</p> <p>(g) Existência e melhor conhecimento do organograma da instituição;</p> <p>(h) Boa relação entre os eleitos e os técnicos;</p> <p>(i) Experiência consolidada de ofertas de crédito;</p> <p>(j) Compromisso com o social, a par do interesse comercial;</p> <p>(k) Agentes de créditos com formação no sistema de acompanhamento e cobrança dos créditos;</p> <p>(l) Equipamentos informatizados a todos os colaboradores;</p>	<p>(a) fraca diversidade de produtos e serviços;</p> <p>(b) Carteira de clientes inferior em relação a concorrência;</p> <p>(c) Défice de Competências Técnicas;</p> <p>(d) elevado custo das operações e dos serviços associados;</p> <p>(e) Recursos financeiros limitados;</p> <p>(f) Ausências de instrumento de Gestão estratégica e operacional;</p> <p>(g) Necessidade de reforçar a garantia para suprir riscos imprevistos;</p> <p>(h) fraca coordenação interna;</p> <p>(i) Atrasos nos empréstimos e emissão de parecer;</p> <p>(j) Atendimento não personalizado;</p> <p>(k) fraca política de gestão dos clientes e fraca fidelização;</p> <p>(l) Relação preço/qualidade menos competitiva quando comparada com outros concorrentes;</p> <p>(m) Falta de plano de carreira e falta de plano de cargos e salários;</p> <p>(n) Dependência de parceiros externos em termos de financiamento de salários e funcionamento</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>(a) Aprovação da Nova Lei nº83/VIII/2015, de 16 de janeiro 2015</p> <p>(b). Pouco representatividade dos bancos tradicionais no meio rural</p> <p>(c) Oportunidade de evitar a inadimplência e boa correlação em termos de troca de informações e concorrência saudável</p> <p>(d) Mobilização de poupanças junto dos emigrantes e pessoas no meio rural</p> <p>(e) Ambiente, legal e institucional, favoráveis</p> <p>(f) Interesse e engajamento do governo e dos parceiros de desenvolvimento</p> <p>(g) Realização de eventos que projetaram a imagem de Cabo Verde e da CITI-Habitat numa perspetiva global (ex: 1º Congresso da Econ.Social e Solidária em CV; Fórum Desenvolvimento Local)</p>	<p>(a) Dificuldades em se adaptar as exigências da Nova lei de microfinanças</p> <p>(b) A proximidade das sedes dos concorrentes</p> <p>(c) A grande semelhança dos custos dos serviços com alguns concorrentes</p> <p>(d) Agravamento das desigualdades Sociais-Pobreza;</p> <p>(e). Elevado custo no acompanhamento dos créditos;</p> <p>f). Fraca expansão dos serviços financeiros para as zonas rurais.</p>
	<p>(g) Ausência de experiência e défice de sensibilidade da parte da entidade reguladora</p>
<p>(h) Fortalecimento de parcerias com instituições de investigação</p> <p>(i) Paz Social e estabilidade política consolidadas;</p>	<p>(h) Alteração climática global que podem provocar seca e emundação</p> <p>(i) Seca e escassez de água</p> <p>(j) Crise financeiro e desemprego crescente</p>

Fonte: elaborado pelo próprio com base na observação no campo

Análise de Stakeholders - CITI- Microfinanças

Com a análise de stakeholders, pretende-se identificar os agentes sobre os quais existem relações de causa-efeito da atividade desenvolvida pela CITI-Microfinanças (agentes que têm impacto na CITI-HABITAT e que são influenciados pela atividade desta mesma organização). O que é que os Stakeholders querem da CITI-Habitat? O que é a CITI-Habitat quer dos Stakeholders?

Tabela 4.3: Análise Stakeholders

<i>Stakeholders</i>	O que é que os <i>Stakeholders</i> querem da C-HB?	O que é a C-HB quer dos <i>Stakeholders</i>?
Comunidade Local	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer a articulação com a Citi-habitat, visando maior participação das famílias e representantes da comunidade local na construção e execução dos seus projetos do desenvolvimento local; - Aumento do nível do emprego a promoção de soluções para problemas sociais ou económicos; 	<ul style="list-style-type: none"> -Quer que a comunidade seja independente, autónoma e participativa no processo de desenvolvimento; -O engajamento da comunidade nos seus projetos para a construção de uma educação voltada para a cidadania, a convivência e os valores democráticos; -Divulgação de publicações e ações da Citi-Habitat
Comunicação Social	<ul style="list-style-type: none"> -Informações sobre as atividades e impacto das suas ações; -Espera que a Citi-Habitat mantenha a articulação e proximidade; -Disponibilização de informações e esclarecimentos solicitados; 	<ul style="list-style-type: none"> -Ajuda na divulgação das suas atividades e impacto das suas ações; -Ajuda na criação de uma agenda de trabalho no âmbito da economia social e solidária
Direção Citi-Habitat	<ul style="list-style-type: none"> -Defender os interesses não só da instituição, mas também do seu cliente; -Cumprimento do plano de atividades e dos objetivos propostos; -Serviço técnico altamente qualificado, celeridade e rigor técnico na resposta às solicitações; 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestão de direção competente respeitadora dos princípios da Humanidade; - Espera uma direção com compromisso e profissionalismo -Ponte de ligação com as orientações da tutela; -Fonte de planeamento estratégico e liderança;
Entidades Reguladoras	<ul style="list-style-type: none"> -Quer que o departamento da Microf. seja autónomo, independente e voltado para o serviço de microfinanças; -Gestão mais profissional, respeitando as boas práticas de governação, em termos de prestação de contas, de transparência, bem como de uma gestão de riscos com mais responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alinhamento com as diretrizes da entidade supervisora; --Orientação no sentido de como fazer a transição de uma forma simples --Espera que o BCV comece a inspeção após a conclusão efetiva da transição;

Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> -Planos de carreira definidos e possibilidade de progressão; -Atribuição de funções de acordo com o plano de atividades; -Condições adequadas e bom ambiente de trabalho -Reconhecimento do desempenho; 	<ul style="list-style-type: none"> -Nível elevado do serviço prestado; - Bom desempenho e eficiência; -Espírito de missão; -Espírito de equipa;
Tutela (Governo)	<ul style="list-style-type: none"> -Respeitar os compromissos de ética e profissionalismo; -Continuar com a mesma filosofia de promover o acesso dos mais desfavorecidos ao serviço bancário; - Prática de uma política justa na definição de preços de produtos e serviços que prestam; -Instituição colabore na disponibilização de dados e informações para monitorização do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoio com recursos financeiros/técnicos adequados à atividade desenvolvida; -Articulação e trabalho conjunto na definição de políticas adequadas à atividade desenvolvida; -Reconhecimento da sua ação, -Monitorização política do setor.
Organizações Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> -Transposição e adoção dos regulamentos internacionais no âmbito da legislação nacional; -Reporte periódico de informação caracterizadora dos setores da competência da Citi-Habitat; -Partilha de conhecimentos com a participação em fóruns e reuniões de peritos internacionais; -Cumprimentos de acordos de protocolos de parcerias celebradas 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoio na transposição de regulamentação internacional; -Articulação apoio técnico no desenvolvimento de novas políticas; -Cumprimento das responsabilidades assumidas perante a organização,
Clientes/cooperadores	<ul style="list-style-type: none"> -Alargamento, diversificação da oferta de produtos e serviços financeiros a preços atrativos, -Garantir que suas preocupações sejam tratadas de maneira adequada e consideradas com imparcialidades no confronto com os interesses de outros clientes/cooperadores e partes interessadas. -Celeridade, rigor técnico na resposta às solicitações, -Qualidade elevado do nível do serviço prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Articulação E trabalho conjunto na definição de novas políticas; - Espírito de missão organizacional; -Elaboração de sugestões/críticas construtivas ao trabalho da Citi-Habitat; - Disponibilização de toda a informação quando solicitada;

Fonte: elaborado pelo próprio com base em Gonçalves (2016)

O presente diagnóstico fará com que seja comprovada uma realidade que possa ser alterada, caminhando a Citi- Microfinanças na direção de um novo rumo, transformando-se numa Cooperativa de Poupança e Crédito – Citi-COOP, uma organização autónoma do ponto de vista administrativo, financeiro e patrimonial, uma organização regida pelos princípios doutrinários do cooperativismo, pelo seu estatuto.

4.3 A Estrutura Organizacional do “CITI-COOP”

Ciente do contributo que a indústria de microfinanças vem dando a Cabo Verde, o governo vem adotando várias iniciativas para o seu fomento, implementando o novo regime jurídico de atividades de microfinanças e das suas instituições, bem como um plano de desenvolvimento estratégico (2019/2016). Com o intuito de cumprir a concretização de tais mudanças, a CITI-Habitat deliberou no sentido da sua administração proceder à identificação de potenciais oportunidades e explorá-las da forma mais eficiente possível, nomeadamente através da criação de uma Cooperativa de Poupança e Crédito.

A criação de uma Cooperativa de Poupança e Crédito (Categoria B) exige a adoção de um processo e sistemas muito diferentes dos de Gabinete de Microcrédito, sendo que o sistema se baseia essencialmente nas Leis e regulamentos elaborado pelo Banco Central do país.

Em síntese, um dos requisitos fundamentais previsto na legislação vigente é a disponibilização de um depósito em dinheiro num valor que não seja inferior a ECV 10.000,00\$00. Na qualidade de entidade responsável pela iniciativa, a “CITI-Habitat na primeira fase pode e deve na primeira fase ser o “sócio maioritário”, terá como membros fundadores da cooperativa cinquenta e seis (56) bons clientes que irão participar com uma quota inicial de 30.000,00\$00 cabo-verdianos” (Santos, 2017)⁴⁵.

De acordo com o anteprojeto do estatuto, será denominada de cooperativa para o desenvolvimento da inclusão financeira” abreviadamente designada pela cooperativa de crédito e pela sigla “CITI-Coop. A justificação da escolha pela Cooperativa de Crédito tem dois motivos fundamentais: a primeira está relacionada com a isenção fiscal (Lei nº 83/VIII/ 2015, Cap. XI art.65); a segunda continuará a ter a participação das forças do desenvolvimento das instituições que promovem uma ação participativa, tendo algum elo com a cooperativa. Esta constatação é o resultado de uma profunda reflexão e

⁴⁵ Entrevista com o Presidente da CITI-Habitat.

discussões detalhadas estabelecidas entre a Assembleia Geral da Citi-Habitat e os seus membros e parceiros.

Devido à exigência em termos de regulamentação e aos critérios de boa gestão financeira, a CITI-Coop terá que funcionar completamente separada da CITI-Habitat ONG, nomeadamente no que se refere à sua administração, contabilidade, funcionamento e espaço físico. Este fato levará a que tenha necessidade de segregar ativos e operações de forma a organizar as várias atividades das duas corporações de forma independente. Prevê-se a criação de um departamento jurídico no âmbito da estrutura orgânica do CITI-Coop. A cooperativa terá que dispor de um assessor jurídico desde do início das suas funções, bem como um conselheiro externo para apoiar nas suas operações e na implementação do projeto.

A Citi-Habitat assegurará a transferência para a CITI-Coop de alguns dos seus colaboradores, que funcionarão como o núcleo que assistirá os novos colaboradores que trabalharão na agência. A seleção dos trabalhadores será feita com base no mérito e na capacidade de cada um se adaptar à rotina de funcionamento de um banco comercial. Isto exigirá que a maioria dos que serão afetos ao CITI-Coop sejam alvo de ações de formação intensivas de forma a se prepararem para as suas responsabilidades acrescidas no CITI-Coop.

Em termos práticos, haverá um período de transição para que a administração implemente este plano, prepare as operações, para que os trabalhadores sejam formados e para que os sistemas de controlo interno e de gestão de riscos sejam devidamente concebidos e implementados. Desde o começo, prevê-se que demore cerca de seis meses para que a cooperativa seja capaz de atrair depósitos do público, e cerca de meio ano para responder satisfatoriamente às necessidades do seu mercado alvo com empréstimos.

