



**Associação Moçambicana dos
Operadores de Microfinanças**

**PLANO ESTRATÉGICO
E DE NEGÓCIOS
2011 – 2013**

Maputo, Junho 2011

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS & ACRÓNIMOS.....	4
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2. MISSÃO, VISÃO & OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	7
2.1 Missão.....	7
2.2 Visão	7
2.3 Objectivos Estratégicos.....	7
2.4 Princípios Orientadores	8
3. O SECTOR DE MICROFINANÇAS EM MOÇAMBIQUE.....	10
3.1 O Sector de Microfinanças	10
3.2 Mercado de Membros da Amomif	12
4. ÁREAS DE PROGRAMA, METAS & RESULTADOS	13
4.1 Definição das Áreas Programáticas	13
4.2 Actividades Operacionais 2011 – 2013	15
4.3 Resultados Projectados	16
4.4 Medição	16
4.5 Calendário.....	16
5. PRODUTOS E SERVIÇOS	17
6. GOVERNAÇÃO, GESTÃO E PARCERIAS.....	19
6.1 Governação.....	19
6.2 Gestão e Pessoal.....	19
6.3 Parcerias	21
7. MEMBROS	23
7.1 Categorias de Membros	23
7.2 Quotas	23
7.3 Crescimento.....	24
7.4 Ética	24

8.	IMPACTO SOCIAL & COMUNITÁRIO	25
9.	RISCOS, ASSUNÇÕES E CONSTRANGIMENTOS	28
10.	ORÇAMENTO E PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	30
10.1	Resumo do Orçamento.....	31
11.	ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	32
11.1	Passos & Estratégias para a Auto-Suficiência Financeira	32
11.2	Estratégias de Auto-Suficiência	33
12.	ANEXOS	35
12.1	Anexo 1 – Critérios de Adesão para os Membros da AMOMIF.....	36
12.2	Anexo 2 – Análise SWOT.....	37
12.3	Anexo 3 – Lista dos Membros Fundadores e Posições	38
12.4	Anexo 4 – Estatutos	39
12.5	Anexo 5 – Áreas Programáticas, Metas e Actividades Previstas.....	44
12.6	Anexo 6 – Programa de Formações 2011.....	46

Lista de Abreviaturas & Acrónimos

AFMIN	African Microfinance Network
AMOMIF	Associação Moçambicana dos Operadores de Microfinanças
ASCAs	Accumulative Savings and Credit Association
ATM	Automatic Teller Machines
BM	Banco de Moçambique
CBOs	Community Based Organizations
CCOM	Caixa Comunitária de Operadores de Microfinanças
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CTA	Confederação das Associações Económicas
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEX	Director Executivo
DSB	Departamento Supervisão Bancária
EUA	Estados Unidos da América
FARE	Fundo de Apoio à Reabilitação da Economia
FSTAP	Financial Services Technical Assistance Project
GAPI	Sociedade de Promoção da Pequena Indústria
GdM	Governo de Moçambique
GFA	GFA Consulting Group
GIZ	Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit
ICC	International Capital Corporation
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IFB	Instituto Formação Bancária
IFC	International Finance Corporation
IMFs	Instituições de Microfinanças
KfW	Kreditanstalt fuer Wiederaufbau
LUSONET	Rede das Associações de Microfinancas dos Paíse de Expressão Portuguesa
MBB	MicroBanking Bulletin
MEDA	Mennonite Economic Development Associates
MT	Metical
MIC	Ministério da Indústria e Comércio
MIS	Management Information System
MIX	Microfinance Information Exchange
MMF	Mozambique Microfinance Facility
MF	Ministério das Finanças
MFC	Microfinance Center
MPD	Ministério da Planificação e Desenvolvimento
ONGs	Organizações Não-Governamentais
OPAs	Organizações de Promotores de ASCAs
PAR	Portfolio at Risk (Carteira em Risco)
PAFR	Programa de Apoio a Finanças Rurais
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

POS	Point of Sales
ROI	Return on Investment (Retorno sobre o Investimento)
ROSCA	Revolving Savings and Credit Associations
SEEP	Small Enterprise Education Promotion Network
SOCREMO	Sociedade de Crédito de Moçambique
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TOT	Training of Trainers
UNMDP	United Nations Millennium Development Goals
USAID	United States Agency for International Development

Os símbolos monetários são apresentados como \$ = Dólar Americano, Euro = Euro e MT = Metical. A taxa de câmbio aproximada para o metical é de 35 meticais = 1 US\$.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A **Associação Moçambicana de Operadores de Microfinanças (AMOMIF)** é uma congregação de operadores de microfinanças autorizados pelo Banco de Moçambique, fundada em 2007, que tem como objectivo promover o acesso a serviços microfinanceiros a todos os moçambicanos.

Para o efeito, o presente documento tem como objectivo apresentar o plano estratégico da AMOMIF para o próximo triénio 2011 a 2013, para discussão e aprovação pela Assembleia-geral.

Tomando como base a evolução da sua actividade as ameaças e oportunidades para este sector, foram definidos como objectivos estratégicos: Liderança na Indústria; Abrangência e Membros; Sustentabilidade Financeira; Satisfação com qualidade da procura de formação; Redução da dependência de provedores de formação internacionais; Equidade e inclusão.

Para a sua concretização foram definidas duas Áreas Programáticas da organização: Institucionalização da AMOMIF: Governança, Operações e Relações Externas Formação; a Oferta Produtos e Serviços.

Relativamente à área Institucional a intervenção está direccionada para uma maior pro-actividade quer em termos de qualidade e acuidade de serviços e produtos oferecidos, assim como para a sua sustentabilidade. Para assegurar a sustentabilidade da AMOMIF, e da rede, prevê-se o desenvolvimento de mecanismos de aumento das suas receitas, nomeadamente através do aumento do número de membros, oferecendo serviços valiosos mediante o pagamento de taxas, e oferecendo actividades a uma população mais abrangente do que apenas aos seus membros.

Tendo como fim último crescimento do sector, em especial dos seus membros prevê-se ainda uma maior intervenção na oferta dos seguintes produtos e serviços, nomeadamente: Formação, Gestão do Conhecimento, Transparência do Sector, Advocacia e Relações Públicas, Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços e promover a Cooperação Microfinanceira Sul-Sul “Lusonet”.

Para a concretização deste plano, prevê-se um orçamento de cerca de 17 milhões de meticais para os dois primeiros anos e de 18 milhões para o terceiro ano. Espera-se que durante o período de análise, a contribuição das receitas próprias subam de 8% para 10%, que o rácio *overhead* suba de 38% para 45% e que a cobertura de custos passe de 28% para 22%.

De forma a concretizar o primeiro ano deste plano estratégico, apresenta-se o plano operacional detalhado para 2011.

2. MISSÃO, VISÃO & OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

A **AMOMIF** é uma associação empresarial dos operadores de microfinanças em Moçambique, sua direcção estratégica é abaixo apresentada.

2.1 Missão

Agir como uma associação profissional que facilita a promoção e expansão de serviços microfinanceiros. Um factor chave para a AMOMIF é fornecer serviços relevantes de qualidade superior para a indústria para atrair e manter membros, assegurando que a associação represente e sirva a maior parte do sector de microfinanças e maximize o seu crescimento qualitativo e quantitativo.

2.2 Visão

A visão da AMOMIF é que todos os moçambicanos tenham acesso a serviços microfinanceiros e que a associação se torne sustentável.

2.3 Objectivos Estratégicos

A AMOMIF tem os seguintes objectivos:

- a) Servir de elo de ligação entre os membros, e entre estes e outros parceiros e demais instituições nacionais e internacionais;
- b) Participar na definição de políticas e outros serviços conducentes ao desenvolvimento da indústria de microfinanças em Moçambique;
- c) Promover as boas práticas de gestão e de governação entre os seus membros e na indústria das microfinanças em geral;
- d) Oferecer ou facilitar o acesso dos seus membros, aos serviços de apoio técnico, formação, e outros necessários para o desenvolvimento da indústria em Moçambique;
- e) Desenvolver acções de intermediação para obtenção e/ou canalização de recursos para apoiar os seus membros, bem como na obtenção de garantias exigidas para o financiamento por terceiros.

Os principais objectivos estratégicos para o período 2011 – 2013 são:

- **Liderança na Indústria.** Ser um catalisador líder para um crescimento positivo da provisão de serviços de microfinanças, para que as IMFs produzam um impacto positivo ao mercado em Moçambique no fim de 2013.
- **Abrangência e Membros.** Ter mais de 80% das Instituições de Microfinanças registadas no Banco de Moçambique, como membros da associação.

- **Sustentabilidade Financeira.** Criar produtos que concorram para o alcance pelo menos 80% das metas de auto-suficiência financeira projectadas, se se mantiverem as expectativas relativas ao ambiente de negócios e os pressupostos assumidos no anexo 7.
- **Satisfação com qualidade da procura de formação.** Até 2013, pelo menos 80% dos cursos oferecidos sejam ligados a temas considerados prioritários pela maioria dos operadores e, com um grau de satisfação de pelo menos 75%.
- **Redução da dependência de provedores de formação internacionais.** Garantir que a partir de 2011, 100% dos cursos ministrados às IMFs em Moçambique sejam em língua portuguesa e reduzir a dependência de provedores internacionais, através da formação e certificação de 34 formadores locais pela AMOMIF até 2013.
- **Equidade e inclusão.** Reduzir a disparidade da oferta de cursos de formação nas três regiões do país, oferecendo pelo menos 30% dos cursos fora de Maputo em 2011 e aumentar em 3 o leque de pacotes de formação até 2013, de modo a que estes satisfaçam as necessidades dos diferentes modelos institucionais.
- Desenvolver acções junto ao BM para uma supervisão prudencial das IMFs.
- Levar a cabo estudos para a criação de uma CRC que integre maior parte das IMFs.
- Estudar a viabilidade de um centro informático para servir as IMFs e caso possível, procurar financiamento e estabelecer o centro.
- Estudo sobre necessidade de produtos Micro-financeiros para o mercado moçambicano no contexto de inclusão financeira.
- Realizar acções que permitem que o negócio de micro-finanças seja eticamente realizável.
- Abordar o governo a possibilidade de ter um tratamento fiscal relaxado/abonado.

2.4 Princípios Orientadores

Um factor chave para a AMOMIF é fornecer serviços relevantes e de alta qualidade para o sector, para atrair e manter membros, assegurando que a associação represente e sirva a maior parte do sector de microfinanças e maximize o seu crescimento/sucesso.

Deste modo, esta deverá respeitar os seguintes princípios orientadores:

- a) **Orientação à demanda:** Os serviços disponibilizados e desenvolvidos para os operadores deverão ser orientados pela demanda específica e diversificada do sector, respeitando a diversidade regional e a diversidade dos diferentes tipos de operadores.
- b) **Monitoria contínua do desempenho e impacto:** Realizar de forma contínua e transparente a monitoria do desempenho dos diversos provedores (singulares ou colectivos) e a avaliação do impacto das suas acções, com base em indicadores claramente definidos.

- c) **Desenvolvimento contínuo da capacidade local:** De forma a garantir a continuidade e sustentabilidade das acções, é imprescindível a formação permanente de provedores nacionais, sejam externos ou internos às IMFs. Isto é especialmente importante para responder à demanda existente fora da capital do país. Tal permitirá, igualmente, adaptar continuamente a oferta à demanda.
- d) **Sustentabilidade financeira e eficiência:** Reduzir gradualmente a dependência de subsídios de forma a alcançar a médio-longo prazo a sustentabilidade das acções. Neste sentido, deverá ser concebida uma política transparente de preços e subsídios, impedindo ao mesmo tempo distorções no mercado. A oferta deverá ser eficiente em termos de custos.
- e) **Coordenação de programas:** Desenvolver esforços de coordenação das diferentes acções promovidas pelo governo, doadores ou outros intervenientes na área de microfinanças, de forma a:
- Impedir uma duplicação de esforços ou programas;
 - Garantir o respeito das boas práticas de microfinanças;
 - Tirar proveito das economias de escala, reduzindo desta forma o custo para o beneficiário final.

Estes princípios permitirão que a AMOMIF promova e coordene acções orientadas pela procura, de forma transparente e eficiente, com equidade e profissionalismo. Tornarão possível, ainda, que a médio-prazo a AMOMIF seja reconhecida como líder nacional e instituição de referência nos outros países de expressão portuguesa, no desenvolvimento e implementação de acções na área de microfinanças.

