



cutting through complexity™

FINANCIAL SERVICES

Análise ao Sector Bancário Angolano

Outubro 2011

kpmg.co.ao

KPMG ANGOLA

Índice

1. Prefácio e Agradecimentos	3
2. Breve Descrição da Metodologia do Estudo	4
3. Enquadramento Macroeconómico	5
4. Análise do Sector Bancário em Angola	8
5. Desafios do Sector Bancário em Angola	16
5.1 Capturar Potencial e Crescimento do Mercado	
5.2 5.2. Novos Canais de Distribuição e Inovação Financeira	
5.3 Reforço da Regulamentação e Supervisão	
5.4 Gestão de Risco de Crédito	
5.5 Surgimento da Banca de Investimento e do Mercado de Capitais	
5.6 Formação e Retenção de Recursos Humanos	
5.7 Desafios Fiscais para o Sector Financeiro	
5.8. Segurança da Informação	
5.9. Gestão da Continuidade de Negócio	
6. Principais Conclusões	30
7. Dados Financeiros	32

1. Prefácio e Agradecimentos

Decorrido cerca de um ano, desde que a KPMG em Angola assumiu um novo rumo, e dando seguimento aos nossos compromissos para com o Sector Financeiro em Angola, voltamos a apresentar a análise sobre o Sector Bancário em Angola, que acreditamos que ajuda a afirmar o posicionamento e diferenciação que pretendemos ter neste mercado.

Tendo por base este propósito, esperamos que o estudo continue a ser um documento de referência na análise da evolução do Sector Bancário Angolano, contribuindo, desta forma, para uma melhor compreensão da dinâmica de um sector-chave para o desenvolvimento da economia Angolana.

A informação disponibilizada neste estudo, relativa a dados de cada uma das Instituições Financeiras, é proveniente de contas publicadas ou divulgadas directamente pelos Bancos que operam em Angola.

Adicionalmente, procurámos desenvolver nesta edição alguns dos desafios que, do nosso ponto de vista, estão a afectar ou vão afectar a evolução do Sector Bancário em Angola, nos próximos anos.

O ano de 2010 marcou a retoma do ritmo de crescimento económico em Angola, após um período de alguma desaceleração desse crescimento, que se tinha devido, essencialmente, à quebra acentuada dos preços do petróleo nos mercados internacionais, como resultado de uma desaceleração do crescimento e procura a nível mundial.

Não obstante de existirem claros sinais de optimismo na retoma do crescimento económico, a economia Angolana mantém a sua exposição aos efeitos potenciais de uma crise económica Internacional, na medida em que o PIB do País permanece ainda muito dependente das receitas oriundas do petróleo.

Por outro lado, o Sector Bancário, no exercício de 2010 em análise no presente estudo, voltou a apresentar ritmos de crescimento relevantes, inclusive acima da economia, seja qual for a dimensão de análise que se observe, deixando antever um forte potencial de crescimento nos próximos anos. Nesta base, é nosso entendimento, que os principais desafios que se colocam às Instituições que operam neste Sector, cada vez mais competitivo, estarão sobretudo relacionados com a forma como vão capturar este potencial de crescimento, face aos (ainda) baixos níveis de “bancarização” da população Angolana, bem como assegurar o contínuo investimento em recursos, que assegurem a prestação de um serviço de qualidade e adequado às necessidades do mercado Angolano.

Contudo, a necessária evolução a nível regulamentar e de Supervisão do Sector irá obrigar as Instituições a estarem atentas às mudanças ao nível dos requisitos de gestão de risco de crédito e de capital, gestão de liquidez, prevenção ao branqueamento de capitais e controlo interno, entre outras, dando seguimento ao esforço que as entidades de Supervisão Angolanas têm vindo a realizar, com vista à aproximação do Sector às boas práticas internacionais.

Gostaria ainda de apresentar neste estudo um especial agradecimento pelo empenho de todos os que colaboraram na preparação desta edição, esperando que a mesma continue a corresponder às melhores expectativas dos seus destinatários, e apresentando o meu desejo pessoal de maiores sucessos à Equipa da KPMG que agora lidera o desafio Angolano, subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Sikander Sattar

Presidente do Conselho de Administração da KPMG Angola

Luanda, Outubro de 2011

2. Breve Descrição da Metodologia do Estudo

Metodologia do Estudo e Fontes de Informação

Este estudo sobre o Sector Bancário em Angola resulta da compilação de informação pública disponibilizada pelas diferentes Instituições Financeiras incluídas no estudo, pelo Banco Nacional de Angola (BNA), bem como de dados recolhidos junto de outros Organismos nacionais e internacionais, nomeadamente do Ministério da Economia de Angola, Fundo Monetário Internacional, Empresa Interbancária de Serviços, Associação Angolana de Bancos e Organização dos Países Exportadores de Petróleo relativos aos mercados Angolano, Português, Zona Euro, Sul Africano, Chinês e Norte Americano.

A análise efectuada baseia-se em valores agregados e salvo quando expressamente mencionado, resultam do somatório dos valores associados às Instituições Financeiras consideradas no presente documento.

O mercado Angolano é composto por um total de 23 Bancos, conforme listagem de Instituições Bancárias autorizadas a operar em Angola, publicada no site do BNA à data de 7 de Julho de 2011.

