



PLANO ESTRATÉGICO DO
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA – BDA
2013-2017

Luanda, Novembro de 2013

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO BDA

Manuel Neto da Costa

Presidente

Amândio Cardoso Reis Esteves

Administrador

Valter Rui Dias de Barros

Administrador

Londa Soki

Administradora

Manuel Piedade dos Santos Júnior

Administrador

COORDENADOR TÉCNICO DA ELABORAÇÃO DO PLANO

Lando Sebastião Teta

Director do Gabinete de Planeamento e Estudos

EQUIPA DE ELABORAÇÃO DO PLANO

Grupo 1

António Egas
António Manuel Eusébio
Bonifácio Sessa
João Cunha
Lutezo Bondo
Suzana Rangel

Grupo 2

Daniel António
Eunice Rodrigues
Fernando Vunge
José Oliveira
Juliana Willy
Mário Silva

Grupo 3

Ângelo Filipe
Fernando Kraus Simões
Jandira Futi
José Augusto
Manuel Diogo
Manuel Quental
Nombaxi Tana

Grupo 4

António Freire
Ferreira Gomes
José Bento
Laura Katerça
Mário Guengue
Romão Lukau
Sebastião Macunge

SUMÁRIO

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS	9
------------------------------	---

SUMÁRIO EXECUTIVO 12

A. ENQUADRAMENTO	13
B. DIAGNÓSTICO	15
C. DESEMPENHO DO BANCO - OUTUBRO DE 2007 A JUNHO DE 2013	18
D. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA GERAL	21
E. OBJECTIVOS DO BDA PARA 2013-2017	26
F. ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO	29
G. CONCLUSÃO	30

APRESENTAÇÃO 33

CAPÍTULO 1 – DIAGNÓSTICO 37

1.1. EVOLUÇÃO RECENTE DA PRODUÇÃO INTERNA E DAS IMPORTAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS NÃO FACTORIAIS	38
1.2. SISTEMA FINANCEIRO	39
1.3. DESEMPENHO DO BANCO - OUTUBRO DE 2007 A JUNHO DE 2013	43
1.3.1. <i>Desempenho Operacional</i>	43
1.3.1.1. <i>Operações de Crédito Directas</i>	43
1.3.1.2. <i>Operações de Crédito Indirectas e Co-Financiamentos</i>	43
1.3.1.3. <i>Crédito Agrícola de Investimento (CAI)</i>	44
1.3.2. <i>Desempenho Financeiro</i>	45
1.4. CONDICIONANTES DA ACTIVIDADE DO BDA	46
1.4.1. <i>Condicionantes Exógenos</i>	46
1.4.2. <i>Condicionantes Endógenos</i>	48

CAPÍTULO 2 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO BDA PARA O PERÍODO 2013-2017 50

2.1. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA GERAL	51
2.1.1. OBJECTIVO GLOBAL	51
2.1.2. MISSÃO INSTITUCIONAL	51
2.1.3. VISÃO	51
2.2. MODELO E MODO DE INTERVENÇÃO	51
2.3. SECTORES DE ACTIVIDADE DA INTERVENÇÃO	52
2.4. RECURSOS FINANCEIROS E SUA GESTÃO	53
2.5. FINANCIAMENTO ECONOMIA	54
2.5.1. <i>Projectos Estruturantes e Sectores Chave</i>	54
2.5.2. <i>Princípios Base das Diferentes Tipologias de Operações</i>	55
2.5.3. <i>Definição de Preço e Bonificação</i>	56
2.6. ACTIVIDADES COMPLEMENTARES	56
2.7. GOVERNAÇÃO E ESTRUTURA INTERNA	56
2.8. PRESSUPOSTOS PARA O ÊXITO DA ESTRATÉGIA	57
2.8.1. <i>De Natureza Exógena ao Banco</i>	57
2.8.2. <i>De Natureza Endógena ao Banco</i>	58

CAPÍTULO 3 – OBJECTIVOS DO BDA PARA O DESENVOLVIMENTO SECTORIAL DE CONFORMIDADE COM O PND 2013-2017 60

3.1. AGRICULTURA	61
3.2. PISCAS	62
3.3. MINERAÇÃO	62
3.4. INDÚSTRIA TRANSFORMADORA	62
3.5. COMÉRCIO	63
3.6. TURISMO	63
3.7. TRANSPORTES	64

CAPÍTULO 4 – OBJECTIVOS E METAS OPERACIONAIS INDICATIVOS DO BDA PARA O PERÍODO 2013 – 2017	
65	
4.1. NO DOMÍNIO DA ORGANIZAÇÃO INTERNA E DOS RECURSOS HUMANOS	66
4.2. NO DOMÍNIO DA CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL E POTENCIAÇÃO DE INVESTIMENTOS	67
4.3. NO DOMÍNIO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS	70
4.4. NO DOMÍNIO DO FINANCIAMENTO DA ECONOMIA	71
CAPÍTULO 5 – PRICING DAS OPERAÇÕES TRATAMENTO DO RISCOS OPERACIONAIS	76
5.1. O PRICING	77
5.2. RISCO OPERACIONAL DO BANCO.....	77
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO BDA 2013-2017	80
CONCLUSÃO	85

SIGLAS

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais

Angola 2025 - Estratégia de Longo Prazo Angola – 2025

ANIP – Agência Nacional de Investimento Privado

BAD – Banco Africano de Desenvolvimento

Banco Mundial – BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BDA – Banco de Desenvolvimento de Angola

BNB – Banco do Nordeste do Brasil SA (Brasil)

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (Brasil)

CA – Conselho de Administração

CAC - Crédito Agrícola de Campanha

CF – Namibe-Menongue – Caminhos de Ferro Namibe - Menongue

CAI – Crédito Agrícola de Investimento

CEAC – Comunidade dos Estados da África Central.

CFB – Caminhos de Ferro de Benguela

CIC - Centros de Inovação e Competências

CINFOTEC – Centro Integrado de Formação Tecnológica.

CITAV - Centro Industrial de Tecnologia Avançada de Viana

CLOD – Centro Logístico e de Distribuição

COOPLACA - Cooperativa do Planalto de Camabatela

DBN – Banco de Desenvolvimento da Namíbia

DBSA – Development Bank of South Africa

DFRC – Development Financial Resource Centre (SADC)

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agro-pecuária

ENCTI - Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação

FFE - Fundo de Fomento Empresarial

FIL – Feira Internacional de Luanda

FIR – Folha de Informação Rápida

FND – Fundo Nacional de Desenvolvimento

IANORQ – Instituto Angolano de Normas e Qualidade

IAPI – Instituto Angolano de Propriedade industrial

IDA – Instituto de Desenvolvimento Agrário

IDF – Instituto de Desenvolvimento Florestal

IDIA – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Angola

IDI – Unidade de Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IFE - Instituto do Fomento Empresarial

IIA – Instituto de Investigação Agrária

IIV – Instituto de Investigação Veterinária

INAPEM – Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Agregado

ISCED – Instituto Superior de Ciências da Educação

ISEP – Instituto do Sector das Empresas Públicas

JBIC – Japan Bank for International Cooperation

JICA – Japan International Cooperation Agency

LEA – Laboratório de Engenharia de Angola

MAPESS – Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social

MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

NPC - Programa Nova Política Comercial

NRC – Nova Rede Comercial

OGE – Orçamento Geral do Estado

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PEP – Projectos Estruturantes Prioritários

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017

PPCB – Pleuro-pneumonia contagiosa bovina

PPCR – Programa de Promoção do Comércio Rural

PRESILD – Programa de Reestruturação do Sistema de Logística e de Distribuição de Produtos Essenciais á População

SADC – Comunidade de Desenvolvimento da África Austral

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brasil)

SENSE – Serviço Nacional de Sementes

SEP – Sector Empresarial Público

SNCTI - Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SNV – Serviço Nacional de Veterinária

SOPIR – Sociedade de Perímetros Irrigados

TJG – Taxa de Juro Global

TJMLP – Taxa de juros de médio e longo prazo

ZEE – Zonas Económicas Especiais

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

Agências de Fomento e Desenvolvimento Regional – instituições financeiras não bancárias voltadas para a promoção do desenvolvimento regional.

Balanced Scorecard (BSC) – metodologia de medição e gestão de desempenho.

Business intelligence – inteligência empresarial, sistema que descreve as habilidades das corporações para reunir e usar informações, analisando-as e desenvolvendo percepções, que enseja a melhor tomada de decisão.

Carrefour Logístico – conjunto de empresas que formam um aglomerado logístico.

Certificação de Terceira Parte – é o processo no qual uma terceira parte acreditada audita um negócio ou sistema de gestão e emite um certificado.

Cinturas – grandes áreas cultivadas ou com potencial de produção agro-pecuária (cereais, hortaliças etc.).

Cluster – concentração geográfica de empresas de um mesmo sector de actividade e organizações correlatas – como fornecedores de insumos e serviços, associações de classe – que competem, mas também cooperam entre si.

Coach – profissional que conduz o processo, equipando o cliente com ferramenta, conhecimento e oportunidades para expandir e agir em direcção aos seus objectivos.

Coaching – processo definido entre o *coach* e o cliente para atingir a um objectivo desejado pelo cliente.

Compliance – conformidade e obediência às normas internas e externas.

Desembolsos – saída de recursos do banco para o cliente em cumprimento a contratos.

Doença de Newcastle - patologia causada por vírus, altamente contagiosa, que afecta aves, domésticas e selvagens, com grande potencial epidémico e causadora de grandes perdas económicas aos avicultores.

Entidade Integradora – empresa que congrega e organiza agricultores, presta assistência técnica, fornece insumos e compra a produção, para comercializar ou industrializar.

E-learning – modelo de ensino não presencial suportado por tecnologia.

Employee self-service – sistema que permite aos empregados aceder e gerenciar as informações pessoais relativas ao seu trabalho na empresa.

Franchising – sistema de venda de licença na qual o franqueador, detentor da marca, cede ao franqueado o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, know-how e direito de distribuição de produtos ou serviços.

Funding – fonte dos recursos da instituição.

GRD – Gestão do Risco Operacional (*ORM-Operational Risk Management*)

Hedge – instrumento que visa proteger operações financeiras contra o risco de grandes variações de preço de determinado activo ou eliminar ou reduzir o risco do investimento ou da transacção.

Job Assignment – atribuição do cargo.

Joint-ventures – associação de empresas que pode ser definitiva ou temporária, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem a perda de suas personalidades jurídicas.

Leasing Financeiro – contrato entre a empresa arrendadora, que adquire um bem escolhido pelo cliente (o arrendatário) para alugá-lo a este último, por prazo determinado. Ao término do contrato o arrendatário pode optar por renová-lo por mais um período, por devolver o bem arrendado à arrendadora, pagando o valor residual ou dela adquirir o bem, pelo valor de mercado ou por um valor residual previamente definido no contrato.

Manchas – extensas áreas com recursos de solos, clima e água propícias para múltiplas actividades agro-pecuárias.

Media training – capacitação dos participantes, relações públicas da instituição, a exercerem as funções de representantes institucionais perante a opinião pública e a imprensa.

Mega Cluster – grande concentração geográfica de empresas de um mesmo sector de actividade e organizações correlatas – como fornecedores de insumos e serviços, associações de classe – que competem, mas também cooperam entre si.

Mentoring – orientação de um profissional experiente a profissionais mais jovens e iniciantes no mercado de trabalho ou numa empresa.

On Job Training – capacitação de empregado na própria empresa, enquanto realiza seu trabalho.

Player – protagonista, líder, empresas e profissionais de destaque no seu sector de actividade.

Porto Seco - terminal intermodal terrestre interligado a um porto, por estrada ou caminho de ferro, que é utilizado como depósito alfandegado localizado em zona secundária.

Projectos Estruturantes – investimentos de dimensão significativa, de natureza pública ou privada, que concorrem para a concretização do modelo de desenvolvimento económico da Estratégia Angola 2025.

Rating – opinião de empresa especializada sobre a capacidade e vontade de uma entidade vir a cumprir de forma atempada e na íntegra determinadas responsabilidades.

Reembolso – retorno ao agente financeiro dos recursos de empréstimos concedidos.

Salary Survey – pesquisa salarial.

Stakeholders – parceiros que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa adoptadas pela empresa.

Tableau de Bord – painel de controlo.

SUMÁRIO EXECUTIVO

SUMÁRIO EXECUTIVO

A. Enquadramento

- i. Ao abrigo da Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Longo Prazo “Angola 2025”, e nomeadamente do Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) para o período 2013-2017, foram definidos os objectivos estratégicos para o desenvolvimento da economia nacional. Tais objectivos incluem a diversificação da economia nacional com base no desenvolvimento do sector não petrolífero, propiciando-se assim a criação de empregos como principal fonte de rendimentos para a maioria das famílias, a partir dos quais melhorarão as suas condições de vida.
- ii. Para o efeito, o Banco de Desenvolvimento de Angola (BDA) constitui um instrumento privilegiado para a mobilização e canalização de recursos financeiros de apoio ao desenvolvimento económico e social do País através do financiamento e da promoção e fomento de investimentos estratégicos e estruturantes no domínio da produção de bens e serviços, privilegiando cadeias produtivas.
- iii. O presente documento contém, assim, a perspectiva estratégica para a actuação do Banco de Desenvolvimento de Angola (BDA) no período 2013-2017.
- iv. A Estratégia que se apresenta resulta da análise, em profundidade, do PND 2013-2017, das orientações do Ministério das Finanças enquanto órgão tutelar, bem como da avaliação crítica do posicionamento actual e desempenho recente do BDA face às funções a si reservadas.
- v. A Estratégia assume integralmente os diagnósticos, avaliações, cenários, políticas e objectivos traçados no PND 2013-2017, sendo de destacar as grandes linhas orientadoras nele emanadas que determinam a actividade do BDA, nomeadamente:
 - a) O PND situa-se no meio-percurso da Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Longo Prazo “Angola 2025”, verificando-se que já se encontra praticamente concluído o grande esforço para reconstruir o País, entrando-se, agora, na segunda fase de referida Estratégia, voltada para a Modernização e Sustentabilidade do Desenvolvimento, que por sua vez deve assentar na Estabilidade, no Crescimento e na valorização do Homem Angolano;

- b) **“Estabilidade, Crescimento e Emprego”** constitui a ideia-força do PND-2013-2017, sendo necessário um amplo esforço de geração de emprego qualificado, competitivo e adequadamente remunerado;
- c) Constitui meta superior do País a diversificação da estrutura económica nacional, com o desenvolvimento do sector privado e empresarial angolano;
- d) Há que haver a distribuição equilibrada e equitativa do desenvolvimento em todo o território nacional, de forma a alcançar as diversas populações e áreas geográficas, como factor de equidade e de segurança do País;
- e) Deverão ser concentrados esforços em projectos estruturantes de largo alcance, que provoquem mudanças nas estruturas económicas e sociais do País, com efeitos a jusante e a montante, bem como buscas de economias de aglomeração que permitam o desenvolvimento acelerado;
- f) Considerando a necessidade de diversificação da economia, o País deve depender menos da produção e exportação de produtos petrolíferos, devendo-se incentivar os demais sectores da Economia, mediante programas específicos de promoção de empresas e do aumento da produção dos sectores considerados prioritários;
- g) A estabilidade política e macroeconómica de Angola deve ser utilizada para a captação de recursos externos adequados e apropriados ao financiamento do sector produtivo, com a valorização do património material e cultural do País, alcançando a posição de destaque que lhe cabe no contexto regional e mundial;
- h) A população deverá beneficiar de programas intensivos de promoção do seu bem-estar, particularmente pela provisão das condições adequadas de saúde, habitação, água, saneamento e educação, sendo este último o factor primordial para a elevação do povo angolano a patamares mais elevados de capacidade produtiva e de melhoria de rendimentos;
- i) O Estado continuará a exercer papel importante como indutor e promotor do desenvolvimento, mediante a construção de infra-estruturas e fornecimento de serviços básicos, incentivo à formação técnica e empresarial, capacitação da mão-de-obra e sua consequente valorização, bem como funcionando como elemento catalisador dos investimentos privados, através de mecanismos de incentivo e financiamento; e
- j) A modernização da função pública deverá antecipar-se e acompanhar o crescimento da Economia, de modo a facilitar a realização de negócios, promover maior abertura comercial de Angola no contexto internacional e reduzir os custos para os cidadãos e empresas.

vi. Estas directrizes constituem o foco central do exercício de Planeamento Estratégico do BDA, de modo a que efectivamente o Banco seja importante elemento da execução do PND, já que está estruturado e vocacionado para promover o financiamento do sector privado, dentro das prioridades nacionais.

B. Diagnóstico

B.1. Produção e Importações

vii. A estrutura do Produto Interno Bruto a preços de mercado de 2006 - ano do estabelecimento do BDA - mostra que o sector petrolífero era dominante, com uma contribuição de cerca de 55,7%. Entretanto, entre os anos de 2007 e 2012, o PIB teve uma taxa de crescimento média anual de 9,3%, com o Sector Não Petrolífero a registar um ritmo de crescimento mais acelerado (12,6% anuais) do que o Sector Petrolífero (4,6% anuais), do que resultou uma melhoria da contribuição do sector não petrolífero de 10,3 pontos percentuais. Os sectores chaves e prioritários para a alavancagem da economia não petrolífera tiveram, contudo, ganhos modestos em termos de contribuição para o PIB: a Agricultura ganhou 2,6 pontos percentuais; a Indústria Transformadora 1,0 ponto percentual; e a Energia 0,1 ponto percentual. Beneficiaram-se mais, assim, a Construção, com ganho de 3,3 pontos percentuais, e os Serviços, com 4,4 pontos percentuais. A contribuição individual do sector petrolífero manteve ainda assim dominante, com 49,9%.

viii. No mesmo período, as importações de bens e serviços não factoriais aumentaram à uma taxa média anual de cerca de 13,7%, passando dos cerca de USD26,3 mil milhões, para cerca de USD50,0 mil milhões, equivalentes a cerca de 44% do PIB. Fica assim evidente a existência de grande margem para a expansão da actividade económica não petrolífera para a satisfação da procura interna de bens e serviços.