3. O SECTOR DE MICROFINANÇAS EM MOÇAMBIQUE

Existem numerosas fontes de informação que analisam o sector de microfinanças em Moçambique. O conteúdo desta secção baseia-se essencialmente em três fontes: (i) “Microfinanças em Moçambique: Sucessos, Perspectivas e Desafios” estudo do MMF, preparado por Fion de Vletter em 2006; (ii) na apresentação do BM intitulada “Enquadramento Jurídico-Legal e Supervisão das Microfinanças em Moçambique”, apresentação do BM efectuada em Nampula, Maio de 2010, e em (iii) entrevistas a intervenientes da indústria. Uma análise SWOT (FOFA) é apresentada no anexo 2, o qual detalha os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

3.1 O Sector de Microfinanças

As microfinanças em Moçambique são ainda jovens e operam num ambiente de grandes desafios. O país era conhecido por ser um dos mais pobres do mundo. Alcançou a sua independência em 1975, com poucos recursos humanos e de desenvolvimento, depois da partida dos Portugueses. A guerra civil destabilizou e atrasou o desenvolvimento do país durante quase uma geração.

A indústria de microfinanças em Moçambique surgiu em meados da década de 90. “Dos 35 operadores existentes aquando do levantamento feito em 1997/1998, somente 15 estavam ainda operacionais dois anos mais tarde, isto é, em 2000.” (de Vletter, p. 15). A partir de então, surgiu uma nova abordagem apoiada por instituições internacionais multi-sectoriais, promovendo o surgimento de instituições de microfinanças locais. Em 2005, o sector ultrapassou a meta de 100.000 clientes estabelecida pelo governo de Moçambique na Cimeira Internacional de Microcrédito, ao se atingir 103.000 clientes.

O governo tem sido um actor activo, com interesse nas microfinanças e finanças rurais. Em 2004, através do Banco Central, o governo introduziu alterações à legislação permitindo a criação de diferentes categorias de instituições de microfinanças. Para além disso, o governo desenvolveu grandes iniciativas com foco nas pessoas pobres, a nível de todo o país. Por exemplo, no 2º semestre de 2009 lançou uma Campanha Nacional de Promoção de Poupanças. A provisão de serviços financeiros rurais também foi declarada como de alta prioridade para o governo e, através do Avison⁹⁴/GBM/2005, o Governador do Banco de Moçambique comunicou a simplificação dos requisitos de capital mínimo para a constituição de IMFs e introduziu incentivos fiscais e não-fiscais, para estimular a expansão dos serviços financeiros para as zonas rurais. Vários ministérios (e vários doadores) estão envolvidos numa variedade de programas. Contudo, apesar da comunicação e articulação entre eles ter melhorado, ainda há espaço para melhorar ainda mais a coordenação.

De acordo com o relatório da pesquisa sobre o acesso a serviços financeiros em Moçambique, FINSCOPE 2009, cerca de 78% da população adulta do país não tinha acesso a serviços financeiros formais e informais, o que constitui um grande desafio para as microfinanças e demais

provedores financeiros em penetrar e expandir os seus produtos e serviços a esta numerosa população que ainda não é servida.

Segundo a conferência “ASCA em Moçambique – Situação e Perspectivas” realizada em Maio de 2010, em 2009 existiam 20 operadores de ASCAs, operando em 70% dos 128 distritos do país e servindo 93.354 clientes, dos quais 55% eram do sexo feminino.

O sector de microfinanças tem uma série de limitações. A maioria dos intervenientes são ONGs com quase dez anos de existência, limitada abrangência e um baixo nível de auto-suficiência financeira. Em geral, o sector ainda possui défice de pessoal qualificado, sistemas de informação de gestão (SIG), instituições financeiramente auto-suficientes, e produtos orientados para o cliente. Dada a baixa idade média dos operadores de microfinanças, o crescimento é lento. De acordo com dados do Sistema de Monitoria do Desempenho da AMOMIF (2º semestre de 2010), existe um grupo de IMFs com cerca de 80.000 clientes e um número maior de instituições com cerca de 3.000 clientes cada.

Comparando com outros países, mesmo em países pobres e ambiente de pós conflito/desastres, a penetração do mercado é baixa. O mercado de microfinanças no Afeganistão declara ter 500.000 clientes em apenas quatro anos da era pós-Taliban. A Nicarágua, o segundo país mais pobre da América Latina, que saiu de um conflito nos anos 80 possui 6 milhões de habitantes, tem 28 IMFs listadas no Mix Market com uma abrangência total de 500.000 clientes.

Apesar desta história, hoje o sector de microfinanças tem qualidades dinâmicas com vários desenvolvimentos interessantes. Quatro IMFs estão agora licenciadas como bancos. A actividade é bastante concentrada em Maputo e zonas urbanas, mas existe interesse do governo, doadores e instituições em servir mais as zonas rurais. Até então, o desenvolvimento de produtos era pouco inovador contudo, a tendência actual tem sido caracterizada por iniciativas inovadoras.

Um número significativo de instituições estão a actualizar os seus sistemas de informação de gestão. É evidente alguma inovação em novos produtos financeiros rurais, iniciativas piloto para produtos de seguros, um aumento de IMFs interessadas em servir os seus clientes através da “Banca Móvel” e a exploração da tecnologia de telefones celulares para operações bancárias. O interesse de novos operadores por este mercado tem estado a aumentar. Segundo o Banco de Moçambique, em 31/12/09 estavam licenciados 116 operadores de microfinanças, de entre os sujeitos a supervisão prudencial (Bancos, Microbancos e Cooperativas de Crédito) e os sujeitos apenas a monitorização (Organizações de Poupança e Empréstimo e Operadores de Microcrédito). Igualmente nota-se um grande surgimento de organizações promotoras de ASCAS.

Apesar dos progressos acima referidos, existe ainda um fraco desenvolvimento do sector de prestação de serviços, como por exemplo, um número muito reduzido de provedores de formação cuja qualidade, abrangência e leque de cursos oferecidos ainda está longe de satisfazer as necessidades desta indústria em crescimento. Um outro exemplo é a inexistência de auditores externos com *know-how* do sector.

3.2 Mercado de Membros da Amomif

A AMOMIF actualmente possui 26 membros, 12 dos quais Membros Fundadores que assinaram a escritura constitutiva em 2007 e os restantes de novos membros. A associação planeia expandir o número de membros para assegurar que a AMOMIF represente a maioria do sector.

O total de operadores licenciados é assim decomposto: 117 Operadores de Microcrédito, 10 Organizações de Poupança e Empréstimo e 3 Bancos Comerciais vocacionados ao negócio de microfinanças, 6 Microbancos e 5 Cooperativas de Crédito (segundo o BM, apresentação na V Conferência das Microfinanças na Matola em Novembro de 2010).

Existem, também, vários intervenientes que constituem potenciais Membros Associados, categoria prevista nos estatutos da AMOMIF, e composta por Membros Honorários e Membros Observadores. Este grupo inclui consultores, doadores, ONGs e provedores de serviços.

4. ÁREAS DE PROGRAMA, METAS & RESULTADOS

Esta secção detalha as principais áreas programáticas para a associação. Projecta também as metas e detalha o que a AMOMIF pretende alcançar, com particular ênfase no primeiro ano (2011) deste Plano de Negócios.

4.1 Definição das Áreas Programáticas

Abaixo são descritas as duas áreas programáticas da AMOMIF:

Parte 1. Institucionalização da AMOMIF: Governação, Operações e Relações Externas

A associação irá investir tempo, dinheiro e recursos no desenvolvimento dos seus alicerces. As suas actividades orientar-se-ão pelos seguintes três documentos fundamentais: Plano de Negócios, Estudo de Viabilidade e Planos Operacionais. Estes documentos estarão disponíveis em formatos acessíveis para partilhar com doadores ou outros intervenientes interessados. Esta área trata também de definir a estratégia de fundos e sustentabilidade financeira, e de facilitação de relações com os doadores.

Parte 2. Produtos e Serviços

Esta área inclui as actividades a serem realizadas pela Associação, com impacto directo na indústria. As actividades e projectos são idealizados num contexto comercial e de mercado, daí a denominação “produtos e serviços”.

Os produtos e serviços oferecidos pela AMOMIF devem ser de alta qualidade e, como princípio, antes da sua disponibilização estes serão pesquisados, sempre numa óptica de orientação à procura e ao mercado, praticando-se preços de mercado com objectivo de contribuir para a geração de receitas com vista à sustentabilidade. Apesar desta filosofia ser, de um modo geral, aplicável a todos os produtos e serviços, em função das especificidades de cada, serão definidos os canais de comunicação e enfoque no serviço ao cliente, que se mostrarem mais adequados.

2.1. Formação

A capacitação institucional dos membros é um dos principais enfoques da AMOMIF. Anualmente esta envolverá os membros na selecção dos tópicos de formação, e com base nas necessidades de formação identificadas, planificará as actividades de formação para o ano seguinte devendo estas serem, sempre, orientadas pela procura. Igualmente, a AMOMIF procurará envolver as Instituições de Ensino e o Ministério de Educação em matérias de educação financeira (Microfinanças).

2.2. Gestão do Conhecimento

Esta área programática consiste em promover a investigação sobre práticas de microfinanças em Moçambique, divulgando os resultados interna e externamente. Inclui, ainda, trazer e partilhar informação externa para as microfinanças moçambicanas. Neste sentido, será criada uma base de dados de contactos, publicações em português, biblioteca com materiais importantes da

indústria, troca de informação de fora de Moçambique, visitas de troca de experiência, conferências internacionais e outras actividades similares.

2.3. Transparência do Sector

A recolha de dados é uma actividade importante da AMOMIF. A AMOMIF desenvolverá padrões a serem seguidos pelos membros e prestará assistência para assegurar o seu cumprimento. Irá produzir resumos trimestrais da situação da indústria e relatórios anuais mais exaustivos da indústria. Igualmente, trabalhará em coordenação com o Banco Central e *Mix Market / MicroBanking Bulletin* (MBB) sobre o assunto. A AMOMIF irá encorajar as IMFs a realizarem o *rating* e a serem auditadas.

2.4. Advocacia e Relações Públicas

Esta área inclui interligações com o governo, bem como o desenvolvimento de declarações de posicionamento sobre os diversos assuntos que afectam a actividade microfinanceira. Inclui ainda relações com os diversos intervenientes na qualidade de interlocutor da indústria, participação em eventos, coordenação com doadores, entre outras actividades. A AMOMIF representará o sector de microfinanças a nível internacional e, em matérias relativas a protecção do consumidor e capacidade financeira (incluindo educação financeira).

2.5. Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços (para AMOMIF)

Integra potenciais áreas de actuação futura da AMOMIF, as quais carecem ainda de estudo. Neste momento estão identificadas as seguintes: finanças responsáveis, central de registo de crédito, assistência legal, auditoria, consultoria, ligações financeiras.

2.6. Cooperação Microfinanceira Sul-Sul "Lusonet"

Visa conduzir o processo de integração regional dos Países falantes de Português no Sector de Microfinanças. Inclui o desenvolvimento e implementação de um sistema de regulamentação e intercâmbio dos países lusófonos, e promoção da continuidade da LUSONET, fazendo a ligação entre Lusonet I e II.

4.2 Actividades Operacionais 2011 – 2013

Tabela 1: Actividades operacionais

ÁREAS PROGRAMÁTICAS	SUB-ÁREAS	METAS
1 <u>Institucionalização da AMOMIF: Governança, Operações e Relações Externas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Governança • Gestão Operacional • Relações Externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de uma associação empresarial viável oferecendo produtos e serviços relevantes para os membros • Aumento do número de membros • Estabelecimento de uma organização funcional que satisfaça os seus membros, opere com ética e cumpra os estatutos da organização • Desenvolvimento de uma instituição sustentável e financeiramente independente
2 <u>Produtos e Serviços</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Formação • Gestão do Conhecimento • Transparência do Sector • Advocacia e Relações Públicas • Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços • Cooperação Microfinanceira Sul-Sul “Lusonet” 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da actividade das IMFs • Reforço da capacidade institucional das IMFs • Incremento da eficiência, auto-suficiência financeira e diversidade de produtos • Aumento do tamanho global, capital e impacto do sector • Medição do desempenho e crescimento do sector • Aumento da transparência e responsabilização na indústria • Aumento do conhecimento sobre práticas e experiências de microfinanças • Liderança da cooperação microfinanceira sul-sul "lusonet", com os países de expressão portuguesa

Refira-se que este documento contou com o contributo da Pesquisa de Mercado para a Identificação do “Gap” (lacuna) entre a Procura e a Oferta de Formação em Microfinanças, e da Estratégia e do Plano de Formação para o Sector. Vide o Plano Operacional 2010 aprovado pelo Conselho de Direcção, em anexo 6.