Ano de início de actividade	
Banco	Ano
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO, S.A.R.L.	1976
BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA, S.A.R.L.	1991
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA, S.A.	1993
BANCO DE FOMENTO ANGOLA, S.A.	1993
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS, S.A.	1997
BANCO COMERCIAL ANGOLANO, S.A.	1999
BANCO SOL, S.A.	2001
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA, S.A.	2002
BANCO REGIONAL DO KEVE, S.A.	2003
BANCO BAI MICRO-FINANÇAS, S.A. (1)	2004
BANCO BIC, S.A.	2005
BANCO PRIVADO ATLÂNTICO, S.A.	2006
BANCO MILLENNIUM ANGOLA, S.A.	2006
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL, S.A.	2006
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2007
BANCO VTB-ÁFRICA, S.A.	2007
BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO, S.A.	2007
FINIBANCO ANGOLA, S.A.	2008
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO, S.A. (2)	2008
STANDARD BANK, S.A.	2009
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO (3)	2010
BANCO PARA PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO, S.A. (3)	2010
BANCO VALOR, S.A. (3)	2010

Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

Nota 1: Anterior Novobanco, S.A.

Nota 2: Anterior Banco Quantum Capital, S.A.

Nota 3: Não aplicável por motivos de início de actividade

Devido à indisponibilidade de informação financeira de algumas Instituições Financeiras à data da publicação deste estudo, a análise incidiu sobre um conjunto de 14 Bancos, não tendo sido possível considerar as seguintes Instituições:

- Banco de Comércio e Indústria, S.A.R.L.;
- Banco Comercial Angolano, S.A.;
- Banco BAI Micro-Finanças;
- Banco Angolano de Negócios e Comércio, S.A.;
- Standard Bank, S.A.;
- Banco Comercial do Huambo, S.A.;
- Banco para Promoção e Desenvolvimento, S.A.;
- Banco Valor, S.A.;
- Banco de Desenvolvimento de Angola.

De notar que o Banco de Desenvolvimento de Angola, apesar da informação estar disponível, não foi considerado devido à natureza da sua actividade ser distinta da actividade do restante Sector a operar no mercado Angolano.

Não obstante e para efeitos deste estudo, considerámos que as 14 Instituições Financeiras caracterizam de forma fiel o Sector Bancário em Angola, na medida em que representam cerca de 92% do total de Activos consolidados da Banca Comercial, conforme publicação do BNA de 5 de Outubro de 2011.

Assim, o presente estudo visa dar uma perspectiva quantitativa e qualitativa sobre as diferentes dimensões de análise do Sector Bancário Angolano, nomeadamente:

- **Dimensão do Sector** (p.e.: activos, crédito, depósitos, produto Bancário, número de balcões, número de empregados);
- **Rentabilidade** (p.e.: resultados líquidos, ROE, ROAA);
- **Qualidade do Nível de Serviço** (p.e.: reclamações);
- **Eficiência** (p.e.: *cost-to-Income*);
- **Alavancagem** (p.e.: crédito/depósitos); e
- **Solidez** (p.e.: fundos próprios regulamentares, provisões).

Destaca-se que, pela primeira vez, vamos ter uma versão electrónica do estudo em inglês, que estará disponível no nosso site em www.kpmg.co.ao.

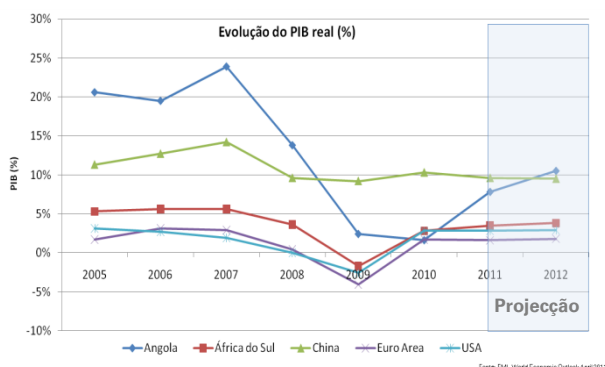
3. Enquadramento Macroeconómico

O ano de 2010 fica marcado como um ano de inflexão na situação económico-financeira desfavorável, a nível Mundial, após uma contracção do PIB agregado na ordem dos 0,7% em 2009. De acordo com o *World Economic Outlook*, elaborado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) em Setembro de 2011, a economia mundial cresceu 5,1% em 2010.

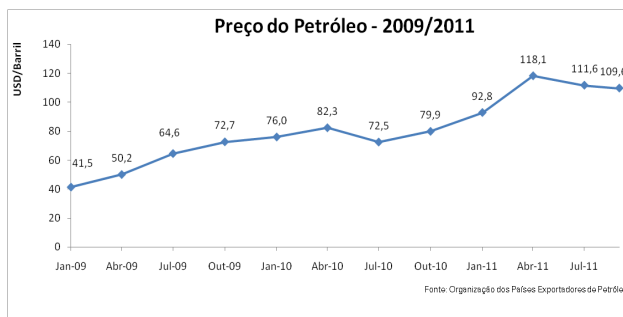
De acordo com a mesma fonte, este incremento foi impulsionado, sobretudo, pelo bom desempenho das economias emergentes, onde se incluí a economia Angolana, que apresentaram em média um crescimento de 7,3%. Por outro lado, as economias mais desenvolvidas não foram além dos 3,1% (p.e.: Zona Euro, EUA e Japão), em grande parte devido ao ambiente de incerteza, alimentado pela crise da dívida soberana e elevadas taxas de desemprego, apesar dos esforços dos Governos e Bancos Centrais no sentido de controlar e contrariar os efeitos da crise.

Neste contexto, Angola surge como um dos principais casos de sucesso dos últimos cinco anos, onde registou um crescimento médio de cerca de 13%, ultrapassando países como a China, que é considerada como uma das principais referências económicas mundiais da actualidade.