B.2. Sistema Financeiro

ix. A percepção do mercado financeiro internacional de Angola mostrava-se positiva em 2012, pois o Executivo concluiu exitosamente o Acordo *Stand By* (SBA) que havia estabelecido com o Fundo Monetário Internacional (FMI), e as agências de notação de risco MOODY's e FITCH, sustentado no contexto económico e financeiro favorável do país, consubstanciado nas boas perspectivas de crescimento real da economia para o médio prazo, reviram em alta a perspectiva (*Outlook*) para a dívida soberana de Angola, alterando as notações de risco (*rating*) de Angola de BB-Estável para Positivo.

x. No panorama financeiro nacional, o BNA continuou, em 2012, a implementar as recomendações emanadas pelo Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional

ao abrigo do Programa de Avaliação do Sistema Financeiro(FSAP), com vista a reforçar os mecanismos de regulação para assegurar a sua robustez. Destaca-se assim a publicação da regulamentação sobre tarifário do SPTR e o pacote de normas sobre o combate ao Branqueamento de Capitais e Financiamento ao Terrorismo, deveriam seguir-se, em 2013, o cumprimento a publicação das normas sobre: Governança Corporativa, Concessão, Classificação e Tratamento das Operações de Crédito bem como a norma das Provisões, Grandes Riscos e Limites de Concentração, Risco de Liquidez, Risco País e norma de Garantias Recebidas para Fins Prudenciais.

xi. No final de 2012, a vulnerabilidade financeira associada à actividade internacional esteve na generalidade acima da sua média em função da incerteza que tem minado a recuperação da economia mundial com destaque para a crise da dívida soberana da Zona Euro e o seu possível efeito contágio a nível mundial, bem como a baixa expectativa de negócios e a fragilidade do sector financeiro que continuam a caracterizar a economia norte-americana. Deste modo, os principais riscos para a economia angolana estão associados a um potencial agravamento da crise da dívida soberana na Zona Euro e a um pior desempenho económico dos países que compõem a procura pelas ramas do petróleo bruto angolanas, com o canal de transmissão dos riscos para o sistema financeiro assente nas contas externas em decorrência das exportações petrolíferas que impactam as receitas fiscais e, conseqüentemente, as necessidades de financiamento do Estado, as taxas de juro e os recursos disponíveis dos bancos comerciais para a expansão e diversificação do crédito à economia.

xii. Entretanto, em termos globais, em 2012 os riscos subjacentes ao sistema financeiro angolano e ao seu enquadramento macroeconómico situaram-se em níveis mais reduzidos face aos seus respectivos referenciais históricos, devido o aumento das receitas petrolíferas que contribuíram para um superavit orçamental, do crescimento contínuo do sector não petrolífero, das estimativas de crescimento global do Produto Interno Bruto (PIB) em termos reais e sobretudo da desaceleração da evolução do índice de preços interno para menos de dois dígitos, pela primeira vez na história económico-financeira recente de Angola.

xiii. O comportamento do mercado cambial primário foi influenciado por factores como a sua dependência da necessidade de esterilização das receitas petrolíferas do Tesouro Nacional, a quase inoperância do Mercado cambial interbancário e a necessidade de preservação do nível de Reservas Externas. O recurso às reservas internacionais sob gestão do BNA permitiu atender à parte da procura do mercado, resultando numa depreciação acumulada do Kwanza face ao Dólar de apenas 0,571%.

- xiv. Baseado nas condições monetárias e no desenvolvimento financeiro, o Índice de Vulnerabilidade das Condições Monetárias e Financeiras registou menor vulnerabilidade para a economia de Angola em 2012.
- xv. Em 2012, a actividade bancária continuou a expandir-se com a abertura de agências e dependências a nível nacional e a revelar índices de crescimento de depósitos, créditos e activos razoáveis, embora se verifica um nível de concentração elevado de crédito em 5 (cinco) instituições.
- xvi. O Índice de Estabilidade Financeira, demonstra menor estabilidade em relação ao período homólogo, fruto da redução do *spread* bancário e dos níveis de rendibilidade, do incremento do risco de contágio do financiamento através do mercado interbancário e sobretudo do aumento do risco de crédito em função da deterioração da qualidade dos activos resultante do aumento do crédito em atraso e dos níveis de concentração de risco.
- xvii. Não obstante a redução do lucro líquido, o sistema bancário encerrou o exercício económico de 2012 com capitais suficientes para enfrentar riscos subjacentes às suas actividades. No entanto, a nível individual, 4 (quatro) bancos que já apresentam problemas de adequação de capital com o cenário de reclassificação do crédito em conformidade com o normativo e 6 (seis) bancos que representam perto de 43% dos activos da banca apresentam capital regulamentar abaixo do mínimo estabelecido.
- xviii. A liquidez permaneceu em níveis razoáveis no período, sustentado por índices de liquidez imediata aceitáveis e pela resistência do sistema face ao cenário de uma saída de 50% dos depósitos, com excepção de 2 (duas) instituições que representam 18,62% dos activos do mercado que não conseguiriam cumprir as suas obrigações imediatas. O sistema apenas seria fortemente afectado num cenário pouco provável de uma corrida aos bancos, necessitando para tal de um montante equivalente a 10% do PIB projectado para 2012.
- xix. Há a referir, entretanto, que o volume total de crédito de médio prazo do sistema bancário correspondeu, no final de 2012, a 47,34% do crédito total, o que representou um aumento, face a 2009, de 10,32 pontos percentuais, não havendo a registar crédito de longo prazo.
- xx. Enquanto que o montante de depósitos totais evoluiu do equivalente a 39,4% do PIB, em 2009, para o equivalente a 36,3% do PIB, em 2012, o volume de crédito de médio prazo para o sector privado representou apenas 15,3% do PIB em 2012.

C. Desempenho do Banco - Outubro de 2007a Junho de 2013

C.1. Desempenho Operacional

- xxi. Desde o início das funções do BDA até ao 2.º trimestre de 2013, a actividade creditícia por via de operações directas (realizadas directamente pelo BDA) registou um financiamento de 367 projectos, avaliados em AKz85.620.504.000,00 (oitenta e cinco mil milhões, seiscentos e vinte milhões, quinhentos e quatro mil Kwanzas), equivalente a USD 927.630.000,00, distribuídos da seguinte forma: indústria transformadora 60,15%; agricultura 20,76%; e comércio e serviços 19,09%.
- xxii. As operações indirectas (realizadas por intermédio de bancos comerciais operadores) até ao 2.º trimestre de 2013 consolidaram uma carteira de crédito no montante de Akz 2.836.871.550, 27 (dois mil milhões, oitocentos e trinta e seis milhões, oitocentos e setenta e um mil, quinhentos e cinquenta Kwanzas e sete cêntimos), equivalente a USD 34.650.132, 28, distribuídos por 16 projectos.
- xxiii. O desempenho menos conseguido pelos bancos operadores, quando comparado com actividade creditícia no geral, deve-se, sobretudo, à fraca atractividade da taxa de remuneração (*spread* de intermediação e risco) para cobrir os riscos associados aos sectores financiados e a maturidade do crédito e à falta de mecanismos de protecção do crédito, tais como o seguro agrícola e garantias.
- xxiv. Nas operações de co-financiamento o BDA acumulou créditos avaliados em AKz1.101.713.291,08 (mil cento e um milhões, setecentos e treze mil, duzentos e noventa e um Kwanzas e oito cêntimos), equivalente a USD 12.399.010,60, distribuídos por 2 (dois) projectos.
- xxv. O BDA realizou também operações de crédito no âmbito do Programa de Crédito Agrícola de Investimento, oferecendo mecanismos de apoio mais acessíveis aos produtores, tendo concedido financiamento no montante de Kz11.093.097.989,00 (USD112.551.387,00).

C.2. Desempenho Financeiro

- xxvi. Os resultados do BDA no periodo 2007-2012, de uma forma global, apresentaram-se bastante modestos. Considerados os *benchmarks* definidos para a banca, o BDA qualifica-se como banco "sólido ou estável, mas com fraquezas modestas e de solução não difícil", nas grandezas rentabilidade sobre o Activo Total (ROA) e Solvabilidade. No entanto, no que se refere à rentabilidade sobre o Capital Próprio (ROE), o BDA, situa-se na categoria de Bancos cujo desempenho está significativamente abaixo da média, sendo assim qualificado como banco que apresenta fraquezas consideráveis que podem condicionar a viabilidade futura.

xxvii. Vale no entanto ressaltar que tal desempenho se ficou a dever fundamentalmente, à especificidade da actividade do BDA, consubstanciada no seguinte:

- a) Financiamento de projectos em condições altamente concessionais, traduzidas pelos períodos de maturidade de médio e longo prazos, taxas de juro baixas (taxas reais negativas) e períodos de carência dilatados;
- b) Financiamento sobretudo do sector produtivo, com elevado grau de risco estrutural, associado à inexistência de instrumentos de protecção ao crédito (políticas de compras Governamentais, seguro agrícola, preços mínimos etc);
- c) Assumpção de custos elevados, pertinentes ao desenvolvimento, e que deveriam ser imputados ao Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND); e
- d) O objectivo capital do Banco de Desenvolvimento não é a obtenção do lucro, mas sim, a viabilização de projectos com efeitos induzidos à escala da economia nacional.

C.3. Condicionantes da Actividade do BDA

xxviii. O funcionamento do BDA no período 2007-2012 foi fortemente constrangido por **factores exógenos** cuja remoção e solução estão além das competências do banco, sendo que grande parte deles só poderá ser removida a médio e longo prazos. Dentre os principais factores merecem particular destaque os seguintes:

- a) Ausência de uma classe empresarial com competências de gestão, *know how* e competências técnicas ou a sua insuficiência, o que se reflecte na falta de capacidade empreendedora, fraca qualidade e falta de realismo dos projectos e planos de negócios apresentados;
- b) Fragmentação dos circuitos comerciais, o que dificulta o escoamento e comercialização dos produtos e limita a especialização dos empresários;
- c) Pouca implantação territorial de empresas especializadas em prestação de assistência técnica e consultoria em diversos domínios, sobretudo o agrícola;
- d) Insuficiente coordenação e entrosamento entre os diversos organismos e entidades intervenientes na promoção e fomento da actividade económica, nomeadamente os institutos públicos vocacionados à prestação de assistência diversa ao sector agrícola;
- e) Incipiente implementação de mecanismos de protecção do crédito Agrícola e dos produtores, tais como a política de preços mínimos, compras governamentais e seguro agrícola;

- f) Fraqueza institucional dos organismos públicos, como os institutos públicos, o que inviabiliza o cumprimento efectivo das suas atribuições, sobretudo no domínio da formação de potenciais empresários e estruturação de projectos, por um lado, e da prestação de assistência técnica, por outro lado, o que não propicia a mitigação de alguns riscos de crédito do BDA;
- g) Existência de instrumentos potencialmente concorrentes com as atribuições do BDA e com os fins do FND, nomeadamente os fundos públicos como o Fundo Activo de Capital de Risco (FACRA), o Fundo de Garantia de Crédito e o Fundo de Fomento Empresarial (FFE) o que, ao levar à dispersão de recursos torna pouco eficaz a intervenção do Estado;
- h) Ineficiência no funcionamento do canal indirecto de concessão do crédito por via dos bancos comerciais, sobretudo devido à pouca atractividade dos produtos oferecidos pelo facto de serem criados pelo Executivo sem o suficiente envolvimento do BDA e da banca comercial, por um lado, e à lógica eminentemente comercial e de curto prazo subjacente na actuação dos bancos comerciais, por outro lado;
- i) Modelo de gestão e remuneração do FND como conta o qual é incompatível com: a criação de produtos e o estabelecimento dos seus termos e condições termos e pelo Executivo; a assumpção pelo BDA de responsabilidades que afectam sobremaneira a sua estrutura de custos e o seu capital próprio, traduzidas na cobertura de despesas de desenvolvimento (como diagnósticos de cadeias produtivas, estudos territoriais e sectoriais, programas de acções organizativas potenciadores de investimentos, fiscalização de projectos e contratação de consultorias especializadas), na assumpção do risco das operações de crédito, na cobertura integral dos custos operacionais envolvidos e na subsidiação de créditos por via da bonificação, pois afecta negativamente a situação patrimonial do banco, demandando níveis elevados de capitalização ao mesmo tempo que limita a sua capacidade de alavancar recursos;
- j) Falta de envolvimento e auscultação do BDA nos processos de definição de políticas e tomadas de decisão atinentes ao sector real da economia; e
- k) O não funcionamento do Conselho Consultivo do BDA.

xxix. Um outro conjunto de **factores, estes decorrentes da própria actuação do BDA**, foram identificados como influenciando negativamente a prossecução dos objectivos estabelecidos com a criação do banco, com destaque para:

- a) Início da actividade creditícia na fase de instalação do BDA, como

resultado da forte procura pelo crédito, o que induziu ao cometimento de erros na concessão de crédito;

- b) Falta de experiência dos quadros do BDA em banca de desenvolvimento;
- c) Número reduzido de quadros, face à uma demanda crescente da actividade do banco, por razões atinentes à limitação de espaço;
- d) Procedimentos para a concessão de crédito bastante pesado, em razão da segregação da análise do risco cliente e risco projecto, em obediência aos mandamentos do Basileia II;
- e) Processo de análise de crédito mais complexo e aprofundado, face aos riscos associados ao sector produtivo e à maturidade do crédito e tendo como lógica de aprovação a viabilidade técnica, económica financeira e todos os efeitos induzidos, em detrimento da prestação de garantias; e
- f) Envolvimento do banco no financiamento de qualquer projecto, sem atender a sua natureza estratégica ou estruturante, do que resultou uma pulverização da sua carteira e incapacidade de acompanhamento e fiscalização dos projectos face ao seu elevado número para a sua estrutura e dimensão reduzida dos mesmos.

D. Orientação Estratégica Geral

D.1. Objectivo, Missão, Visão

xxx. O BDA vai orientar-se, no período 2013-2017 no **objectivo** estratégico global de apoiar o desenvolvimento económico e social do País, de um modo diversificado e sustentado, estimulando o aumento dos investimentos e da produtividade e o fomento à introdução de novas tecnologias. Como **missão**, o BDA vai contribuir para acelerar o desenvolvimento equilibrado e sustentável do País, proporcionando a criação de emprego, a modernização das estruturas económicas e sociais e o aumento da competitividade. E a visão do BDA é de ser reconhecido como um banco distinto e de excelência na promoção do desenvolvimento socioeconómico e sustentável de Angola notabilizado por: (i) ser um importante executor, articulador e indutor da política de desenvolvimento e investimento do Executivo; (ii) propiciar condições adequadas na concessão de financiamentos, com agilidade e flexibilidade no atendimento ao cliente.

D.2. Modelo e Modo de Intervenção

xxxi. O BDA vai constituir-se num dos principais veículos de investimento na economia nacional, alinhando a sua actividade com o PND 2013-2017. Isso será feito tanto pela aplicação dos recursos do FND, como dos recursos a serem captados no mercado interno e externo. Para esse efeito, o modelo institucional de actuação do

BDA contempla: o posicionamento como banco de segunda linha face à banca comercial; a operação como banco de desenvolvimento, directamente ou por intermédio de veículos, com base no seu capital e de recursos alavancados sobre este e com garantias do Estado nos mercados financeiros nacional e internacional; a gestão do FND como património autónomo, absorvendo este os custos imputáveis à sua gestão e as variações patrimoniais decorrentes da aplicação dos fundos pelo BDA, sendo o banco remunerado consoante o desempenho do fundo; e a segmentação da contabilidade das operações do BDA e do FND.

xxxii. Em decorrência do modelo institucional considerado, vai promover-se a revisão da Lei do Fundo Nacional de Desenvolvimento, do seu Regulamento e dos Estatutos do BDA.

D.3. Sectores de Actividade da Intervenção

xxxiii. Conforme o PND 2013-2014, o Executivo continuará a investir em tais infraestruturas de base. Assim, o BDA vai financiar investimentos em infraestruturas comercialmente bancáveis e investir, de modo complementar, em infraestruturas que viabilizem economicamente investimentos enquadrados em cadeias produtivas, quando o retorno do investimento for possível. Não sendo possível o retorno parcial ou total do investimento, a cobertura dos custos do investimento pode ser feito subsidiado com os recursos do FND.

xxxiv. A acção primária do BDA vai ser financiar projectos em sectores produtivos de bens transaccionáveis e de serviços, com prazos adequados ao ciclo de investimento e produção dessas actividades, por via directa - no caso de projectos estratégicos e estruturantes -, por via indirecta - no caso de projectos complementares dos projectos estratégicos e estruturantes de montante inferior ao equivalente a USD5 milhões, assim como por via de veículos, como sejam sociedades de gestão de participações sociais, sociedades de capital de risco, fundos de investimento, fundos de garantia e *private equity*.