4.3 Resultados Projectados

Os resultados cumulativos projectados (indicadores financeiros e não-financeiros) para o alcance das metas até 2013, são abaixo apresentados.

Tabela 2: Resultados cumulativos projectados

INDICADORES	PROJECTADOS		
	2011	2012	2013
DESEMPENHO			
Rácio de Overhead (Custos de overhead / Total dos custos operacionais)	38%	42%	45%
VIABILIDADE RENTABILIDADE			
Auto-suficiência operacional	22%	22%	22%
NÍVEL DE FINANCIAMENTO			
Próprio	22%	22%	22%
Alheia	78%	78%	78%
EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE			
Total de cursos	10	12	14
FORMAÇÕES			
Número de cursos directos a Operadores de Microfinanças	8	10	12
Número de Operadores formados	136	170	204
Número de cursos de Formação de Formadores	2	2	2
Número de Formadores formados	34	34	34

4.4 Medição

É importante medir os sucessos e resultados em relação às metas estabelecidas. Para reflectir esta importância, a secção 8 deste documento trata especificamente do Impacto Social e Comunitário. Os Planos Operacionais servem de ferramenta de medição para uso actual e futuro. Estes serão actualizados durante o ano e revistos em cada ano subsequente para efeitos de planeamento. Esta lista de actividades programáticas está classificada por grandes categorias e com um calendário anual. Para a medição do desempenho são utilizadas metas e indicadores chave. A ideia é comparar o que a AMOMIF declara como actividade para o ano com o progresso em relação à meta. Tal é feito através da monitoria dos resultados, comparando-os com as actividades projectadas e avaliando se estas alcançaram os seus objectivos. Depois, o acompanhamento do desempenho da indústria pode medir a mudança e, de preferência, os progressos.

4.5 Calendário

Em anexo 6, apresenta-se o calendário para as actividades da AMOMIF. Naturalmente, estas irão evoluir com a organização, por isso requerem análise e revisão. Mais uma vez, o Plano Operacional e a sua descrição são documentos complementares e mais específicos do que este documento. Ambos são anexos deste documento. Para uniformizar com o ano fiscal, o Plano Operacional cobre os meses de Janeiro a Dezembro. Ver o plano anual 2011 aprovado pelo Assembleia-geral, em anexo 6.

5. PRODUTOS E SERVIÇOS

AMOMIF irá oferecer produtos e serviços interligados com valor para os seus membros e outros intervenientes do sector com vista a alcançar a meta de maximizar a disponibilidade de serviços microfinanceiros no país. O objectivo estratégico global de desenvolvimento da AMOMIF é estabelecer soluções baseadas no mercado. Este é traduzido em actividades que são orientadas pela procura, que incorporam as preferências dos membros. Isto satisfaz uma necessidade no mercado que é contínua e não apenas criar ou implementar programas esporádicos de doadores. Tal significa, ainda, que a AMOMIF deve procurar cobrar taxas de mercado para os serviços prestados para assegurar que os custos sejam cobertos. E, a associação irá procurar modelos de negócio que permitam uma oferta sustentável e contínua.

Os produtos e serviços da AMOMIF são aqui descritos em concordância com o Plano Operacional detalhado e o Programa de Formações para 2011. Ambos os documentos são complementares a este plano de negócios e podem ser consultados para mais detalhes. A gestão e a direcção da AMOMIF irão analisá-los trimestralmente para comparar o desempenho real contra o planeado, determinar o estágio de implementação e os rever conforme necessário.

Os Produtos e Serviços são distinguidos entre Indústria (internos) ou Públicos:

Produtos e Serviços disponíveis

1. Formação
2. Conferências e Eventos
3. Recolha e partilha de Dados da Indústria
4. Consultoria e Assistência Técnica a Nichos de Mercado
5. Publicações
6. Tradução e Divulgação de Materiais

Possíveis produtos no futuro

7. Websites para IMF's
8. Análise da viabilidade de um Sistema de Informação de Crédito/ Central de Risco de Crédito
9. Promoção para IMF's

Outros Serviços

1. Marketing
2. Promoção
3. Troca de Informação sobre as novas Tecnologias
4. Visitas de Trocas de Experiência entre IMF's
5. Promoção de encontros entre IMFs
6. Pesquisa
7. Intercâmbio com países de expressão portuguesa (LusoNet)

A estratégia principal, que é a base para a auto-suficiência financeira da AMOMIF, é a oferta de produtos e serviços a preços de mercado, e a cobrança de jóias para cobrir pelo menos os custos principais (indicadores: rácio de overhead e de cobertura de custos).

As actividades a serem desenvolvidas nesta âmbito são:

1. Coordenação de Doadores
2. Serviços de Intermediação
3. Dotações à Associação

Vide o plano operacional 2011 aprovado pelo conselho de direcção, em anexo 6.

6. GOVERNAÇÃO, GESTÃO E PARCERIAS

6.1 Governação

A AMOMIF foi legalmente estabelecida em Moçambique como associação em 27 de Agosto de 2007, sob o regulamento No.1 Art.5 L.8/91 de 18 de Julho e Art.1 de Dezembro 21/91 de 3 de Outubro. É regulada pelo Ministério da Justiça. Os estatutos da associação estão no anexo e as suas cláusulas explicadas em detalhe. De forma breve os pontos principais são:

Na Assembleia-Geral, cada membro tem um voto.

Actualmente a AMOMIF integra nos seus órgãos sociais 12 IMFs, eleitas na assembleia eleitoral constitutiva de 2007. As próximas eleições deverão ter lugar em finais de 2011.

As entidades que dirigem a Associação e os seus membros iniciais são os seguintes:

- Conselho de Direcção: Tchuma, BOM, MBM, FDM, Progresso
- Conselho Fiscal: GAPI, FCC, CCC
- Mesa de Assembleia-Geral: Kulima, Hluvuku, AMODER, AMODESE

A lista dos representantes oficiais de cada IMF é apresentada no anexo 3.

Cada entidade tem um Presidente, um Vice-Presidente e Vogais. As funções destes órgãos, frequência das reuniões e as funções de cada posição estão detalhadas nos estatutos.

A AMOMIF é flexível para assegurar uma gestão adequada, que os regulamentos de governação sejam revistos pelo menos anualmente e em manter as boas práticas das associações de microfinanças. Funções de governação adicionais serão acrescentadas, de acordo com as necessidades, começando primeiro com as entidades temporárias, *Task Forces*, que vão crescendo para Comités a Tempo Inteiro – se necessário – através de devidas tomadas de decisão da governação.

6.2 Gestão e Pessoal

As tarefas do dia-a-dia da associação são realizadas pela Direcção Executiva. O Conselho de Direcção é, por conceito, não executivo. Durante o ano de 2010, a AMOMIF contratou os dois colaboradores que trabalharam a tempo inteiro na organização, nomeadamente:

- *O Director Executivo*, que lidera todas as tarefas de gestão. um líder, com excelentes competências diplomáticas.
- *A Secretária Executiva*, uma pessoa forte, capaz de tomar decisões operacionais, organizada e eficiente.

À medida que as actividades da AMOMIF ganharem ímpeto e o âmbito das funções da organização se expandirem, são necessários recursos humanos adicionais para lidar com necessidades acrescidas. Prevê-se acrescentar um funcionário a tempo inteiro em cada ano (2011 e 2013), dependendo do desempenho da organização, disponibilidade de fundos, crescimento dos membros e outros factores. Nomeadamente:

- *Gestor de Programas* irá supervisionar projectos específicos.
- *Técnicos* é uma posição de crescimento organizacional concebido para profissionais jovens para ganhar experiência no sector.

Para complementar os recursos humanos para cumprir com o extenso trabalho planificado, pode-se recorrer às seguintes soluções:

- *Consultores por projecto* – Para manter-se uma organização pequena e eficaz em termos de pessoal, a AMOMIF implementará projectos, esporádicos ou grandes, numa base de “conforme as necessidades”. Os consultores, contratados localmente tão frequentemente quanto possível, realizarão tarefas de curto prazo ou pouco frequentes como mão-de-obra temporária. Os consultores mantêm os gastos com pessoal baixos, trazem competências e fornecem uma perspectiva externa.
- *Fornecedores de serviços* – A AMOMIF desenvolverá relações de confiança e de competência com os fornecedores de serviços procurando excelentes preços e serviços. Deverá existir um equilíbrio entre usar os mesmos recursos repetidamente para assegurar que eles saibam como trabalhar com a associação, mantendo ao mesmo tempo abertos a novas oportunidades no mercado para assegurar um melhor preço. As relações com os fornecedores de serviços incluem tecnologias de informação (TI), formadores, contabilidade, auditoria, organizadores de eventos e outras funções de negócios regulares para a associação.
- *Estagiários e voluntários* – A associação fará uso das candidaturas seleccionadas desta fonte de trabalho “gratuita”. Gratuita está entre aspas, porque existe sempre um custo, na gestão, formação, tempo e outros recursos. Se o tempo do pessoal for devidamente minimizado, estas opções são benéficas. Dada a popularidade das microfinanças a nível internacional, existem oportunidades de integrar pessoas de fora e estudantes em Moçambique. O U.S. Peace Corps, European Voluntary Service Organization (VSO) e a DED Alemã não são gratuitos, mas oferecem oportunidades para a associação e seus membros de recursos humanos adicionais. Estes recursos têm que ser usados com prudência para serem eficazes.
- *Parecerias com doadores* – Alguns doadores estão interessados em fornecer serviços em espécie que inclui o capital humano. A AMOMIF tem que estar sempre vigilante em relação à sua reputação e assegurar que o trabalho está alinhado com a sua missão e objectivos. Os doadores fornecem oportunidades para parcerias e colaboração para impulsionar o trabalho da associação.

- *Membros da Associação* – apelar aos membros para que contribuam com o seu tempo para o benefício da associação e o êxito do sector. Isto inclui executar as tarefas da sua posição, participar em *task forces*, recrutar novos membros, fornecer *inputs* quando solicitados, promover esta comunidade, etc.

Para uma melhoria incremental do desempenho da organização, a AMOMIF privilegiará a capacitação e fortalecimento das competências do seu pessoal, com vista a um desenvolvimento profissional contínuo de cada colaborador, de acordo com as responsabilidades descritas em cada função, e endereçando às expectativas pessoais e enfoque no alcance das metas do programa.

As funções internas da AMOMIF serão realizadas de acordo com o Manual de Operações estabelecidos, já disponível em versão preliminar que será submetida a aprovação na próxima Assembleia-geral prevista para 1º trimestre de 2010, que depois serão revistos pelo menos anualmente, daí para a frente. A AMOMIF estabeleceu os seus próprios escritórios em 2008, um local simples, mas atractivo, acessível e adequado para os membros.

6.3 Parcerias

A AMOMIF desenvolve as suas actividades e objectivos em articulação/consulta para:

- *Formação*: recorrendo a provedores que oferecem estes serviços de valor para o mercado local. Refira-se ao estudo “Pesquisa de Mercado para Formação em Microfinanças: Identificação do Gap entre a Procura e a oferta” encomendado pela GIZ e implementado pelo GFA/ICC.
- *Angariação de fundos*: As instituições financiadoras Apex têm antecedentes históricos diferentes e são raramente citadas nas boas práticas da indústria como produtos de associações, por isso não se recomenda que a AMOMIF o faça directamente. Esta é uma função importante para o sector de microfinanças, e permite que a AMOMIF se focalize em programas e facilitação. Bancos Comerciais e os de Microfinanças estão também interessados em oferecer serviços a operadores.
- *Intervenientes do governo*: É imperioso que a AMOMIF estabeleça relações produtivas com os intervenientes do governo. O FARE tem fundos significativos para apoiar o desenvolvimento dos serviços financeiros rurais. Este relacionamento tem benefício mútuo para o crescimento do sector financeiro. O papel do Ministério da Finanças é vital como supervisor geral do FSTAP. O Banco Central é quem implementa as políticas. O Ministério da Indústria e Comércio (MIC) gere uma série de fundos de doadores com objectivos definidos de promover serviços financeiros nas zonas rurais e para as pessoas pobres. O Ministério da Planificação e Desenvolvimento (MPD), excluindo o FARE, é outro interveniente na indústria de microfinanças.