Este crescimento está fortemente alavancado pelos excelentes resultados da economia nacional entre os anos 2006 e 2008, em que beneficiou de elevados rendimentos provenientes, essencialmente, da exportação de petróleo. Espera-se que Angola continue a apresentar taxas de crescimento positivas, sendo expectável que atinja 3,7% em 2011 e 10,8% em 2012, valores bastante alinhados ou superiores à média mundial, que se estima não ultrapassar os 4%.



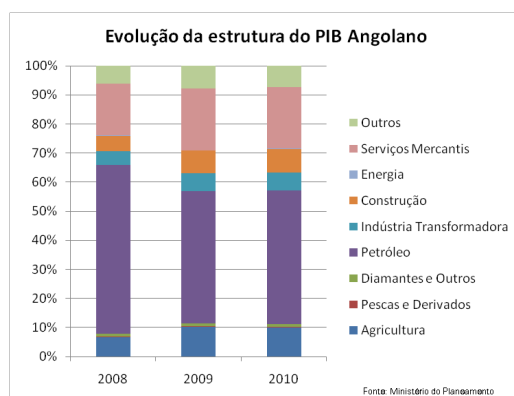
Após uma descida do preço do petróleo em 2009, em 2010 os preços voltaram a subir e a economia Angolana voltou a recuperar o nível de crescimento.



Nos últimos cinco anos, Angola foi uma das economias que mais cresceu a nível Mundial, sendo que as previsões apontam para que esta tendência de crescimento se mantenha.

A evolução da estrutura do PIB Angolano demonstra a clara aposta na diversificação da economia nacional. Sectores como a agricultura, construção e serviços viram a sua participação no PIB subir desde 2008 em detrimento do petróleo. Esse Sector embora continue a ser o principal "contribuinte" para o PIB, apresenta uma tendência decrescente dessa contribuição relativa.

É expectável que esta tendência continue, dada a aposta do governo na diversificação sectorial. De acordo com o Orçamento de Estado, foi projectado para 2011 o Programa de Investimentos Públicos (PIP), que aposta na diversificação da economia, com investimentos que possibilitam o crescimento da actividade nos Sectores não petrolíferos, substituindo as importações e diversificando as exportações.



Relações Comerciais

A Balança Comercial apresentou, em 2010, um saldo positivo, permitindo alcançar um *superávite* de 80%. Este valor resultou da diminuição das importações, aliada a um aumento significativo no valor das exportações.

Evolução da Balança Comercial			
	2008	2009	2010
Importações	54%	-14%	-8%
Exportações	59%	-38%	36%
Balança Comercial	62%	-52%	80%

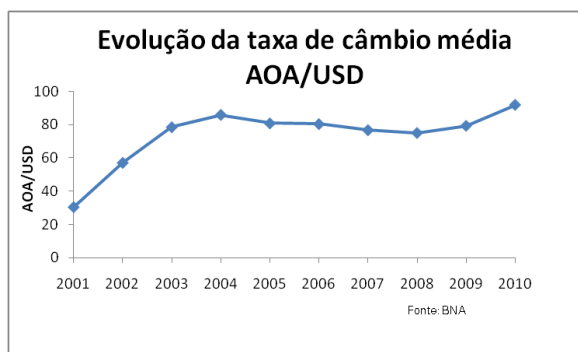
Fonte: European Commission Trade

As importações em 2010 tiveram como origem maioritária a União Europeia (42%), com Portugal a representar cerca de 19% das importações, tornando-se o exportador com maior quota neste universo. Em relação às exportações, a China é o principal destino das trocas comerciais, representando quase 50% do total.

Taxa de Câmbio

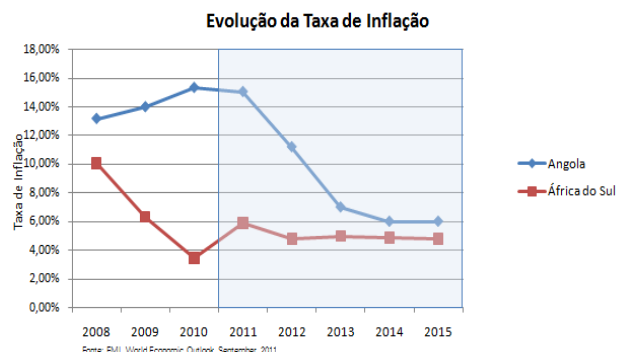
Durante os últimos 10 anos (2001-2010) assistiu-se a uma elevada volatilidade da taxa de câmbio USD/AOA, particularmente no período 2001 a 2004, onde o câmbio variou entre os 30,5 (2001) e os 85,9 (2004). Nos últimos anos tem-se verificado uma relativa estabilização da referência cambial, no intervalo entre 80 – 90 AOA por cada USD.

Tendo em conta que as transacções de petróleo são realizadas em USD, a economia nacional continua a ser directamente influenciada pela volatilidade deste indicador.



Inflação

De acordo com o FMI, a taxa de inflação em 2010 fixou-se em 13%. Perspectiva-se que a longo prazo a taxa de inflação venha a estabilizar e a convergir para valores comparáveis aos registados pela África do Sul (<6%).



Rating da República

Angola é hoje considerada uma das economias mais fortes de África, não só pelas taxas de crescimento do PIB, mas também pelas perspectivas futuras de criação de riqueza no País.