A administração concentrará os seus esforços na implementação de mecanismos capazes de garantir depósitos do público, que servirão como matéria-prima para garantir os empréstimos. A angariação de depósitos baseia-se na promoção e na manutenção de confiança, que é normalmente resultado da criação de uma imagem que garanta ao público que as suas poupanças serão investidas de forma segura. Tal confiança é também garantida através da certeza de que o público terá acesso às suas poupanças quando precisar e receberá simultaneamente um lucro razoável do seu dinheiro depositado.

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

CAPITULO V- UMA PROPOSTA DE ANÁLISE

5.1. Desafios Associados a Transformação

As instituições de microfinanças Cabo-Verdianas, atualmente têm sido confrontadas com uma série de desafios que têm afetado as suas orientações e estratégias do mercado. Um dos principais desafios estão relacionados com o processo da transformação em entidade financeira recetora de depósitos. Esta é a primeira vez que o país tem em mãos um processo complexo de transformação, sendo um tema inexplorado suscita maior desempenho por parte das instituições provedoras e pelo governo.

Para complementar, a partir da análise dos resultados do estudo de caso, podem ser definidos como principais desafios os seguintes:

- Sob a perspetiva institucional, as organizações são regulamentadas pelos princípios normativos do Estado (Lei 83/III/2015) e por outros organismos (BCV) para adaptarem as suas estruturas e ações às expectativas do novo contexto do setor das microfinanças.
- A nova lei apenas autoriza a prestação de serviços de poupança caso a IMF tiver a licença de instituição recetora de depósito. Há duas categorias que estão autorizadas a aceitar o depósito público (*A* e *B*). Perante esta situação, a CITI-Habitat optou pela categoria *B* – Cooperativa de Crédito e Poupança –, pese embora, o serviço de poupança ter ainda pouca expressão nas IMF cabo-verdianas, funcionando como garantia de empréstimos, feita de forma obrigatória, nesta nova fase a angariação de depósitos será um novo desafio para as IMF;
- A insuficiência de recursos humanos altamente qualificados para a intervenção neste setor, é uma das questões-chave que podem conduzir ao fracasso das IMF, ou seja, os baixos níveis de qualificação técnica das estruturas organizacionais demonstram algumas dificuldades e insuficiências na gestão das IMF em Cabo Verde.
- Ainda no que toca às insuficiências, de forma individual, verificou-se que a CITI-Habitat, neste momento, enfrenta uma forte concorrência de outras ONGs que praticam as mesmas atividades. Acrescentando-se, a isto, a falta de capital de fundos próprios para fazer empréstimos e o fato de os fundos obtidos são através de doadores (internos e externos) não serem sustentáveis;

- No que diz respeito à transparência da CITI-Habitat, tal como nas demais instituições cabo-verdianas, observou-se que esta(s) instituição(ões) não divulga(m) os seus dados estatísticos e relatórios de atividades; tendo em conta este fato, sugere-se que as IMF’s criem e divulguem dados estatísticos e relatórios das suas atividades, pois, só assim serão credíveis e transparentes a luz da comunidade em geral e, provavelmente, permitirá o surgimento de novos e/ou mais investidores/financiadores;
- No que concerne à transformação das IMF, verificou-se que as ONGs ainda não começaram com o processo de transformação. Aquando da aplicação, os modelos de empréstimos hão de sofrer mudanças para responder a novos requisitos regulamentares, podendo ter que se excluir mais clientes. Neste contexto, o volume do empréstimo vai aumentar para maior rentabilidade da instituição. As taxas de juros passarão a ser comerciais, o que não seria acessível para muitas PME’s, significando que a transformação poderia forçar a IMF a não operar nas zonas rurais, causando uma possível redução de operadores.
- Em relação aos líderes, à liderança é sempre crucial, especialmente em tempos de mudança. Liderança para motivar e inspirar pessoas, bem como tomar decisões estratégicas. É necessário prepará-la para os novos desafios. Os principais líderes da transformação têm de monitorizar cuidadosamente a opinião de cada acionista, e assegurar que todos estão de acordo, têm com principal desafio a sustentabilidade da organização, da mobilização de recursos, da criatividade e inovação, entre outros.
- Por último, segundo o responsável da CITI-Habitat, na qualidade de entrevistado, rematou que é necessário um plano específico de transformação nas instituições recetoras de depósitos com a durabilidade de cinco anos, numa política de assistência técnica, inovação tecnológica, sistema de informação e gestão, formação, supervisão bancária para relançar essas instituições a fim de cumprirem os objetivos sociais traçados em relação ao capital financeiro. O entrevistado designou ainda a escassez de recursos financeiros para a prossecução das atividades e objetivos propostos como o maior obstáculo das IMF cabo-verdianas.

5.2 Perspetivas Associadas a transformação

A aceleração tecnológica e a concorrência trazida pela inovação tornam premente a necessidade das empresas se focarem nos processos de inovação, a qual lhes permite adaptarem-se continuamente a esta aceleração. “A realidade do país implica uma utilização inteligente dos escassos recursos disponíveis e o investimento na inovação e o aperfeiçoamento contínuo por meio de relações estreitas e contínuas de trabalho” (Madeira,2017: 4). Não obstante, uma das inovações a estudar faz parte de um seguimento específico do sistema financeiro denominado “Setor de Microfinanças”. O próprio ambiente competitivo pressiona as IMF a adequarem-se, a encontrar soluções que respondem a novos padrões de comportamento dos seus clientes, bem como a aproveitar vantagens oferecidas pelas imperfeições do mercado.

Visto que o processo de transformação de ONG’s em IMF financeiras é recente, e, por vezes, complexo, cabe sugerir algumas diretrizes essenciais para que o processo seja bem-sucedido, num mundo cada vez mais competitivo e globalizado. Como apontam alguns autores (Chijoriga, 2011; Hishigsuren,2006; Ledgerwood et White 2006; Fernandes, 2004), pois, estas, bem aplicadas podem criar melhor funcionamento no momento da transição, resultando no alargamento das condições de atividades no âmbito de atuação das IMF. Face ao resultado desta pesquisa propõe-se que uma ONG’s deve⁴⁶:

- Preparar-se para cumprir os requisitos regulamentares exigidos pelo BCV;
- Desenvolver uma estratégia de integração clara e um plano para comercialização e transformação;
- Melhorar a eficiência dos técnicos, através de ações de formação e capacitação;
- A empresa também precisa contar com uma comunicação clara e objetiva para informar a todos (clientes e funcionários) sobre qualquer processo de alterações, fazendo que cada funcionário se envolva;
- Adquirir novos sistemas de gestão de informação (software e hardware);
- Melhorar a infraestrutura para que estejam à altura das novas exigências sejam elas decorrentes da legislação aprovada em janeiro de 2015, da concorrência que se instala, das inovações tecnológicas pode trazer uma série de resultados positivos;

⁴⁶ Para um maior aprofundamento, ver o plano de ação para a transformação e o esboço (VIDE ANEXOS B)

- Melhorar governança institucional;
- Introduzir novos produtos-chave (microseguros; microleasing);
- Fomentar as redes de contacto (parcerias e ligações para mobilizar fundo de financiamento, nomeadamente o Veículo de Investimento de Microfinanças⁴⁷ (VEM));
- Assegurar a articulação com outros setores, nomeadamente o Ministério da Inclusão social e o BCV para garantir o adequado funcionamento da organização;
- Gerir a orientação sobre intervenções necessárias e investimentos prioritários na construção e expansão das infraestruturas, dado que para manter estes serviços em funcionamento se exige elevados custos, então é necessário adotar soluções racionais;
- Considerando a dimensão reduzida e a fragmentação do mercado cabo-verdiano, o bom senso recomenda o estabelecimento de alianças, numa maior escala possível, para o desenvolvimento de sinergias. Tendo em conta a incapacidade das IMF responderem, individualmente, a todas às exigências (administração, contabilidade, estudo do mercado, planificação, análise de riscos, auditoria, assistência jurídica, monitorização), o associativismo a esse nível e o engajamento entre as IMF se impõe, principalmente como estratégia para fazer face à concorrência que se perspectiva forte nos próximos tempos;
- Criar manual prático “com instruções” para ajudar as IMF a desenvolverem a capacidade de se tornarem instituição financeira licenciadas e recetora de depósitos público e fornecendo diretrizes aos reguladores para o licenciamento e supervisão aos provedores de microfinanças e para transformar as IMF de forma a responder a procura de dois novos atores principais - reguladores e acionistas;
- Envolver o Governo cabo-verdiano e outras organizações da sociedade civil na criação de Instituições Intermediárias de captação de depósitos para o refinanciamento das IMF;
- Contratar um gestor para supervisionar e coordenar as atividades de transformação (Cap. II-pag.30);

⁴⁷ Sobre a VEM, ver MicroRate (2006).

- É necessários estimular e tirar partido do conhecimento de experiências de outros países nomeadamente (Perú-Mibanco, Quénia – KREP; Bolívia- o Bancosol, Colômbia-Finansol);
- Criar uma instituição central que promova e dinamize o setor, à semelhança do que se verifica em Portugal, onde, por exemplo, entre outros organismos, destacam-se a Associação Nacional de Direito ao Crédito e a CASES, sugerindo no nosso contexto a criação de um Instituto de Microfinanças voltada para o suporte ao processo de transformação;
- Criar uma Central de Responsabilidades de Crédito (CRC) é uma base de dados, que pode ser gerida pela APIMF-CV, com informação prestada pelas entidades participantes (instituições de microfinanças que concedem créditos) sobre os créditos concedidos aos seus clientes. O objetivo da CRC é apoiar as entidades participantes na avaliação do risco da concessão de crédito, permitindo-lhes consultar informação agregada sobre o endividamento de quem lhes solicita crédito;
- Outro aspeto a considerar é a flexibilização da supervisão bancária que deve ser ajustada de acordo com a realidade do setor, isto é, não utilizar o mesmo procedimento que é usado no setor bancário tradicional. E, é necessário que o BCV disponha de uma supervisão permanente e presente para o funcionamento seguro e sólido dos intermediários financeiros (ONG’s);

Os pontos descritos acima são meramente indicativos, constituem a percepção do caminho ideal. A intenção é, sobretudo, destacar alguns pontos críticos que devem ser acautelados para que não se incorra algum tipo de erros estruturais de forma a enfrentar esta nova realidade.

CAPITULO VI - CONCLUSÕES

6.1 Síntese do Estudo

Após a discussão à volta do tema ao qual se propôs estudar, o principal objetivo é responder à seguinte questão: “em que medida é possível a transformação do serviço de microcrédito do Gabinete de Apoio a Médias e Pequenas Empresas do CITI-Habitat para uma instituição financeira autónoma e capaz de disponibilizar um conjunto integrado de serviços e produtos financeiros às populações mais desfavorecidas?” Apresenta-se agora as conclusões retiradas no final deste trabalho e faz-se algumas sugestões para a concretização de processos futuros semelhantes e para a investigação que podem ser relevantes prosseguir.

Para responder à questão de partida foi necessário, desde logo, compreender e sistematizar quais as dificuldades sentidas pelas ONG’s em se transformar em entidade financeira recetora de depósitos, para que se pudesse compreender estas dificuldades.

A partir das leituras efetuada no âmbito da bibliografia consultada sobre a transformação das instituições de microfinanças e das reflexões apresentadas ao longo da parte teórica deste trabalho, numa busca por uma solução adequada ao caso concreto, conclui-se que a transformação é um processo complexo que implica variados e difíceis problemas, como aspetos negativos podem ser apontando os custos elevados da operação e o fato da mesma constituir um processo longo e demorado (Baxe, 2010).