D.4. Recursos Financeiros e sua Gestão

xxxv. O crescimento dos volumes de financiamento impõe a necessidade de garantir a capacidade de resposta e os níveis de eficiência, designadamente através de uma revisão da tipologia de projectos que constituem o objecto prioritário da actividade do banco. O BDA vai centrar a sua actividade em grandes projectos nacionais bancáveis, de forma a permitir níveis adequados de: i) eficácia e impacto dos investimentos na economia; e ii) eficiência dos recursos necessários para executar o plano de actividades.

xxxvi. O BDA vai efectuar a intermediação entre os recursos disponíveis e a carteira de aplicações, ao nível das maturidades, taxa de juro, risco de crédito entre outros, sendo remunerado pelas margens desta intermediação e responsabilizando-se igualmente pela gestão dos riscos que essa intermediação implica, ficando estes resultados registados nos livros da instituição. Os recursos do FND vão ser geridos como Fundo, absorvendo os custos associados à sua gestão, bem como as variações patrimoniais decorrentes do desempenho da carteira, sendo o BDA remunerado ou penalizado com uma proporção dos rendimentos ou prejuízos, respectivamente, gerados com os investimentos efectuados com os recursos do FND.

xxxvii. Assim, dada a existência de fundos internos e fundos externos, o banco vai gerir adequadamente a intermediação das maturidades e dos riscos entre os seus recursos e as aplicações, procurando obter a remuneração que cubra estes riscos e os custos de estrutura do Banco.

xxxviii. Para garantir condições favoráveis de *funding* o BDA vai empenhar-se na obtenção de notação por parte das agências de *rating* e trabalhar no sentido de obter garantias por parte do Estado.

xxxix. As aplicações do Banco centrar-se-ão maioritariamente no financiamento da economia, seja como concessão de crédito à economia de modo directo e indirecto, como participação no capital de empresas ou como investimento directo, garantindo a consistência com as práticas de bancos de desenvolvimento de referência. As aplicações noutros activos financeiros serão minoritárias, resultantes das políticas definidas para a gestão da liquidez do banco, numa perspectiva de compatibilizar as necessidades de liquidez para suportar os pagamentos das despesas e os fluxos de liquidez dos rendimentos das operações de financiamento de economia.

D.5. Financiamento Economia

xl. A concessão de crédito vai centrar-se nos projectos estruturantes e nos *clusters* prioritários definidos nos PND 2013-2014, nos casos em que sejam bancáveis. Na circunstância em que não haja iniciativa privada na realização de tais investimentos, o BDA vai considerar a realização do por si dos investimentos por intermédio dos veículos a criar.

xli. Serão financiados os projectos que promovam a competitividade sustentada da economia angolana, reduzindo a sua apetência para a importação de bens e serviços e potenciando a sua capacidade para alargar o mercado de exportações.

xlii. O apoio às empresas exportadoras vai ser reforçado através da criação de linhas de crédito para a exportação. A criação dessas linhas tem como objectivo garantir

o financiamento de encomendas com origem em mercados externos, suportando as necessidades de financiamento das empresas durante o período de tratamento e produção das encomendas.

xliii. O BDA vai financiar a economia de forma directa e indirecta, designadamente através do financiamento directo dos projectos ou através da abertura de linhas de crédito disponibilizadas aos bancos comerciais, que receberão e financiarão por sua vez os projectos de investimentos que lhes forem submetidos. Os projectos de financiamento directo serão os de grande dimensão, com um mínimo de USD5 milhões. Os financiamentos de menor dimensão serão angariados e geridos por instituições financeiras comerciais, acedendo a linhas de crédito disponibilizadas pelo BDA para esse efeito. Como consequência, a actual carteira de crédito do BDA vai ser analisada e reestruturada, de acordo com os princípios vigentes no presente documento.

xliv. Os preços a aplicar aos créditos concedidos dos projectos terão em consideração o custo do financiamento e as características de prazo e risco dos próprios projectos. A necessidade de bonificar determinados projectos ou sectores será uma variável a considerar em paralelo e que afectará os recursos do FND. Sendo a bonificação um subsídio à taxa de juro, o BDA poderá concedê-lo por intermédio dos instrumentos a criar com os recursos do FND, na circunstância em que tal não seja feito pelos instrumentos e meios disponíveis previstos no PND e no Orçamento Geral do Estado.

xliv. Vai ser definida uma taxa que servirá de base às taxas activas do BDA. Esta taxa servirá de referência para as taxas a praticar pelo Banco nas operações de financiamento, sobre a qual o banco deverá adicionar um *spread* para cobertura dos custos e do risco de crédito. Deverá ser definido qual o organismo responsável por fixar e divulgar esta taxa base, bem como as datas limite para a sua divulgação.

D.6. Actividades Complementares

xlvi. O BDA vai prestar serviços adicionais que permitam facilitar e desenvolver os objectivos e actividade fundamental do banco. De entre estes serviços constam modalidades complementares de financiamento da actividade das empresas e dos projectos apresentados, de que é exemplo a modalidade de leasing para o financiamento de activos.

D.7. Governação e Estrutura Interna

xlvii. A execução das actividades do banco, de acordo com os princípios orientadores anteriormente explicitados e o tipo de projectos que deverão constituir as prioridades da instituição, podem ser suportados numa estrutura centralizada.

xlvi. No âmbito das operações indirectas, será optimizado o aproveitamento da rede dos bancos comerciais para uma maior proximidade dos promotores e das zonas de implantação dos projectos.

xlix. A actividade do BDA implica uma rigorosa identificação, avaliação, controlo e divulgação dos riscos incorridos e o *compliance* com todos os normativos emanados pelo BNA. Nesse sentido, o BDA vai assegurar a detenção dos meios técnicos e de sistemas de informação, bem como processos e procedimentos adequados para uma resposta tempestiva às solicitações recebidas e actividade corrente, que se prevê aumentar significativamente nos próximos três a cinco anos.

I. Os recursos humanos do BDA serão dotados com as valências e competências que permitam executar com diligência e segurança as actividades pretendidas, que se revestem de complexidade técnica e de elevada responsabilidade.

D.8. Pressupostos para o Êxito da Estratégia

li. Tendo em atenção os factores de natureza exógena que influenciam negativamente o desempenho do BDA no período 2007-2012, têm-se como pressupostos para o êxito da presente estratégia o seguinte:

- a) Melhoria da coordenação e entrosamento entre os diversos organismos e entidades intervenientes na promoção e fomento da actividade económica, nomeadamente os institutos públicos vocacionados à prestação de assistência diversa, assim como o reforço da sua capacidade institucional para o cumprimento efectivo das suas atribuições, sobretudo no domínio da formação de potenciais empresários, na estruturação de projectos e na prestação de assistência técnica;
- b) Racionalização dos instrumentos financeiros e de promoção e fomento da actividade económica de modo a que actuem de maneira complementar, evitando-se a dispersão dos recursos públicos;
- c) Implementação de mecanismos de protecção do crédito agrícola e dos produtores, tais como a política de preços mínimos, compras governamentais e seguro agrícola;
- d) Adequação da legislação sobre o FND e o BDA de modo a que o FND se constitua num fundo, com a contabilidade das operações com a sua cobertura segmentada da contabilidade das operações com recursos do capital e captados pelo BDA, que absorva os custos da sua gestão e as variações patrimoniais que decorram da aplicação dos seus recursos, sendo o BDA remunerado ou penalizado conforme o desempenho conduza a geração de ganhos ou perdas,

respectivamente;

- e) Capitalização do BDA de modo a adequar-se às normas prudenciais definidas pelo regulador, assim como o fortalecimento do seu posicionamento como banco de desenvolvimento, habilitando-o a captar fundos nos mercados interno e internacional;
- f) Envolvimento do BDA nos processos de definição de políticas e tomadas de decisão atinentes ao sector real da economia; e
- g) Provisão do Conselho Consultivo do BDA.

lii. Relativamente aos pressuposto de natureza endógena, há a considerar os seguintes:

- a) Aumento do número e capacitação dos quadros do banco;
- b) Revisão dos procedimentos para a concessão do crédito de modo a torna-lo mais célere, sem prejuízo para a qualidade dos projectos a financiar;
- c) Financiamento pelo banco apenas de projectos estratégicos ou estruturantes, evitando-se assim a pulverização da sua carteira, sendo os projectos complementares remetidos às facilidades de crédito indirectas a operar pela banca comercial;
- d) Actuação do BDA de modo a suprir a falta de empreendimentos, ante necessidades aferidas de investimento, realizando, com recurso a veículos, investimentos directos em *joint ventures* com parceiros estratégicos estrangeiros, capazes de aportar *know how* e capacidade de gestão, e parceiros nacionais que possam absoverer competências;
- e) Promoção do desenvolvimento de acções para a defragmentação dos circuitos comerciais; e
- f) Promoção de serviços de assistência técnica e consultoria requeridos nos diversos domínios do empreendedorismo, nomeadamente o agrícola.

E. Objectivos do BDA para 2013-2017

E.1. Objectivos do Desenvolvimento Sectorial

liii. Os objectivos do BDA estabelecidos para o período 2013-2017 encontram-se em sintonia com os objectivos definidos no Plano Nacional de Desenvolvimento, PND 2013-2017. Seguindo a sistemática adoptada do PND, no Plano Estratégico do BDA estão definidos os objectivos nos diversos sectores produtivos:

1. **Agricultura:** Financiar investimentos no domínio agro-alimentar que valorizem o potencial dos recursos naturais e de competitividade do sector com vista à satisfação da procura interna e a exportação;
2. **Pescas:** Financiar investimentos estruturantes da cadeia produtiva de pescas directamente e indirectamente investimentos complementares que a cadeia envolve;
3. **Mineração:** Financiar investimentos estruturantes no domínio da produção mineira de rochas fosfáticas e ornamentais;
4. **Indústria Transformadora:** Financiar investimentos alavancadores de cadeias produtivas da produção industrial de bens de consumo e produtos intermédios para a satisfação da procura interna e exportação;
5. **Comércio:** Financiar investimentos que viabilizem a estruturação de uma rede comercial eficiente e eficaz em todo o território nacional, alavancando a actividade produtiva;
6. **Turismo:** Financiar investimentos que alavanquem a actividade de prestação de serviços turísticos, tendo em conta o potencial do país; r
7. **Transportes:** Financiar investimentos que alavanquem a actividade económica do serviço de transportes.

E.2. Objectivos Operacionais Gerais e Programas

liv. Considerados os objectivos sectoriais, foram estabelecidos os objectivos operacionais seguintes e identificados os correspondentes programas para os realizar:

1. **No domínio da organização interna e dos recursos humanos:** *Melhorar e modernizar a organização interna dos serviços, a plataforma tecnológica, os meios materiais e os recursos humanos do banco.*

Para a realização desses objectivos o BDA vai implementar um **Programa de Reestruturação Interna.**

2. **No domínio da capacitação empresarial e potenciação de investimentos:** *Desenvolver acções de capacitação técnico-profissional de empresários angolanos com recurso a parcerias e programas de cooperação com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, e documentar as oportunidades de investimentos nos domínios estruturantes e complementares.*

O alcance desses objectivos deverá ser viabilizado com a implementação do **Programa de Capacitação Empresarial** bem como o **Programa de Potenciação Investimentos em Cadeias Produtivas.**

3. **No domínio da captação de recursos financeiros:** *Captar recursos no mercado interno e externo para o financiamento da economia, mediante*

a alavancagem sobre o capital social do Banco, além dos recursos do FND das transferências do Tesouro Nacional.

A captação de recursos financeiros será assim realizada com a implementação de um **Programa de Captação de Recursos Financeiros**.

No domínio da captação de recursos financeiros: Captar recursos no

4. **No Domínio do Financiamento da Economia:** *Financiar ou promover e fomentar projectos de investimento estruturantes e estratégicos alavancadores das cadeias produtivas prioritárias.*

Para a efectivação dos objectivos acima referenciados, neste domínio, merecerão particular destaque a implementação do conjunto de **Programas de Financiamento**, nomeadamente **Rural e Agro-industrial, Industrial, do Comércio e Serviços** e de **Infraestruturas**

lv. Com tais programas espera-se alcançar, no final de 2017, financiamentos avaliados de no equivalente a USD6.500 milhões, com a cobertura de cerca de 500 projectos e a geração de cerca de 165.000 empregos.

E.3. Taxas de Juro, Custos de Intermediação e Remuneração e Riscos

lvi. A taxa de juro a adoptar pelo BDA vai considerar os custos operacionais e os riscos de crédito. Assim, o custo financeiro global dos financiamentos é dado pela TJMLP (taxa de juros de médio e longo prazo), acrescida de *spread* que cubra os custos operacionais e os riscos. Nas operações indirectas, o risco a assumir pelo BDA será o risco do banco operador, pois este deverá assumir o risco dos créditos que vier a conceder.

lvii. Nas circunstâncias em que se entender bonificar-se a taxa de juro, ela vai incidir sobre a Taxa de Juro de Médio e Longo Prazo (TJMLP) e não sobre a Taxa de Juro Global (TJG), pois esta comporta variáveis que dependem sobremaneira das políticas operacionais do banco e da análise de risco de cada cliente, embora o público venha perceber que ela corresponderá à diferença entre a taxa nominal publicitada e a taxa nominal efectivamente paga pelos créditos. Os crédito serão, contudo, concessionais, pois a amortização ocorrerá no médio e longo prazo, em função da maturidade dos empreendimentos.

lviii. As instituições financeiras, particularmente os bancos, têm dado mais atenção ao risco operacional. Uma das razões que explica este interesse crescente tem a

ver com o facto do acordo Basileia II, incluir, pela primeira vez de forma explícita a variável “risco operacional” no cálculo dos requisitos de capital.

lix. Para além dos riscos de crédito, o BDA irá aparelhar-se para a mitigação dos riscos operacionais incorridos pela probabilidade de perdas resultantes de ou gerados por eventos potenciais relacionados a falhas, deficiências, inadequações de sistemas, processos, pessoas, sistemas, incluindo fraudes ou de eventos externos. Dentro desta perspectiva, o BDA deverá fortalecer a gestão dos riscos operacionais na sua estrutura, de modo a permitir a identificação dos riscos, revisão, mensuração, consolidação e reporte. Estão assim programadas acções destinadas a mitigar os riscos operacionais, mediante o alinhamento de sua estrutura de gestão dos riscos operacionais às melhores práticas.

F. Acompanhamento do Plano Estratégico

lx. No curso do processo de implementação da estratégia 2013-2017, o BDA pretende monitorar a execução dos objectivos, acções e projectos, bem como os seus resultados e efeitos nos ambientes interno e externo. Para o efeito, vai utilizar uma sistemática de acompanhamento e controlo das acções realizadas, com a medição em processo da eficiência e eficácia dessas acções por meio da aquisição, colecta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados.

lxi. Nesse processo vão ser engajados todos os funcionários e gestores do Banco para o esforço de implementação com sucesso da estratégia no âmbito da competência individual e de cada área.

lxii. Entende-se que o modelo de gestão da estratégia baseado em indicadores (*Balanced Scorecard* - BSC) é o que mais se adequa às necessidades do Banco, por isso vai ser adoptado como o sistema de avaliação, medição e controlo do desempenho da estratégia do BDA. Em complemento ao modelo de gestão e acompanhamento da estratégia baseado no BSC, o BDA utilizará os instrumentos previstos no sistema nacional de planeamento, bem como outros instrumentos tradicionais, tais como, planos anuais de actividade e relatórios de balanço periódicos.

lxiii. É importante destacar ainda que o modelo de monitoria do BDA também referenciou-se no modelo de “Aprendizagem em Circuitos”, o qual favorece o aprendizado organizacional no exercício da implementação da estratégia.

lxiv. A metodologia de acompanhamento do Plano Estratégico do BDA 2013-2017 prevê, ainda, a criação de um modelo de governação capaz de quebrar as barreiras invisíveis da estrutura formal e que, ao mesmo tempo, favorece uma maior

participação dos gestores das Unidades e demais trabalhadores no processo de execução da estratégia. O modelo tem a seguinte configuração básica: (a) **Fórum de Gestão Estratégica Corporativa**; (b) **Fórum de Acordo e Gestão de Resultados**; e (c) **Escritório de Projectos do BDA**.

G. Conclusão

- lxv. O Plano Estratégico de Médio Prazo do BDA 2013-2017 estabelece e prioriza os temas a seguir enunciados: (a) alinhamento estratégico do BDA ao Plano Nacional de Desenvolvimento de Angola 2013-2017 (PND), promovendo maior participação do Banco nos investimentos previstos do PND na economia real; (b) reforço das competências institucionais e da capacidade operacional do Banco para o cumprimento dos desafios estabelecidos; e (c) fortalecimento da estrutura de recursos do BDA para viabilizar o pleno desempenho da acção potenciadoras de investimentos e de financiamento da economia.
- lxvi. Os principais resultados indicativos a serem alcançados no período 2013-2017 no âmbito do domínio do financiamento da economia pelo BDA estão a seguir pontuados de forma consolidada: (a) financiamentos à economia nacional no valor total estimado no equivalente a cerca de USD6,6 mil milhões, possibilitando investimentos totais da ordem do equivalente a USD7,3 mil milhões na economia angolana, considerando que, em média, o Banco financiará 90% dos investimentos, sendo os demais 10% suportados por recursos mobilizados pelos próprios empreendedores, podendo estes percentuais ser flexibilizados, conforme o mérito social e económico dos projectos; (b) alocação equilibrada do montante projectado do equivalente a USD6,6 mil milhões entre os diversos sectores, noemadamente Agricultura e Pecuária, Indústria Transformadora, Pescas, mineração, Comércio e Serviços, e Infraestruturas; (c) financiamento directo de aproximadamente 500 projectos de grande dimensão ou o seu equivalente de modo indirecto; e (d) estimativa de que as aplicações do BDA deverão proporcionar a geração de cerca de 165.000 empregos directos.
- lxvii. O BDA vai incrementar sua actuação em iniciativas economicamente rentáveis que buscam solução para problemas sociais de Angola e que representam poderosa alavanca para o desenvolvimento social do País, especialmente no sector privado da saúde e educação.
- lxviii. Vai ser assegurada a cobertura territorial da acção do BDA, visando garantir a inclusão, com reflexos positivos no aumento da eficiência operacional na concessão, administração e fiscalização dos créditos.