- *Doadores:* Será útil para a AMOMIF servir de balcão único para os doadores nos assuntos relacionados com as microfinanças em Moçambique. A AMOMIF tem que coordenar os doadores a aumentar a eficácia neste mercado. Isto é possível servindo de uma voz credível e uma organização acessível para a indústria de microfinanças.
- *Relações Internacionais:* O sector em Moçambique pode beneficiar das ligações internacionais para dar exemplos, apoio, informação técnica, capital etc. Existem numerosos intervenientes interessados e disponíveis. A SEEP Network já exprimiu disponibilidade em apoiar. Os investidores internacionais estão desejosos de ser envolvidos, e fazendo isso através da AMOMIF é uma grande oportunidade para benefício mútuo. Redes internacionais específicas de microfinanças estão interessadas em apoiar as iniciativas locais. Os fornecedores, particularmente de MIS e formação, estão interessados no mercado.
- *Outras associações locais:* Existem outras instituições em pais com quem pode colaborar para melhor atingir os seus objectivos. A CTA é uma delas, que apoia associações de várias maneiras, por exemplo, como um lobista junto do governo. A Associação de Bancos é outro grupo com objectivos similares e membros comuns.

7. MEMBROS

O crescimento da abrangência da AMOMIF, numa óptica de número de membros, é uma das prioridades estratégicas definidas.

7.1 Categorias de Membros

De acordo com os estatutos da AMOMIF publicados no Boletim da República número 41, série III de 16/10/07, os membros podem ser categorizados em 4 tipos, a saber:

Membros Fundadores, qualquer pessoa singular ou colectiva, estabelecida no território nacional, que esteja devidamente autorizada para o exercício da actividade de microfinanças, e que aceite os Estatutos e os Princípios da AMOMIF e seja admitida à mesma, subscreva a acta constitutiva da Associação e contribua activamente para a sua constituição.

Membros Efectivos, aqueles que aderirem a Associação e participem activamente no seu desenvolvimento, realização e sustentabilidade e que estejam devidamente autorizados a exercer a actividade de microfinanças.

Membros Observadores, quaisquer pessoas singulares ou colectivas estabelecidas no território nacional onde promovem, exercem ou pretendem exercer a actividade de microfinanças sem ainda estarem devidamente autorizadas para o efeito.

Membros Honorários, aqueles que contribuem substancialmente para os objectivos da Associação.

7.2 Quotas

A quota é uma importante componente do orçamento e para auto-suficiência financeira da AMOMIF. Ela é estabelecida para ser importante para os membros, mas não difícil. É imperioso que a AMOMIF ofereça elevado valor pelas quotas pagas de modo a manter e atrair membros.

A quota foi estabelecida pela gestão da AMOMIF em 1.000 Mt/mês por cada Membro (aproximadamente US\$30) e aprovada pela Assembleia-geral. Os pagamentos devem ser, no mínimo mensal, sendo que os Membros Honorários estão isentos. Existe também uma jóia de 2.500 Mt (cerca de US\$70) por membro, paga após a aceitação da candidatura.

7.3 Crescimento

A AMOMIF pensa na totalidade dos seus membros, procura o seu crescimento, e quer assegurar uma verdadeira representação do sector. Veja a secção de orçamento para a receita projectada a partir das quotas dos membros, baseada no valor das quotas e número de membros. Veja também a secção 4 - resultados projectados.

Projeções conservadoras de membros são:

Tabela 3: Projecção de Membros

	2011	2012	2013
IMFs Membros	25	30	40
Membros Direito Limitado (Observadores+Honorários)	10	14	18

7.4 Ética

A reputação desta associação empresarial e dos seus membros é imperiosa para a saúde contínua do sector. A AMOMIF deve assegurar que todos os seus membros espelhem fielmente a missão da organização e transmitam uma luz positiva à indústria. A todos os membros, funcionários, e fornecedores significativos (definidos como sendo aqueles que fornecem serviços maiores que US\$5.000 numa base contínua ou representando a AMOMIF) se exige a assinatura de um código de conduta de IMFs. A infracção ao código de conduta pode implicar a expulsão da associação, despedimento do pessoal ou a incumprimento do contrato. Anexar o código de conduta.

8. IMPACTO SOCIAL & COMUNITÁRIO

É importante para a AMOMIF ser responsável perante os seus membros e intervenientes da mesma forma que esta exige que os seus membros sejam responsáveis perante a associação em termos da sua prestação de contas. Isto começa com o comprometimento em relação à sua missão e objectivos da AMOMIF. Ela também subscreve aos padrões de ética e transparência.

Adicionalmente, a AMOMIF precisa de “fazer o que apregoa” em termos de um uso eficiente de capital e documentação dos resultados. Ela adoptará um método para medir o impacto chamado de Método do Quadro Lógico. Os resultados são identificados com base no plano como objectivos do programa. Cada objectivo tem metas anuais específicas mensuráveis, e os indicadores são usados para rastrear o desempenho em relação aos objectivos estabelecidos.

O impacto é avaliado num número de áreas diferentes para fins diferentes. Estes são aqui detalhados. As actividades são também detalhadas no anexo relativo as actividades programáticas.

Indicadores de Actividade da AMOMIF. O Plano Operacional de 2011-2013, apresenta objectivos e indicadores de sucesso para as principais actividades programáticas. Este quadro permite a monitoria, mais do que contar as actividades, medir o progresso em relação aos objectivos. Vide esse documento para informações mais detalhadas. Exemplos de resultados incluem:

- Número de acções de formação, número de pessoas formadas, formadores locais formados e certificados. Valor do fundo de capital angariado para os operadores de microfinanças que a AMOMIF intermedeia ou facilita
- Número de eventos realizados, número de pessoas que participaram, e resultados positivos alcançados
- Iniciativas de advocacia realizadas, participação em actividades de advocacia, e resultados positivos alcançados
- Número de aparições públicas, número de intervenções feitas, número de pessoas alcançadas
- Número de artigos sobre microfinanças nos media de maior circulação
- Rendimentos gerados como percentagem do orçamento total
- Número de membros e crescimento do número de membros

Indicadores do Sector de Microfinanças. A AMOMIF irá monitorar a informação da indústria de forma contínua para medição de impacto. A reflexão do desempenho da AMOMIF estará ligada ao desenvolvimento do sector. Apesar de a AMOMIF ser apenas um dos contribuintes para o sucesso da indústria, este é um indicador desse desenvolvimento. Os indicadores para o *reporting* trimestral e anual mais detalhados, serão similares aos da informação do MicroBanking Bulletin do MIX como por exemplo:

- Número total de IMFs membro
- Número de IMFs membro que são financeiramente auto-suficientes (FSS 100%)
- Número total de clientes: depositantes e mutuários, com a percentagem de clientes do sexo feminino
- Total da carteira actual em empréstimos e poupanças
- Números de IMFs listadas no MIX com informação actualizada, com pelo menos 4 diamantes
- Média da carteira em Risco >30 dias, e percentagem de membros que mostrem uma PAR abaixo de 10%

Outras Medidas de Desempenho para fortalecimento institucional. As ferramentas incluem:

- Avaliação do grau de satisfação do cliente. Para seguir as boas práticas da indústria, a AMOMIF irá realizar uma avaliação do nível de satisfação do cliente para compilar informação sobre a percepção dos membros e feedback para as actividades da associação.
- Avaliações anuais dos funcionários. Em consonância com as boas práticas corporativas, cada colaborador será sujeito a uma avaliação de desempenho. O formato exacto dependerá da decisão do DEX juntamente com o conselho de Direcção, pois já existem numerosos modelos. O DEX será avaliado pelo Conselho de Direcção.
- Avaliações de pares. Uma boa prática emergente para promover a transparência, validar o desempenho, e aprender uns com os outros é a avaliação de membros pares. Isto promove a responsabilidade e é um bom passo em direcção a avaliações externas como o rating. A mesma exige o estabelecimento de parâmetros e definição de procedimentos. Existem formatos estabelecidos para tal.

Objectivos de Desenvolvimento do Milénio das Nações Unidas. Os ODM das NU são outro barómetro usado para monitorar a evolução do desenvolvimento, com objectivos a nível nacional estabelecidos para 2015. As microfinanças fazem parte de algumas das estratégias, particularmente no que concerne à redução para metade do número de pessoas que vivem na pobreza. Ferramentas para as microfinanças estão a ser desenvolvidas pelo CGAP e outros para medir o progresso. Fazer a monitoria deste indicador, mesmo sabendo que as microfinanças têm apenas algum impacto no resultado, vale a pena, pois esta continuará a ser uma medida importante nos círculos de desenvolvimento. Mantém também o foco nas melhorias para os utilizadores finais, i.e. pessoas pobres.

Retorno Social sobre o Investimento. Finalmente, vale a pena para a AMOMIF determinar a criação de valor financeiro pelo seu trabalho. O Retorno sobre Investimento (ROI) é um indicador financeiro típico. Contudo, é difícil nesta situação, pois muitas das actividades das associações não terão um retorno financeiro directo para o capital dispendido. Linhas de produtos específicos, tais como formação e a central de risco, podem ser medidas em termos de rentabilidade. E, a AMOMIF irá monitorar a percentagem do seu orçamento proveniente de actividades de geração de receitas. O objectivo final é a AMOMIF criar maior valor financeiro que as despesas orçamentais, de outro modo, o dinheiro deverá ir para outros propósitos. Um sistema para medir este aspecto será desenvolvido.

9. RISCOS, ASSUNÇÕES E CONSTRANGIMENTOS

Veja por favor a análise SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) apresenta uma lista detalhada das características para cada área da AMOMIF (anexo). Para os principais factores mais relevantes para o sucesso da AMOMIF, as mudanças no ambiente podem afectar os resultados com mudanças subsequentes para os objectivos estratégicos e actividades operacionais.

Espera-se que a situação macroeconómica e política no país continue estável durante o período de implementação do plano de negócios. Com uma segurança estável, as actividades continuarão como foram programadas. A integração regional continuará conforme o planificado o que promete estímulos económicos para a região em infra-estrutura, turismo, etc.

O interesse do governo Moçambicano no sector irá continuar e as microfinanças receberão elevada prioridade como uma componente principal da estratégia de finanças rurais. A AMOMIF será vista como um órgão representativo dos operadores perante o governo. Os fazedores de políticas demonstram interesse em ouvir os pontos de vista dos especialistas e acompanhar as experiências.

A participação dos doadores em Moçambique permanecerá alta, pois o Índice de Desenvolvimento de Humano (IDH) não mostra sinais de melhoria, em grande medida devido às baixas taxas de alfabetização, elevada taxa de mortalidade, propagação do HIV/SIDA, e o contínuo alto nível de ineficiência/corrupção. Mais intervenientes entrarão nas microfinanças – tanto ONGs como entidades privadas – com a crença de que existe capital para projectos no caso dos primeiros e lucros para os últimos. Existirá mais acesso à fontes comerciais de financiamento e oportunidades de investimento expandidas.

A fraqueza de capacidade no sector tem de ser ultrapassada mas irá persistir ao longo dos próximos anos. Estes são constrangimentos significativos para a expansão do sector. A AMOMIF irá focalizar em abordar eficazmente as necessidades de formação em microfinanças com qualidade. A AMOMIF irá, esperamos, um dia ver isto definitivamente resolvido pelo mercado.

Financiamento: A AMOMIF irá angariar uma porção do seu orçamento a partir de actividades de geração de receitas, mas continuará a receber apoio filantrópico.

Os membros irão fornecer informação financeira de qualidade e interesse em ter o seu desempenho medido. O comprometimento para com uma transparência e padrões de desempenho irão manter-se à medida que os operadores se forem habituando aos padrões da AMOMIF em conformidade com as boas práticas.