Neste momento a maioria das ONG’s não estão preparadas para esse efeito. A escassez de recursos financeiros para a prossecução das atividades e objetivos propostos, afigura-se, neste caso, como uma das causas que dificultam as transformações institucionais. Outra situação também verificada foi o período em que a referida Lei foi publicada “há dois meses do término do prazo legal para a sua entrada em vigor, não estavam criadas as condições regulamentares básicas e necessárias para a sua efetivação, nesta sequência, foi dilatado o prazo para dezembro de 2018⁴⁸ até efetiva criação de condições” (Proposta de Lei que altera à Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro),

No âmbito das pesquisas levadas a cabo, procurou-se compreender o “desenrolar” de todo esse processo já mencionados, onde surgiram varias inquietações da forma como tal foi conduzido, podendo-se colocar varias questões: será que as ONG’s Cabo-

⁴⁸ Fonte: <http://bit.ly/2yRpxCv> (acedido dia 25-07-2017)

Verdianas conhecem os custos exatos para a sua própria transformação? por onde começar? como vai ser implementada a constituição da nova instituição e as suas consequências? Como a organização mudará? Quais os novos desafios emergem quando se envolver em depósito? Quais são os requisitos legais e regulamentares? De onde vem o financiamento das suas estruturas e funcionamento? Se ela é benéfica ou não para um país com apenas oito (8) instituições de crédito no mercado, (12) instituições de microfinanças, e com cerca de meio milhão de habitantes (491.683). Nessa base, seria útil se estas questões fossem pautadas com maior profundidade antes da implementação da Lei 83/VIII/2015.

Depois de chegar essa conclusão, entende-se que a transformação não deve ser encarada como uma obrigatoriedade das ONG's, pois, existem excelentes ONG's autossustentáveis que não precisaram converter-se em instituições financeiras, como exemplo a ASA e BRAC em Bangladesh (Hishigsuren, 2006). Conforme sustentam Branco e Campion (2002), a *transformação dum instituição financeira é uma progressão natural*, assumindo-se, então, que a realidade cabo-verdiana não pode ser diferente. Ou seja, as ONG's ainda precisam de se concentrar na boa governação, nas políticas mais eficientes, eficazes, e adotar uma abordagem mais empresarial (Hishigsuren, 2006).

Para terminar, no caso particular da CITI-Habitat vê-se:

1. É uma organização não governamental que depende da ajuda/donativos de terceiros (cooperação internacional; governo; filantropos) para o seu funcionamento, com cobertura geográfica na ilha de Santiago, com mais incidência na Praia e S. Domingos, Ribeira Grande de S. Tiago;

2. Até 2009 à CITI-Habitat tinha realizado 147.112 operações de crédito, num total de 133.89.709,00 ECV, 315 clientes, 46.340.336 de carteira de cliente ativo, e uma taxa reembolso 94% (ADA, 2010: 48);

3. Até 2016 em toda a sua atividade o CITI-Microfinanças beneficiou 1 035 cabo-verdianos, a partir da concessão de 1 208 créditos, somando um total de 89 961 000, 00 ECV (Vicente, 2016:72);

4. Conta com 5 funcionários: 2 agentes de crédito; 1 contabilista; 1 tesoureira e uma gestora do projeto de microcrédito;

5. Atualmente o tamanho médio do empréstimo é de 87.000,00 ECV; numero de cliente ativo 1013, 87,70% dos beneficiários são mulheres e 12,3% são homens;

É sobre este panorama que vai ser erigido a nova instituição. Não se conhece os custos exatos, mas de acordo com a previsão orçamental do plano de ação, o valor é de 62.400.000,00 ECV, o que é considerável para uma ONG. A questão pertinente é saber quem vai financiar este processo. Certamente a CITI-Habitat(projeto), como outras organizações cabo-verdianas, para iniciar estas operações terá de recorrer a empréstimos bancário e estabelecer parceria com o próprio governo para fazer face as exigências da lei.

Apesar de não reunir ainda todas as condições necessárias, acredita-se que é possível e desejável a transformação do projeto de microcrédito do Gabinete de Apoio às Médias e Pequenas Empresas do Citi-Habitat numa instituição microfinanceira. Contudo, para o seu melhor desempenho, há procedimentos que devem ser realizados. É necessário definir novas formas de mobilização de recursos, por meio de um conjunto de estratégias aprimorados com base em ações diretamente vinculadas a sua missão organizacional, o que passa pelo reforço das capacidades institucionais, seu conselho diretivo, administração executiva, núcleos de gestão, equipas técnica e administrativa. Em linhas gerais, nova postura, mais alianças estratégicas e capacidade de desenvolvimento e aproveitamento de sinergias.

Também é necessário que a instituição efetue planificações dos seus projetos com as informações relevantes da organização, que consiste na análise financeira dos fluxos geridos, mapa de exploração, plano de investimento etc., ou seja, uma avaliação certa, que vai permitir a verificação da viabilidade financeira do empreendimento antes da implementação do investimento, de forma realista e responsável, ao calcular o tempo e os custos necessários para transformação.

O sucesso de tal empreitada depende essencialmente da sua capacidade de gestão, de uma liderança empreendedora, motivadas e ideologicamente alinhadas com os princípios e valores da Economia Social e Solidária.

Concluído esta dissertação, resta desejar que a CITI-Habitat continue o seu bom trabalho na promoção de uma economia justa e inclusiva, que crie oportunidades para todos na ilha de Santiago/Cabo Verde.

6.1 Dificuldades e limitações encontradas ao longo do trabalho

Toda a empreitada que desencadeou na elaboração do presente trabalho de projeto revelou-se, a cada instante que passasse, uma aprendizagem irrepetível e extremamente enriquecedora; quer ao nível académico, quer a nível pessoal. Entretanto, deparou-se com algumas dificuldades que advêm, sobretudo, do fato de a transformação das IMF serem um tema muito pouco explorado em Cabo Verde e de não haver estudos neste setor, no país. Constataram-se outras dificuldades derivadas da escassez de tempo que acabou por limitar o trabalho de campo. O facto de não haver informações estatísticas mais recentes sobre o microcrédito concedidos pelo gabinete de microcrédito da CITI-Habitat e no mercado cabo-verdiano mostrou-se como um entrave quanto à perceção do número de pessoas que receberam microcrédito em Cabo Verde.

Sente-se, em grande medida, a falta de tempo para aprofundar o estudo e torná-lo cabal, holístico, em função dos prazos estabelecidos, no geral, e para a concretização do mestrado, em particular, aliados aos inexistentes apoios institucionais, à exceção do CITI-Habitat. Porém, tudo foi feito, à medida do possível, para que se conseguisse um resultado satisfatório. Vários outros fatores impediram o aprofundamento desta problemática, cingindo-se ao propósito inicial de analisar em que medida é viável a transformação do serviço microcrédito numa instituição financeira autónoma. Contudo, dá conta desta questão, abrindo o caminho para investigações futuras nesta temática.

Do ponto de vista do desenho teórico, ou seja, da recolha de informações e da redação, as dificuldades associam-se, especialmente, à ainda insuficiente bibliografia disponível para o conceito de transformação de Instituições de microfinanças, no país, tal como se assumiu ao longo do trabalho. Não havendo vasta literatura sobre microfinanças, que se enquadrasse no âmbito do tema atual sobre Cabo Verde, tornou-se uma tarefa hercúlea. Apesar destas limitações, acredita-se que a presente investigação correspondeu positivamente a todos os requisitos propostos e espera-se que tenha aberto caminhos cerrados para futuros trabalhos afins.

6.2 Desenvolvimentos Futuros

Face às limitações encontradas durante à elaboração desta pesquisa, ela permite deixar pistas para investigações futuras. Para trabalhos futuros, recomenda-se que o modelo abranja também um maior número de instituições e avalie o impacto da transformação das IMF aos seus beneficiários. E, se possível, usar uma metodologia comparativa com outros países da África Ocidental.

FONTE

Legislação:

Código das Sociedades Comerciais (2003), Cabo Verde

Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRPC)

Regulamentação de Microfinanças Avisos BCV (2016), Cabo Verde

Proposta de Lei que altera à Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro

Ante-Projeto de Estatutos cooperativa de Crédito – CITI-COOP

Lei n.º 15/VII/2007 de 10 de setembro de 2007, I Série N.º 34⁴⁹

Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de janeiro de 2015, I Série N.º 6⁵⁰

Publicação Municipais

Câmara Municipal da Praia, *Plano Diretor Municipal (2013)*, disponível em: <https://sites.google.com/site/praiapdm/anteprojecto-pdm-v2>

Bibliografia Eletrónica

CITI-Habitat: <http://www.citihabitat.cv/index.php/sobre-citi-habitat/quem-somos>
(acedido no dia 05 de abril de 2017)

European Microfinance Network: <https://www.microfinancegateway.org> (acedido no dia 06-07-2017).

Pólo de Microfinanças: <http://microfinancement.cirad.fr> (acedido no dia em 23 de junho de 2017)

Banco de Cabo Verde: <http://www.bcv.cv/vPT/Supervisao/SupervisaoMicroFinancas>
(acedido em 24 de junho de 2017)

Banco de Portugal:

<http://clientebanuario.bportugal.pt/pt-pt/servicospublico/responsabilidadecredito/paginas/default.aspx> (acedido em 20 de outubro de 2017)

Portal do Governo de Cabo Verde –<http://www.governo.cv/> (acedido em 26 de outubro de 2017)

⁴⁹ Boletim oficial da República de Cabo Verde (2007) – Diploma que regula a actividade de microcrédito em todo território nacional

⁵⁰ Boletim oficial da República de Cabo Verde (2015) – Diploma que regula a atividade de microfinanças em todo território nacional

BIBLIOGRAFIA

AFROSONDAGEM (2010) – *Estudo Quantitativo e Qualitativo sobre a Demanda Global das Microfinanças em Cabo Verde* – ADA Appui ao Développement Autonome 2010.

Almeida, João Ferreira de e José Madureira Pinto (1995), *A investigação nas ciências sociais*, Lisboa, Editorial Presença.

Banco de Cabo Verde (2011), *Relatório anual 2010*, Praia, Banco de Cabo Verde.

Banco Mundial (2011), *African development indicators 2011*, Washington, D.C., World Bank.

BCV (2009) – Banco de Cabo Verde, Workshop “Regulação e Supervisão das Microfinanças, (Relatório) – Cofinanciamento ADA Cooperação Luxemburguesa, Praia,

BCV (2010) – Banco de Cabo Verde, Manual de Monitorização e Supervisão de Instituições de Micro Finanças – Gabinete de Micro Finanças;

Basu, Anupam, Rodolphe Blavy e Murat Yulek (2004), “*Microfinance in Africa: experience and lessons from selected African countries*”, International Monetary Fund, WP/04/174.

Baxe, Domingos Salvador André (2010) A Tutela dos direitos dos sócios em sede de fusão, cisão e transformação das sociedades, Coimbra, Edições Almedina
Bergamini, C.W (2009). O líder eficaz, São Paulo, Atlas.

Campion, Anita, and Victoria White, (1999) *Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs into regulated financial institutions*, Occasional Paper 4, Micro Finance Network.

Carvalho, Paula (2010), Transformação de sociedade Comerciais (2010) Artigos, Jurista (Especialização em Direito dos Contratos e da Empresa).

Disponível em https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1272547971_PaulaCarvalho65-67.pdf (acedido 4 de Junho 2017).

CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). 2001. “*Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America.*”, 2001.

Chijoriga M. M. (2000). “*The performance and sustainability of micro finance institution in Tanzania*”, Unpublished manuscript.

Chijoriga, M. and D. Cassimon (1999). *Micro Enterprise Financing: Is there a Best Model?*: in Rutashobya L. K. and Olomi, D. R.(eds), *African Entrepreneurship and Small Business Development*, Dar es Salaam, DUP (1996) Ltd.

COUTINHO, Alexandre e SILVA, Paula Carvalho (2005) “*Microcrédito em Portugal – Uma Nova Oportunidade*”, Lisboa: Millennium BCP.

Duarte, Teresa, 2009. *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)* Centro de Estudo de Investigação e Metodologia – ISCTE.

Fernando, Nimal, 2003, *Mibanco, Peru: Profitable microfinance outreach*, with lessons for Asia (Asian Development Bank, Mandaluyong City).