- lxi. Para assegurar os melhores resultados, o BDA vai reposicionar sua estrutura de recursos financeiros, na perspectiva de fortalecer as acções financiadoras e potenciadoras de investimentos para melhor contribuir para o desenvolvimento da economia nacional.
- lxx. As projecções efectuadas para o quinquénio 2013-2017 evidenciam a necessidade de reestruturação do *funding* da instituição, com a sua capitalização para potenciar o banco a alavancar recursos nos mercados interno e internacional, assim como a segmentação das operações cobertas com os recursos do Banco e os do FND.
- lxxi. Avalia-se que os esforços previstos para o aumento e diversificação das fontes de recursos do BDA, envolvendo acções de captação interna, externa e de geração de receitas adicionais, poderão resultar na mobilização do montante de recursos, incluindo do FND, estimado no equivalente a cerca de USD9 mil milhões 2013-2017.
- lxxii. A capitalização requerida para fazer face aos projectos previstos no Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017 está avaliada, até o final de 2017, no equivalente a cerca de USD1.500 milhões.
- lxxiii. Na perspectiva de melhorar a qualidade dos projectos e no exercício da sua responsabilidade sócio ambiental, o BDA instituiu a prática da avaliação socio ambiental de todos os projectos financiados pelo Banco, segundo às melhores práticas internacionais.
- lxxiv. O BDA vai reforçar também as acções potenciadoras de investimentos, bem como a cooperação e parceria com instituições nacionais e internacionais, especialmente, nas vertentes financeira, assistência técnica, reforço da capacidade institucional e técnico-profissional. E nesse domínio, vai estreitar a articulação e parceria com instituições públicas e privadas, prevendo a realização de acções de interesse conjunto.
- lxxv. No sentido de ampliar a cooperação institucional e aproximar o BDA dos mercados internacionais, o Plano Estratégico prevê a realização de acordos de cooperação com entidades estrangeiras, incluindo instituições multilaterais, bancos de desenvolvimento e outros órgãos de referência para o desenvolvimento em nível mundial.
- lxxvi. Face aos desafios estabelecidos para o período 2013-2017, o BDA vai adoptar as melhores práticas de Governança Corporativa, com destaque a adequação da

estrutura orgânica, melhoria dos processos operacionais e a adopção de política de gestão de recursos humanos baseada em competências.

lxxvii. Para o aperfeiçoamento do modelo organizativo do Banco, destacam-se: o fortalecimento do sistema de gestão dos riscos operacionais, a ampliação da área de concessão e administração de crédito, a estruturação de mesa de operações e serviços financeiros, a adequação dos métodos e processos organizacionais aos novos produtos e serviços instituídos, em especial, a optimização da área de negócios e suporte a negócios.

lxxviii. Destacam-se, ainda, a realização de investimentos na construção da sede própria do BDA, na capacitação dos recursos humanos, na modernização da área de logística e actualização dos sistemas de informação e recursos tecnológicos.

lxxix. O BDA promoverá o alinhamento dos sistemas de informação com as estratégias de negócio do Banco, definidas para o quinquénio 2013-2017, como referencial para o dimensionamento dos recursos informacionais.

lxxx. Com base no novo paradigma institucional, vislumbra-se o futuro da Instituição com optimismo. O cumprimento dos desafios e a obtenção de resultados sustentáveis devem viabilizar o reforço do papel do BDA como parceiro fundamental para o desenvolvimento sustentável do País, a expansão da sua actuação, o aumento da eficiência operacional e a consolidação da imagem do Banco no mercado.

lxxxi. O optimismo na capacidade de alcançar tais objectivos está assente no comprometimento da equipa, na confiança do Órgão de Tutela, na relação positiva com os empreendedores nacionais, no apoio do Executivo Central e das Administrações e Comunidades Locais.

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

01. Nos últimos dez anos, Angola obteve resultados económicos assinaláveis, período durante o qual triplicou o seu rendimento per capita, pondo em curso um dos mais ambiciosos planos de investimento público. Contudo, por motivos históricos, e apesar do enorme esforço desenvolvido pelo Executivo, o País continua a defrontar-se com um elevado défice de operacionalidade e escassez de infra-estruturas, com impacto no bem-estar das populações e na catalisação do seu potencial económico do sector não petrolífero. Ao abrigo da Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Longo Prazo “Angola 2025”, e nomeadamente do Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) para o período 2013-2017, foram definidos os objectivos estratégicos para o desenvolvimento da economia nacional. Tais objectivos incluem a diversificação da economia nacional com base no desenvolvimento do sector não petrolífero, propiciando-se assim a criação de empregos como principal fonte de rendimentos para a maioria das famílias, a partir dos quais melhorarão as suas condições de vida.

02. No PND 2013-2017 encontram-se identificadas as principais fontes de recursos financeiros que o Estado pode mobilizar para apoiar projectos de investimento conducentes à diversificação da economia nacional.

03. Pretende-se que o BDA seja um instrumento privilegiado para a mobilização e canalização de recursos financeiros de apoio ao desenvolvimento económico e social do País, de modo diversificado e sustentado, estimulando o aumento dos investimentos e da produtividade, bem como o fomento da introdução de novas tecnologias.

04. O presente documento contém a perspectiva estratégica para a actuação do Banco de Desenvolvimento de Angola (BDA), enquanto instrumento de política económica e social do Executivo, no cumprimento das funções a si reservadas na realização dos objectivos de política económica e social estabelecidos pelo Executivo para o período de 2013-2017.

05. A Estratégia que aqui se apresenta resulta da análise, em profundidade, do PND 2013-2017, das orientações do Ministério das Finanças, enquanto órgão tutelar, bem como da avaliação crítica do posicionamento actual e desempenho recente do BDA face às funções a si reservadas.

06. A Estratégia assume integralmente os diagnósticos, avaliações, cenários, políticas e objectivos traçados no PND 2013-2017, sendo de destacar as grandes

linhas orientadoras nele emanadas que determinam a actividade do BDA, nomeadamente:

- a) O PND situa-se no meio-percurso da Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Longo Prazo “Angola 2025”, verificando-se que já se encontra praticamente concluído o grande esforço para reconstruir o País, entrando-se, agora, na segunda fase de referida Estratégia, voltada para a Modernização e Sustentabilidade do Desenvolvimento, que por sua vez deve assentar na Estabilidade, no Crescimento e na valorização do Homem Angolano;
- b) “**Estabilidade, Crescimento e Emprego**” constitui a ideia-força do PND-2013-2017, sendo necessário um amplo esforço de geração de emprego qualificado, competitivo e adequadamente remunerado;
- c) Constitui meta superior do País a diversificação da estrutura económica nacional, com o desenvolvimento do sector privado e empresarial angolano;
- d) Há que haver a distribuição equilibrada e equitativa do desenvolvimento em todo o território nacional, de forma a alcançar as diversas populações e áreas geográficas, como factor de equidade e de segurança do País;
- e) Deverão ser concentrados esforços em projectos estruturantes de largo alcance, que provoquem mudanças nas estruturas económicas e sociais do País, com efeitos a jusante e a montante, bem como buscadas economias de aglomeração que permitam o desenvolvimento acelerado;
- f) Considerando a necessidade de diversificação da economia, o País deve depender menos da produção e exportação de produtos petrolíferos, devendo-se incentivar os demais sectores da Economia, mediante programas específicos de promoção de empresas e do aumento da produção dos sectores considerados prioritários;
- g) A estabilidade política e macroeconómica de Angola deve ser utilizada para a captação de recursos externos adequados e apropriados ao financiamento do sector produtivo, com a valorização do património material e cultural do País, alcançando a posição de destaque que lhe cabe no contexto regional e mundial;
- h) A população deverá beneficiar de programas intensivos de promoção do seu bem-estar, particularmente pela provisão das condições adequadas de saúde, habitação, água, saneamento e educação, sendo este último o factor primordial para a elevação do povo angolano a patamares mais elevados de capacidade produtiva e de melhoria de rendimentos;

- i) O Estado continuará a exercer papel importante como indutor e promotor do desenvolvimento, mediante a construção de infra-estruturas e fornecimento de serviços básicos, incentivo à formação técnica e empresarial, capacitação da mão-de-obra e sua consequente valorização, bem como funcionando como elemento catalisador dos investimentos privados, através de mecanismos de incentivo e financiamento; e
- j) A modernização da função pública deverá antecipar-se e acompanhar o crescimento da Economia, de modo a facilitar a realização de negócios, promover maior abertura comercial de Angola no contexto internacional e reduzir os custos para os cidadãos e empresas.

07. Estas directrizes constituem o foco central do exercício de Planeamento Estratégico do BDA, de modo a que efectivamente o Banco seja importante elemento da execução do PND, já que está estruturado e vocacionado para promover o financiamento do sector privado, dentro das prioridades nacionais.

CAPÍTULO 1 – DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO 1 – DIAGNÓSTICO

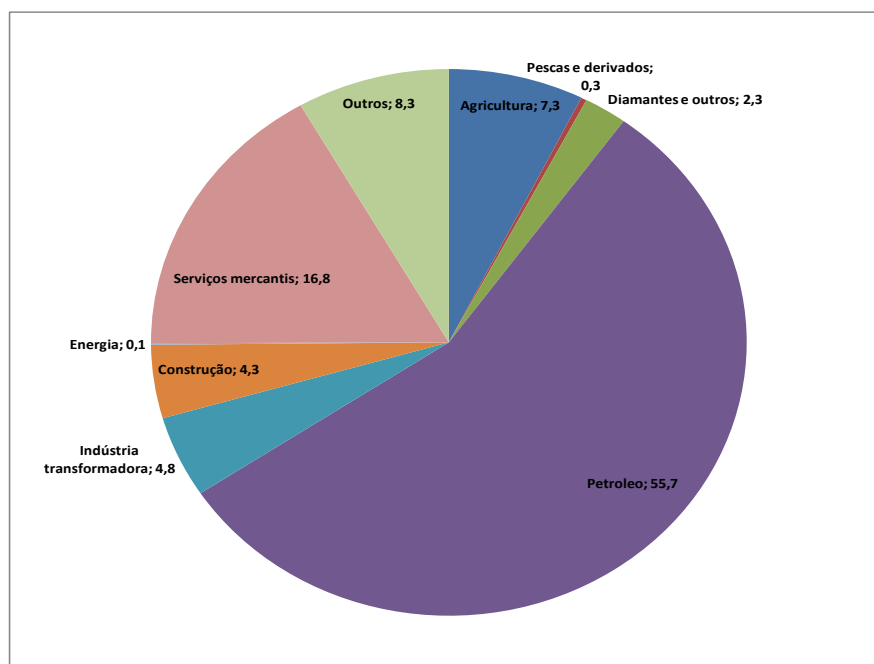
08. Sendo o Plano Estratégico do BDA 2013-2017 subsidiário do PND 2013-2017, ele assume integralmente o contexto, diagnósticos, avaliações, cenários, políticas e objectivos traçados no PND.

09. Vale entretanto realçar, para uma melhor compreensão das estratégias e medidas propostas no presente Plano Estratégico, os aspectos fundamentais do comportamento recente da actividade económica, tal como dado pelo comportamento da produção interna (o Produto Interno Bruto (PIB)), bem como do desenvolvimento do sector bancário, ao longo dos anos de actividade do BDA e recentemente.

1.1. Evolução Recente da Produção Interna e das Importações de Bens e Serviços Não Factoriais

10. Em 2006 o PIB a preço de mercado registou um crescimento real de 18,6%, tendo o sector petrolífero crescido em 13,1% e o sector não petrolífero em 25,9%. A estrutura do PIB era dominada pelo Sector Petrolífero, com cerca de 55,7% do total, como ilustra o Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1: Estrutura do PIB em 2006



Fonte de dados: Ministério do Planeamento e Desenvolvimento Territorial.

11. Entre os anos de 2007 e 2012, o PIB teve uma taxa de crescimento média anual de 9,3%, com o Sector Não Petrolífero a registar um ritmo de crescimento

mais acelerado (12,6% anuais) do que o Sector Petrolífero (4,6% anuais). Com isso, o peso do Sector Petrolífero na economia reduziu-se em cerca de 10,3 pontos percentuais, a favor do Sector Não Petrolífero, de 55,7% para 49,9% do PIB.

12. Entretanto, os sectores chaves e prioritários para a alavancagem da economia não petrolífera tiveram ganhos modestos em termos de contribuição para o PIB: a Agricultura ganhou 2,6 pontos percentuais; a Indústria Transformadora 1,0 ponto percentual; e a Energia 0,1 ponto percentual. Beneficiaram-se mais, assim, a Construção, com ganho de 3,3 pontos percentuais, e os Serviços, com 4,4 pontos percentuais.

13. Por seu turno, no período em referência, as importações de bens e serviços não factoriais aumentaram à uma taxa média anual de cerca de 13,7%, passando dos cerca de USD26,3 mil milhões, para cerca de USD50,0 mil milhões, equivalentes a cerca de 44% do PIB.

14. Esse desempenho evidencia, assim, a existência de grande margem para a expansão da actividade económica não petrolífera para a satisfação da procura interna de bens e serviços.

1.2. Sistema Financeiro

15. O ano de 2012 foi marcado pelo fim do Acordo Stand By Agreement (SBA) que o Executivo havia estabelecido com o Fundo Monetário Internacional (FMI), tendo essa instituição aprovado o relatório da sexta e última revisão do Acordo SBA e disponibilizado a última parcela da facilidade. Por sua vez, o contexto económico e financeiro favorável, consubstanciado nas boas perspectivas de crescimento real da economia para o médio prazo, suportadas pela expectativa da gradual expansão da produção de petróleo e gás natural, política de incentivo de diversificação da economia e reformas estruturais implementadas, fez com que as agências de notação de risco MOODY`s e FITCH revissem em alta a perspectiva (*Outlook*) para a dívida soberana de Angola, alterando as notações de risco (*rating*) de Angola de BB-Estável para Positivo.

16. O BNA, continuou em 2012, os trabalhos conducentes ao cumprimento das recomendações emanadas pelo Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional ao abrigo do Programa de Avaliação do Sistema Financeiro(FSAP), destacando-se, no período, a publicação da regulamentação sobre tarifário do SPTR e o pacote de normas sobre o combate ao Branqueamento de Capitais e Financiamento ao Terrorismo.

17. Para o ano de 2013, previa-se o cumprimento cabal de grande parte das recomendações em termos de regulação com a publicação das normas sobre: Governança Corporativa, Concessão, Classificação e Tratamento das Operações de Crédito bem como a norma das Provisões, Grandes Riscos e Limites de Concentração, Risco de Liquidez, Risco País e norma de Garantias Recebidas para Fins Prudenciais.

18. No final de 2012, a vulnerabilidade financeira associada à actividade internacional esteve na generalidade acima da sua média em função da incerteza que tem minado a recuperação da economia mundial com destaque para a crise da dívida soberana da Zona Euro e o seu possível efeito contágio a nível mundial, bem como a baixa expectativa de negócios e a fragilidade do sector financeiro que continuam a caracterizar a economia norte-americana. Tal contexto, em caso de agravamento, tem um potencial de constituir risco para o sector financeiro angolano, como demonstrou a experiência de Angola na crise global anterior (2008). Deste modo, num contexto de internacionalização, os principais riscos para a economia angolana estão associados a um potencial agravamento da crise da dívida soberana na Zona Euro e a um pior desempenho económico dos países que compõem a procura pelas ramas do petróleo bruto angolanas, sendo que o canal de transmissão dos riscos para o sistema financeiro de Angola continua a passar pela dependência que as contas externas têm das exportações petrolíferas, do impacto da sua variabilidade nas receitas fiscais, e consequentemente nas necessidades de financiamento do Estado, nas taxas de juro e nos recursos disponíveis dos bancos comerciais para a expansão e diversificação do crédito à economia.

19. Entretanto, o aumento das exportações por via do sector petrolífero traduz-se igualmente no aumento das reservas cambiais, mas demonstra contudo dependência da economia angolana face a um produto mineral, deixando a mesma sujeita aos choques externos decorrentes do preço do petróleo bruto no mercado internacional.

20. Do ponto de vista macroeconómico, a economia angolana no ano de 2012, registou um crescimento económico robusto, uma situação fiscal mais forte, uma maior acumulação de reservas internacionais e uma taxa de câmbio estável, tendo culminado numa taxa de inflação de um só dígito.