A seguir é apresentada uma tabela dos maiores riscos da AMOMIF:

Tabela 4:Riscos da AMOMIF

Riscos	Descrição e Probabilidade	Estratégia de Mitigação
Instabilidade política	A situação política tem sido consistente e calma.	Aceitar o Risco
Desastres naturais	Altamente provável. Esperemos que o governo e as ONGs tenham aprendido dos erros passados a melhorem a mobilização de esforços de recuperação.	Reforçar o marketing público (exemplo Instituto Nacional de Gestão de Calamidades)
Governo tornar-se desfavorável em relação às microfinanças	Neste aspecto as IMFs fizeram um bom trabalho, pois a manutenção das relações é uma tarefa chave; a adversidade tem uma probabilidade mais baixa.	Reforçar o marketing público, nomeadamente através a sensibilização ao governo na aplicação dos fundos de Iniciativa local (vulgo 7 milhões)
Perda de interesse por parte dos doadores nas microfinanças	Em última análise, pode ser uma coisa boa. Um resultado provável é a AMOMIF reduzir de dimensão, concentrar-se em questões cruciais, e actividades com base no mercado. A taxa de adesão decresce mas mantém-se estável pois as instituições angariam investimentos, e novos intervenientes com fins lucrativos entram para o mercado.	Reforço das fontes de receitas para a sua auto-sustentabilidade
Os membros de OPAs constituam uma associação concorrente à AMOMIF	Idealmente, a AMOMIF opera de forma transparente e tem a confiança dos membros. Tem uma boa comunicação com os seus membros e com o sector em geral, para representar a todos. s.	Reforço do papel de liderança da AMOMIF, na abertura à entrada desta categoria de operadores como membros

10. ORÇAMENTO E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Esta secção apresenta um resumo do orçamento e uma descrição detalhada das finanças da AMOMIF. Para mais detalhes do orçamento, vide o anexo 7. É uma folha de cálculo em Excel que projecta os recursos financeiros para três anos, incluindo os custos iniciais de arranque no primeiro ano, bem como as actividades operacionais contínuas.

Em geral, o orçamento confere um começo ambicioso para uma organização jovem com um crescimento moderado. Dado o tempo que uma associação de microfinanças tem estado em gestação em Moçambique, a AMOMIF não é totalmente uma nova iniciativa. As actividades e o crescimento irão em última análise depender do financiamento, da capacidade da AMOMIF de se desenvolver como instituição pertinente fornecendo serviços de valor que os membros querem, e actividades de geração de receitas.

O orçamento é apresentado de uma forma atípica que carece de explicação. O topo do orçamento lista os custos fixos e os identificados como sendo mais importantes para um cenário operacional de início de actividade. O orçamento designa estes custos de 'Actividades Principais'. Mais abaixo, programas adicionais desejados para a associação são listados como Custos de Projectos/Variáveis, que são actividades adicionais dependentes de financiamento. No seu conjunto, estes fornecem a margem do orçamento para as projecções dos cenários com um caso base e cenário de elevado crescimento.

Note-se que este foi concebido como um documento vivo. À medida que novas actividades e informação forem evoluindo, o orçamento precisará de ser ajustado para estar alinhado com a situação prevalecente. Adicionalmente, está planificado para a AMOMIF desenvolver mais produtos de valor para os seus membros e para o sector. O seu desenvolvimento incluirá orçamentos com base em projectos para custos e potenciais receitas.

10.1 Resumo do Orçamento

A tabela abaixo apresenta as projecções orçamentais do investimento para o período 2011-2013, indicando o défice de fundos e respectiva fonte de financiamento.

Tabela 5: Projecções Orçamentais do Investimentos para 2011-2013

(Em Meticais)	2010	2011	2012	2013
RECEITAS				
Total receitas	1,163,125	1,404,838	1,587,621	1,760,623
SUBSIDIOS A EXPLORAÇÃO De outras entidades				
GFA-GTZ	7,123,000	7,000,000	6,500,000	
FARE-BAD	1,876,000			
FARE-FIDA	1,724,000			
UNCDF-PNUD				
Outros doadores				
Total doações	10,723,000	7,000,000	6,500,000	0
FUNDING GAP AINDA NAO FECHADO, DOADORES A SEREM IDENTIFICADOS (MT)	1,610,955	8,425,843	9,064,208	16,064,079
Total Ingresos (Total receitas+ Total doacoes + Funding Gap= Custos Totais = Break Even Point				
	13,497,080	16,830,681	17,151,829	17,824,702
CUSTOS				
Total custos com pessoal	1,067,640	2,905,086	3,377,854	3,757,565
Total administração	3,157,455	3,487,892	3,856,074	4,267,280
Custos principais/overhead	4,225,095	6,392,978	7,233,928	8,024,845
Total custos directos	9,271,985	10,437,985	9,917,901	9,799,857
CUSTOS TOTAIS	13,497,080	16,830,963	17,151,829	17,824,702

FINANCIAMENTO DA BIFSMO PARA PREENCHER PARTE DO FUNDING GAP DE ACORDO COM COMPOSIÇÃO E VALOR DO PEDIDO. O REMANESCENTE SERÁ PEDIDO A FINANCIADORES POR IDENTIFICAR.

11. ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A AMOMIF irá desenvolver sistemas, processos e mecanismos que suportem a sustentabilidade da rede. As redes de microfinanças muitas vezes recebem apoio filantrópico, mas a associação irá tentar “praticar o que apregoa” aos seus membros. Esta sustentabilidade é aumentada pela expansão do seu papel através do: aumento do número de membros, oferecendo serviços valiosos mediante o pagamento de taxas, e oferecendo actividades a uma população mais abrangente do que apenas aos membros.

A AMOMIF desenvolve a sua estratégia de sustentabilidade na consideração que se segue.

É importante que a AMOMIF avalie a sua independência e oportunidades de se tornar uma entidade auto-suficiente. Um passo chave é desenvolver um plano de negócios e estabelecer-se como a voz da indústria de microfinanças em Moçambique. A organização também avalia que actividades podem desenvolver com potencial para fluxos de caixa constantes.

11.1 Passos & Estratégias para a Auto-Suficiência Financeira

Em relação a auto-suficiência financeira, foram considerados os seguintes aspectos:

1. *Auto-Suficiência Financeira* – a rentabilidade é um objectivo elevado para uma associação de microfinanças. De 15 associações analisadas, nenhuma era rentável, apesar de possuírem unidades de negócios rentáveis. Contudo, é importante utilizar uma disciplina de mercado na orçamentação e gestão das actividades. Ademais, uma série de produtos e serviços com potencial para gerar receitas serão explorados, testados, pilotados e, se conveniente, implementados.

2. *Estratégias de Obtenção de Receitas* – um aspecto essencial das actividades da AMOMIF é desenvolver produtos/serviços baseados no mercado que possam gerar receitas. Para as associações analisadas, o intervalo mais comum de cobertura do seu orçamento por meio de receitas geradas era de 10-25% - principalmente quotas de membros e taxas por prestação de outros serviços como a formação. A AMOMIF irá começar logo de início a cobrar quotas aos membros e taxas pelos serviços. Irá beneficiar das lições aprendidas de outras associações congéneres para iniciar com produtos e serviços com base no mercado.

3. *Financiabilidade* – esta é uma palavra criada para descrever o quanto a sustentabilidade de um programa é baseada na sua probabilidade de adquirir apoio filantrópico. Programas fortes são desenvolvidos com base na existência de fundos. Estes são de qualidade, valiosos e valorizados por serem sustentáveis ao longo da sua vida útil. Dado que muitas actividades da AMOMIF são mais um “serviço público” do que um produto/serviço remunerado, a AMOMIF tem que avaliar formas mais adequadas de apresentar as suas actividades para maximizar esta oportunidade de capitalização. Isto requer um entendimento dos interesses da comunidade doadora, demonstração de como as actividades da AMOMIF se enquadram nas estratégias dos doadores, e documentação AMOMIF para ilustrar o valor de apoiar esta organização.

4. *Dotações* – dado o interesse na auto-suficiência financeira, são necessárias novas estratégias. O melhor exemplo vem da América Central onde uma associação foi capitalizada por uma Fundação com uma dotação. Em vez de receber fundos em cada ano durante vários anos, a entidade recebeu um montante de uma só vez. Este formato terá que ser mais estudado para determinar a sua viabilidade, particularmente se os financiadores interessados estão receptivos a esta estratégia de capitalização. Infelizmente, muitos doadores têm dificuldades em realizar estas excepções à regra.

5. *Receitas provenientes de juros* – as taxas de juros em Moçambique são muito altas, até 16% em moeda local (a inflação rondou os 10% nos últimos dois anos). Assim sendo, a AMOMIF pode gerar parte do seu orçamento a partir de recebimentos atempados de capital - dos doadores e das quotas dos membros. Este dinheiro pode ser colocado numa IMF membro para desta forma também beneficiá-la. Contudo, uma política terá que ser estabelecida para assegurar justiça e segurança do capital.

11.2 Estratégias de Auto-Suficiência

As seguintes estratégias serão também utilizadas para atingir a auto-suficiência.

1. *Classificação de Custos*. Os custos estão separados no orçamento por Principais/Fixos e Secundários/Variáveis. Os Custos Principais incluem os de maior necessidade para a organização. Isto inclui pessoal chave, custos de formação não recuperáveis, disseminação de informação, advocacia básica e despesas operacionais mínimas. Este constitui o caso base ou o cenário de baixo crescimento. Os custos não principais incluem eventos, organização de seminários, publicações, eventos internacionais, cerimónias de atribuição de prémios e projectos adicionais incrementais. Isto inclui ainda pessoal adicional, e consultores com base em projectos. Conceptualmente, estas são actividades que a AMOMIF só realizará quando os fundos estiverem assegurados. O conjunto destas actividades constituem o cenário de alto crescimento ou o cenário de grande escala.

2. *Cobertura dos Custos Principais a partir da Geração de Receitas*. Nos três anos incluídos nestas projecções financeiras, a AMOMIF pretende cobrir uma porção de custos principais a partir das quotas dos membros e outras taxas. A rede planeia aumentar as quotas no ano três, bem como aumentar a base de membros de acordo com a estratégia de crescimento. Realizar receitas e fluxo de caixa no início do ano operacional, bem como angariar recursos para vários anos é outra forma de gerar receitas, dado que as taxas de juro locais são boas.

A AMOMIF irá cobrar taxas para a formação e eventos para assegurar a cobertura de uma parte razoável dos custos. Esta deve operar no break-even ou acima deste ponto. A AMOMIF irá avançar com outros dos seus produtos e serviços, alguns dos quais, tais como a central de risco e serviços de intermediação, têm potencial para a geração de receitas.

3. *Fontes Externas de Recursos.* Enquanto a AMOMIF estiver a tentar maximizar a sua sustentabilidade por meio da geração de receitas, esta irá realizar importantes actividades para o desenvolvimento do sector em colaboração com os doadores. Como anteriormente referido, os fundos dos doadores são uma opção boa se estes estiverem alinhados com o plano de negócios, missão e capacidade da AMOMIF. A associação não irá aceitar fundos dos doadores para actividades que estejam dentro da sua direcção estratégica/de negócios desejada e não se tornará dependente de um único doador. Deste modo recomenda-se a diversificação.

A GIZ é um doador importante e um parceiro valioso. A AMOMIF irá solicitar fundos ao FARE. Outros doadores serão convidados a apoiar o seu plano de negócios. Serão consideradas outras iniciativas de doadores para satisfação no sector e questões éticas. A rede irá também tentar aceder a fundos da SEEP Network e outras fontes internacionais.

12. ANEXOS

- Anexo 1 – Critérios de Adesão para os Membros da Amomif
- Anexo 2 – Análise SWOT
- Anexo 3 – Lista dos Membros Fundadores e Posições
- Anexo 4 – Estatutos
- Anexo 5 – Áreas Programáticas, Metas e Actividades Previstas
- Anexo 6 – Programa de Formações 2011

12.1 Anexo 1 – Critérios de Adesão para os Membros da AMOMIF

Os seguintes critérios são definidos em conformidade com os estatutos e regulamentos da AMOMIF, com alguns detalhes para efeitos de esclarecimento.