Esta posição é suportada também pelas recentes revisões das Agências de *Rating* sobre a economia, que já em 2011 beneficiou de uma subida de notação de *rating* atribuída pelas três principais agências de notação financeira a nível mundial (Moody's, Standard & Poor's e Fitch), como segue:

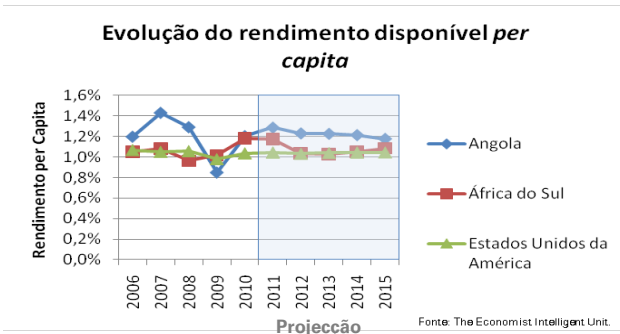
- Moody's : passou de B1 para Ba3;
- S&P : passou de B+ para BB-;
- Fitch: passou de B+ para BB-.

Estas notações reflectem uma expectativa de evolução estável para Angola, que desta forma beneficiará de um maior grau de credibilidade e visibilidade perante investidores e parceiros de negócio, nacionais e internacionais.

O *rating* da República Angola foi revisto em alta, conferindo maior credibilidade e visibilidade internacional à economia Angolana.

Rendimento Disponível

O crescimento económico nos últimos anos teve como consequência directa um aumento do rendimento disponível da população. De acordo com os dados da *Economist Intelligent Unit*, Angola apresenta taxas de crescimento do seu rendimento *per capita*, ligeiramente superiores a África do Sul, perspectivando-se que se mantenha, pelo menos até 2015.



Angola apresenta níveis de crescimento do rendimento disponível acima dos registados pelos Estados Unidos da América e África do Sul, prevendo-se que esta tendência se mantenha.

Perspectivas Futuras

Considerando que a média de crescimento da economia mundial não deverá ir além de 4% em 2011, as estimativas para Angola apontam para um crescimento económico sustentado para os próximos anos, estando previsto um crescimento do PIB em 3,7% para 2011 e 10,8% para 2012, de acordo com o *World Economical Outlook* do FMI.

Na base deste crescimento estará certamente um aumento global do preço do petróleo e uma aposta e investimento contínuos na diversificação dos sectores de actividade da economia Angolana.

O Ministério do Planeamento de Angola prevê que em 2011, a parcela do PIB não proveniente do petróleo cresça 11,2%, enquanto a parcela relacionada com o petróleo aumente 2,3%.

Espera-se que a inflação mantenha um nível relativamente elevado (de 15% em 2011), sendo expectável que se venha a assistir a uma redução já a partir de 2012 e a uma relativa estabilização (em cerca de 6% - 7%), a partir de 2013, de acordo com projecções do FMI.



4. Análise do Sector Bancário em Angola

Em 2010, o Sector Bancário em Angola, naturalmente influenciado pela dinâmica dos agregados macroeconómicos, continuou a apresentar um acentuado crescimento da sua actividade, inclusive, acima da própria economia.

Considerando as Instituições Financeiras em análise, o Sector cresceu tanto em dimensão (aumento de cerca de 21% dos activos, 22,1% do número de balcões e 18,2% em número de colaboradores), como em rentabilidade (aumento de 24,2% do Produto Bancário e de 24,3% do Resultado Líquido).

Com o crescimento sustentado do PIB e do Sector Bancário, em dimensão e rentabilidade, é relevante concluir que o Sector encontra-se ainda a ganhar maturidade e portanto, com espaço para as Instituições Financeiras crescerem organicamente.

O emergir da economia Angolana, como uma das principais potências na região sub-sahariana, permite também a internacionalização das suas operações, não só para países com afinidades culturais, mas também para países vizinhos, com uma relação comercial elevada com Angola.

Evolução do Sector

Em 2010, entraram no Sistema Bancário Angolano três novas Instituições Financeiras com características distintas, elevando para 23 o número de Bancos autorizados pelo BNA a operar no mercado Angolano.

Estes três Bancos são (i) o Banco para Promoção e Desenvolvimento (BPD), com actividade na banca de negócios e investimento; (ii) o Banco Comercial do Huambo (BCH), com sede na cidade do Huambo e cujo objectivo é o de apoio a pequenas e médias empresas, tendo subjacente a actividade económica agro-industrial e em paralelo, prestará igualmente serviços de apoio à criação e constituição de empresas na região e (iii) o Banco Valor (BVB). Os três Bancos, apresentam características diferenciadas entre si, contribuindo para a diversificação de produtos e serviços financeiros no mercado nacional.

Aliás, a entrada no mercado destes Bancos começa a configurar, também, uma tendência para um posicionamento cada vez mais diferenciado, que permite caracterizar as Instituições Bancárias em quatro grandes grupos, nomeadamente:

- Bancos Universais e Comerciais, com elevada diversificação de segmentos de produtos e serviços, abrangendo todo o território nacional;
- Bancos Regionais, apostando no apoio ao desenvolvimento de regiões específicas;
- Bancos de Desenvolvimento e Investimento apostando no desenvolvimento de projectos e infra-estruturas num horizonte de longo prazo;
- Bancos Especialistas ou de Nicho, focados na oferta especializada de produtos e serviços financeiros, nos diferentes segmentos de mercado (p.e. Micro-Finanças, *Private Banking*).

Outro aspecto relevante a destacar é a concentração da Banca Angolana - cerca de 20% dos Bancos, representam aproximadamente 80% dos activos. Apesar desta concentração se verificar em cinco grandes Bancos, tem-se observado alterações da quota de mercado (para além do valor do activo, também no valor do crédito e depósitos), encontrando-se estes a perder quota de mercado relativa para os restantes.