21. Em termos globais, os riscos subjacentes ao sistema financeiro angolano e ao seu enquadramento macroeconómico situaram-se em níveis mais reduzidos face aos seus respectivos referenciais históricos, devido o aumento das receitas petrolíferas que contribuíram para um superavit orçamental, do crescimento contínuo do sector não petrolífero, das estimativas de crescimento global do

Produto Interno Bruto (PIB) em termos reais e sobretudo da desaceleração da evolução do índice de preços interno para menos de dois dígitos, pela primeira vez na história económico-financeira recente de Angola. As operações de regulação monetária, permitiram contrair a liquidez, medida pela diminuição da Base Monetária, em cerca de 43,48%.

22. O comportamento do mercado cambial primário foi influenciado por factores como a sua dependência da necessidade de esterilização das receitas petrolíferas do Tesouro Nacional, a quase inoperância do Mercado cambial interbancário e a necessidade de preservação do nível de Reservas Externas. O recurso às reservas internacionais sob gestão do BNA permitiu atender à parte da procura do mercado, resultando numa depreciação acumulada do Kwanza face ao Dólar de apenas 0,571%.

23. Baseado nas condições monetárias e no desenvolvimento financeiro, o Índice de Vulnerabilidade das Condições Monetárias e Financeiras registou menor vulnerabilidade para a economia de Angola em 2012.

24. O Sistema de Pagamentos de Angola funcionou com regularidade em 2012, não obstante as situações de risco potencial relativas à compensação de valores elevados no Sistema de Compensação de Valores (SCV), à exposição ao risco operacional no SPTR e a dependência acentuada dos participantes do subsistemas do Sistema de Pagamentos Angolano (SPA) a um número reduzido de fornecedores de software de sistemas de pagamentos e *core banking*.

25. Em 2012, apesar de não ter sido constituído nenhum banco novo, a actividade bancária continuou a expandir-se com a abertura de agências e dependências a nível nacional e a revelar índices de crescimento de depósitos, créditos e activos razoáveis. Porém verifica-se um nível de concentração elevado de crédito em 5 (cinco) instituições.

26. O Índice de Estabilidade Financeira, demonstra menor estabilidade em relação ao período homólogo, fruto da redução do spread bancário e dos níveis de rendibilidade, do incremento do risco de contágio do financiamento através do mercado interbancário, mas sobretudo do aumento do risco de crédito em função da deterioração da qualidade dos activos resultante do aumento do crédito em atraso e dos níveis de concentração de risco.

27. Não obstante a redução do lucro líquido, o sistema bancário encerrou o exercício económico de 2012 com capitais suficientes para enfrentar riscos subjacentes às suas actividades, como espelha o nível alto de solvabilidade da banca e os resultados das análises de sensibilidade, com a manutenção do rácio de solvabilidade acima do mínimo regulamentar face a cenários de reclassificação

do crédito, das migrações de 1 (um) e 2 (dois) níveis de risco e da variação da taxa de câmbio. No entanto, a nível individual 4 (quatro) bancos que já apresentam problemas de adequação de capital seriam fortemente afectados e no cenário de reclassificação do crédito em conformidade com o normativo, 6 (seis) bancos que representam perto de 43% dos activos da banca apresentariam capital regulamentar abaixo do mínimo estabelecido.

28. A liquidez permaneceu em níveis razoáveis no período, sustentado por índices de liquidez imediata aceitáveis e pela resistência do sistema face ao cenário de uma saída de 50% dos depósitos, com excepção de 2 (duas) instituições que representam 18,62% dos activos do mercado que não conseguiriam cumprir as suas obrigações imediatas. O sistema apenas seria fortemente afectado num cenário pouco provável de uma corrida aos bancos, necessitando para tal de um montante equivalente a 10% do PIB projectado para 2012.

29. O programa de inclusão financeira continua a testemunhar o aumento dos níveis de bancarização, através dos depósitos "Bankita", sobretudo ao nível da população juvenil masculina. Tendo em vista a melhor organização do mercado bancário bem como a regulação da actuação dos bancos comerciais na sua relação com os clientes, o BNA, no âmbito da supervisão comportamental, lançou no terceiro trimestre de 2012, o portal do consumidor de produtos e serviços financeiros e aprovou um conjunto de normas que vão, entre outras, desde o procedimento para o atendimento de reclamações apresentadas às instituições financeiras pelos consumidores de produtos e serviços financeiros, até à manutenção dos sistemas de vídeo vigilância e boas práticas a observar pelas instituições financeiras na prestação de informação ao público.

30. Há a referir, entretanto, que o volume total de crédito de médio prazo do sistema bancário correspondeu, no final de 2012, a 47,34% do crédito total, o que representou um aumento, face a 2009, de 10,32 pontos percentuais, não havendo a registar crédito de longo prazo.

31. Enquanto que o montante de depósitos totais evoluiu do equivalente a 39,4% do PIB, em 2009, para o equivalente a 36,3% do PIB, em 2012, o volume de crédito de médio prazo para o sector privado representou apenas 15,3% do PIB em 2012.

1.3. Desempenho do Banco - Outubro de 2007a Junho de 2013

1.3.1. Desempenho Operacional

1.3.1.1. Operações de Crédito Directas

32. Desde o início das funções do BDA até ao 2.º trimestre de 2013, a actividade creditícia por via de operações directas (realizadas directamente pelo BDA) registou um financiamento de 367 projectos, avaliados em AKz85.620.504.000,00 (oitenta e cinco mil milhões, seiscentos e vinte milhões, quinhentos e quatro mil Kwanzas), equivalente a USD 927.630.000,00, distribuídos da seguinte forma: indústria transformadora 60,15%; agricultura 20,76%; e comércio e serviços 19,09%.

Quadro 1: Financiamentos Directos por Sectores

Sectores	Valor Acumulado	Valor Acumulado	(%)
	Mil Akz (Out/07 a Jun/13)	Mil USD (Out/07 a Jun/13)	
Agricultura*	17.775.298	190.759	20,76
Comércio e Serviços**	16.342.073	183.381	19,09
Indústria transformadora	51.503.133	553.490	60,15
TOTAL	85.620.504	927.630	100

*Inclui Pecuária **Inclui Mecanização Agrícola

1.3.1.2. Operações de Crédito Indirectas e Co-Financiamentos

33. As operações indirectas (realizadas por intermédio de bancos comerciais operadores) até ao 2.º trimestre de 2013 consolidaram uma carteira de crédito no montante de Akz 2.836.871.550, 27 (dois mil milhões, oitocentos e trinta e seis milhões, oitocentos e setenta e um mil, quinhentos e cinquenta Kwanzas e sete centimos), equivalente a USD 34.650.132, 28, distribuídos por 16 projectos (cf. o Quadro 2a).

34. Importa assinalar que este desempenho menos conseguido pelos bancos operadores, quando comparado com actividade creditícia no geral, deve-se, sobretudo, por um lado, à fraca atractividade da taxa de remuneração (*spread* de intermediação e risco) para cobrir os riscos associados aos sectores financiados e a maturidade do crédito e, por outro lado, à falta de mecanismos de protecção do crédito, tais como o seguro agrícola e garantias.

35. O apoio financeiro do BDA às empresas passa também pela combinação de duas formas, (directa e indirecta com recursos próprios dos bancos) designada por

co-financiamento, que até ao período em referência acumulou um financiamento avaliado em AKz1.101.713.291,08 (mil cento e um milhões, setecentos e treze mil, duzentos e noventa e um Kwanzas e oito cêntimos), equivalente a USD 12.399.010,60, distribuídos por 2 (dois) projectos (cf. o Quadro 2b).

Quadro 2a: Financiamentos Indirectos por Sectores

Sector de Actividade	Nº de projectos	Nº de Empregos	Montantes		
			Valor em Kz	Valor em Usd	%
Agricultura*	11	446	1.129.178.050,27	14.493.471,38	42
Indústria**	5	450	1.707.693.500,00	20.156.660,90	58
Total	16	896	2.836.871.550,27	34.650.132,28	100

*Inclui Pecuária **Inclui Agro-Indústria

Quadro 2b: Co-Financiamentos

Banco Operador	Nº de projectos	Nº de Empregos	Montantes		%
			Valor em Kz	Valor em Usd	
			BDA	BDA	
BDA-BPA	1	187	371.336.316,00	4.760.722,00	38
BDA-BPC	1	45	730.376.975,08	7.638.288,60	62
Total	2	232	1.101.713.291,08	12.399.010,60	100

1.3.1.3. Crédito Agrícola de Investimento (CAI)

36. Na dinamização da expansão produtiva, o agro-negócio desempenha um papel de extrema importância para a economia angolana: o de principal gerador de empregos e, no futuro, de excedentes da balança comercial. Por isso o Executivo, de forma mais dirigida, concebeu o Programa de Crédito Agrícola de Investimento, oferecendo mecanismos de apoio mais acessíveis aos produtores. O desempenho, no período em análise, de tal programa apresenta-se como ilustrado no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3: CAI - Financiamentos por Sectores

Sector de Actividade	Nº de projectos	Nº de Empregos	Montantes		
			Valor em Kz	Valor em Usd	%
Agricultura	320	2107	10.759.477.515	109.169.536	97,00
Comércio e Serviços	11	109	329.194.068	3.337.350	2,97
Indústria e Transformação	1	6	4.426.406	44.501	0,04
Total	332	2.222	11.093.097.989	112.551.387	100

1.3.2. Desempenho Financeiro

37. Via de regra, a rentabilidade das empresas é avaliada através de um conjunto de rácios financeiros e económicos, que, para efeitos do presente Plano Estratégico, será baseada na evolução dos principais indicadores definidos pelo BNA - embora para a panca comercial -, nomeadamente, a Rendibilidade dos Activos (ROA), a Rentabilidade do Capital (ROE) e a solvabilidade, cujo desempenho foi o seguinte:

Quadro 4:

Indicadores Financeiros 2007-2012

Descrição	Unidade	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Solvabilidade	%	51	14,89	35,86	15,64	19,23	110,99
Rentabilidade do Activo Médio (ROA)	%	-5,1	1,32	1,53	1,15	4,73	0,48
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	%	-15	1,47	1,20	1,20	4,85	4,56
Margem Financeira	Milhares Akz	574.908.000,00	278.515.000,00	370.191.893,00	603.908.000,00	4.983.466,00	5.278.099,00

38. A análise dos registos averbados pelos rácios constantes do quadro anterior permitem inferir que os resultados do BDA no periodo 2007-2012, de uma forma global, apresentaram-se bastante modestos. Considerados os *benchmarks* definidos para a banca, o BDA qualifica-se como banco “sólidos ou estáveis, mas com fraquezas modestas e de solução não difícil”, nas grandezas rentabilidade sobre o Activo Total (ROA) e Solvabilidade.

39. No entanto, no que se refere à rentabilidade sobre o Capital Próprio (ROE), o BDA, situa-se na categoria de Bancos cujo desempenho está, significativamente abaixo da média, sendo assim qualificado como banco que apresenta fraquezas consideráveis que podem condicionar a viabilidade futura.

40. Vale no entanto ressaltar que tal desempenho se ficou a dever fundamentalmente, à especificidade da actividade do BDA, consubstanciada no seguinte:

- a) Financiamento de projectos em condições altamente concessionais, traduzidas pelos períodos de maturidade de médio e longo prazos, taxas de juro baixas (taxas reais negativas) e períodos de carência dilatados;
- b) Financiamento sobretudo do sector produtivo, com elevado grau de risco estrutural, associado à inexistência de instrumentos de protecção ao crédito (políticas de compras Governamentais, seguro agrícola, preços mínimos etc);
- c) Assumpção de custos elevados, pertinentes ao desenvolvimento, e que deveriam ser imputados ao Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND); e
- d) O objectivo capital do Banco de Desenvolvimento não é a obtenção do lucro, mas sim, a viabilização de projectos com efeitos induzidos à escala da economia nacional.

1.4. Condicionantes da Actividade do BDA

1.4.1. Condicionantes Exógenos

41. O funcionamento do BDA no período 2007-2012 foi fortemente constrangido por factores exógenos cuja remoção e solução estão além das competências do banco. Para além disso, grande parte deles só poderá ser removida a médio e longo prazos. Dentre os principais factores merecem particular destaque os seguintes:

- a) Ausência de uma classe empresarial com competências de gestão, *know how* e competências técnicas ou a sua insuficiência, o que se reflecte na falta de capacidade empreendedora, fraca qualidade e falta de realismo dos projectos e planos de negócios apresentados;
- b) Fragmentação dos circuitos comerciais, o que dificulta o escoamento e comercialização dos produtos e limita a especialização dos empresários;
- c) Pouca implantação territorial de empresas especializadas em prestação de assistência técnica e consultoria em diversos domínios, sobretudo o agrícola;
- d) Insuficiente coordenação e entrosamento entre os diversos

organismos e entidades intervenientes na promoção e fomento da actividade económica, nomeadamente os institutos públicos vocacionados à prestação de assistência diversa ao sector agrícola;

- e) Incipiente implementação de mecanismos de proteção do crédito Agrícola e dos produtores, tais como a política de preços mínimos, compras governamentais e seguro agrícola;
- f) Fraqueza institucional dos organismos públicos, como os institutos públicos, o que inviabiliza o cumprimento efectivo das suas atribuições, sobretudo no domínio da formação de potenciais empresários e estruturação de projectos, por um lado, e da prestação de assistência técnica, por outro lado, o que não propicia a mitigação de alguns riscos de crédito do BDA;
- g) Existência de instrumentos potencialmente concorrentes com as atribuições do BDA e com os fins do FND, nomeadamente os fundos públicos como o Fundo Activo de Capital de Risco (FACRA), o Fundo de Garantia de Crédito e o Fundo de Fomento Empresarial (FFE) o que, ao levar à dispersão de recursos torna pouco eficaz a intervenção do Estado;
- h) Ineficiência no funcionamento do canal indirecto de concessão do crédito por via dos bancos comerciais, sobretudo devido à pouca atractividade dos produtos oferecidos pelo facto de serem criados pelo Executivo sem o suficiente envolvimento do BDA e da banca comercial, por um lado, e à lógica eminentemente comercial e de curto prazo subjacente na actuação dos bancos comerciais, por outro lado;
- i) Modelo de gestão e remuneração do FND como conta o qual é incompatível com: a criação de produtos e o estabelecimento dos seus termos e condições termos e pelo Executivo; a assumpção pelo BDA de responsabilidades que afectam sobremaneira a sua estrutura de custos e o seu capital próprio, traduzidas na cobertura de despesas de desenvolvimento (como diagnósticos de cadeias produtivas, estudos territoriais e sectoriais, programas de acções organizativas potenciadores de investimentos, fiscalização de projectos e contratação de consultorias especializadas), na assumpção do risco das operações de crédito, na cobertura integral dos custos operacionais envolvidos e na subsidiação de créditos por via da bonificação, pois afecta negativamente a situação patrimonial do banco, demandando níveis elevados de capitalização ao mesmo

tempo que limita a sua capacidade de alavancar recursos;

j) Falta de envolvimento e auscultação do BDA nos processos de definição de políticas e tomadas de decisão atinentes ao sector real da economia; e

k) O não funcionamento do Conselho Consultivo do BDA.

1.4.2. Condicionantes Endógenos

42. Um outro conjunto de factores, estes decorrentes da própria actuação do BDA, foram identificados como influenciando negativamente a prossecução dos objectivos estabelecidos com a criação do banco. Entre tais factores, há a relevar os seguintes:

a) Início da actividade creditícia na fase de instalação do BDA, como resultado da forte procura pelo crédito, o que induziu ao cometimento de erros na concessão de crédito;

b) Falta de experiência dos quadros do BDA em banca de desenvolvimento;

c) Número reduzido de quadros, face à uma demanda crescente da actividade do banco, por razões atinentes à limitação de espaço;

d) Procedimentos para a concessão de crédito bastante pesado, em razão da segregação da análise do risco cliente e risco projecto, em obediência aos mandamentos do Basileia II; e

e) Processo de análise de crédito mais complexo e aprofundado, face aos riscos associados ao sector produtivo e à maturidade do crédito e tendo como lógica de aprovação a viabilidade técnica, económica financeira e todos os efeitos induzidos, em detrimento da prestação de garantias;

f) Envolvimento do banco no financiamento de qualquer projecto, sem atender a sua natureza estratégica ou estruturante, do que resultou uma pulverização da sua carteira e incapacidade de acompanhamento e fiscalização dos projectos face ao seu elevado número para a sua estrutura e dimensão reduzida dos mesmos.

CAPÍTULO 2 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO BDA PARA
O PERÍODO 2013-2017

2.1. Orientação Estratégica Geral

2.1.1. Objectivo Global

43. Constitui objectivo estratégico global do BDA apoiar o desenvolvimento económico e social do País, de um modo diversificado e sustentado, estimulando o aumento dos investimentos e da produtividade e o fomento à introdução de novas tecnologias.

2.1.2. Missão Institucional

44. A missão do BDA é contribuir para acelerar o desenvolvimento equilibrado e sustentável do País, proporcionando a criação de emprego, a modernização das estruturas económicas e sociais e o aumento da competitividade.

2.1.3. Visão

45. A visão do BDA é ser reconhecido como um banco distinto e de excelência na promoção do desenvolvimento socioeconómico e sustentável de Angola notabilizado por:

1. Ser um importante executor, articulador e indutor da política de desenvolvimento e investimento do Executivo; e
2. Propiciar condições adequadas na concessão de financiamentos, com agilidade e flexibilidade no atendimento ao cliente.