Critério de Adesão	Operador de Microfinanças	IMFs Membros Provisórios	Membros Associados
Estar legalmente constituídos	Licenciados pelo Banco Central	Pedido pelo menos a ser processado	Entidades legalmente registadas
Programa de Microfinanças	> 50% da carteira total de crédito ou uma unidade especial de microfinanças	> 50% da carteira total de crédito ou uma unidade especial de microfinanças	Envolvimento em microfinanças
Número mínimo de clientes activos de microfinanças servidos directamente	> 1,000	< 1,000	n/a
Microfinanças como parte das operações regulares	✓	Existente ou planeada	✓
Tendências passadas & projecções reflectem o cometimento em relação ao crescimento e sustentabilidade financeira	✓	✓	✓
Disposto a comprometer-se a: <ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar atempadamente informação precisa e transparente Dar tempo e recursos à organização Estar aberto a partilhar experiências & conhecimento com outros membros 	✓	✓	✓

12.2 Anexo 2 – Análise SWOT

O que se segue é uma análise de negócio, chamada SWOT – Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. É um instrumento para a investigação do país e a sua indústria de microfinanças. Esta foi realizada como parte do estudo de viabilidade que serviu de base para o plano de negócios.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • O mercado de IMFs cresceu recentemente • Comunidade de IMFs cooperante • Alto crescimento económico recente no país • Altos níveis de disponibilidade de capital por parte dos doadores • Os maiores intervenientes de IMFs converteram-se em bancos • Crescimento significativo recente do sector bancário • Massa crítica de IMFs com maturidade • Sector privado em crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado jovem e pequeno • Os intervenientes pequenos são fracos e não são financeiramente auto-suficientes • Fraca disponibilidade de recursos humanos, particularmente nos mercados secundários e rurais • O país, particularmente nas áreas rurais, é muito pobre e com fraca infra-estrutura • Falta de exemplos de negócios fortes • Extensão territorial grande, pouca densidade populacional • O interesse dos doadores é variável e nem sempre é coordenado • O governo é um actor muito envolvido
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dólar fraco, moeda estável, baixa inflação • Atenção às microfinanças (Prémio Nobel, Ano das NU para o Microcrédito, investimentos, etc.) • Doadores e investidores estão actualmente interessados nas microfinanças • A atenção do governo de Moçambique nas áreas pobres e rurais • Os bancos não estão a servir este mercado e parece não estarem interessados em servi-lo, por isso não serão uma fonte de concorrência • Alargamento do mercado; zona económica da África Austral, injeção de capital à região por ocasião da Copa Mundial de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas do governo para os pobres e áreas rurais financiadas por doadores; intervenção do governo • Mudança no interesse dos doadores • Inflação ou instabilidade económica • Fraco poder das leis • Dificuldade em fazer negócio (classificação baixa no índice de transparência) • Desastres naturais • Aumento dos preços internacionais de produtos alimentares e combustíveis • Agitação social devido o aumento do custo de vida

12.3 Anexo 3 – Lista dos Membros Fundadores e Posições

Nº	SIGLA	DESIGNAÇÃO	NOME DO REPRESENTANTE	ÓRGÃOS/POSIÇÃO
1	AMODER	Associação Moçambicana para o Desenvolvimento Rural	Ana Margarita Vieira de Sousa	Vogal da Mesa da Assembleia
2	AMODESE	Acção Moçambicana para o Desenvolvimento	Bernardo Tomás Ginja	Vogal da Mesa da Assembleia
3	BOM	Banco Oportunidade de Moçambique, Sarl	Gertruida Maria Johanna Schwart	Vice - Presidente do Conselho de Direcção
4	CCC	Caixa Cooperativa de Crédito, Scrl	Matias Zefanias Boa	Vogal do Conselho Fiscal
5	FCC/World Relief	Fundo de Crédito Comunitário	José António Mendes	Vice - Presidente do Conselho Fiscal
6	FDM	Fundo de Desenvolvimento da Mulher, Sarl	Ana Maria da Conceição Salvador	Vogal do Conselho de Direcção
7	GAPI	Sociedade de Gestão e Financ. para a Promoção da Pequena e Média Empresa	Adolfo Adriano Muholove	Presidente do Conselho Fiscal
8	HLUVUKU	Associação de Desenvolvimento Sócio Económico de Matutuine;	Bernardo Luís Tembe	Vice - Presidente da Mesa da Assembleia
9	KULIMA	Associação Kulima	Domenico Liuzzi	Presidente da Mesa da Assembleia
10	MBM	MicroBanco Malanga, Lda	Manuel Augusto Langa Júnior	Vogal do Conselho de Direcção
11	PROGRESSO	Associação Progresso	Hubertina G.M. Van Eys	Vogal do Conselho de Direcção
12	TCHUMA	Cooperativa de Crédito e Poupança, Scrl	Gildo dos Santos Lucas	Presidente do Conselho de Direcção

12.4 Anexo 4 – Estatutos

16 DE OUTUBRO DE 2007

826 – (73)

- d) Juros ou outros rendimentos legalmente permitidos;
- e) Todos os bens, móveis ou imóveis, que a associação venha a adquirir a título oneroso ou gratuito, para o seu funcionamento e instalação;
- f) Os rendimentos provenientes de aplicações dos bens próprios;
- g) Os fundos atribuídos por associações, nacionais ou internacionais, ou organizações congêneres;
- h) Os financiamentos providos e adquiridos para a realização dos programas e projectos da LUPA;
- i) Quaisquer outros fundos e meios que lhe forem atribuídos por lei ou por contrato.

ARTIGO TRIGÉSIMO SEGUNDO

Jóias

As Jóias constituem o valor único de inscrição de cada membro e correspondem à garantia do vínculo estabelecido entre este e a LUPA.

ARTIGO TRIGÉSIMO TERCEIRO

Quotas

Um) As quotas constituem as contribuições regulares prestadas pelos membros nos termos a serem estabelecidos em regulamento.

Dois) As quotas não são reembolsáveis aos membros e fazem parte dos fundos para o fortalecimento financeiro da LUPA.

ARTIGO TRIGÉSIMO QUARTO

Encargos

São encargos da associação todos os pagamentos relativos a pessoal, material, serviços e outros encargos necessários ao funcionamento e execução dos seus fins estatutários, desde que orçamentalmente previstos;

CAPÍTULO VI

Disposições transitórias e finais

ARTIGO TRIGÉSIMO QUINTO

Exercício

O exercício social da LUPA coincide com o ano civil e rege-se pela legislação vigente na República de Moçambique.

ARTIGO TRIGÉSIMO SEXTO

Liquidação e Dissolução

Um) A liquidação da associação será feita em conformidade com o que for determinado em assembleia geral e nos termos da lei.

Dois) A dissolução da associação só poderá ser decidida por maioria de três quartos de todos os membros em assembleia geral convocada expressamente para o efeito.

Três) Em caso de dissolução, a assembleia geral deliberará o destino do seu património após liquidação do passivo, com preferência beneficiando uma instituição social com fins consentâneos com a LUPA.

ARTIGO TRIGÉSIMO SÉTIMO

Primeira assembleia geral

A primeira assembleia geral deverá ser convocada num prazo de sessenta dias contados da data do registo legal da associação.

ARTIGO TRIGÉSIMO OITAVO

Poderes necessários para constituição e entrada em funcionamento da associação

Até à primeira Assembleia Geral, ficam mandatados os senhores Luís Dinis e Mateus Mutemba, aos quais se atribuem todos os poderes necessários e bastantes para abertura de contas, pedidos de certidões e demais formalidades jurídicas, administrativas e financeiras que se revelem necessárias para a entrada em funcionamento da associação.

ARTIGO TRIGÉSIMO NONO

Casos omissos

Os casos omissos nos presentes estatutos serão regulados pela lei aplicável às associações e demais legislação complementar vigente na República de Moçambique.

Está conforme.

Maputo, nove de Outubro de dois mil e sete.
— O Técnico, *Ilegível*.

**AMOMIF - Associação
Moçambicana de Operadores
de Microfinanças**

Certifico, para efeitos de publicação, que no dia nove de Outubro de dois mil e sete, foi matriculada na Conservatória de Registo das Entidades Legais sob NUEL n.º 100027453 uma entidade legal denominada Associação Moçambicana de Operadores de Microfinanças – AMOMIF, que se regerá pelas cláusulas constantes dos artigos seguintes:

CAPÍTULO I

Da denominação, natureza, sede, âmbito e duração

ARTIGO PRIMEIRO

Denominação e natureza

A Associação Moçambicana de Operadores de Microfinanças, de ora em diante designada por AMOMIF, é uma pessoa colectiva de direito privado, sem fins lucrativos dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, constituída nos termos da lei em vigor, regendo-se pelos presentes estatutos e demais legislação aplicável.

ARTIGO SEGUNDO

Sede e âmbito

Um) A AMOMIF é de âmbito nacional e tem a sua sede em Maputo.

Dois) Por deliberação do Conselho de Direcção, a AMOMIF pode estabelecer delegações e quaisquer outras formas de representação social onde e quando o julgar conveniente em outras partes do país.

ARTIGO TERCEIRO

Duração

A AMOMIF é constituída por tempo indeterminado, contando-se o seu início a partir da data do seu reconhecimento jurídico.

CAPÍTULO II

Dos objectivos

ARTIGO QUARTO

Objectivos

Um) A AMOMIF tem os seguintes objectivos:

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

Dois) Não é objectivo da AMOMIF actuar especificamente no financiamento dos seus membros mas poderá desenvolver acções de intermediação apoiando os seus membros na obtenção e/ou canalização de recursos financeiros, materiais ou outros, bem como na obtenção de eventuais garantias exigidas para o financiamento por terceiros.

CAPÍTULO III

Dos membros

ARTIGO QUINTO

Categoria de membros

A associação compreende as seguintes categorias de membros:

- Membros fundadores – Qualquer pessoa singular ou colectiva, estabelecida no território nacional, que esteja devidamente autorizada

para o exercício da actividade de microfinanças, e que aceite os estatutos e os princípios da AMOMIF e seja admitida à mesma, subscreva a acta constitutiva da associação e contribua activamente para a sua constituição;

- b) **Membros efectivos** – Aqueles que aderirem a associação e participem activamente no seu desenvolvimento, realização e sustentabilidade e que estejam devidamente autorizados a exercer a actividade de microfinanças.
- c) **Membros observadores** – Quaisquer pessoas singulares ou colectivas estabelecidas no território nacional onde promovem, exercem ou pretendem exercer a actividade de microfinanças sem ainda estarem devidamente autorizadas para o efeito;
- d) **Membros honorários** aqueles que contribuem substancialmente para os objectivos da associação.

ARTIGO SEXTO

Qualidade de membros

A qualidade de membro da AMOMIF é pessoal e intransmissível e subdivide-se do seguinte modo:

- a) **Membros de pleno direito** da AMOMIF todos os membros fundadores e efectivos que cumpram as obrigações estatutárias;
- b) **Membros de direito limitado** da AMOMIF e sem direito a voto, os membros observadores e honorários.

ARTIGO SÉTIMO

Admissão de membros

Um) A adesão à AMOMIF é livre e voluntária.

Dois) A admissão de membros na AMOMIF, efectua-se mediante apresentação e aprovação, pelo Conselho de Direcção, de um pedido de adesão formulado pelo candidato, ao qual se deverá anexar prova da personalidade jurídica do candidato e prova da sua capacidade para o exercício da actividade de microfinanças.

Três) A admissão de membros só é efectiva após o pagamento da jóia de adesão, não reembolsável.

Três. Um) Estão isentos do pagamento de jóia de adesão os membros fundadores, observadores e honorários.

Quatro) Qualquer recusa de admissão de membro feita pelo Conselho de Direcção deverá ser devidamente fundamentada, cabendo recurso da decisão à Assembleia Geral, por meio de requerimento dirigido ao presidente da Mesa da Assembleia Geral a apresentar no prazo de quinze dias após notificação da decisão do Conselho de Direcção.

Cinco) O regulamento interno da AMOMIF estabelecerá as regras complementares para a admissão de membros.

ARTIGO OITAVO

Qualidade de membros observadores e honorários

A qualidade de membros observadores e honorários da AMOMIF é conferida por deliberação da Assembleia Geral, sob proposta do Conselho de Direcção.

ARTIGO NONO

Direitos dos membros

Um) Constituem direitos dos membros fundadores e efectivos os seguintes:

- a) Usufruir dos benefícios que resultem em geral da actividade da AMOMIF;
- b) Participar nas assembleias gerais da AMOMIF;
- c) Conhecer a situação financeira da AMOMIF requerendo aos órgãos competentes da AMOMIF as informações pertinentes;
- d) Recorrer das decisões dos órgãos sociais da AMOMIF sempre que julgarem lesados os seus objectivos económicos e sociais ou razões ponderosas afectem os interesses individuais e ou colectivos;
- e) Pedir a sua desvinculação;
- f) Eleger e ser eleitos para os órgãos sociais desde que observados os requisitos estipulados no Regulamento Eleitoral.

Dois) Os demais direitos dos membros, bem como o exercício dos mesmos serão estabelecidos no regulamento interno da AMOMIF.