Por outro lado, a duplicação registada do número de Instituições Bancárias, nos últimos cinco anos, além de intensificar saudavelmente o ambiente competitivo, vem reforçar ainda mais o apoio à economia e ao aumento do grau de “bancação” da população.

“Bancarização”

Em 2010, as Instituições Financeiras continuaram a investir na expansão da sua actividade, abrindo cada vez mais balcões e apostando numa crescente cobertura das 18 províncias que compõem o território Angolano.

Este pilar estratégico que tem sido seguido sobretudo pelos principais Bancos Universais e Comerciais, reflectiu-se na abertura de balcões, postos de atendimento e centros de empresa disponíveis aos cidadãos e às empresas, acompanhados por programas de combate à iliteracia financeira.

Para os dez Bancos¹ que reportaram o número de balcões em 2010, observa-se uma abertura média de cerca de 12,5 balcões por mês (num total de 150 novos balcões abertos durante o ano), totalizando um aumento de 22,1% do número de balcões em 2010, relativamente a 2009.

Adicionalmente, verificando a evolução do rácio de balcões, em Luanda, face ao total do País (cerca de 51%), bem como o número de balcões por milhão de habitantes (70), é expectável que o fluxo potencial de abertura de balcões irá ocorrer, sobretudo nas restantes Províncias, primeiro no litoral e depois no interior.

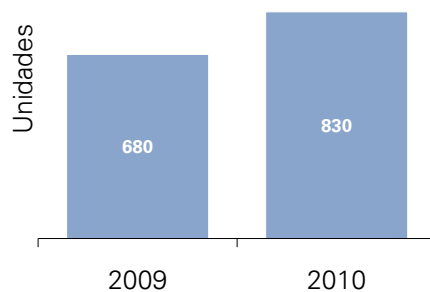
Como reflexo da crescente penetração dos serviços Bancários e da componente transaccional no mercado Angolano, verifica-se a uma forte expansão da Rede Multicaixa, dando um contributo muito importante para a bancarização da população.

Desta forma, manteve-se a tendência de crescimento continuado no volume médio mensal de transacções, na Rede Multicaixa, passando de 3,6 milhões, em 2009, para 5,5 milhões de transacções (média mensal) durante 2010.

Aumento de 53% do volume médio mensal de transacções na Rede Multicaixa, chegando a 5,5 Milhões de transacções (média mensal).

Este crescimento das transacções foi suportado num forte investimento no crescimento do parque de *Automatic Teller Machines* (ATM) e de Terminais de Pagamento Automático (TPA), com um crescimento de 26% e 60%, respectivamente, sendo que esta evolução, implicou uma média mensal de colocação ou disponibilização de ATM de 21/mês e de TPA de 379/mês.

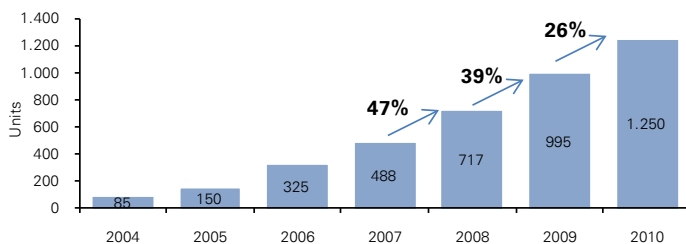
Nº Balcões



¹ Não se encontram reflectidos nesta análise os dados de quatro Instituições Financeiras (Banco Comércio e Indústria, Banco Caixa Geral Totta de Angola, Banco VTB – África, Finbanco Angola)

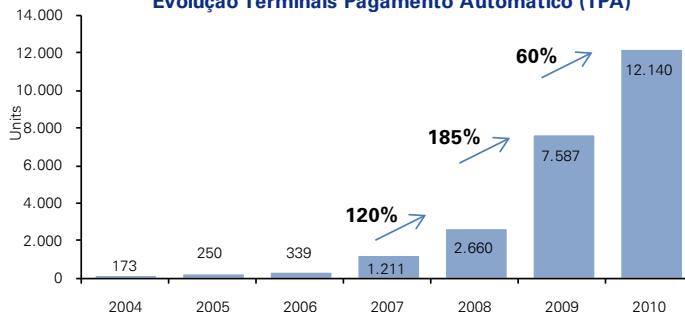
Fonte: KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

Evolução ATM



Fonte: EMIS

Evolução Terminais Pagamento Automático (TPA)

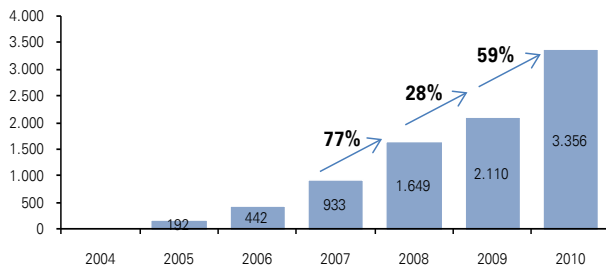


Fonte: EMIS

Não obstante continuar a registar-se que a grande maioria das transacções na rede se traduzem em operações de levantamento de dinheiro, através das ATM, o volume de pagamento de bens e serviços, através da rede de TPA, tem vindo a incrementar de forma bastante significativa.

Esta evolução e dinamização do Sistema de Pagamentos em Angola, facilitada pela EMIS, ao agilizar o acesso aos meios de pagamento e tornar mais acessíveis os serviços financeiros à generalidade da população, será fundamental para a modernização e evolução da economia Angolana.