2.2. Modelo e Modo de Intervenção

46. O BDA vai constituir-se num dos principais veículos de investimento na economia nacional, alinhando a sua actividade com o PND 2013-2017. Isso será feito tanto pela aplicação dos recursos do FND, como dos recursos a serem captados no mercado interno e externo.

47. Para esse efeito, o modelo institucional de actuação do BDA contempla:

- a) O posicionamento, enquanto banco de desenvolvimento, como banco de segunda linha face à banca comercial;

- b) A operação como banco de desenvolvimento, directamente ou por intermédio de veículos, com base no seu capital e de recursos alavancados sobre este e com garantias do Estado nos mercados financeiros nacional e internacional;
- c) A gestão do FND como património autónomo, absorvendo este os custos imputáveis à sua gestão e as variações patrimoniais decorrentes da aplicação dos fundos pelo BDA, sendo o banco remunerado consoante o desempenho do fundo; e
- d) A segmentação da contabilidade das operações do BDA e do FND.

48. Em decorrência do modelo institucional considerado, vai promover-se a revisão da Lei do Fundo Nacional de Desenvolvimento, do seu Regulamento e dos Estatutos do BDA.

2.3. Sectores de Actividade da Intervenção

49. O aumento da competitividade da economia angolana tem inerente a necessidade de evolução nos aspectos infraestruturais de base, de que são exemplo a água, a electricidade, os transportes, as comunicações, as tecnologias de informação, entre outros, que permitam o desenvolvimento dos restantes sectores nacionais em condições de equidade com outras economias externas, no que se refere aos custos de contexto que influenciam o preço dos produtos desenvolvidos ao longo das cadeias de valor.

50. Conforme o PND 2013-2014, o Executivo continuará a investir em tais infraestruturas de base. Assim, o BDA vai financiar investimentos em infraestruturas comercialmente bancáveis e investir, de modo complementar, em infraestruturas que viabilizem economicamente investimentos enquadrados em cadeias e manchas produtivas, quando o retorno do investimento for possível. Não sendo possível o retorno parcial ou total do investimento, a cobertura dos custos do investimento pode ser feito subsidiado com os recursos do FND.

51. A acção primária do BDA vai ser a de prover financiamento aos sectores produtivos de bens transaccionáveis e de serviços, com prazos adequados ao ciclo de investimento e produção dessas actividades, por via directa - no caso de projectos estratégicos e estruturantes -, por via indirecta - no caso de projectos complementares dos projectos estratégicos e estruturantes de montante inferior ao equivalente a USD5 milhões, assim como por via de veículos, como sejam

sociedades de gestão de participações sociais, sociedades de capital de risco, fundos de investimento, fundos de garantia e *private equity*. A abordagem directa corresponde ao financiamento do desenvolvimento numa componente cujos efeitos sobre a economia sejam relevantes e susceptíveis de alterar ou influenciar a alteração do nível geral de preços pelo nível de oferta de bens e serviços; a lógica indirecta atende a missão do BDA como provedor de fundos de médio e longo prazo ao sistema bancário, visando a mitigação de uma falha do sistema financeiro (estabilidade de depósitos de médio e longo prazo que asseguram o financiamento num horizonte mais longo).

2.4. Recursos Financeiros e sua Gestão

52. O previsível crescimento dos volumes de financiamento implica a necessidade de garantir a capacidade de resposta e os níveis de eficiência, designadamente através de uma revisão da tipologia de projectos que constituem o objecto prioritário da actividade do banco. Assim, o BDA vai centrar a sua actividade em grandes projectos nacionais bancáveis, de forma a permitir níveis adequados de: i) eficácia e impacto dos investimentos na economia; e ii) eficiência dos recursos necessários para executar o plano de actividades.

53. O BDA vai efectuar a intermediação entre os recursos disponíveis e a carteira de aplicações, ao nível das maturidades, taxa de juro, risco de crédito entre outros, sendo remunerado pelas margens desta intermediação e responsabilizando-se igualmente pela gestão dos riscos que essa intermediação implica, ficando estes resultados registados nos livros da instituição.

54. Os recursos do FND vão ser geridos como Fundo, absorvendo os custos associados à sua gestão, bem como as variações patrimoniais decorrentes do desempenho da carteira, sendo o BDA remunerado ou penalizado com uma proporção dos rendimentos ou prejuízos, respectivamente, gerados com os investimentos efectuados com os recursos do FND.

55. Assim, dada a existência de fundos internos e fundos externos, o banco vai gerir adequadamente a intermediação das maturidades e dos riscos entre os seus recursos e as aplicações, procurando obter a remuneração que cubra estes riscos e os custos de estrutura do Banco.

56. Para garantir condições favoráveis de *funding* o BDA vai empenhar-se na obtenção de notação por parte das agências de *rating* e trabalhar no sentido de obter garantias por parte do Estado.

57. As aplicações do Banco centrar-se-ão maioritariamente no financiamento da economia, seja como concessão de crédito à economia de modo directo e indirecto, como participação no capital de empresas ou como investimento directo, garantindo a consistência com as práticas de bancos de desenvolvimento de referência. As aplicações noutros activos financeiros serão minoritárias, resultantes das políticas definidas para a gestão da liquidez do banco, numa perspectiva de compatibilizar as necessidades de liquidez para suportar os pagamentos das despesas e os fluxos de liquidez dos rendimentos das operações de financiamento de economia.

2.5. Financiamento Economia

2.5.1. Projectos Estruturantes e Sectores Chave

58. A concessão de crédito vai centrar-se nos projectos estruturantes e nos *clusters* prioritários definidos nos PND 2013-2014, nos casos em que sejam bancáveis. Na circunstância em que não haja iniciativa privada na realização de tais investimentos, o BDA vai considerar a realização do por si dos investimentos por intermédio dos veículos a criar.

59. Os projectos estruturantes são investimentos de dimensão significativa, que concorrem para a concretização do modelo de desenvolvimento económico da Estratégia Angola 2025. Esses projectos estão associados a empreendimentos capazes de alavancar os *clusters* e as cadeias produtivas, contribuindo para elevar a produtividade e competitividade nacional e para a expansão do rendimento nacional e do emprego. Na Estratégia Angola 2025, foram identificados nove clusters:

- i) Energia e Água;
- ii) Alimentação e Agro-Indústria;
- iii) Habitação;
- iv) Transportes e Logística;
- v) Recursos Minerais;
- vi) Petróleo e Gás Natural;
- vii) Florestal;
- viii) Têxteis, Vestuário e Calçado; e
- ix) Turismo e Lazer.

60. Respeitando o definido no PND 2013-2017, vai ser dada prioridade aos projectos estruturantes inseridos nos quatro primeiros clusters, visto que estes se assumem como catalisadores de toda a actividade económica, potenciando a resolução dos estrangulamentos que têm prejudicado a concretização de vários

projectos e promovendo a redução dos desequilíbrios registados entre as diferentes províncias.

61. Serão financiados os projectos que promovam a competitividade sustentada da economia angolana, reduzindo a sua apetência para a importação de bens e serviços e potenciando a sua capacidade para alargar o mercado de exportações.

62. O apoio às empresas exportadoras vai ser reforçado através da criação de linhas de crédito para a exportação. A criação dessas linhas tem como objectivo garantir o financiamento de encomendas com origem em mercados externos, suportando as necessidades de financiamento das empresas durante o período de tratamento e produção das encomendas.

2.5.2. Princípios Base das Diferentes Tipologias de Operações

63. O BDA vai financiar a economia de forma directa e indirecta, designadamente através do financiamento directo dos projectos ou através da abertura de linhas de crédito disponibilizadas aos bancos comerciais, que receberão e financiarão por sua vez os projectos de investimentos que lhes forem submetidos.

64. Os projectos de financiamento directo serão os de grande dimensão, com um mínimo de USD5 milhões, que permitam concorrer para:

- a) O desenvolvimento da economia e dos factores estruturantes para a sua competitividade;
- b) Uma criação eficaz de emprego em termos absolutos e relativizado face aos montantes financiados;
- c) O alinhamento com os Planos de Desenvolvimento; e
- d) A promoção da internacionalização e capacidade exportadora das empresas.

65. Os financiamentos de menor dimensão serão angariados e geridos por instituições financeiras comerciais, acedendo a linhas de crédito disponibilizadas pelo BDA para esse efeito.

66. A actual carteira de crédito do BDA vai ser analisada e reestruturada, de acordo com os princípios vigentes no presente documento.

2.5.3. Definição de Preço e Bonificação

67. Os preços a aplicar aos créditos concedidos dos projectos terão em consideração o custo do financiamento e as características de prazo e risco dos próprios projectos. A necessidade de bonificar determinados projectos ou sectores será uma variável a considerar em paralelo e que afectará os recursos do FND.

68. Sendo a bonificação um subsídio à taxa de juro, o BDA poderá concedê-lo por intermédio dos instrumentos a criar com os recursos do FND, na circunstância em que tal não seja feito pelos instrumentos e meios disponíveis previstos no PND e no Orçamento Geral do Estado.

69. Vai ser definida uma taxa que servirá de base às taxas activas do BDA. Esta taxa servirá de referência para as taxas a praticar pelo Banco nas operações de financiamento, sobre a qual o banco deverá adicionar um *spread* para cobertura dos custos e do risco de crédito. Deverá ser definido qual o organismo responsável por fixar e divulgar esta taxa base, bem como as datas limite para a sua divulgação.

2.6. Actividades Complementares

70. O BDA vai prestar serviços adicionais que permitam facilitar e desenvolver os objectivos e actividade fundamental do banco. De entre estes serviços constam modalidades complementares de financiamento da actividade das empresas e dos projectos apresentados, de que é exemplo a modalidade de *leasing* para o financiamento de activos.

71. Para este efeito, o banco vai definir e propor os meios necessários e as estruturas organizativas e de governação adequadas para garantir a eficácia dos mecanismos.

72. A estrutura definida garantirá a prestação de serviços técnicos e de apoio à elaboração de planos de negócio, serviços de suporte à contabilidade ou outros serviços técnicos de apoio e de formação.

2.7. Governação e Estrutura Interna

73. A execução das actividades do banco, de acordo com os princípios orientadores anteriormente explicitados e o tipo de projectos que deverão constituir as prioridades da instituição, podem ser suportados numa estrutura centralizada.

74. No âmbito das operações indirectas, será optimizado o aproveitamento da rede dos bancos comerciais para uma maior proximidade dos promotores e das zonas de implantação dos projectos.

75. A actividade do BDA implica uma rigorosa identificação, avaliação, controlo e divulgação dos riscos incorridos e o *compliance* com todos os normativos emanados pelo BNA. Nesse sentido, o BDA vai assegurar a detenção dos meios técnicos e de sistemas de informação, bem como processos e procedimentos adequados para uma resposta tempestiva às solicitações recebidas e actividade corrente, que se prevê aumentar significativamente nos próximos três a cinco anos.

76. Os recursos humanos do BDA serão dotados com as valências e competências que permitam executar com diligência e segurança as actividades pretendidas, que se revestem de complexidade técnica e de elevada responsabilidade.

2.8. Pressupostos para o Êxito da Estratégia

2.8.1. De Natureza Exógena ao Banco

77. Tendo em atenção os factores de natureza exógena que influenciarão negativamente o desempenho do BDA no período 2007-2012, têm-se como pressupostos para o êxito da presente estratégia o seguinte:

- a) Melhoria da coordenação e entrosamento entre os diversos organismos e entidades intervenientes na promoção e fomento da actividade económica, nomeadamente os institutos públicos vocacionados à prestação de assistência diversa, assim como o reforço da sua capacidade institucional para o cumprimento efectivo das suas atribuições, sobretudo no domínio da formação de potenciais empresários, na estruturação de projectos e na prestação de assistência técnica;
- b) Racionalização dos instrumentos financeiros e de promoção e fomento da actividade económica de modo a que actuem de maneira complementar, evitando-se a dispersão dos recursos públicos;
- c) Implementação de mecanismos de protecção do crédito agrícola e dos produtores, tais como a política de preços mínimos, compras governamentais e seguro agrícola;
- d) Adequação da legislação sobre o FND e o BDA de modo a que o FND

se constitua num fundo, com a contabilidade das operações com a sua cobertura segmentada da contabilidade das operações com recursos do capital e captados pelo BDA, que absorva os custos da sua gestão e as variações patrimoniais que decorram da aplicação dos seus recursos, sendo o BDA remunerado ou penalizado conforme o desempenho conduza a geração de ganhos ou perdas, respectivamente;

- e) Capitalização do BDA de modo a adequar-se às normas prudenciais definidas pelo regulador, assim como o fortalecimento do seu posicionamento como banco de desenvolvimento, habilitando-o a captar fundos nos mercados interno e internacional;
- f) Envolvimento do BDA nos processos de definição de políticas e tomadas de decisão atinentes ao sector real da economia; e
- g) Provisão do Conselho Consultivo do BDA.

2.8.2. De Natureza Endógena ao Banco

78. Relativamente aos pressuposto de natureza endógena, há a considerar os seguintes:

- a) Aumento do número e capacitação dos quadros do banco;
- b) Revisão dos procedimentos para a concessão do crédito de modo a torna-lo mais célere, sem prejuízo para a qualidade dos projectos a financiar;
- c) Financiamento pelo banco apenas de projectos estratégicos ou estruturantes, evitando-se assim a pulverização da sua carteira, sendo os projectos complementares remetidos às facilidades de crédito indirectas a operar pela banca comercial;
- d) Actuação do BDA de modo a suprir a falta de empreendimentos, ante necessidades aferidas de investimento, realizando, com recurso a veículos, investimentos directos em *joint ventures* com parceiros estratégicos estrangeiros, capazes de aportar *know how* e capacidade de gestão, e parceiros nacionais que possam abosorver competências;
- e) Promoção do desenvolvimento de acções para a defragmentação dos circuitos comerciais; e

- f) Promoção de serviços de assistência técnica e consultoria requeridos nos diversos domínios do empreendedorismo, nomeadamente o agrícola.

CAPÍTULO 3 – OBJECTIVOS DO BDA PARA O
DESENVOLVIMENTO SECTORIAL DE CONFORMIDADE COM O
PND 2013-2017

CAPÍTULO 3 – OBJECTIVOS DO BDA PARA O DESENVOLVIMENTO SECTORIAL, DE CONFORMIDADE COM O PND 2013-2017

79. O Planeamento Estratégico do BDA observou a directriz da sua integração com o Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017.

80. Os objectivos do BDA, estabelecidos no Plano Estratégico de Médio Prazo 2013-2017, desta forma, encontram-se em sintonia com os objectivos definidos no Plano Nacional de Desenvolvimento, PND 2013-2017. Seguindo a sistemática adoptada do PND, no Plano Estratégico do BDA estão definidos os objectivos nos diversos sectores produtivos.

3.1. Agricultura

Objectivo Geral do PND	Objectivo Geral do BDA no Plano Estratégico
Promover o desenvolvimento integrado e sustentável do sector agrário tomando como referência o pleno aproveitamento do potencial dos recursos naturais produtivos e a competitividade do sector, visando garantir a segurança alimentar e o abastecimento interno, bem como realizar o aproveitamento das oportunidades relacionadas aos mercados regional e internacional	Financiar investimentos no domínio agro-alimentar que valorizem o potencial dos recursos naturais e de competitividade do sector com vista à satisfação da procura interna e a exportação.

3.2. Pescas

Objectivo Geral do PND	Objectivo Geral do BDA no Plano Estratégico
Promover a competitividade e o desenvolvimento da pesca industrial e artesanal de modo sustentável, contribuindo para a promoção de emprego, com o objectivo de combater a fome e a pobreza e garantir a Segurança Alimentar e Nutricional.	Financiar investimentos estruturantes da cadeia produtiva de pescas directamente e indirectamente investimentos complementares que a cadeia envolve.

3.3. Mineração

Objectivo Geral no PND	Objectivo Geral do BDA no Plano Estratégico
Promover o desenvolvimento do Sector, em bases sustentáveis, gerando empregos e contribuindo para o desenvolvimento territorial, diversificação produtiva e expansão da economia.	Financiar investimentos estruturantes no domínio da produção mineira de rochas fosfáticas e ornamentais.

3.4. Indústria Transformadora

Objectivo Geral no PND	Objectivo Geral do BDA no Plano Estratégico
Promover o desenvolvimento do Sector da Indústria Transformadora, nomeadamente no contexto do cluster da alimentação e da diversificação da economia nacional, em bases sustentáveis, contribuindo para a geração de empregos, o aproveitamento de matérias-primas agrícolas e minerais, a distribuição territorial das actividades, o equilíbrio da balança comercial e a economia de divisas..	Financiar investimentos alavancadores de cadeias produtivas da produção industrial de bens de consumo e produtos intermédios para a satisfação da procura interna e exportação.