Ferreira, Roberto do Nascimento (2016), *Enfase dos programas de Microcrédito em sustentabilidade e viabilidade financeira: distanciamento de objetivo social de combate a pobreza*, Federal University of S. Jorge-Del Rei, São Paulo.

Disponível em: http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2061_es.html.
Acedido 24 de Março 2017

Ferreira, Sílvia (2009), “*Terceiro Sector*”, em António David Cattani, Jean-Louis Laville, Luiz Inácio Gaiger e Pedro Hespanha (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra, Edições Almedina.

Gama, Cláudia Raquel dos Santos (2004), *Microcrédito: um instrumento de luta contra a pobreza na cidade da Praia*, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Superior das Ciências do trabalho e da Economia – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, IUL

Goldberg, Mike, and Eric Palladini, 2010, *Managing Risk and Creating Value with Microfinance*, World Bank Publications (The World Bank, Washington, DC).

Guedes, Joana Filipa Mota Nunes (2012), *O microcrédito como instrumento de luta contra a pobreza e exclusão social e promotor do empowerment em Cabo Verde: o caso do CITI-Habitat*, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Superior das Ciências do trabalho e da Economia – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, IUL

Hishigsuren, Gaamaa, 2006, *Transformation of micro-finance operations from NGO to regulated MFI*, Technical report, Institute for Development, Evaluation, Assistance, and Solutions (IDEAS), Decatur, GA.

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2011), *Apresentação dos resultados definitivos do recenseamento geral da população e habitação*, Praia, INECV.

Ledgerwood, Joanne (2000), *Microfinance handbook: an institutional and financial perspective*, Washington, D.C., World Bank.

Ledgerwood, Joanna, 1998, *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*, number 12383 in World Bank Publications (The World Bank, Washington, DC).

Ledgerwood, Joanna, 2013, *The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective*, number 12272 in World Bank Publications (The World Bank, Washington, DC).

Ledgerwood, Joanna, and Victoria White, 2006, *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*, number 7086 in World Bank Publications (The World Bank, Washington, DC).

MAES, P.; REED, L. (2012); *State of the Microcredit Summit Campaign Report*;

Manual de Monitorização e Supervisão de Instituições de Micro finanças, (2010) BCV-Praia.

Medeiros, Francine (2013). *O Papel do RH na Gestão da Mudança Organizacional- Psicologia organizacional*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Mendes, José Maria (2006) *Sociedades por quotas e anónimas: aumento e redução de capital, cessão, divisão e unificação de quotas, cisão e fusão, dissolução, liquidação e partilha, mudança de sede e transformação: guia prático*, 6º Edição, Coimbra Almedina

Ministério da Juventude e Recursos Humanos (2008), *Plano Estratégico Nacional das Microfinanças 2008-2014*, Praia, MJERH.

Ministério da Juventude Emprego e Recursos Humanos (2013), *Plano Estratégico Nacional das Microfinanças 2014-2019*, Praia, MJERH.

Ministério da Juventude Emprego e Recursos Humanos (2010) *Plano de Ação 2011-2013*, Praia, MJERH.

Moniz, Maria Rosa Vaz, 2016. *A sustentabilidade financeira das entidades da economia social- o caso das associações de imigrantes*. Escola de Ciências Sociais e Humanas Departamento de Economia Política, Instituto Superior das Ciências do trabalho e da Economia – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, IUL

“A Transformação das Instituições de Microfinanças em Cabo Verde: O caso do CITI-Habitat”

Pereira, Daniel (2005), *Estudos da história de Cabo Verde*, Praia, Alfa-Comunicações.

Pina, Rita Maria Mendes de (2007), “*Associativismo e desenvolvimento local em Cabo Verde: notas sobre alguns percursos de revitalização rural*”, Atas do III Congresso de Estudos Rurais, III.

Psico, José Augusto Tomo (2007), *A avaliação do desempenho social das instituições de microfinanças*, Tese de Doutoramento na Área de Gestão, Lisboa, ISCTE-IUL.

Psico, José Augusto Tomo (2010), *Microfinanças Solução para o combate a pobreza?* Lisboa, Escolar Editora.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Marques, João Minhoto e Mendes, Maria Amália, Trad), Lisboa Gradiva – Publicações Lda. (Obra original publicada em 1988).

Ramalho, Rafael de Gouveia (2003), *PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA INSTITUIÇÕES DE MICROCRÉDITO*, Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Disponível em <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/proposta-de-modelo-de-negocio-para-instituicoes-de-microcredito.pdf> (acedido 15 de abril, 2017)

Robinson, Marguerite (2001), *The microfinance revolution: sustainable finance for the poor*, Washington, D.C., World Bank.

Rocha, Ângela and Renato Cotta de Mello, 2004, “O desafio das microfinanças”, Rio de Janeiro Mauad Editora Ltda.

<https://books.google.pt/books?id=9j4tQr1qLJ0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false> (Acedido 20 de Junho 2017);

Gama, Cláudia Raquel dos Santos (2004), *Microcrédito: um instrumento de luta contra a pobreza na cidade da Praia*, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Superior das Ciências do trabalho e da Economia – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, IUL

Semedo, Victor Manuel Mendes (2012), *Microcrédito em cabo verde e sua contribuição para o fomento do empreendedorismo*, Administração Pública, Universidade de Cabo Verde, Praia.

Servet, Jean-Michel (2009), “*Microcrédito*”, em António David Cattani, Jean-Louis Laville, Luiz Inácio Gaiger e Pedro Hespanha (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra, Edições Almedina.

“A Transformação das Instituições de Microfinanças em Cabo Verde: O caso do CITI-Habitat”

SERRA, João Pinto & ALMEIDA, João Manuel (2000) - *Diagnóstico da situação atual da microfinanças em Cabo Verde*, Praia

Serra, João Pinto (2015), *Discurso do Governador do Banco de Cabo Verde no ato de encerramento do VII Fórum Institucional de Microfinanças*, Praia

SILVA, Ana Sofia Santa Rita Vieira (2012) - *Microcrédito em Cabo Verde – análise da sustentabilidade de duas Instituições de Microfinanças em 2008 e 2009*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (1986) (orgs), *Metodologia das ciências sociais*, Porto, Edições Afrontamento.

Soares, Anilda (2003), *Estudo do impacto do microcrédito na vida dos clientes, Comité de Pilotagem de Microcrédito*, Praia.

Townsend, Peter (1979), *Poverty in the United Kingdom. A survey of household resources and standards of living*, Grã-Bertanha, Hazell Watson & Viney.

Ventura, Raúl (1999), *Fusão, cisão, transformação de sociedades*, Coimbra: Livraria Almedina

Vicente, Zidyane Gomes Barbosa (2016), “*Empreendedorismo social em Cabo Verde: o sistema de microcrédito*”, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Instituto Politécnico do Porto

Yunus, M. (2008 - A). *O Banqueiro dos Pobres*, 5ª edição. DIFEL, Media livros – Atividades Editoriais, Lisboa

Yunus, M. (2008 - B). *Criar Um Mundo Sem Pobreza - O Negócio Social e o Futuro do Capitalismo*. DIFEL, Media livros – Atividades Editoriais, Lisboa

Wood Jr, T. (2002), *Mudança Organizacional*, São Paulo, Atlas.

ANEXO A -PLANO DE AÇÃO PARA TRANSFORMAÇÃO DO CITI-Habitat

Plano de Ação para o horizonte (2017 – 2020)

O plano de ação contribuirá para reforçar e dinamizar o setor de Microfinanças, transformando-o num verdadeiro instrumento de apoio que permitirá à CITI-Habitat, a instituição responsável pelo processo da transformação do Gabinete de Microcrédito, perceber, dentro dos eixos estratégicos definidos, quais os esforços a serem despendidos para a realização de ações concretas, num horizonte de quatro anos, com uma visão clara das principais etapas e metodologias a serem implementadas para criar as condições técnicas e institucionais para a transformação do atual serviço de microcrédito numa entidade microfinanceiras.

Assim, os objetivos específicos delineados para o período 2017-2020 são:

- **Objetivo Estratégico 1** – Criar condições de ordem jurídica para a modificação do sistema de propriedade, face ao novo quadro legal/regulamentar das IMF cabo-verdianas.
- **Objetivo Estratégico 2** – Otimizar a estrutura organizacional e capacidade funcional da Citi-Coop na vertente de recursos humanos/técnica, financeira, processual, procedimental e tecnológica, levando à otimização da sua atividade, com o objetivo de elevar os níveis de eficácia, eficiência e económico-financeiros.
- **Objetivo Estratégico 3** – Promover o Plano de Comunicação e Divulgação da Citi-Coop junto dos agentes nacionais e internacionais, esta ação engloba o planeamento da comunicação e divulgação da Citi-Habitat, através da utilização de uma diversidade de meios, de modo a proporcionar condições para a eficaz comunicação entre agentes nacionais e internacionais.

A agenda 2020 será cumprido com base no plano de ação, que engloba um conjunto de fichas estruturadas de forma lógica e da seguinte forma:

A.1 Organizar para transformar numa sociedade limitada por ações

A.2. Otimizar a estrutura organizacional e capacidade funcional

A.3. Adoção de um modelo de Plano de Gestão para transformação e planeamento estratégico empresarial para as IMF

A.4 Adoção de um Plano de Comunicação e Divulgação da Citi-Coop

A.5 Programa de ações coletivas de maturação de ideias

As ações propostas para a materialização dos objetivos e resposta aos desafios anteriormente descritos são apresentadas de seguida em fichas de projeto. Estas sistematizam com detalhe a informação mais relevante das atividades a prosseguir designadamente: objetivos, descrição de atividades, indicadores de realização/resultado, destinatários, promotor, ponto de situação, cronograma físico, projetos relacionados.

4.4.1 As Parcerias necessárias

O processo da transformação deve ser devidamente planeado. A mudança é um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada. Neste sentido, requer o estabelecimento de uma ampla parceria entre todos os atores no processo, públicos, privados e sociedade civil organizada, nacionais e estrangeiros, com destaque para os Ministérios da Inclusão Social, Ministério das Finanças, Banco de Cabo Verde, Plataforma das ONG, FAM-F, IMF.

Metodologia de intervenção

As atividades previstas no presente Plano de Ação visam criar as condições básicas indispensáveis para o salto que se espera que a Citi-Coop venha a dar a médio prazo. Para a sua implementação requer uma liderança forte e compromisso com todos os colaboradores, em coordenação muito estreita com todos os atores que lidera esse processo de implementação e de toda a modernização, expansão e desenvolvimento do sector de microfinanças.

Cronograma de atividades

O presente Plano de Ação para a transformação representa as atividades que serão implementados ao longo dos três anos e prevê atividades ordenadas segundo dois níveis de prioridade – alta e média. As atividades de prioridade média podem, em caso de dificuldades de mobilização de recursos, ser adiadas para o período seguinte. Já as atividades de prioridade alta têm necessariamente que ser implementadas no decorrer da

“A Transformação das Instituições de Microfinanças em Cabo Verde: O caso do CITI-Habitat”

primeira fase do Plano de ação tirar, sob pena de colocar em causa o cumprimento do seu objetivo, no geral.

Previsão Orçamental

A implementação do presente Plano de Ação para a transformação, para os próximos três anos, requer um orçamento no valor de 62.400.000,00 (sessenta e dois milhões e 400 mil escudos), repartido respetivamente entre o primeiro, o segundo, terceiro e o quarto anos de acordo com as ações.