Levantamentos em ATM (valores em Milhões de USD)

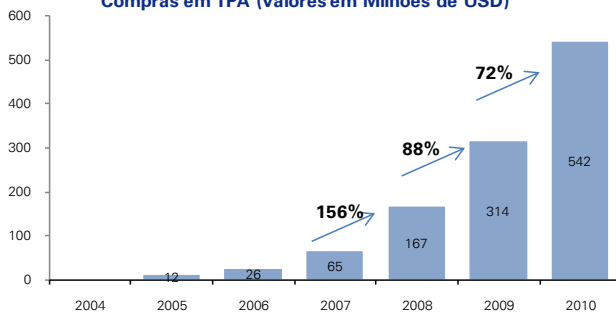


Fonte: EMIS

No entanto e apesar do esforço conjunto de todo o Sector, a taxa de "bancarização", situa-se ainda nos 11% (da população total) em 2010, de acordo com o estudo realizado pela ABANC, a EMIS e pela Markttest, justificando o compromisso da generalidade dos Bancos em continuar com o investimento na maior cobertura e abrangência de produtos e serviços financeiros no mercado.

Contudo, esta baixa penetração da Banca junto da população Angolana, nomeadamente, quando comparamos com outros países vizinhos ou mesmo outras economias emergentes, deixa antever o elevado potencial para o crescimento do Sector, nos próximos anos.

Compras em TPA (valores em Milhões de USD)



Fonte: EMIS

Crescimento de 72% do valor de compras em TPA e de 59% do valor de levantamentos em ATM, durante o ano de 2010

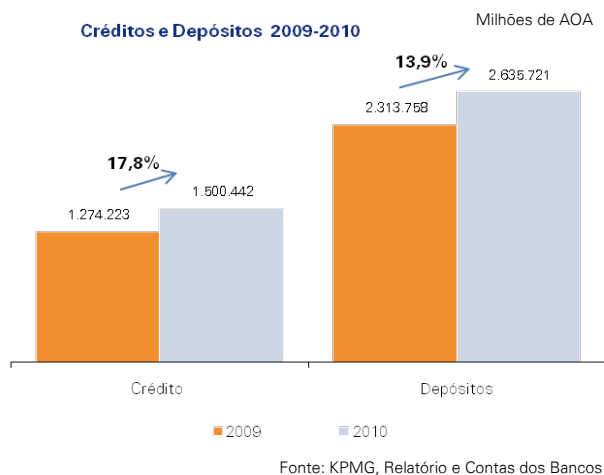
Este crescimento sustentado do pagamento de bens e serviços revela que não só as entidades (Bancos e empresas) demonstram um cada vez maior Interesse na dinamização desta forma de pagamento, como os clientes demonstram, igualmente, uma cada vez maior confiança na utilização do mesmo.

Depósitos e Créditos

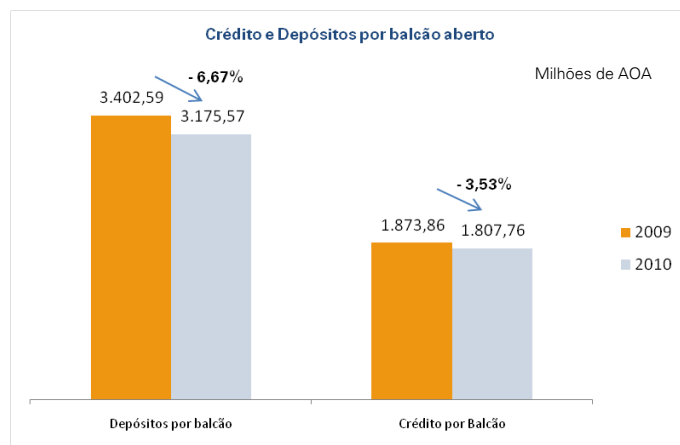
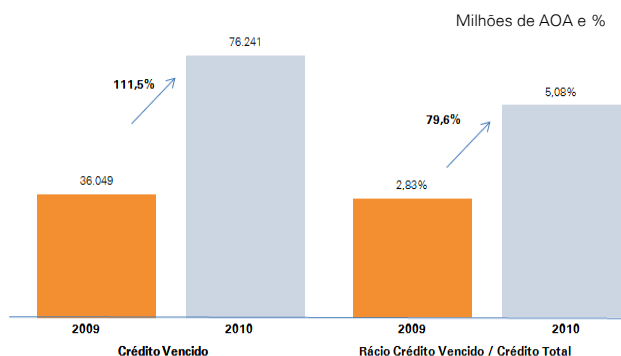
Em 2010, o Sector confirmou a tendência de crescimento dos últimos anos, quer ao nível da captação de depósitos, quer ao nível da concessão de crédito. No entanto, o crédito concedido, cresceu a uma taxa superior à dos depósitos, registando um aumento de 17,8%, enquanto que os depósitos cresceram 13,9%, relativamente a 2009.

Como consequência directa da evolução dos depósitos e créditos, o rácio de transformação de recursos de clientes em crédito fixou-se nos 53,6%, com um ligeiro aumento relativamente ao registado em 2009. Este indicador reflecte a um *superávit* de liquidez e um bom aproveitamento dos recursos captados, e que tendencialmente continuarão dirigidos ao financiamento dos cidadãos e empresas em território nacional.

É expectável que esta evolução se mantenha nos próximos anos, permitindo ao Sector Bancário desempenhar um papel preponderante no financiamento aos cidadãos e às empresas, estimulando o mercado interno e acelerando o desenvolvimento económico do país.