ARTIGO DÉCIMO

Deveres dos membros

Constituem deveres dos membros fundadores e efectivos os seguintes:

- a) Conhecer, respeitar e aplicar os estatutos, regulamento e deliberações da Assembleia Geral e dos órgãos sociais da AMOMIF;
- b) Participar nas assembleias gerais e em outras reuniões da AMOMIF para as quais sejam convocados;
- c) Prestigiar a AMOMIF e manter fidelidade aos seus objectivos;
- d) Informar regularmente e sempre que for solicitado pela AMOMIF sobre o desempenho da sua actividade;
- e) Pagar a quota fixada pela Assembleia Geral.

ARTIGO DÉCIMO PRIMEIRO

Deveres e direitos dos membros observadores e honorários

Um) Aos membros observadores e honorários cabem os seguintes direitos:

- a) Participar sem direito a voto nas assembleias gerais da AMOMIF quando tal não lhes esteja vedada por regulamento ou outra norma interna de funcionamento da AMOMIF;
- b) Recorrer das decisões dos órgãos sociais da AMOMIF, sempre que julguem lesados os seus objectivos económicos e sociais ou quando razões ponderosas que afectem os seus interesses individuais e/ou colectivos ocorram;
- c) Pedir a sua desvinculação.

Dois) Aos membros observadores e honorários cabem os seguintes deveres:

- a) Conhecer, respeitar e aplicar os estatutos, regulamentos e deliberações da Assembleia Geral e dos órgãos sociais da AMOMIF;
- b) Participar nas assembleias gerais e em outras reuniões da AMOMIF para as quais sejam convidados;
- c) Divulgar, prestigiar a AMOMIF e manter fidelidade aos seus princípios.

Três) Além dos deveres referidos no número dois anterior, os membros observadores têm o dever de pagar quotas.

ARTIGO DÉCIMO SEGUNDO

Perda de qualidade de membro

Um) A qualidade de membro perde-se pelas seguintes razões:

- a) Renúncia;
- b) Falta de pagamento de quotas, nos termos do regulamento;
- c) Exclusão.

Dois) A exclusão corresponde à sanção prevista em regulamento interno para motivos graves e será deliberada em Assembleia Geral, sob proposta do Conselho de Direcção, na sequência de um processo disciplinar.

CAPÍTULO IV

Dos recursos financeiros e materiais da AMOMIF

ARTIGO DÉCIMO TERCEIRO

Dos recursos financeiros e materiais

Um) São considerados recursos financeiros e materiais da AMOMIF os seguintes:

- a) O produto das jóias e quotas recebidas dos membros;

- b) Os rendimentos de bens móveis e imóveis que façam parte do património da AMOMIF;
- c) Quaisquer outros bens, rendimentos ou receitas que lhe sejam atribuídos;
- d) Fundos provenientes dos donativos ou empréstimos concedidos por pessoas singulares ou colectivas, nacionais ou estrangeiras;
- e) O produto da venda de quaisquer bens ou serviços que a AMOMIF promova para a realização dos seus objectivos.

Dois) O valor da Jóia e da quota será fixado pela Assembleia Geral.

CAPÍTULO V Dos órgãos sociais

ARTIGO DÉCIMO QUARTO

Órgãos sociais

Os órgãos sociais da AMOMIF são:

- a) A Assembleia Geral;
- b) O Conselho de Direcção;
- c) O Conselho Fiscal.

ARTIGO DÉCIMO QUINTO

Assembleia Geral

Um) A Assembleia Geral é o órgão máximo da AMOMIF e é constituída por todos os seus membros em pleno gozo dos seus direitos cívicos e estatutários.

Dois) Para todos os membros, as deliberações da Assembleia Geral, tomadas em conformidade com a lei e com os estatutos, são de cumprimento obrigatório.

ARTIGO DÉCIMO SEXTO

Competências da Assembleia Geral

Compete à Assembleia Geral:

- a) Aprovar os estatutos e quaisquer alterações estatutárias;
- b) Aprovar e alterar o regulamento interno da AMOMIF e demais regulamentos que entenda conveniente;
- c) Decidir sobre a dissolução, transformação, fusão, incorporação ou cisão da AMOMIF;
- d) Aprovar a filiação da AMOMIF a outras associações com objectivos similares ou compatíveis com os da AMOMIF;
- e) Eleger e destituir os membros dos órgãos sociais;
- f) Aprovar a forma da aplicação dos excedentes e a constituição e afectação de reservas;
- g) Decidir sobre a aplicação de medidas disciplinares ou outras dos indivíduos que integrem os órgãos sociais;

h) Aprovar os relatórios e contas do Conselho de Direcção, bem como o parecer do Conselho fiscal;

i) Aprovar e controlar o relatório financeiro da AMOMIF;

j) Aprovar o programa geral de actividades da AMOMIF;

k) Ordenar auditorias às contas sociais e sindicâncias ao funcionamento geral da AMOMIF.

ARTIGO DÉCIMO SÉTIMO

Composição, mandato e representação da mesa da Assembleia Geral

Um) A Mesa da Assembleia Geral é presidida pelo presidente de mesa, coadjuvado por um vice-presidente, e dois vogais, eleitos pela Assembleia Geral por um período de quatro anos e reelegíveis uma ou mais vezes.

Dois) O vice-presidente substitui o presidente nas suas ausências e impedimentos.

Três) A Mesa da Assembleia Geral mantém-se em exercício até à eleição e tomada de posse da nova Mesa da Assembleia Geral em sessão ordinária.

Quatro) Compete ao presidente da Mesa da Assembleia Geral:

- a) Convocar a Assembleia Geral, ouvidos os outros órgãos sociais;
- b) Dirigir os trabalhos da Assembleia Geral;
- c) Conferir posse aos membros dos órgãos sociais eleitos;
- d) Assinar as actas das sessões da Assembleia Geral.

Cinco) Compete ao vice-presidente da mesa da Assembleia Geral:

- a) Assessorar o presidente da mesa nos seus actos;
- b) Substituir o presidente da mesa da Assembleia Geral nas suas ausências e impedimentos;
- c) Assinar as actas da Assembleia Geral.

Seis) Aos vogais compete o seguinte:

- a) Coadjuvar o presidente da Mesa da Assembleia Geral no exercício das suas funções, nomeadamente, na organização, preparação e direcção da reunião;
- b) Redigir e assinar as actas das sessões da Assembleia Geral;
- c) Praticar todos os actos da administração, para os quais tenham sido mandatados, necessários ao bom funcionamento e eficiência da Assembleia Geral.

ARTIGO DÉCIMO OITAVO

Reuniões da Assembleia Geral

Um) A Assembleia Geral reúne ordinariamente no primeiro trimestre de cada ano, para

apreciação e aprovação do relatório, do balanço financeiro anual e das contas do Conselho de Direcção do exercício do ano anterior, assim como para apreciar e aprovar o programa de actividades e o orçamento do exercício corrente.

Dois) A Assembleia Geral reúne-se extraordinariamente, sempre que justificado, nos termos do número seis do artigo décimo nono.

ARTIGO DÉCIMO NONO

Funcionamento e votação da Assembleia Geral

Um) As sessões da Assembleia Geral são convocadas pelo presidente da Mesa da Assembleia Geral, com a indicação da data, hora, local e a agenda de trabalhos, ouvidos os presidentes dos restantes órgãos sociais, com a observância dos seguintes prazos:

a) Para a assembleia geral ordinária.

- Trinta dias de antecedência para a primeira convocatória e décimo quinto dias de antecedência para a segunda convocatória;

b) Para a assembleia geral extraordinária.

- Quinze dias de antecedência para a primeira convocatória e décimo dias de antecedência para a segunda convocatória.

Um) A Assembleia Geral poderá se reunir e deliberar em primeira convocatória com a presença mínima da metade dos seus membros com direito a voto. Não podendo deliberar em primeiro Convocatória por ausência de quórum a Assembleia Geral poderá se reunir em segunda convocatória podendo, neste caso, deliberar com o número de membros presentes.

Dois) As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria simples ou qualificadas dos votos presentes, conforme definido no número anterior do presente artigo e no Regulamento Interno, e em casos omissos, conforme definido na lei pertinente.

Três) As deliberações relativas à mudança de estatutos da AMOMIF, requerem a maioria qualificada de três quartos do número de associados presentes.

Quatro) As deliberações sobre a dissolução ou prorrogação da AMOMIF, e destino a dar aos bens, recursos financeiros e materiais requerem o voto favorável de três quartos do número de todos os associados.

Cinco) As deliberações relativas à aprovação e mudanças no Regulamento Interno e outros regulamentos específicos, requerem maioria simples dos associados presentes.

Seis) A Assembleia Geral poderá reunir-se em sessões extraordinárias mediante convocatória do presidente da AMOMIF, a pedido do Conselho de Direcção, do Conselho Fiscal, ou a pedido dos membros que representam pelo menos um quinto dos membros efectivos. O quórum para a Assembleia Geral extraordinária é o mesmo que é necessário para a Assembleia Geral ordinária.

ARTIGO VIGÉSIMO

Composição, mandato e representação do Conselho de Direcção

Um) A AMOMIF será gerida por um Conselho de Direcção eleito pela Assembleia Geral.

Dois) O Conselho de Direcção será composto por um número de cinco membros e dirigido por um presidente coadjuvado por um vice-presidente e três vogais.

Três) Os membros do Conselho de Direcção serão eleitos por mandatos de 4 anos, podendo ser reeleitos por uma ou mais vezes.

Quatro) Não é permitido que os membros do Conselho de Direcção se façam representar nas reuniões deste órgão por outros membros.

Cinco) O presidente do Conselho de Direcção ou quem o substitua goza de voto de qualidade.

ARTIGO VIGÉSIMO PRIMEIRO

Competências do Conselho de Direcção

Compete ao Conselho de Direcção, em geral, administrar e gerir a AMOMIF e decidir sobre todos os assuntos que os presentes estatutos ou a lei não reservem para a Assembleia Geral, e em especial:

- a) Aplicar, fazer respeitar e cumprir as disposições legais, estatutárias e as deliberações da Assembleia Geral e demais normas previstas nos regulamentos da AMOMIF;
- b) Representar a AMOMIF activa e passivamente, em juízo e fora dele;
- c) Elaborar e apresentar anualmente à Assembleia Geral com o parecer prévio do conselho fiscal, o relatório, o balanço financeiro anual e contas do exercício, bem como o programa de actividades e orçamento para o ano seguinte;
- d) Decidir sobre os programas e projectos em que a AMOMIF deva participar desde que se enquadrem nos objectivos da associação;
- e) Adquirir, arrendar ou alienar bens móveis ou imóveis que, respectivamente, se mostrem necessários ou desnecessários à execução das actividades da AMOMIF obedecendo-se ao disposto no artigo centésimo septuagésimo primeiro, número dois, do Código Civil e aos demais requisitos legais;
- f) Propor ao presidente da Mesa da Assembleia Geral a convocação da Assembleia Geral;
- g) Propor à aprovação da Assembleia Geral, o regulamento interno e outras normas de serviço tendentes ao bom funcionamento da AMOMIF;

h) Constituir mandatários nos casos em que a lei ou os presentes estatutos o determinem;

i) Nomear, em caso de necessidade, comissões nas quais poderá delegar provisoriamente uma parte de seus poderes;

j) Contratar o pessoal necessário para assegurar o funcionamento rotineiro da AMOMIF e implementar as suas políticas e programas de trabalho, quando o tal recrutamento tenha sido aprovado pela Assembleia Geral.

ARTIGO VIGÉSIMO SEGUNDO

Funcionamento do Conselho de Direcção

Um) O Conselho de Direcção reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que convocado pelo seu presidente ou a pedido de três dos seus membros.

Dois) As deliberações tomadas pelo Conselho de Direcção deverão ser lavradas em acta;

Três) O regulamento interno da AMOMIF definirá as demais normas necessárias ao bom funcionamento do Conselho de Direcção.

ARTIGO VIGÉSIMO TERCEIRO

Composição, mandato e representação do Conselho fiscal

O Conselho Fiscal da AMOMIF é constituído por três membros, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de quatro anos, reelegíveis uma ou mais vezes.

ARTIGO VIGÉSIMO QUARTO

Competências do conselho fiscal

Compete ao conselho fiscal:

- a) Examinar a escrita e documentação da AMOMIF sempre que julgue conveniente;
- b) Emitir parecer sobre o balanço financeiro anual e contas de exercício e orçamento.