Tabela 1: Desenvolvimento do objetivo específico 1 (OE1)

Ação 1	Organizar para transformar numa sociedade limitada por ações
Objetivo Estratégico 1	Criar condições de ordem jurídica para a modificação do sistema de propriedade, face ao novo quadro legal/regulamentar das IMF's Cabo-Verdianas.
Etapas de apoio à Transformação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e avaliação da ideia 2. Regulamentação (normas escritas) 3. Educação (capacitação/treinamento) 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Resultados Esperados	Cenário da mudança de uma ONG para uma sociedade limitada por ações aprovado
Objetivos	Esta ação engloba os passos de ordem jurídica exigidos para se mudar para uma empresa limitada por ações de acordo com a imposição da nova lei.
Descrição das Atividades	<p>Etapa 1: Adoção de um modelo de Plano de Transformação com os instrumentos de operacionalização.</p> <p>Tarefa 1.1 Criação de um comité interno responsável pelo processo de transformação;</p> <p>Tarefa 1.2 Concurso para contratação de consultores para a conceção do plano de operacionalização da transformação;</p> <p>Tarefa 1.3 Promoção de encontros “<i>workshops</i>” para recolha de subsídios junto aos parceiros;</p> <p>Tarefa 1.4 Socialização do plano em três <i>ateliers</i> junto dos membros;</p> <p>Tarefa 1.5 Elaboração e implementação de um programa de acompanhamento da Citi-Habitat na implementação do plano transformação;</p> <p>Etapa 2: Assistência Técnica à Citi-Habitat para modificação do sistema de propriedade e governação.</p> <p>Tarefa 2.1. Contratação de um advogado/consultor para o aconselhamento jurídico, elaboração de proposta de regulamento e acompanhamento na modificação da estrutura de propriedade;</p> <p>Tarefa 2.2 Preparação do <i>dossier</i> completo com avaliação institucional;</p> <p>Tarefa 2.3 Desenvolvimento de um plano de estratégia e marketing para atrair novos investidores;</p> <p>Tarefa 2.4 Elaboração e implementação de um programa de divisão de lucros;</p> <p>Tarefa 2.5 Transferir ativos e passivos para a nova identidade; custos jurídicos e aconselhamento fiscal; trabalho jurídico no pedido de licença (ver pagina. ...)</p>

	Tarefa 2.6 Analisar opções de estruturas jurídicas e processo de registo, artigos, e assim por diante.																																																							
Indicadores de Realização / Resultado	<ul style="list-style-type: none"> . Atas de seleção do concurso para consultor jurídico devidamente assinadas pelos membros da comissão de avaliação; . Relatório trimestral de progresso da transformação validado pelo Comité de Pilotagem; . Atas dos encontros do Comité de Pilotagem devidamente assinadas; . Ata do processo de seleção da equipa de consultoria, incluindo o contrato e termos de referência; . Contrato de consultoria assinado entre as partes; . Registos administrativos e contabilísticos; Planos de trabalho; Materiais produzidos nos <i>Ateliers</i>; 																																																							
Promotor (responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> . Os membros do Conselho Administração da C-Hb; Diretora da Citi-Microfinanças; . Organização de reuniões com os consultores; . Criação do Grupo de Trabalho; 																																																							
Parceiros (responsabilidades)	BCV, Ministério de Educação e Inclusão, Ministério das Finanças, FAM-F, ONG's: <ul style="list-style-type: none"> . Colaboração com os parceiros estratégicos 																																																							
Destinatários	Citi-Habitat																																																							
Ponto de situação	Iniciativa-piloto em programação.																																																							
Cronograma Físico	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #1a3d54; color: white;"> <th colspan="2">2017</th> <th colspan="4">2018</th> <th colspan="4">2019</th> <th colspan="4">2020</th> </tr> <tr style="background-color: #8b4513; color: white;"> <th>3° T</th> <th>4° T</th> <th>1° T</th> <th>2° T</th> <th>3° T</th> <th>4° T</th> <th>1° T</th> <th>2° T</th> <th>3° T</th> <th>4° T</th> <th>1° T</th> <th>2° T</th> <th>3° T</th> <th>4° T</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #ff8c00;"></td> <td style="background-color: #ff8c00;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #90ee90;"></td> <td style="background-color: #9932cc;"></td> <td style="background-color: #9932cc;"></td> <td style="background-color: #9932cc;"></td> <td style="background-color: #9932cc;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Arranque Cruzeiro </div> <div style="text-align: center;"> Implementação </div> <div style="text-align: center;"> Velocidade </div> </div>														2017		2018				2019				2020				3° T	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T														
2017		2018				2019				2020																																														
3° T	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T																																											
TOTAL	EURO €							Escudo cabo-verdiano (ECV)																																																
	1 764 240 000,00							16 000 000,00																																																

Fonte: elaborado pelo próprio com base em Ledgerwood e White (2006:92) &

Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo 2011-2015

Tabela 2: Desenvolvimento do objetivo específico 2 (OE2)

Ação 2	Otimizar a estrutura organizacional e capacidade funcional
Objetivo Estratégico2	Otimizar a estrutura organizacional e capacidade funcional da Citi-Coop na vertente de recursos humanos/técnicos, financeiro, processual, procedimental e tecnológica, levando à otimização da sua atividade, com o objetivo de elevar os níveis de eficácia, eficiência e económico-financeiros.
Etapas de apoio à Transformação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e avaliação da ideia 2. Regulamentação (normas escritas) 3. Educação (capacitação/treinamento) 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETOS	
Resultado Esperados	Desenvolvimento de competências técnicas para os novos desafios
Objetivos	A ambição da presente ação é reforçar as competências técnicas para os novos desafios de modo que possam contribuir eficazmente para o seu progresso, abrindo novas possibilidades de intervenção e desenvolvendo parcerias com atores ativos na área do setor de microfinanças.
Descrição das Atividades	<p>Etapa 1: Identificação das necessidades de capacitação técnica quer ao nível da gestão de cooperativas, quer ao nível da gestão interna das organizações.</p> <p>Tarefa 1.1 Preparação dos termos de referência para a elaboração de um Plano Estratégico de Formação e Capacitação das diferentes estruturas e agentes envolvidos no processo de transformação;</p> <p>Tarefa 1.2 Realização do concurso para a elaboração do plano. Seleção e negociação do contrato de consultoria;</p> <p>Tarefa 1.3 Preparação e implementação de um plano de monitorização e evolução dos trabalhos de elaboração do plano;</p> <p>Tarefa 1.4 Realização de encontros com parceiros para recolha de subsídios;</p> <p>Tarefa 1.5 Aprovação do Plano pelo Comité de Pilotagem.</p> <p>Tarefa 1.6 Recrutamento da equipa de formadores</p> <p>Tarefa 1.7 Formação e Capacitação dos técnicos da Citi-Habitat</p> <p>Tarefa 1.8 M&E da implementação do Plano de formação.</p> <p>Etapa 2. Execução da primeira fase do Plano de Capacitação Técnica</p> <p>Propõe-se a realização de duas tipologias de formação:</p> <p> Formação aos seus dirigentes e colaboradores;</p> <p> Formação aos seus membros/associados;</p> <p>LINHA DE AÇÃO 1: Formação aos seus dirigentes e colaboradores;</p> <p>Tarefa 2.1 Realização de uma média de 12 ações de formação aos seus dirigentes e colaboradores tendo em vista a melhoria da organização interna</p>

<p>da organização:</p> <ul style="list-style-type: none">. Economia Social e Cooperativismo na Atual Realidade Económica -30h. Empreendedorismo no Cooperativismo de Crédito—45h. Estratégias de Marketing—30h. Fundamentos do Cooperativismo de Crédito---30h. Gestão e Análise de Riscos de Crédito-30horas. Gestão Financeira nas Cooperativas de Crédito-30h. Governança Cooperativa—30h. Produtos e Serviços Bancários das Cooperativas de Crédito—45h. Tributação e Contabilidade nas Cooperativas de Crédito ---60h. Cooperativismo de Crédito e o Sistema Financeiro Nacional-30h. O papel dos gestores, do gerente e os limites da sua atuação—30h. Formação em Gestão de Recursos Humanos, Liderança, gestão de equipas e inovação social--20h. Formação em parcerias, redes sociais e relacionamento com os stakeholders da organização (compreender o ambiente externo, desafios externos) – 20h <p>LINHA DE AÇÃO 2: Formação de membros/associados</p> <p>ETAPA 3: Formação de membros/associados em diversos domínios ligados às áreas de intervenção da Cooperativa:</p> <p>a) Educação e a formação dos seus membros sobre os princípios, ideais e valores que definem o cooperativismo, de modo a criar-se um suporte que possibilite maior volume de aproveitamento e aplicação dos conhecimentos técnicos na gestão das cooperativas- 10h</p> <p>B) Formação de cooperativismo e economia social na atual realidade económica (políticas de intercooperação, trabalhando em conjunto através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais) – 10h</p> <p>ETAPA 4: Avaliação da eficácia das ações de formação.</p> <p>ETAPA 5: Mobilização de recursos para financiamento do Plano de Capacitação Técnica</p> <p>Tarefa 5.1. Divulgação do Plano junto dos potenciais financiadores</p> <p>Tarefa 5.2 Definição de uma estratégia de mobilização de recursos</p> <p>Tarefa 5.3 Implementação prática da estratégia definida.</p> <p>ETAPA. 6 Contratação de novos colaboradores e revisão da política de gestão dos RH</p> <p>Tarefa 6.1 Elaboração dos termos de referência para o levantamento das qualificações e competências requeridas;</p> <p>Tarefa 6.2 Elaboração do plano de carreira;</p> <p>Tarefa 6.3 Elaboração do plano de cargos e salários;</p>
--

	Tarefa 6.4 Instituir Manual de Gestão dos Recursos Humanos; Tarefa 6.5 Realização do concurso para a seleção do pessoal; Tarefa 6.6 O recrutamento do pessoal complementar realizado;														
Indicadores de Realização/Resultado	Materiais produzidos para as formações; Relatórios internos das formações, produzidos pela organização; Fichas de avaliação preenchidas pelos formandos; Estudos Temáticos; Relatórios internos dos seminários e <i>workshops</i> nos seminários Artigos, debates e gravações de programas em órgãos de informação; Contrato de consultoria assinado entre as partes; planos de trabalho Assinatura e execução da declaração de compromisso com os membros cooperadores;														
Promotor (responsabilidades)	. Os membros do Conselho Administração da C-Hb . Diretora da Citi-Microfinanças . Responsável Administrativo e financeiro e apoio técnicos . Aquisição do serviço,														
Parceiros (responsabilidades)	. Banco de Cabo Verde; . Plataforma das ONG, APIMF-CV, IMF's; . Articulação com entidade contratada e C-Hb; . Colaboração com os parceiros estratégicos														
Destinatários	Colaboradores da Citi-Microfinanças, membros cooperadores, gestores da organização														
Ponto de situação	Em fase de programação.														
Cronograma Físico	2017		2018				2019				2020				
	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	
	Legenda:														
		Concurso			Seguimento			Formação			Velocidade Cruzeiro				
Ações relacionadas	A1; A3; A4; A5;														
Custos	EUROS €							Escudos Cabo-verdianos							
	1 323 180 000,00							12.000.000,00							

Fonte: Elaborado pelo próprio com base em Ledgerwood e White (2006:92) &

Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo 2011-2015

Tabela 3: Desenvolvimento do objetivo específico 2 (OE2)

AÇÃO 3	Adoção de um modelo de Plano de Gestão para transformação e planeamento estratégico empresarial para as IMF's
Objetivo Estratégico 2	Otimizar a estrutura organizacional e capacidade funcional da Citi-Coop na vertente de recursos humanos/Técnica, financeiro, processual, procedimental e tecnológica, levando à otimização da sua atividade, com o objetivo de elevar os níveis de eficácia, eficiência e económico-financeiros.
Etapas de apoio a Transformação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e avaliação da ideia 2. Regulamentação (normas escritas) 3. Educação (capacitação/treinamento) 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Resultado esperado	Reforço institucional
Objetivos	A adoção de um plano de gestão para transformação contribui para reforçar a capacidade institucional e operacional da IMF. Este documento deverá funcionar como auxiliar ao apoio disponibilizado no terreno constituindo-se estruturando toda a informação relativa ao processo de criação de uma empresa, incluindo as diversas etapas do ciclo.
Descrição das Atividades	<p>Etapa 1: Adequar os instrumentos inovadores introduzidos na reforma da estrutura de Gestão do Sistema operacional bancaria</p> <p>Tarefa 1.1 Contratação de um gestor de tempo integral (o orçamento envolve salário, habitação, transporte e despesas de educação).</p> <p>Tarefa 1.2 Finalizar o plano de negócio (previsões financeiras) para os próximos 3 anos.</p> <p>Etapa 2: Análise do Mercado e posicionamento competitivo</p> <p>Tarefa 2.1 Contratar consultor para coordenar e interpretar a pesquisa de mercado.</p> <p>Tarefa 2.2 Contratar uma empresa local para conduzir a pesquisa de mercado.</p> <p>Etapa 3: Produtos de poupança</p> <p>Tarefa 3.1 Pesquisa de mercado e <i>design</i> de produto.</p> <p>Tarefa 3.2 Testar estratégias de mercado para poupanças; teste piloto e avaliação de produtos novos e revisados e subsequente lançamento</p> <p>Tarefa 3.3 Documentar as políticas e procedimentos de poupança</p> <p>Tarefa 3.4 Treinar o pessoal em novos produtos e serviços</p> <p>Tarefa 3.5 Apoiar o desenvolvimento e refinamento das operações da área administrativa.</p> <p>Etapa 4: Créditos e outros produtos</p> <p>Tarefa 4.1 Avaliar e refinar metodologias de crédito e desenvolvimento do</p>