3.5. Comércio

Objectivo Geral no PND	Objectivo Geral do BDA no Plano Estratégico
<p>Promover e manter um conjunto de infra-estruturas logísticas, de circuitos comerciais e uma rede de distribuição que, possibilitem a realização de excedentes de produção e o abastecimento de todo o território em “inputs” produtivos e bens de consumo essenciais, contribuindo activamente para a eliminação da fome e da pobreza bem como para o desenvolvimento harmonioso do território e a valorização da posição geoestratégica de Angola.</p>	<p>Financiar investimentos que viabilizem a estruturação de uma rede comercial eficiente e eficaz em todo o território nacional, alavancando a actividade produtiva</p>

3.6. Turismo

Objectivo Geral no PND	Objectivo Geral do BDA em seu Plano Estratégico
<p>Promover o desenvolvimento sustentável do sector hoteleiro e turístico, valorizando o património histórico e arquitectónico, os recursos naturais, culturais, e contribuindo para a geração de rendimentos e emprego.</p>	<p>Financiar investimentos que alavanquem a actividade de prestação de serviços turísticos, tendo em conta o potencial do país.</p>

3.7. Transportes

Objectivo Geral no PND	Objectivo Geral do BDA no Plano Estratégico
Dotar o País de uma rede de transportes integrada e adequada aos objectivos de desenvolvimento nacional e regional, facilitador do processo de desenvolvimento económico e potenciador da política territorial e populacional.	Financiar investimentos que alavanquem a actividade económica do serviço de transportes.

CAPÍTULO 4 – OBJECTIVOS E METAS OPERACIONAIS
INDICATIVOS DO BDA PARA O PERÍODO 2013 – 2017

CAPÍTULO 4 – OBJECTIVOS OPERACIONAIS DO BDA PARA O PERÍODO 2013-2017

81. Para o período 2013-2017, considerados os objectivos sectoriais, foram estabelecidos objectivos operacionais consolidados nos seguintes quatro grupos:

1. Objectivos no domínio da organização interna e dos recursos humanos;
2. Objectivos no domínio da capacitação empresarial e potenciação de investimentos;
3. Objectivos no domínio da captação de recursos financeiros; e
4. Objectivos no domínio do financiamento da economia.

4.1. No Domínio da Organização Interna e dos Recursos Humanos

OBJECTIVO GERAL – Melhorar e modernizar a organização interna dos serviços, a plataforma tecnológica, os meios materiais e os recursos humanos do banco.

82. O direccionamento estabelecido para os negócios e serviços do Banco conduz à necessidade da adopção de novos procedimentos e rotinas de trabalho, com impacto na melhor utilização dos recursos (eficiência) e nos resultados (eficácia), com vista ao cumprimento do seguinte objectivo:

Fortalecer a estrutura institucional e organizacional do BDA, para ser uma das instituições nacionais mais respeitáveis e competentes, centro de excelência técnica e de conhecimentos da economia Angolana.

83. Para a efectivação desse objectivo global, o BDA estabeleceu os seguintes objectivos específicos e acções:

1. Sistematizar as normas e procedimentos operacionais e administrativos do BDA;
2. Optimizar os mecanismos de concessão e administração de créditos;

3. Fortalecer a articulação internacional para a obtenção de cooperação e assistência técnica;
4. Modernizar a Gestão de Recursos Humanos;
5. Modernizar os sistemas de informação e das tecnologias de informação e comunicação; e
6. Modernizar o Suporte Administrativo e Logístico do BDA.

84. Para a realização desses objectivos o BDA vai implementar um **Programa de Reestruturação Interna**.

4.2. No Domínio da Capacitação Empresarial e Potenciação de Investimentos

OBJECTIVO GERAL – Desenvolver acções de capacitação técnico-profissional de empresários angolanos com recurso a parcerias e programas de cooperação com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, e documentar as oportunidades de investimentos nos domínios estruturantes e complementares.

85. Para a concretização do objectivo estabelecido, o BDA vai desenvolver as seguintes acções:

- a) Identificar, cadastrar e realizar capacitação de profissionais de empresas idóneas de consultoria, especializadas para a assistência técnica aos produtores beneficiários de crédito;
- b) Promover e financiar acções de formação/treinamento específico no sector agro-pecuário;
- c) Realizar o estudo de diagnóstico da cadeia produtiva do café, elaborar e implementar o programa de financiamento da indústria do café;
- d) Acompanhar os trabalhos de inventariação de terras aráveis;
- e) Estabelecer parcerias para capacitação e qualificação dos pescadores artesanais e suas organizações;
- f) Estabelecer parcerias com o Ministério de Geologia e Minas para melhor conhecimento das potencialidades e oportunidades do sector;

- g) Implementar acções de formação de quadros e de empreendedores em matérias de gestão de empreendimentos industriais;
- h) Realizar acções de capacitação profissional dos quadros e empresários através de parcerias com instituições internacionais (Por exemplo DBSA, BNDES, EMBRAPA, SENAI e outros);
- i) Apoiar iniciativas privadas que promovam a formação técnica profissional e do emprego em sintonia com a estratégia do PND;
- j) Promover a sensibilização, educação e formação das populações nos diferentes domínios do ambiente;
- k) Elaboração e normalização do Termo de Compromisso de Preservação Ambiental;
- l) Prestar serviços de consultoria, incluindo acções de formação e capacitação de empresários angolanos, elaboração de estudos de viabilidade e colaborar na realização de auditorias técnicas;
- m) Potenciar empresas privadas para habilitarem-se às parcerias público-privadas do sector;
- n) Rever os termos e condições constantes das convenções financeiras rubricadas com a banca comercial;
- o) Apoiar a realização de concursos sobre matéria financeira, matemática e ciências;
- p) Promover, em colaboração com o Ministério da Ciência e Tecnologia, o desenvolvimento em aplicações comerciais as criações dos inventores nacionais;
- q) Parceria com associações empresariais, o surgimento de centros de formação técnica de excelência nos sectores industrial, mecanização agrícola;
- r) Criar seminários dirigidos pelos consultores e técnicos do BDA no sentido de se apoiar jovens e novos empresários com informações sobre empreendedorismo e outras;
- s) Criar mecanismos contratuais indutores a absorção de jovens formados nos centros de formação técnica promovidos pelo BDA (Certificação de

terceira parte, cláusulas contratuais obrigatórias nos contractos de mútuo);

- t) Estabelecer parcerias com as instituições de ensino superior (Universidades e Institutos Superiores) com vista a promoção da investigação científica;
- u) Criar prémio de incentivo aos melhores alunos (gestão, agronomia, engenharia, etc.);
- v) Articular com as Instituições do Ensino Superior, no sentido de se incluir temas de interesse do BDA na elaboração de monografias, dissertações e teses;
- w) Estabelecer parcerias com empresas no ramo da saúde no sentido de prestar consultoria especializada ao BDA na concepção dos programas de financiamento para este sector;
- x) Articular com o Ministério da Saúde para obter informações sobre as regiões e as respectivas especialidades com necessidades de intervenção em relação a criação de equipamentos de serviços de saúde (Laboratórios, clínicas e centros médicos de proximidade);
- y) Criar um programa de financiamento para a promoção do surgimento de Laboratórios de análises clínicas de referência, Clínicas especializadas e Centros médicos privados de proximidade voltados para cuidados primários;
- z) Articular com o Ministério da saúde e a Ordem dos Médicos, para com essas criar o instituto de investigação científica e de formação de especialistas;
- aa) Articular com o Ministério da Ciência e Tecnologias mecanismos que visam estabelecer parcerias para acções de investigação direccionadas para o âmbito de actuação do BDA;
- bb) Apoiar o fortalecimento do sistema de investigação agrária como instrumento para o desenvolvimento técnico, tecnológico e científico, por meio do estabelecimento de parcerias; e
- cc) Apoio ao financiamento de infra-estruturas para a construção de Parques Tecnológicos.

86. O alcance desses objectivos deverá ser viabilizado com a implementação do **Programa de Capacitação Empresarial** bem como o **Programa de Potenciação Investimentos em Cadeias Produtivas**.

4.3. No Domínio da Captação de Recursos Financeiros

OBJECTIVO GERAL – Captar recursos no mercado interno e externo para o financiamento da economia, mediante a alavancagem sobre o capital social do Banco, além dos recursos do FND das transferências do Tesouro Nacional.

87. A análise económico-financeira do BDA e projecções efectuadas para o quinquénio 2013-2017 evidenciaram a necessidade do fortalecimento da estrutura de recursos financeiros da instituição, retratado resumidamente a seguir:

Diversificar o funding do BDA, com vista a suprir as necessidades de financiamentos de médio e longo prazo reveladas no PND 2013-2017.

88. Para cumprir com esse objectivo, em sintonia com os desafios estabelecidos no âmbito da actuação do BDA como um dos principais actores do desenvolvimento em Angola, é necessário dispor da estrutura de recursos financeiros em níveis adequados para suportar o reforço da acção no domínio da capacitação empresarial e pontenciação de investimentos, como também para atender às necessidade de financiamento cada vez mais crescentes da economia e cumprir o programa de acção do Banco para os próximos anos.

89. Pretende-se, portanto, engendrar acções voltadas ao reforço da geração do fundos do BDA, nomeadamente a sua captação no mercado nacional e internacional, além das fontes actuais.

90. A oportunidade de captação de recursos no mercado interno decorre do crescente aumento de poupanças através de fundos de previdência social os quais devem ser aplicados em activos com prazos de maturidade longos.

91. Não sendo possível a cobertura integral das necessidades de financiamento da economia reveladas no PND 2013-2017 com os recursos captados no mercado interno, o BDA vai recorrer também ao mercado internacional, para o que deverá contar com garantias do Estado.

92. Em função dos actuais e novos desafios, o actual capital estatutário do BDA deve ser aumentado, de modo a funcionar como lastro para a captação de recursos

apropriados às funções de desenvolvimento do banco, tanto no mercado interno como no mercado internacional.

93. Avalia-se que o nível de capital estatutário do BDA deva atingir o equivalente a USD1.500 milhões no final de 2017, tal como apresentado a seguir:

Quadro 5.-. Cronograma de Realização do Capital do BDA 2013 - 2017

Item	Instrumentos Financeiro	1.ª Fase	2.ª Fase				Equiv. USD	
		Ano 2013	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Total	%
	Capital Social Estatutário Actual	50.000.000,00					50.000.000,00	3,33%
	Proposta de Aumento de Capital	107.000.000,00	537.000.000,00	1.002.000.000,00	1.252.000.000,00	1.500.000.000,00		
1	Reservas e Fundos	57.000.000,00	-	20.000.000,00	-	33.000.000,00	110.000.000,00	7,33%
2	Transferência de Recursos do TN.	-	150.000.000,00	125.000.000,00	100.000.000,00	85.000.000,00	460.000.000,00	30,67%
3	Emissão de OTN	-	280.000.000,00	320.000.000,00	150.000.000,00	130.000.000,00	880.000.000,00	58,67%
4	Outros Meios Aprovado P/Executivo	-	-			-	-	0,00%
	Capital Social Necessário Anual	57.000.000,00	430.000.000,00	465.000.000,00	250.000.000,00	248.000.000,00	1.500.000.000,00	100%

94. A captação de recursos financeiros será assim realizada com a implementação de um **Programa de Captação de Recursos Financeiros**.

4.4. No Domínio do Financiamento da Economia

95. A realização desse objectivo pelo BDA, no período 2013-2017, obedecerá às seguintes directrizes:

- a) Assegurar a coerência entre os objectivos e metas do Plano estratégico do BDA com o Plano Nacional de desenvolvimento 2013-2014;
- b) Financiar directamente os projectos estruturantes prioritários e compartilhar riscos com parceiros na concessão de créditos a pequenos e médios produtores;
- c) Propiciar o surgimento de grandes superfícies com especialização no domínio produtivo, nas diversas regiões e sectores económicos (ex. manchas, cinturas, polos), quer através de acções de financiamento como acções potenciadoras de investimentos;
- d) Alavancar os investimentos que contribuam para a geração sustentada de empregos;

- e) Contribuir para o desenvolvimento integrado e sustentável do sector agro-pecuário, tendo por referência o potencial dos recursos naturais e a competitividade do sector, visando garantir a segurança alimentar e o abastecimento interno, bem como realizar o aproveitamento das oportunidades relacionadas aos mercados regionais e internacional;
- f) Contribuir, através de programas de crédito e de acções potenciadoras de investimentos, para o desenvolvimento de uma agricultura competitiva, assente na reorientação da produção familiar para o mercado e na promoção do sector empresarial;
- g) Financiar as cadeias alimentares para o alcance da auto-suficiência dos alimentos básicos da população;
- h) Apoiar o relançamento de culturas de rendimento com perspectivas de rentabilidade e com tradição no território, de forma a promover o aumento do rendimento dos produtores e das exportações nacionais;
- i) Contribuir para a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável da pesca industrial e artesanal, para a promoção de emprego, com o objectivo de combater a fome e a pobreza;
- j) Financiar projectos de aquicultura com adopção de tecnologias que induzam elevadas produtividades e altos rendimentos;
- k) Financiar infra-estruturas de transformação e conservação de produtos de pesca (câmaras frigoríficas, infra-estruturas para secagem de peixe, fábricas de conservas de peixe, etc.);
- l) Contribuir para a diversificação e aumento da produção mineira de rochas fosfáticas e ornamentais, através do financiamento de projectos de exploração de fosfatos e rochas ornamentais;
- m) Contribuir para o desenvolvimento do sector da indústria transformadora de forma sustentável e de acordo com as potencialidades de cada região;
- n) Apoiar prioritariamente indústrias no âmbito dos polos industriais;

- o) Potenciar indústrias estratégicas (por exemplo, as inseridas na fileira têxtil);
- p) Consolidar o apoio às cadeias produtivas da construção civil e da mineração;
- q) Fomentar a criação de empresas de comércio e prestação de serviços inseridas nas diferentes cadeias produtivas, visando o desenvolvimento sustentável de serviços especializados a preços competitivos;
- r) Apoiar as iniciativas que visam a criação de infra-estruturas comerciais, circuitos de comercialização e redes de distribuição;
- s) Financiar a criação de centros de logística e distribuição;
- t) Priorizar iniciativas que visam o aumento da comercialização de produtos de origem nacional;
- u) Apoiar o desenvolvimento sustentável do turismo, contribuindo para a geração de rendimentos e emprego.
- v) Apoiar o surgimento de infra-estruturas de apoio ao funcionamento do sector dos transportes;
- w) Financiar projectos de infra-estruturas de apoio ao sector dos transportes;
- x) Financiar equipamento e serviços logísticos ao longo das linhas de transporte rodoviário, ferroviário e marítimo;
- y) Financiar frotas de camiões para apoio ao serviço logístico;
- z) Financiar manchas para a produção integrada do milho e seus derivados;
- aa) Promover o surgimento da cintura do milho;
- bb) Financiar manchas para a produção integrada de feijão e soja e seus derivados;
- cc) Financiar manchas para a produção integrada de mandioca e seus derivados;

- dd) Financiar manchas para a produção integrada de dendem e seus derivados;
- ee) Financiar projectos integrados de produção e transformação de frutas (ananás, manga, papaia e laranja);
- ff) Financiar projectos de industrialização do amendoim;
- gg) Financiar projectos de produção e a industrialização da cana-de-açúcar;
- hh) Financiar distritos privados de bovinicultura (corte e leite);
- ii) Promover o surgimento da cintura da Pecuária;
- jj) Financiar projectos integrados de produção e a industrialização do café;
- kk) Financiar projectos de bebidas não alcoólicas;
- ll) Financiar projectos de produção de papel, cartões e embalagens;
- mm) Financiar projectos de produção e a industrialização do arroz;
- nn) Financiar projectos de produção e processamento de sementes/propagos de qualidade melhorada e certificada;
- oo) Financiar projectos de produção e comercialização de adubos/fertilizantes;
- pp) Financiar equipamentos e meios para apoio a indústria moageira e de ração;
- qq) Financiar a indústria ligeira/pesada para a produção de meios/equipamentos de suporte a actividade agrícola;
- rr) Financiar da indústria salineira;
- ss) Financiar meios, equipamentos e infra-estruturas para a conservação de produtos diversos;
- tt) Financiar meios, equipamentos e infra-estruturas para a produção de fármacos para o sector agro-pecuário;

- uu) Financiar a produção e descaroçamento do algodão em escala;
- vv) Financiar a projectos inseridos na indústria de materiais de construção;
- ww) Financiar a cadeia produtiva da borracha (sintética derivado do petróleo) e seus derivados como pneus e câmaras de ar p/ indústria automóvel;
- xx) Financiar a projectos inseridos na indústria de borracha e artigos plásticos;
- yy) Financiar a projectos ligados a produção de cimento;
- zz) Financiar a projectos inseridos na indústria madeireira (corte e transformação);
- aaa) Financiar projectos de produção de óleo vegetal;
- bbb) Financiar projectos inseridos na indústria de lubrificantes, solventes e tintas;
- ccc) Financiar projectos para produção de fertilizantes e agro-químicos;
- ddd) Financiar projectos inseridos na indústria de Metalomecânica (fundição); e
- eee) Financiar projectos de produção equipamentos e utensílios metálicos.

96. Para a efectivação dos objectivos acima referenciados, neste domínio, merecerão particular destaque a implementação do conjunto de **Programas de Financiamento**, nomeadamente **Rural e Agro-industrial, Industrial, do Comércio e Serviços** e de **Infraestruturas**.

97. Com tais programas espera-se alcançar, no final de 2017, financiamentos avaliados de no equivalente a USD6.500 milhões, com a cobertura de cerca de 500 projectos e a geração de cerca de 165.000 empregos.