ARTIGO VIGÉSIMO QUINTO

Funcionamento do Conselho Fiscal

Um) O Conselho Fiscal reunir-se-á obrigatoriamente de três em três meses, e, ainda, sempre que o seu presidente ou o Conselho de Direcção considere necessário, e só se considerará constituído de forma a poder deliberar se estiverem presentes pelo menos dois dos seus membros.

Dois) As deliberações tomadas deverão ser lavradas em acta.

Três) O regulamento geral interno da AMOMIF estipulará as demais normas necessárias ao bom funcionamento e eficiência do conselho fiscal.

CAPÍTULO VI

Da representação da AMOMIF

ARTIGO VIGÉSIMO SEXTO

Representação

Um) A AMOMIF fica obrigada pela assinatura de dois membros do Conselho de Direcção, sendo obrigatória a assinatura do respectivo presidente do Conselho de Direcção.

Dois) Os actos de mero expediente poderão ser assinados pelo presidente do Conselho de Direcção da AMOMIF ou pelo seu vice-presidente no caso de ausência ou impedimento daquele ou, ainda, por qualquer funcionário da AMOMIF por delegação do presidente.

CAPÍTULO VII

Das sanções disciplinares

ARTIGO VIGÉSIMO SÉTIMO

Sanções

Um) Aos membros da associação que infringirem o estabelecido nos presentes estatutos, violando os seus princípios e deliberações da Assembleia Geral poderão ser aplicadas as seguintes sanções:

- a) Admoestação;
- b) Suspensão;
- c) Demissão;
- d) Expulsão.

Dois) A qualidade de membro perde-se por deliberação da Assembleia Geral pela prática de actos lesivos aos interesses da associação.

Três) A aplicação de qualquer sanção disciplinar depende do respectivo processo

CAPÍTULO VIII

Da dissolução da AMOMIF

ARTIGO VIGÉSIMO OITAVO

Dissolução da AMOMIF

Um) A dissolução e a liquidação será decidida em Assembleia Geral por uma maioria qualificada de três quartos de votos de todos os membros da AMOMIF

Dois) Aprovada a dissolução, a Assembleia Geral nomeará uma comissão liquidatária.

CAPÍTULO IX

Dos símbolos da associação

ARTIGO VIGÉSIMO NONO

Símbolos

são símbolos da associação:

- a) A Sigla;
- b) O Logotipo.

CAPÍTULO X

Disposições finais e transitória

ARTIGO TRIGÉSIMO

Disposições finais

Os direitos e deveres especiais dos membros dos órgãos sociais da AMOMIF, as condições e

requisitos de elegibilidade dos membros dos corpos sociais e as regras para as eleições dos mesmos, bem como as regras a observar no preenchimento de vagas verificadas nos corpos sociais da AMOMIF durante o mandato serão fixados no regulamento interno.

ARTIGO TRIGÉSIMO PRIMEIRO

Disposição transitória

Um) A assembleia constitutiva será convocada pela comissão instaladora que nomeará o presidente da mesa dentre os candidatos a membros não integrantes de listas candidatas aos órgãos sociais.

Dois) A Assembleia constitutiva ratificará os estatutos e elegerá os órgãos sociais.

Três) A primeira sessão da Assembleia Geral ordinária realizar-se-á no prazo de trinta dias contados a partir do reconhecimento jurídico da associação.

Quatro) A primeira sessão da Assembleia Geral será convocada pelo presidente da mesa da Assembleia Geral, conforme a alínea a), do número quatro do artigo de dos estatutos

ARTIGO TRIGÉSIMO SEGUNDO

Disposições finais

As dúvidas e omissões que os presentes estatutos suscitarem, serão resolvidas pela Assembleia Geral, sob proposta do presidente da Mesa da Assembleia Geral, sendo as decisões da Assembleia Geral passíveis de recurso, nos termos da lei.

Está conforme.

Maputo, dez de Outubro, de dois mil e sete.
— O Técnico, *Ilegível*.

Marcé Moçambique, Limitada

Certifico, para efeitos de publicação, que por escritura de dez de Agosto de dois mil e sete, lavrada de folhas cento e trinta e quatro e cinco do livro de notas para escrituras diversas número duzentos e cinco traço A do Quarto Cartório Notarial de Maputo, perante Nassone Bembe, técnico superior dos registos e notariado N1 e notário do referido cartório, foi constituída entre Marcé Fire Fighting Technology, Alcos, Limitada, Leovigildo Correia dos Reis e Isabel Paulo Ubisse uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada denominada Marcé Moçambique, Limitada. Com sede na Praça dos Trabalhadores, cento e um, segundo andar na cidade de Maputo, que se regerá pelas cláusulas constantes dos artigos seguintes:

CAPÍTULO I

Da denominação, duração, sede e objecto

ARTIGO PRIMEIRO

(Denominação, natureza e duração)

A Marcé Moçambique, Limitada, é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que se rege pelos presentes estatutos e pelos preceitos legais aplicáveis.

ARTIGO SEGUNDO

(Duração)

A sociedade durará por tempo indeterminado, contando-se o seu início a partir da data da presente escritura.

ARTIGO TERCEIRO

(Sede e representações sociais)

A sociedade tem a sede na Praça dos Trabalhadores cento e um, segundo andar, em Maputo e poderá, mediante deliberação do conselho de gerência mudar a sua sede social dentro do país, criar e extinguir filiais, sucursais, agências, dependências, escritórios ou qualquer outra forma de representação, no território nacional ou no estrangeiro, observando os requisitos legais.

ARTIGO QUARTO

(Objecto social)

Um) A sociedade tem por objecto social o exercício de actividades nos domínios de:

- a) Desenvolvimento de projectos na área das tecnologias de combate a incêndios;
- b) Importação, exportação e comercialização de peças, componentes, artefactos e equipamentos de combate a incêndios;
- c) Manufatura e montagem de equipamentos e sistemas de combate a incêndios;
- d) Prestação de serviços de manutenção e representação de sistemas e equipamentos de combate a incêndios incluindo viaturas e outros meios afins;
- e) Representação comercial de marcas de equipamentos em território nacional;
- f) Execução de empreendimentos, a gestão ou a detenção de participações, sob a forma de acções ou quotas no capital social de sociedades comerciais ou industriais, constituídas ou a constituir, no país ou no estrangeiro, podendo desempenhar nelas cargos de gerência ou de administração, qualquer que seja o objecto de tais sociedades.

Dois) Por deliberação da assembleia geral a sociedade poderá exercer qualquer outro ramo de comércio ou indústria para o qual obtenha as necessárias autorizações.

ARTIGO QUINTO

(Capital social)

O capital social, integralmente realizado e subscrito em dinheiro, é de quarenta mil meticais, que corresponde à soma de quatro quotas desiguais distribuídas da seguinte maneira:

- a) Uma quota no valor nominal de vinte mil e quatrocentos e quatro meticais, que corresponde a cinquenta e um

ponto zero um por cento do capital social, pertencente a sócia Marcé Fire Fighting Technology;

- b) Uma quota no valor nominal de seis mil quinhentos e trinta e dois meticais, que corresponde a dezasseis vírgula trinta e três por cento do capital social, pertencente a sócia Alcos Limitada;
- c) Uma quota no valor nominal de seis mil quinhentos e trinta e dois meticais, que corresponde a dezasseis vírgula trinta e três por cento do capital social, pertencente a sócia Isabel Paulo Ubisse.
- d) Uma quota no valor nominal de seis mil quinhentos e trinta e dois meticais, que corresponde a dezasseis vírgula trinta e três por cento do capital social, pertencente ao sócio Leovigildo Correia dos Reis.

ARTIGO SEXTO

(Aumento de capital)

Um) O capital social poderá ser aumentado uma ou mais vezes, mediante entradas em numerário, em espécie (*apportes en nature*) pela incorporação dos suprimentos feitos a caixa social pelos sócios ou por capitalização de toda ou parte dos lucros ou as reservas para o que se observarão as formalidades legais.

Dois) A deliberação do aumento do capital indicará se são criadas novas quotas ou se é aumentado o valor nominal das existentes.

Três) Em caso de aumento de capital, caberá aos sócios o direito de preferência na subscrição, na proporção das suas quotas. A parte correspondente ao direito de qualquer sócio que não queira subscrever no todo ou em parte o aumento de capital, poderá ser subscrito pelos outros sócios na proporção das suas quotas.

Quatro) A deliberação do aumento de capital que indica a entrada de novos sócios deverá ser tomada em assembleia geral e deverá indicar com que valores entram para a sociedade.

Cinco) Em qualquer caso de aumento de capital e de prestação de suprimentos é reservada aos sócios fundadores uma participação social maioritária.

ARTIGO SÉTIMO

(Cessão e divisão de quotas)

Um) A cessão total ou parcial de quotas, quer entre sócios quer a favor de estranhos só poderá efectuar-se com prévia e expressa autorização da assembleia geral e só produzirá efeitos a partir da data da escritura pública de alteração dos estatutos da sociedade.

Dois) Competirá a sociedade, em primeiro lugar, e depois a cada um os sócios exercer o direito de opção na cessão, neste caso pelo valor nominal da quota acrescida da parte correspondente aos fundos de reservas existentes à data do evento.

12.5 Anexo 5 – Áreas Programáticas, Metas e Actividades Previstas

	Actividades	Indicadores			
		2010	2011	2012	2013
1.	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E FINANÇAS				
	Governança				
	Número de IMFs Membros	18	24	28	32
	Número de membros a participarem na Assembleia Geral anual (pelo menos 50%)	10	13	15	20
	Número de Membros Associados	6	10	14	18
	Planificação e Operações				
	Elaboração e aprovação do Plano Operacional para o ano seguinte no III trimestre do ano corrente	1	1	1	1
	Revisão do Plano de Negócios	1	-	-	1
	Administração Financeira				
	Relatórios financeiros produzidos mensalmente, transparentes e comparados com o orçamento	12	12	12	12
	Desenvolver e garantir a aprovados dos orçamentos anuais antes do fim do ano precedente	1	1	1	1
	Recursos Humanos: Número de funcionários contratados a tempo inteiro	2	2	3	4
2.	PRODUTOS E SERVIÇOS				
	Capacitação institucional				
	Número de cursos directos a Operadores de Microfinanças	6	8	10	12
	Número de Operadores formandos	102	8	170	204
	Número de cursos de Formação de Formadores	2	2	2	2
	Número de Formadores formandos	34	34	34	34
	Serviços aos membros				
	Número de websites desenvolvidos e serviços de Internet fornecidos aos membros	2	3	3	2
	Rating mínimo de avaliação da qualidade dos produtos e serviços na pesquisa bienal	75%	-	75%	-
	Encontros/eventos da indústria				
	Número de reuniões regionais anuais, em pelo menos 3 ou 5 locais fora de Maputo	2	2	2	2
	Outros produtos e serviços: Por exemplo: 2010 Avaliar a necessidade e interesse de Micro-seguros em Moçambique	1	1	1	1
3.	PADRONIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA DE DADOS DA INDÚSTRIA E MONITORIA DO DESEMPENHO				
	Recolha atempada de dados da indústria numa base trimestral de > 50% dos membros	10	13	15	20
	> 40% dos membros enviamos seus indicadores de desempenho para o Mix Market	8	10	12	16
	> 40% dos membros fornecem dados ao MicroCredit Summit para que este produza os seus planos de Acção	8	10	12	16

	Actividades	Indicadores			
		2010	2011	2012	2013
4.	RELAÇÕES EXTERNAS, LOBBING E ADVOGACIA				
	Marketing da AMOMIF, Divulgação dos Materiais de Marketing nos eventos internacionais em que participa	3	3	3	3
	Boletim Informativo da Indústria & Comunicação com os Membros				
	Número de edições de Boletins Informativos produzidos	2	2	3	4
	Relatório Anuais produzidos atempadamente	1	1	1	1
	Manutenção das Relações com os Intervenientes uma apresentação anual nas reuniões da IRMFP que participa mensalmente	1	1	1	1
	Representação e viagens internacionais total de participação em eventos internacionais	3	3	3	3
5.	GESTÃO DO CONHECIMENTO				
	Publicações				
	Número mínimo de documentos técnicos de microfinanças publicados por ano em português	1	1	1	1
	Número de cópias impressas de cada documento técnico disseminadas por ano	100	100	100	100
	Número de cópias electrónicas de cada documento técnico disseminadas por ano	300	300	300	300

12.6 Anexo 6 – Programa de Formações 2011