<p>novo produto.</p> <p>Tarefa 4.2. Teste piloto e avaliação dos novos produtos e o subsequente lançamento.</p> <p>Tarefa 4.3 Documentar políticas e procedimentos de crédito revisados e atuais</p> <p>Etapa 5. Gestão Financeira</p> <p>Tarefa 5.1 Contratar um consultor ou serviço de aconselhamento sobre a estruturação de capitais.</p> <p>Tarefa 5.2 Projetar e implementar um modelo de orçamento.</p> <p>Tarefa 5.3 Desenvolver políticas e procedimentos de gestão de riscos de tesouraria.</p> <p>Tarefa 5.4 Treinar o pessoal novo na gestão de riscos.</p> <p>Etapa 6. Controlo interno e Auditoria</p> <p>Tarefa 6.1 Treinar membros do pessoal adicional para a auditoria interna.</p> <p>Tarefa 6.2 Rever controlos internos, auditoria e cargos de supervisão.</p> <p>Tarefa 6.3 Rever, finalizar e documentar políticas e procedimentos.</p> <p>Etapa 7. Melhoria das condições físicas (Infraestrutura)</p> <p>Tarefa 7.1 Melhorar a infraestrutura: a sala dos bancos, balcões dos caixas, caixas fortes, etc.</p> <p>Tarefa 7.2 Configuração de redes informático para sede.</p> <p>Tarefa 7.3 Reforço em equipamentos (mobiliário, material informático, software de gestão...)</p> <p>Etapa 8. Contratação de consultora externa para implementação do sistema de tecnologias, informação e comunicação</p> <p>Tarefa 8.1 Identificação das necessidades das IMF no domínio das TIC (modelo do software de gestão e contabilidade...)</p> <p>Tarefa 8.2 Elaboração dos termos de referência</p> <p>Tarefa 8.3 Contratação de uma consultoria, para o levantamento das necessidades e elaboração de uma proposta do Plano de Ação</p> <p>Etapa.9 Implementação do Plano do sistema de informática</p> <p>Tarefa 9.1 Aquisição de software e hardware necessários</p> <p>Tarefa 9.2 Instalação dos softwares</p> <p>Tarefa 9.3 Conduzir auditoria de sistemas que cumprem com as regras do banco central.</p> <p>Tarefa 9.4 Esboço de formulários intitulados e cadernetas para serviços de caixas computadorizados.</p> <p>Tarefa 9.5 Transferir dados do sistema existente para o novo sistema (limpeza de dados e entrada).</p> <p>Tarefa 9.6 Treinar usuários no novo sistema.</p>

	<p>Etapa 10. Melhorar a agilização e articulação interna dos processos</p> <p>Tarefa 10.1 Aquisição de serviços para otimização do sistema de gestão documental</p> <p>Tarefa 10.2 Mapeamento de processos e avaliação de potencial de melhoria</p> <p>Tarefa 10.3 Otimização do sistema de gestão documental (sistemas de monitorização de tempo)</p> <p>Tarefa 10.4 Desenvolvimento de uma base de dados</p> <p>Tarefa 10.5 Realização de inquéritos aos colaboradores para avaliação do grau de coordenação</p> <p>Tarefa 10.6 Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade</p>																																														
Indicadores de Realização / Resultado	<ul style="list-style-type: none"> . Relatórios do teste piloto . Plano de ação e orçamento . Manual de descrição das tarefas que deverão aparecer no manual de procedimentos, administrativo, financeiro e contabilístico . Sistema de informação e de gestão eficaz . Ata do processo de seleção, Contrato de consultoria assinado entre as partes; 																																														
Promotor (responsabilidades)	<p> Citi-Habitat</p> <p>Aquisição do serviço de elaboração e implementação da na reforma da estrutura de Gestão do Sistema operacional bancaria. Definir em conjunto com os seus representantes a organização que prestara o serviço.</p> <p>Desenvolver os materiais para as ações.</p> <p>Promover a divulgação das ações e dos concursos nos <i>media</i> regionais.</p> <p>Elaborar o relatório final de avaliação. Parceiros</p>																																														
Parceiros (responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> . Banco de Cabo Verde; . Plataforma das ONG, APIMF-CV, IMF's; . Articulação com entidade contratada e C-Hb; 																																														
Destinatários	Membros do conselho administração da citi-Habitat, colaboradores, associados																																														
Ponto de situação	Não iniciada																																														
Cronograma Físico	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2017</th> <th colspan="4">2018</th> <th colspan="4">2019</th> <th colspan="4">2020</th> <th></th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: orange;"></td> <td style="background-color: orange;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Legenda:</p> <p> Preparação Implementação Reforço da Mudança</p>		2017		2018				2019				2020					3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																
2017		2018				2019				2020																																					
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																																		
Custos	Euros €	Escudos Cabo-verdianos ESC \$																																													
	3 307 950 000,00	30.000.000.00																																													

Tabela 4: Desenvolvimento do objetivo específico 3 (OE3)

Ação 4	Plano de Comunicação e Divulgação da Citi-Coop
Objetivo Estratégico 3	Promover a imagem da Citi-Coop junto dos agentes nacionais e internacionais
Etapas de apoio a Transformação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e avaliação da ideia 2. Regulamentação (normas escritas) 3. Educação (capacitação/treinamento) 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Resultado Esperado	Confiança adquirida por parte dos <i>Stakeholders</i> interno e externo
Objetivos	Esta ação engloba o planeamento da comunicação e divulgação da C-Hb, através da utilização de uma diversidade de meios, de modo a proporcionar condições para uma eficaz comunicação entre agentes nacionais e internacionais, a forma como a organização se comunica é fundamental pois pode mudar a maneira como as pessoas encaram a organização, ajudando a conquistar a confiança dos <i>stakeholders</i> internos e externos. A angariação de depósitos baseia-se na promoção e na manutenção de confiança, que é normalmente resultado da criação de uma imagem que garanta ao público que as suas poupanças serão investidas de forma segura.
Descrição das Atividades	<p>ETAPA 1. Implementação de Canais de Comunicação e Divulgação da Citi-Coop</p> <p>Tarefa 1.1 Este plano irá sustentar as opções estratégicas tomadas e dar visibilidade ao Plano de Ação da Citi-Microfinanças para a Promoção da organização a nível interno e externo.</p> <p>O Plano de comunicação/divulgação envolve uma estrutura de atuação segundo dois vetores distintos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Comunicação interna: direcionada ao interior da organização, deve permitir o acompanhamento sistemático das intervenções por todos, apoiando-se fundamentalmente em reuniões de parceria, partilha de informação em linha, elementos previstos para garantir a eficácia e o impacto da estratégia comunicação interna (plataforma interna, base de dados, e-mail). . Comunicação externa: direcionada aos beneficiários, público em geral, deverão contemplar a generalidade dos meios de comunicação, apoiando-se na utilização privilegiada da internet e da edição de um manual de apoio aos cooperadores, elementos previstos para garantir a eficácia e o impacto da estratégia comunicação externa <i>Newsletters</i>, Manual de Apoio aos cooperadores, <i>Website</i>. A Divulgação da organização através da <i>Website</i>, inserções publicitárias, notas de imprensa. <p>ETAPA 2. Desenvolvimento de suportes de comunicação</p> <p>As sub-ações seguintes descrevem a necessária implementação do Plano de</p>

	<p>Comunicação,</p> <p>Tarefa 2.1 Aumentar a divulgação do serviço:</p> <p>Tarefa 2.1.1 Promover a participação da C-HB em fóruns nacionais e internacionais</p> <p>Tarefa 2.1.2 Organização de conferências na C-HB</p> <p>Tarefa 2.1.3 Realização de ações de formação com outras entidades</p> <p>Tarefa 2.1.4 Reformulação e melhoria do Website e portais da C-Hb</p> <p>Tarefa 2.1.5 Publicação de artigos e/ou realização de entrevistas na comunicação social</p> <p>Tarefa 2.1.6 Execução e divulgação de publicações e folhetos relativas à atividade da C-Hb direcionadas para o público</p>																																										
<p>Cronograma</p> <p>Físico</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2017</th> <th colspan="4">2018</th> <th colspan="4">2019</th> <th colspan="4">2020</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: orange;"></td> <td style="background-color: orange;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> <td style="background-color: purple;"></td> </tr> </tbody> </table> <p> ■ Preparação ■ Implementação ■ Velocidade Cruzeiro </p>	2017		2018				2019				2020				3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT														
2017		2018				2019				2020																																	
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT																														
<p>Custos</p>	<table border="1"> <tr> <td>Euros €</td> <td>Escudos Cabo-verdianos \$</td> </tr> </table>	Euros €	Escudos Cabo-verdianos \$																																								
Euros €	Escudos Cabo-verdianos \$																																										
	<table border="1"> <tr> <td>341 821 500,00</td> <td>3.100,000,00</td> </tr> </table>	341 821 500,00	3.100,000,00																																								
341 821 500,00	3.100,000,00																																										

Fonte: elaborado pelo próprio com base em Ledgerwood e White (2006:92) & Plano de Ação Territorial para a Promoção do Empreendedorismo 2011-2015

Tabela: Desenvolvimento do objetivo estratégico 3 (OE3)

<u>Ação 5</u>	PROGRAMA DE AÇÕES COLETIVAS DE MATURAÇÃO DE IDEIAS
Objetivo Estratégico 3	Promover a imagem da Citi-Coop junto dos agentes nacionais e internacionais
Etapas de apoio a Transformação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e avaliação da ideia 2. Regulamentação (normas escritas) 3. Educação (capacitação/treinamento) 4. Criação e arranque da empresa 5. Apoio à maturação do projeto empresarial (ou pós-arranque)
PROJETO	
Resultado Esperado	Compartilhamento de conhecimentos e garantia de um plano de atuação junto dos <i>stakeholders</i> .
Objetivos	<p>A presente ação pretende organizar momentos de encontro com profissionais de microfinanças, assim como supervisores e reguladores governamentais, com objetivo de fortalecer as IMF por meio da disseminação de abordagens inovadoras em gestão de riscos, controlo de custos, governanças e novas tecnologias de forma a criar-se uma base que permita um pleno aproveitamento e aplicação desses conhecimentos técnicos ao universo das microfinanças.</p> <p>Este programa visa, assim:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover trocas de experiências e intercâmbio de aprendizado com outros países com forte conhecimento do setor como por exemplo Brasil, Peru, Colômbia; 2. Desenvolver vínculos mais estreitos entre as IMF da região e supervisores e reguladores governamentais; 3. Enfatizar a capacidade do BCV/ Governo em mobilizar experts e técnicos internacionais em microfinanças.
<u>Descrição das Atividades</u>	<p>Propõe-se a realização de duas tipologias de encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontros entre IMF’S nacionais e intercâmbio de aprendizado com outros países com forte conhecimento do setor como por exemplo Brasil, Peru, Colômbia; “<i>brainstorming</i>” • Encontros entre IMF e investidores “match day” <p>LINHA DE AÇÃO 1: BRAINSTORMING DE IDEIAS</p> <p>Tarefa 1.1. Definição do programa dos eventos</p> <p>Deverá ser realizada uma reunião entre a C-Hb e representantes do BCV, APIMF-CV, Ministério da inclusão social para definição dos pressupostos de atuação.</p>