Crédito vencido - total e rácio de crédito vencido/crédito total



Não obstante, tanto o volume de crédito concedido, como o total de depósitos captados terem vindo a aumentar, conforme referimos anteriormente, verifica-se que o ritmo de abertura de novos balcões tem sido ainda mais rápido (22,1% entre 2009 e 2010), facto que influenciou que o valor de captação e concessão por balcão tenha diminuído, ainda que ligeiramente.

Adicionalmente, atendendo ao aumento verificado no montante agregado de crédito vencido (111,5% em 2010) é importante que o Sector Bancário invista na sofisticação dos processos de avaliação de risco, na monitorização e acompanhamento da carteira de crédito e nos procedimentos de recuperação do crédito.

Este investimento permitirá, igualmente, diminuir o rácio de crédito vencido sobre o crédito total concedido, que teve um acréscimo significativo de cerca de 80%, passando de 2,83% para 5,08%.

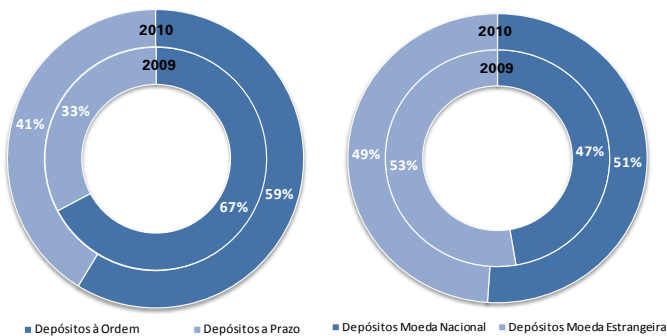
No entanto, o BNA tem regulado o mercado de uma forma bastante "intensa", estabelecendo os limites e rácios regulamentares (p.e.: Rácio de Solvabilidade Regulamentar), que se deverão consubstanciar numa efectiva monitorização da solvabilidade e dos rácios de capital no sistema Bancário nacional.

Como forma de incentivar a concessão de crédito na economia Angolana, o BNA procedeu, durante 2010, à revisão do coeficiente de reservas mínimas obrigatórias, através do seu Instrutivo n.º 03/2010, de 4 de Junho. Desta forma, o coeficiente passou para 25% (dos 30% preconizados em 2009) sobre a base de incidência em moeda nacional e de 15% sobre a base de incidência em moeda estrangeira.

Depósitos e Créditos (cont.)

No que respeita à composição dos depósitos em 2010, observou-se uma redução do peso dos Depósitos à Ordem (59%) face ao total de Depósitos de Clientes, por contrapartida dos Depósitos a Prazo, que reforçaram o seu peso no total de Depósitos de Clientes (41%) face ao ano anterior.

Os indicadores de 2010 revelam claramente um aumento do interesse dos Clientes pela constituição de Depósitos a Prazo, tratando-se de aplicações sem risco, que permitem aos Clientes a remuneração das suas poupanças com taxa garantida. Por outro lado, em termos de estrutura dos Depósitos por moeda, verifica-se um crescimento relativo dos Depósitos em Moeda Nacional, para 51% em 2010, contrariamente ao verificado nos Depósitos em Moeda Estrangeira para 49% em 2010.



Fonte: KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

Relativamente às taxas de juro de mercado, é possível verificar que no caso das taxas activas, aplicadas a operações de crédito concedido, existe uma clara diferença nos valores de referência médios entre o Sector Empresarial e o Sector Particulares. Este facto reflecte um mercado de concessão de crédito mais desenvolvido e maduro no caso das empresas.

As taxas de financiamento em moeda estrangeira (USD) continuam a ser ainda relativamente mais baixas, em todos os prazos, reflectindo de certa forma o diferencial em termos de inflação.

Taxas de Juro Activas	Moeda Nacional	Moeda Estrangeira
Crédito ao Sector Empresarial		
Até 180 dias	18,96%	14,84%
181 dias a 1 ano	18,23%	8,72%
Mais de 1 ano	23,74%	9,86%
Crédito a particulares		
Até 180 dias	19,42%	16,04%
180 dias a 1 ano	24,32%	8,20%
Mais de 1 ano	18,55%	9,28%

Taxas de Juro Passivas	Moeda Nacional	Moeda Estrangeira
Depósitos à ordem		
	2,44%	0,08%
Depósitos a Prazo		
até 90 dias	8,18%	2,32%
91 dias a 180 dias	9,99%	7,15%
181 dias a 1 ano	6,81%	2,73%
mais de 1 ano	1,61%	1,12%

Fonte: BNA/DES

Na análise das taxas de juro praticadas no mercado Angolano, é necessário ter em conta que as mesmas reflectem, implicitamente, as taxas de crescimento do País, bem como um referencial de inflação (média registada em 2010).

Atendendo ao nível relativamente elevado que as taxas de juro praticadas no País têm apresentado, existe o objectivo por parte do BNA em introduzir uma taxa de juro de referência no mercado interbancário LUIBOR (Luanda *Interbank Offered Rate*). Esta referência visa orientar a política monetária Angolana, contribuindo para a dinamização do mercado de concessão de crédito (particularmente Crédito à Habitação), bem como a captação de poupanças.

Esta taxa resultará da média das taxas de juro das operações interbancárias e terá como objectivo contribuir para o nivelamento das taxas de juro cobradas pelos empréstimos (taxas activas) e estimular a subida das taxas de remuneração dos depósitos (taxas passivas).