CAPÍTULO 5 – *PRICING* DAS OPERAÇÕES TRATAMENTO DO
RISCOS OPERACIONAIS

CAPÍTULO 5 – TAXAS DE JURO, CUSTOS DE INTERMEDIÇÃO E REMUNERAÇÃO E RISCOS

5.1. O Pricing

98. A taxa de juro adoptada pelo BDA deve considerar os custos operacionais e os riscos de crédito. Assim, o custo financeiro global dos financiamentos é dado pela TJMLP (taxa de juros de médio e longo prazo), acrescida de *spread* que cubra os custos operacionais e os riscos. Nas operações indirectas, o risco a assumir pelo BDA será o risco do banco operador, pois este deverá assumir o risco dos créditos que vier a conceder.

99. Nas circunstâncias em que se entender bonificar-se a taxa de juro, ela vai incidir sobre a Taxa de Juro de Médio e Longo Prazo (TJMLP) e não sobre a Taxa de Juro Global (TJG), pois esta comporta variáveis que dependem sobremaneira das políticas operacionais do banco e da análise de risco de cada cliente, embora o público venha perceber que ela corresponderá à diferença entre a taxa nominal publicitada e a taxa nomenial efectivamente paga pelos créditos.

100. De outra parte, a amortização, no médio e longo prazo, dos investimentos financiados, em função da maturidade dos empreendimentos, caracteriza os créditos como adequadamente concessionais, a traduzir o apoio do Executivo a todos sectores da economia.

101. Faz-se, também, necessário diferenciar as maturidades tendo por base o porte da empresa, para o benefício das micro e médias empresas, face ao potencial de crescimento e aos efeitos induzidos na economia, mormente na criação de empregos e na geração de renda.

5.2. Risco Operacional do Banco

102. As instituições financeiras, particularmente os bancos, têm dado mais atenção ao risco operacional. Uma das razões que explica este interesse crescente tem a ver com o facto do acordo Basileia II, incluir, pela primeira vez de forma explícita a variável “risco operacional” no cálculo dos requisitos de capital.

103. O BDA define o Risco Operacional como a probabilidade de perdas resultantes de ou gerados por eventos potenciais relacionados a falhas, deficiências, inadequações de sistemas, processos, pessoas, sistemas, incluindo fraudes ou de eventos externos.

104. Para além dos riscos de crédito, portanto, o BDA irá aparelhar-se para a mitigação dos riscos operacionais, que serão impactados pelo forte crescimento do Banco no período.

105. Em sintonia com as melhores práticas de gestão bancária, o modelo de gestão dos riscos operacionais do BDA é tratado como componente estratégica da gestão corporativa e busca a avaliação ponderada e constante da exposição ao risco do Banco.

106. Dentro desta perspectiva, o BDA deverá fortalecer a gestão dos riscos operacionais na sua estrutura, de modo a permitir a identificação dos riscos, revisão, mensuração, consolidação e reporte.

107. Com esse propósito, o BDA programou acções destinadas a mitigar os riscos operacionais, mediante o alinhamento de sua estrutura de gestão dos riscos operacionais às melhores práticas. Dentre as medidas previstas no Plano Estratégico de Médio Prazo do BDA 2013-2017, destacam-se as seguintes:

- a) Elaboração do Modelo Conceptual e Regulamentar da política de gestão dos riscos operacionais do BDA;
- b) Formulação e implantação de conjunto de metodologias, procedimentos e instrumentos aplicados de gestão de riscos operacionais, de acordo com a complexidade de cada negócio da instituição;
- c) Mapeamento dos processos críticos e identificação dos riscos operacionais a serem avaliados, monitorados e controlados em relação a cada processo de negócio;
- d) Adopção do princípio da segregação de funções de autorização, aprovação de operações, execução, controlo e contabilização, de tal

maneira que nenhuma unidade orgânica ou colaborador detenha poderes e atribuições em desacordo com este princípio;

- e) Revisão do modelo organizacional, de forma a melhor contemplar as actividades de auditoria, controlos internos, *compliance* e gestão de riscos operacionais do Banco;
- f) Capacitação dos gestores e da equipa do BDA no modelo de gestão de riscos operacionais, com vista a manter reforçada a importância da cultura de riscos e controlos da Instituição;
- g) Fortalecimento das funções de auditoria interna de negócios, processos e sistemas do Banco, mediante o reforço do efectivo de pessoal e da capacitação da equipa;
- h) Reforço do contingente de pessoal da área operacional, com ênfase na equipa de análise e administração de crédito;
- i) Implementação da prática da certificação técnica da análise de projectos e da equipa de analistas do Banco;
- j) Melhoria dos sistemas operacionais do Banco, especialmente, no que respeita a segurança e qualidade da informação;
- k) Implantação de plano de contingência e de continuidade de negócios do BDA;
- l) Elaboração de medidas de combate à fraude e melhoria da segurança dos processos de negócio do Banco; e
- m) Revisão dos modelos de procedimentos de contratos do BDA.

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE ACOMPANHAMENTO DA
EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO BDA 2013-2017

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO BDA 2013-2017

108. O factor crítico na implementação da estratégia do BDA para o quinquénio 2013-2017 é fazer com que todos na organização compreendam com clareza as hipóteses subjacentes, de modo a alinhar os recursos e unidades organizacionais com essas hipóteses, testá-las continuamente e utilizar os resultados para as adaptações necessárias em tempo hábil.

109. No curso do processo de implementação da estratégia 2013-2017, o BDA pretende monitorar a execução dos objectivos, acções e projectos, bem como os seus resultados e efeitos nos ambientes interno e externo.

110. O BDA vai utilizar uma sistemática de acompanhamento e controlo das acções realizadas, com a medição em processo da eficiência e eficácia dessas acções por meio da aquisição, colecta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados.

111. O objectivo do sistema de avaliação e controlo adoptado pelo BDA é engajar todos os funcionários e gestores do Banco no esforço de implementação com sucesso da estratégia no âmbito da competência individual e de cada área.

112. O modelo de gestão da estratégia baseado em indicadores (Balanced Scorecard - BSC) é o que mais se apropria às necessidades do Banco e, portanto, será a base da metodologia adaptada como o sistema de avaliação, medição e controlo do desempenho da estratégia do BDA, em razão dos argumentos acima aduzidos e das vantagens a seguir descritas:

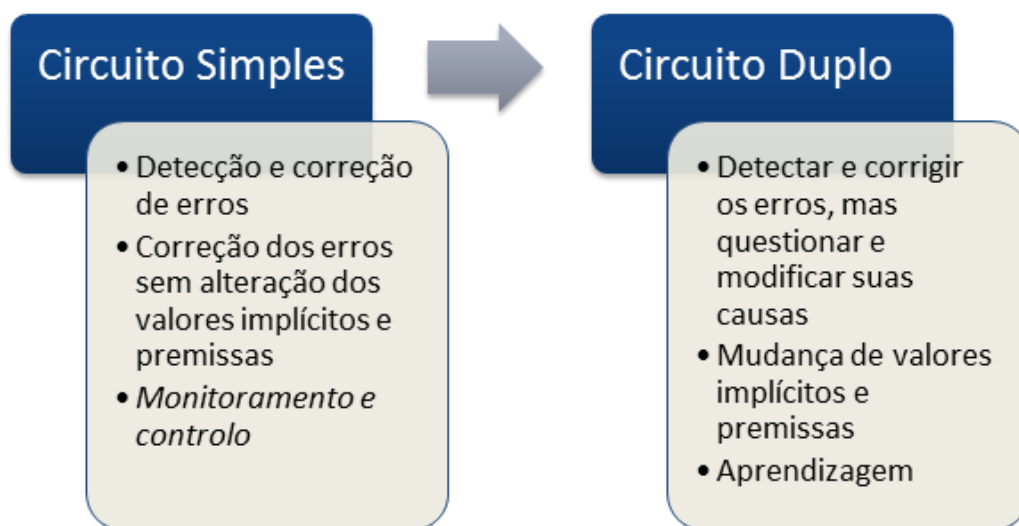
- a) Descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas;
- b) Cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar seu desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objectivos estratégicos;
- c) O *balanced scorecard* dá foco aos esforços de mudança. Se os objectivos e medidas certas forem identificadas, a implementação provavelmente

será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

113. Em complemento ao modelo de gestão e acompanhamento da estratégia baseado no BSC, o BDA utilizará os instrumentos previstos no sistema nacional de planeamento, bem como outros instrumentos tradicionais, tais como, planos anuais de actividade e relatórios de balanço periódicos.

114. É importante destacar ainda que o modelo de monitoria do BDA também referenciou-se no modelo de “Aprendizagem em Circuitos”, o qual favorece o aprendizado organizacional no exercício da execução da estratégia, conforme está demonstrado no Gráfico 7.2.

Gráfico 2: Modelo de Aprendizagem em Circuitos



Fonte: Adaptado de Chris Argyris e Donald Schon, Argyris (2002).

115. A metodologia de acompanhamento do Plano Estratégico do BDA 2013-2017 prevê, ainda, a criação de um modelo de governação capaz de quebrar as barreiras invisíveis da estrutura formal e que, ao mesmo tempo, favoreça uma maior participação dos gestores das Unidades e demais trabalhadores no processo de execução da estratégia. O modelo adopta a seguinte configuração básica:

- a) **Fórum de Gestão Estratégica Corporativa** que reúne-se mensalmente e é composto pelos membros do Conselho de Administração; actua na monitorização e controlo da visão estratégica e se constitui no fórum de discussão em nível mais agregado das acções do Plano Estratégico do BDA;

b) **Fórum de Acordo e Gestão de Resultados**, integrado pelo Presidente do Conselho de Administração, Administradores, Directores e Chefes de Departamento do BDA, que se constitui no fórum mais alargado de gestão estratégica, o qual se reúne trimestralmente com o propósito de discutir e avaliar os indicadores e assuntos estratégicos e zelar pelo alinhamento das acções em torno dos desafios do BDA; e

c) **Escritório de Projectos do BDA** é uma unidade virtual que actua como mecanismo de apoio técnico à gestão das acções estratégicas e projectos, responsável por prestar a orientação metodológica, processual e de informações à concepção, execução, acompanhamento e avaliação de programas e projectos, definidos no âmbito do Plano Estratégico do Banco.

116. Com a criação desses mecanismos de governação, buscou-se estabelecer a convergência das acções estratégicas do Banco em todas as instâncias, de maneira a funcionar como ambientes legítimos para o debate, o livre pensar e o partilhar de informações sobre as acções estratégicas do BDA.

117. Desta forma, espera-se obter a integração e a aderência necessárias entre as acções do Planeamento Estratégico (formulação, implementação, acompanhamento e avaliação) e as actividades correntes desempenhadas ao nível de cada unidade orgânica, cada projecto e equipas.

118. Tendo em vista facilitar os trabalhos de monitoria da estratégia conforme a metodologia estabelecida, o BDA está a conduzir o processo de aquisição no mercado de solução informacional de *Business Intelligence* aplicável à realidade do Banco.

119. Para monitorar a consecução dos objectivos e metas estabelecidos, o BDA utilizará indicadores de desempenho, focados nas perspectivas do Executivo, dos clientes, das finanças, dos processos internos, da aprendizagem e do crescimento.

120. A definição e integração dos objectivos e metas com os mecanismos de controlo da execução e dos resultados do Plano Estratégico, segundo os indicadores definidos sob as perspectivas do BSC, constituem os pilares do sistema de monitoria do BDA.

121. A gestão dos indicadores estratégicos ficará a cargo das Unidades Orgânicas gestoras da informação. A Unidade gestora é a área responsável pelo registo e controlo da informação básica que originou o indicador.

122. A aplicação e consistência dos indicadores, em nível de cada Unidade Orgânica e Corporativa, terá periodicidade mensal, sob a supervisão do Gabinete de Planejamento e Estudos, com apoio da contabilidade.

123. No Anexo 2 estão apresentados os Quadros dos Indicadores do Sistema de Monitoria e Acompanhamento do Plano Estratégico de Médio Prazo do BDA – 2013-2017, podendo ser acrescentados outros modelos conforme a necessidade.

CONCLUSÃO

CONCLUSÕES

124. O Plano Estratégico de Médio Prazo do BDA 2013-2017 estabelece e prioriza os temas a seguir enunciados:

- a) Alinhamento estratégico do BDA ao Plano Nacional de Desenvolvimento de Angola 2013-2017 (PND), promovendo maior participação do Banco nos investimentos previstos do PND na economia real;
- b) Reforço das competências institucionais e da capacidade operacional do Banco para o cumprimento dos desafios estabelecidos; e
- c) Fortalecimento da estrutura de recursos do BDA para viabilizar o pleno desempenho da acção potenciadoras de investimentos e de financiamento da economia;

125. Os principais resultados indicativos a serem alcançados no período 2013-2017 no âmbito do domínio do financiamento da economia pelo BDA estão a seguir pontuados de forma consolidada:

- a) Financiamentos à economia nacional no valor total estimado no equivalente a cerca de USD6,6 mil milhões, possibilitando investimentos totais da ordem do equivalente a USD7,3 mil milhões na economia angolana, considerando que, em média, o Banco financiará 90% dos investimentos, sendo os demais 10% suportados por recursos mobilizados pelos próprios empreendedores, podendo estes percentuais ser flexibilizados, conforme o mérito social e económico dos projectos.
- b) Alocação equilibrada do montante projectado do equivalente a USD6,6 mil milhões entre os diversos sectores, noemadamente Agricultura e Pecuária, Indústria Transformadora, Pescas, mineração, Comércio e Serviços, e Infraestruturas.
- c) Financiamento directo de aproximadamente 500 projectos de grande dimensão ou o seu equivalente de modo indirecto.
- d) Estimativa de que as aplicações do BDA deverão proporcionar a geração de cerca de 165.000 empregos directos.

126. O BDA vai incrementar sua actuação em iniciativas economicamente rentáveis que buscam solução para problemas sociais de Angola e que representam poderosa alavanca para o desenvolvimento social do País, especialmente no sector privado da saúde e educação.

92. Vai ser assegurada a cobertura territorial da acção do BDA, visando garantir a inclusão, com reflexos positivos no aumento da eficiência operacional na concessão, administração e fiscalização dos créditos.

127. Para assegurar os melhores resultados, o BDA vai reposicionar sua estrutura de recursos financeiros, na perspectiva de fortalecer as acções financiadoras e potenciadoras de investimentos para melhor contribuir para o desenvolvimento da economia nacional.

128. As projecções efectuadas para o quinquénio 2013-2017 evidenciam a necessidade de reestruturação do *funding* da instituição, com a sua capitalização para potenciar o banco a alavancar recursos nos mercados interno e internacional, assim como a segmentação das operações cobertas com os recursos do Banco e os do FND.

129. Avalia-se que os esforços previstos para o aumento e diversificação das fontes de recursos do BDA, envolvendo acções de captação interna, externa e de geração de receitas adicionais, poderão resultar na mobilização do montante de recursos, incluindo do FND, estimado no equivalente a cerca de USD9 mil milhões 2013-2017.

130. A capitalização requerida para fazer face aos projectos previstos no Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017 está avaliada, até o final de 2017, no equivalente a cerca de USD1.500 milhões.

131. Na perspectiva de melhorar a qualidade dos projectos e no exercício da sua responsabilidade sócio ambiental, o BDA instituiu a prática da avaliação socio ambiental de todos os projectos financiados pelo Banco, segundo às melhores práticas internacionais.

132. O BDA vai reforçar também as acções potenciadoras de investimentos, bem como a cooperação e parceria com instituições nacionais e internacionais, especialmente, nas vertentes financeira, assistência técnica, reforço da capacidade institucional e técnico-profissional. E nesse domínio, vai estreitar a articulação e parceria com instituições públicas e privadas, prevendo a realização de acções de interesse conjunto.

133. No sentido de ampliar a cooperação institucional e aproximar o BDA dos mercados internacionais, o Plano Estratégico prevê a realização de acordos de cooperação com entidades estrangeiras, incluindo instituições multilaterais, bancos de desenvolvimento e outros órgãos de referência para o desenvolvimento em nível mundial.

134. Face aos desafios estabelecidos para o período 2013-2017, o BDA vai adoptar as melhores práticas de Governação Corporativa, com destaque a adequação da estrutura orgânica, melhoria dos processos operacionais e a adopção de política de gestão de recursos humanos baseada em competências.

135. Para o aperfeiçoamento do modelo organizativo do Banco, destacam-se: o fortalecimento do sistema de gestão dos riscos operacionais, a ampliação da área de concessão e administração de crédito, a estruturação de mesa de operações e serviços financeiros, a adequação dos métodos e processos organizacionais aos novos produtos e serviços instituídos, em especial, a optimização da área de negócios e suporte a negócios.

136. Destacam-se, ainda, a realização de investimentos na construção da sede própria do BDA, na capacitação dos recursos humanos, na modernização da área de logística e actualização dos sistemas de informação e recursos tecnológicos.

137. O BDA promoverá o alinhamento dos sistemas de informação com as estratégias de negócio do Banco, definidas para o quinquénio 2013-2017, como referencial para o dimensionamento dos recursos informacionais.

138. Com base no novo paradigma institucional, vislumbra-se o futuro da Instituição com optimismo. O cumprimento dos desafios e a obtenção de resultados sustentáveis devem viabilizar o reforço do papel do BDA como parceiro fundamental para o desenvolvimento sustentável do País, a expansão da sua actuação, o aumento da eficiência operacional e a consolidação da imagem do Banco no mercado.

139. O optimismo na capacidade de alcançar tais objectivos está assente no comprometimento da equipa, na confiança do Órgão de Tutela, na relação positiva com os empreendedores nacionais, no apoio do Executivo Central e das Administrações e Comunidades Locais.