	<p>Sugere-se: O envolvimento de todas as IMF, 12 por ação;</p> <p>Tarefa 1.2 Preparação do evento</p> <p>A organização dos encontros implica:</p> <p>A divulgação dos eventos. A divulgação deverá ser dirigida a IMF, ao BCV, APIMF-CV, o que significa a seleção de canais específicos – e-mail, notas de comunicação Logística do espaço – condições de conforto e mobiliário necessários.</p> <p>Listagem dos Oradores/Panelitas, dos Participantes e Envio de Convite aos mesmos</p> <ul style="list-style-type: none">• Aquisição de material de suporte ao encontro (preparação dos cartões-de-visita e crachás., Pastas, blocos, lápis, confeção de dístico, e outros) <p>Tarefa 1.3. Organização do encontro</p> <p>O encontro poder-se-á realizar nos seguintes moldes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicação de receção.• Breve explicação dos procedimentos.• <u>Realização de encontros bilaterais em sistema rotativo (aleatoriamente) com a duração de 10 minutos cada.</u>• Lanche intermédio e oportunidade de <i>networking</i>. <p>Tarefa 1.4. Análise dos resultados do encontro</p> <p>Após a realização do encontro os resultados devem ser sistematizados, com o apoio de fichas distribuídas aos participantes do encontro.</p> <p>Tarefa 1.5. Divulgação dos resultados</p> <p>LINHA DE AÇÃO 2: ENCONTROS ENTRE IMF E INVESTIDORES (“MATCH DAYS”)</p> <p>Tarefa 2.1. Definição do programa dos eventos</p> <p>Deverá ser realizada uma reunião entre a C-Hb e representantes do BCV, FAM-F, Ministério da inclusão social, Ministério das Finanças para definição dos pressupostos de atuação.</p> <p>Sugere-se:</p> <ul style="list-style-type: none">• O envolvimento das IMF’S por ação;• A nomeação de 10 a 20 agentes do mundo empresarial e do mundo financeiro;• Definição de critérios para a aceitação de inscrições. <p>Tarefa 2.2 Convite a empresários e agentes financeiros</p> <p>Envio de ofícios a empresários da Região e responsáveis técnicos da banca e do capital de risco com a explicitação da natureza da colaboração a solicitar.</p>
--	---

	<p>Tarefa 2.3 Preparação dos eventos</p> <p>A organização dos encontros implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A divulgação dos eventos. A divulgação deverá ser dirigida ao BCV, o que significa a seleção de canais específicos – e-mail, notas de ofícios; • Logística do espaço – condições de conforto e mobiliários necessários; • Contactos com o BCV, FAM-F para a mobilização de investidores; • Registo das inscrições; • Aquisição de material de suporte ao encontro (preparação dos cartões-de-visita e crachás., Pastas, blocos, lápis, confeção de dístico, e outros); <p>Tarefa 2.4. Organização do encontro</p> <p>O encontro poder-se-á realizar nos seguintes moldes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação de receção. • Breve explicação dos procedimentos. • Realização de encontros bilaterais em sistema rotativo (aleatoriamente) com a duração de 10 minutos. • Intervalo e <i>coffee-break</i>. <p>Tarefa 2.5. Análise dos resultados do encontro</p> <p>Após a realização do encontro, os resultados devem ser sistematizados, com o apoio de ficha entregue aos investidores. O interesse de apadrinhamento/financiamento por parte dos investidores deverá ser comunicado à organização do evento nas fichas entregues.</p> <p>Tarefa 2.6. Divulgação dos resultados</p>
<p><u>Indicadores de Realização / Resultado</u></p>	<p>Realização de encontro anual entre IMF's e técnicos do BCV, MF, MIS.</p> <p>Realização de encontro anual entre empreendedores e investidores (i.e. empresários e agentes do sistema financeiro).</p>

<p><u>Promotor</u> <u>(responsabilidades)</u></p>	<p>CITI-Habitat</p> <p>Coordenação e gestão dos encontros em articulação com FAM-F.</p> <p>Participação em reunião com representantes dos BCV e do Ministério da Inclusão Social para estruturação dos eventos.</p> <p>Envio de convite aos agentes financeiros.</p> <p>Organização e logística dos eventos.</p> <p>Análise dos resultados.</p> <p>Divulgação dos resultados.</p>																		
<p><u>Parceiros</u> <u>(responsabilidades)</u></p>	<p>IPIMF-CV </p> <p>Participação em reunião para estruturação dos eventos. </p> <p>Indicação de IMF´s</p> <p>Disseminação dos eventos</p> <p>Divulgação dos resultados.</p> <p>BCV</p> <p>Participação em reunião para estruturação dos eventos.</p> <p>Indicação dos representantes a integrar encontros de brainstorming.</p> <p>Disseminação dos eventos.</p> <p>Participação no encontro de brainstorming.</p> <p>Divulgação dos resultados</p>																		
<p><u>Destinatários</u></p>	<p><u>Citi-Habitat e outras IMF´s</u></p>																		
<p><u>Ponto de situação</u></p>	<p>Iniciativa piloto proposta para desenvolvimento em Janeiro de 2018.</p>																		
<p><u>Cronograma</u> <u>Físico</u></p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2017</th> <th colspan="4">2018</th> </tr> <tr> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> <th>1ºT</th> <th>2ºT</th> <th>3ºT</th> <th>4ºT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #f4a460;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"> Preparação Implimentação </p>	2017		2018				3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT						
2017		2018																	
3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT														
<p><u>Custos</u></p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Euro €</td> <td style="width: 50%;">Escudos Cabo-Verdianos- ECV</td> </tr> <tr> <td>143 344 500,00</td> <td>1.300.000,00</td> </tr> </table>	Euro €	Escudos Cabo-Verdianos- ECV	143 344 500,00	1.300.000,00														
Euro €	Escudos Cabo-Verdianos- ECV																		
143 344 500,00	1.300.000,00																		

ANEXO B – ESBOÇO GERAL DO PLANO DE TRANSFORMAÇÃO

Tabela 6: Amostra de esboço para um plano de transformação

1. Revisão das operações	a. Analisar as operações gerais em relação a eficiência e adequação de produtos e processos (gestão dos portefólios, custos operativos, atividades da sede e atividades de campo).
	b. Analisar a qualidade e habilidade global dos recursos humanos (inventário de competências disponíveis, competências necessárias, necessidades de formação, esquemas de incentivos).
	c. Analisar a infraestrutura das filiais e proximidade geográfica e adequação para uma instituição que aceite depósitos.
2. Produtos de crédito	a. Avaliar criticamente produtos de crédito, incluindo mecanismos de entrega, a qualidade do portefólio, crescimento, níveis de pessoal, orçamento, tamanho, flexibilidade na estruturação, documentação legal, controlos internos, demanda dos clientes, e assim por diante, e melhorar segundo a necessidade.
	b. Examinar os requisitos de poupança necessários e considerar reduzir ou eliminar.
	c. Assegurar o cumprimento dos requisitos regulamentares para produtos de empréstimo (registos de garantia, documentação de empréstimo, e provisionamento, por exemplo) em todas as filiais; melhorar segundo a necessidade.
	d. Introduzir produtos de empréstimos adicionais (por exemplo, empréstimos de salário para empregados de empresas pequenas e médias, empréstimos imobiliários) começando com conceitos de produtos, estruturas, estratégias de marketing, e assim por diante, e então a experimentação e aprimoramento antes de se lançar o produto.
	e. Considerar introduzir outros produtos financeiros (serviços de transferência de dinheiro, seguro, serviços de câmbio internacional, assim por diante).
3. Produtos de poupança	a. Examinar criticamente e determinar a preparação institucional para mobilizar e intermediar depósitos públicos.
	b. Se aplicável, desenvolver modalidades para fazer as cadernetas de poupança não-obrigatórias abertas e acessíveis.
	c. Pesquisa, design, e dar preço aos produtos para estudo de viabilidade.
	d. Experimentação de serviços de poupança numa agência durante um período de 6 meses; Avaliar o estudo de viabilidade e refinar produtos e processos.
	e. Treinar o pessoal, design, implementar, e avaliar o segundo estudo de viabilidade; expandir eventualmente a todas as filiais.
	f. Desenvolver estratégias para expandir o mercado e procurar depósitos institucionais e depósitos de indivíduos mais ricos.
	g. Desenvolver estratégias para se investir em excesso de liquidez.
4. Posicionamento com-	a. Conduzir pesquisas de mercado e análise competitiva para se determinar as

petitivo	vantagens comparativas e competitivas da organização.
	b. Considerar a atual gama de produtos e determinar se a oferta do novo produto é necessária além das poupanças voluntárias.
	c. Considerar os canais existentes e novos canais de entrega e planear para a expansão.
	d. Decidir o nome e o logotipo da instituição regulada e outras estratégias de marca.
	e. Desenvolver estratégia de marketing.
5. Planeamento empresarial	a. Finalizar várias decisões estratégicas tais como a gama de produtos e métodos de transferência de ativos e tarifação, e fazer decisões indicativas para fins de planeamento.
	b. Atualizar e desenvolver um plano empresarial de três a cinco anos que inclui previsões financeiras, planos incorporadores para a transformação e a adição de poupanças voluntárias e possivelmente outros produtos bem como funções de operação adicionais, e preparar para inclusão com pedido de licença (se for pedido).
	c. Desenvolver e implementar estratégia para abordar considerações fiscais.
	d. Determinar o papel da ONG depois da transformação (se aplicável).
6. Diligência jurídica	a. Confirmar o status legal da IMF e a lei aplicável.
	b. Certificar a conformidade contínua com as leis regulamentadoras.
	c. Revisar a situação fiscal e conformidade com a lei aplicável (imposto sobre o rendimento, imposto sobre o valor acrescentado, e direitos do empregado sob as leis do país).
	d. Revisar os contratos laborais e a habilidade de transferir empregados para a nova companhia.
	e. Revisar as exigências legais sob a lei para instituições reguladas.
7. organizar e transferir para uma sociedade limitada por ações	a. Esboçar passos exigidos para se mudar numa empresa limitada por ações.
	b. Abordar as implicações para a transferência de uma ONG para empresa (isto é, tributação na transferência de ativos líquidos e outras implicações fiscais, atuais e futuras).
	c. Determinar o melhor momento para a transferência a fim de minimizar as consequências negativas.
	d. Determinar o mecanismo de transferência de ativos e passivos (todos de uma vez? conforme a renovação dos empréstimos?); renegociar empréstimos da ONG para uma entidade financeira regulada.
	e. Contratar um assessor jurídico para registar a nova empresa, desenvolver estatutos da sociedade, acordo de acionistas, e artigos e estatutos da empresa.

8. Licenciamento	a. Ter consultas contínuas com o regulador em relação a requisitos de licenciamento.
	b. Analisar mudanças infraestruturais corporativas exigidas para se obter licença.
	c. Compilar e submeter o pedido de licença.
	d. Dar seguimento ao pedido de licença; responder inquéritos.
9. Cumprir com regulamentos relevantes	a. Desenvolver uma estratégia que cumpra com o capital mínimo e os requisitos de adequação dos fundos (capital mínimo pedido em dinheiro no momento da atribuição das licenças).
	b. Considerar todos os requisitos conforme os regulamentos relevantes e determinar que passo se deverá tomar em direção à conformidade; estabelecer um quadro que possibilite o comprometimento.
	c. Rever os relatórios de competência e melhorar a fim de se cumprir com os requisitos dos relatórios regulamentares incluindo garantir que os dados necessários sejam coletados em tempo hábil.
10. Estratégia de financiamento	a. Determinar a estrutura de capital ideal baseada no requisito de capital conforme a lei, o nível de equidade exigido para se operar lucrativamente e financiar o crescimento para o futuro, e o tamanho de investimento exigido externamente.
	b. Determinar o obstáculo de rentabilidade (a taxa de retorno e tempo para a rentabilidade) para os investidores primordiais; e determinar a alavancagem apropriada para se superar o obstáculo.
	c. Documentos informativos sobre fontes, termos, e disponibilidade de fundos.
	d. Dado a disponibilidade de fontes de fundos, determinar a estratégia de passivo ideal para se alcançar a alavancagem desejada.
	e. Determinar a divisão apropriada de dívidas/equidade da contribuição da ONG (se aplicável).
11. Propriedade	a. Determinar os requisitos de propriedade conforme as leis pertinentes ou regulamentos e clarificar restrições, caso haja, em relação a propriedade (estrangeiros, entidades do sector público, ONGs).
	b. Esboçar o perfil dos investidores desejados e o leque do investidor
	c. Desenvolver um plano de propriedade com uma estratégia de alienação cuidadosamente fundamentada e estudada (plano de posse de ações do empregado, catalogação, investimento privado, entre outros).
	d. Esboçar condições precedentes a alienação/ transferência; obter o despacho dos doadores, financiadores (pacto de empréstimos), administração, e outras partes interessadas.
	e. Preparar prospeto incluindo previsões financeiras para marketing destinado a potenciais investidores; conduzir uma valoração da empresa.

	<p>f. Identificar potenciais investidores e determinar como eles encaixam no perfil e quais são os seus interesses e restrições.</p> <p>g. Garantir os investidores de equidade: solicitar investidores, negociar com investidores, finalizar a estrutura acionaria e tarificação.</p> <p>h. Finalizar o acordo de acionistas incluindo a designação dos acionistas; opções de saída, valoração das ações, sincronização; requisitos para injeções adicionais de capital e diluição de ações; qualquer característica especial em relação a distribuição ou atribuição de lucros.</p>
12. Administração	<p>a. Desenvolver um inventário de aptidões para o conselho atual de diretores, rever a adequação de aptidões da direção para reger um intermediário financeiro e satisfazer os requisitos de licença, e propor aptidões adicionais caso for necessário.</p> <p>b. Determinar o comportamento correto na administração de negócios para uma entidade regulamentada (a adequação de notificações, atendimento as reuniões, a profundidade da análise de assuntos, subcomités de direção).</p> <p>c. Propor mudanças, em relação à conduta e estruturação do negócio da direção para melhorar o controlo e satisfazer o licenciamento e outros requisitos regulamentares.</p> <p>d. Criar uma nova direção para a instituição licenciada e definir o número de membros da direção, a constituição da direção, procedimentos da direção, a percentagem de participação que resulta num cargo na administração, no caso houver membros não- proprietários na direção, direitos de voto questões padrão (quórum, reuniões, minutos, assembleia geral, nomeação e prorrogação de membros da direção), áreas da responsabilidade da direção.</p> <p>e. Desenvolver políticas e procedimentos administrativos.</p>
13. Gestão de recursos humanos	<p>a. Avaliar a adequação das estruturas organizacionais e identificar mudanças e adições exigidas para se operar como um intermediário financeiro que aceita depósitos.</p> <p>b. Desenvolver um processo para qualificar o pessoal existente para cargos na nova organização.</p> <p>c. Examinar e determinar se o salário atual e a estrutura de incentivo é adequada e competitiva tendo em conta o licenciamento e a adição de novos produtos e funções; rever se necessário.</p> <p>d. Assegurar que haja um manual de políticas de recursos humanos pronto.</p> <p>e. Rever cuidadosamente as habilidades administrativas e avaliar a adequação de competências para guiar a organização durante a transformação.</p> <p>f. Rever criticamente as habilidades administrativas e recomendar alterações para gerir um intermediário financeiro; identificar posições chave de gestores seniores e as habilidades, qualificações, e características pessoais que precisam de ter para cumprirem os seus papéis; garantir que os gestores seniores sejam aceites pelo regulador.</p>

	g. Desenvolver e implementar um plano para preencher lacunas relacionadas com o pessoal através da reconversão, recolocação e recrutamento do pessoal, e cargos administrativos necessários.
	h. Estabelecer ou expandir o departamento de formação a fim de se incluir treinos em novos produtos, novas funções, e a capacidade do pessoal em geral; considerar que necessidades de formação podem ser terceirizadas e quais podem ser desenvolvidas e oferecidas internamente.
14. Sistemas de gestão de informação	a. Rever criticamente a MIS incluindo equipamento, software e recursos humanos.
	b. Avaliar a conveniência para suportar os produtos existentes, novos produtos, relatórios administrativos, relatórios de conformidade, flexibilidade para se adaptar a mudanças em procedimentos, descentralização de informação, e assim por diante.
	c. Melhorar ou comprar software adequado para se operar como intermediário financeiro aceite pelo regulador; melhorar ou comprar software exigido.
	d. Garantir a capacidade de reportar ao regulador com precisão e no tempo oportuno (relatórios de liquidez, relatórios de adequação dos fundos, demonstrações financeiras) bem como a administração e pessoal principal (relatórios de reembolso dos empréstimos, poupança de saldos online, por exemplo).
	e. Determinar requisitos para interligar e implementar.
15. Gestão do risco	a. Rever a política para a gestão do risco (risco operacional, risco de crédito, risco de liquidez, risco sistémico ou risco de mercado, risco cambial estrangeiro, adequação dos fundos, limites de exposição, e assim por diante) e recomendar e implementar atividades para melhoria.
	b. Assegurar o cumprimento das leis de gestão de risco.
	c. Assegurar que os controlos internos adequados estejam prontos para uma instituição regulada que aceita depósitos.
	d. Assegurar uma política de tolerância zero para delinquência e classificação de risco apropriado para empréstimos micro financeiros.
16. Gestão financeira	a. Determinar a adequação da estrutura do departamento financeiro.
	b. Determinar a adequação de políticas relevantes de contabilidade para uma instituição licenciada.
	c. Analisar o plano de contas para relatórios de gestão, financeiros e de conformidade.
	d. Mudar o fim do ano financeiro se for preciso, a fim de se cumprir com as regulações.
	e. Assegurar o cumprimento das políticas de provisionamento e reservas mínimas exigidas pelo regulador; estabelecer uma política de liquidação congruente com requisitos regulamentares.

	f. Rever os orçamentos e desempenho orçamental do quadro de análise e conveniência para conformidade.
	g. Estabelecer um cargo de tesouraria; rever o cargo gestão de liquidez tendo em conta os requisitos regulamentares; desenvolver estratégias para otimizar lucros.
	h. Criar um comité de ativo e passivo; desenvolver diretrizes de gestão financeira para gerir capital, liquidez, e qualidade dos ativos.
	i. Garantir os ativos para gerir capital, liquidez.
	ii.
	j. Garantir que as políticas financeiras e procedimentos sejam documentados (incluindo um manual de políticas de contabilidade) e consistentemente seguidos pela sede e rede de balcões.
17. Auditoria interna	a. Rever criticamente as funções de auditoria interna (recrutamento, antiguidade, competências, planos de auditoria, alcance, estrutura de reporte, duplicação, e assim por diante).
	b. Rever a auditoria do subcomité da direção (a composição, independência do subcomité financeiro ou de aquisição, ações corretivas em relação a relatórios de auditoria, e assim por diante).
	c. Documentar política e procedimentos de auditoria externa e interna conforme aprovado pela direção e garantir que o manual seja seguido consistentemente.
	d. Rever lacunas na conformidade e propor estratégias para se obedecer a regulação.
18. Operações das sucursais e atendimento ao cliente	a. Avaliar e melhorar os procedimentos de segurança, incluindo a gestão do cofre e o manuseio do dinheiro.
	b. Avaliar e melhorar o número de janelas dos caixas, o tamanho dos bancos, e horas de operação.
	c. Avaliar e melhorar os controlos internos e gestão dos riscos nas agências.
	d. Estabelecer política para os caixas incluindo manutenção de conta e limites de dinheiro (abertura e encerramento).
	e. Estabelecer novos protocolos para produtos nas filiais incluindo treino, experimentação, direcionamento, incentivos, e assim por diante.
	f. Desenvolver filiais como centros de lucro incluindo a implementação de um sistema de preço de transferência com a sede (os fundos excedentes são “vendidos” à sede por filiais de poupanças liquidadas, e os fundos são “comprados” da sede por filiais de crédito líquido por um “preço de transferência”).
	g. Assegurar que um excelente serviço de atendimento ao cliente esteja disponível em todas as agências; se não, desenvolver e implementar estratégia para se alcançar um excelente serviço de atendimento ao cliente.
	h. Desenvolver e implementar uma estratégia para se garantir a lealdade do cliente durante e depois do processo de transformação.

19. Custo de transformação e estratégias para financiar a transformação	a. Estimar os custos do processo de transformação.
	b. Desenvolver um cronograma para a conclusão do processo de transformação.
	c. Identificar potenciais consultores e conselheiros.
	d. Identificar as fontes do financiamento das despesas relacionadas com a transformação.
	e. Preparar propostas de financiamento e solicitar financiamento.

Fonte: *Elaborado com base nos autores Ledgerwood et al White (2006),*

Nota: estas tarefas não têm de ser executadas de acordo com a ordem cronológica.

ANEXO C – GUIÃO DE ENTREVISTA

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa–ISCTE

Mestrado em Economia Social e Solidária

Guião de entrevista ao responsável da CITI-Habitat no terreno

I- Caraterização da pessoa entrevistada

Nome _____

Idade _____

Profissão _____

II-Caraterização da Instituição

Nome: _____

Localização _____

Cobertura Geográfica _____

Natureza jurídica _____

Atividade principal _____

III-Evolução da Instituição

1. Como surgiu a ideia da entidade? _____

2. Quais foram as razões que levaram ao surgimento da entidade? _____

3. Como caracteriza a evolução deste do seu primeiro registo até aos dias de hoje? Que balanço faz? _____

4. Quem são os fundadores da instituição? _____

5. Qual são visão/missão/valores/ e princípios da CITI-Habitat? _____

6. Quais são os objetivos da CITI-Habitat? _____

7. Caracterização da estrutura organizacional da CITI-Habitat _____

IV- Departamento Microfinanças CITI-Habitat

1. Como surgiu a ideia do departamento?

2. Quais foram as razões que levaram ao surgimento do departamento?

3. Identifique os principais desafios enfrentados depois da constituição da instituição _____
4. Quais são os produtos oferecidos na área das Microfinanças? _____
5. Caracterize o vosso grupo-alvo _____
6. Quantos os clientes ativos? _____
7. Qual o volume da carteira de crédito ativa? _____
8. Qual é a % Carteira em Risco (PAR 30 dias)? _____
9. Qual é a % clientes sexo feminino? _____
10. Número de colaboradores? _____
11. Quem são os vossos concorrentes? _____

V – Perspetiva de evolução - Transformar CITI-Habitat de uma ONG (departamento Microfinanças) para uma cooperativa de poupança e crédito.

1. Na qualidade do Presidente da CITI-Habitat qual é a sua opinião sobre este processo de transformação? _____
2. Quais as vantagens, desvantagens e desafios? _____
3. Que dificuldade/constrangimentos antevê? Quais os Benefícios futuros tanto para a instituição como para os seus clientes? _____
4. Porque escolheram a categoria B) / Cooperativa de Poupança e crédito? Quem são os cooperadores? _____
5. Será que os investidores/cooperadores dispõem dos conhecimentos, habilidades e qualidades pessoais indispensáveis para participar do conselho de administração? Será que estão imbuídos da missão da organização? _____
6. Os investidores/cooperadores são suficientemente neutros ou imunes a influências políticas? _____
7. A CITI-Habitat conta com os recursos suficientes para o processo de transformação? _____
8. Será que a Citi-Habitat dispõe das competências necessárias para exercer governança eficaz? _____
9. Quais são as perspectivas futuras para a Citi-Habitat? _____