Activos

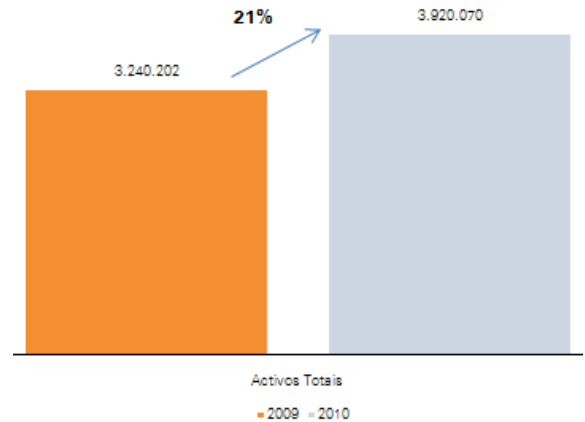
No que se refere, à dimensão do Sector, na perspectiva da dimensão dos Activos, o mercado continua a registar um crescimento acentuado deste indicador, já que para além da entrada de novos *players* no mercado, a generalidade das Instituições Financeiras continua a crescer organicamente.

A composição do Activo dos Bancos em 2010, continua a apresentar uma saudável heterogeneidade, fruto de diferentes estratégias, abordagens ao mercado e diferentes maturidades de cada uma das Instituições Financeiras a operar no mercado.

As principais componentes do Activo correspondem ao Crédito sobre Clientes e Disponibilidades, sendo que o peso da primeira diminui de 37,3% em 2009 para 35,5% em 2010 do total do Activo, enquanto que o peso da segunda manteve-se nos 25,6% em 2010 do total do Activo.

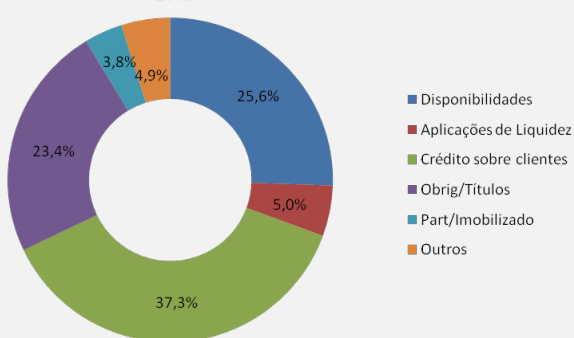
**Activos Totais dos Bancos Comerciais
2009-2010**

Milhões de AOA

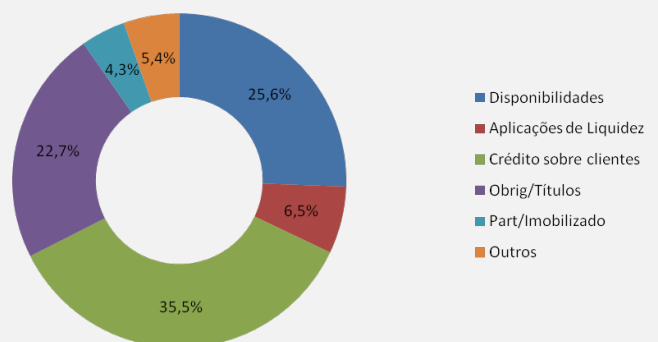


Fonte: KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

**Estrutura de Activos
2009**



**Estrutura de Activos
2010**



Fonte: KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

Nota: Foram utilizados os Bancos do Universo, excepto BCGTA e Banco Kwanza Investimento

Produto Bancário

A evolução do Produto Bancário registou um crescimento de 24,2% no período em análise. A Margem Financeira cresceu 53,2%, enquanto que a Margem Complementar diminuiu em 13,5%.

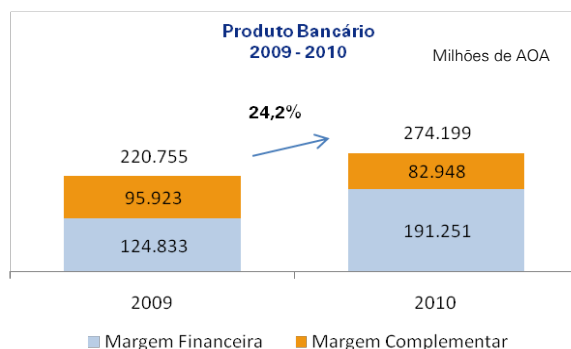
Em 2010, o peso da Margem Financeira no total do Produto Bancário fixou-se nos 69,7%, registando um acréscimo face a 2009 (56,5%). Por outro lado, o peso da Margem Complementar registou uma contracção na sua representação no total do Produto Bancário de 43,5% em 2009 para 30,3% em 2010.

No que respeita à Margem Financeira, o comportamento positivo desta rubrica deveu-se, essencialmente, à evolução das principais rubricas de Proveitos que registaram um forte aumento:

- Proveitos originados por Operações de Crédito Activas (crescimento de 71,9%);
- Títulos e Valores Mobiliários (crescimento de 25,6%);
- Aplicações de Liquidez (crescimento de 16,4%).

Não obstante este comportamento, verificou-se igualmente uma subida das principais rubricas de Custos. Particularmente ao nível dos Custos associados com operações Passivas (Depósitos de Clientes), em que se verificou um aumento de 103,8%, reflectindo desta forma o maior incremento dos depósitos a prazo, tipicamente remunerados com taxas médias mais elevadas.

O contributo da Margem Financeira para o Produto Bancário foi decisivo, em detrimento do contributo da Margem Complementar, penalizada sobretudo, pela queda dos resultados em operações cambiais e dos resultados de negociações e ajustes ao valor justo.



Fonte: KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

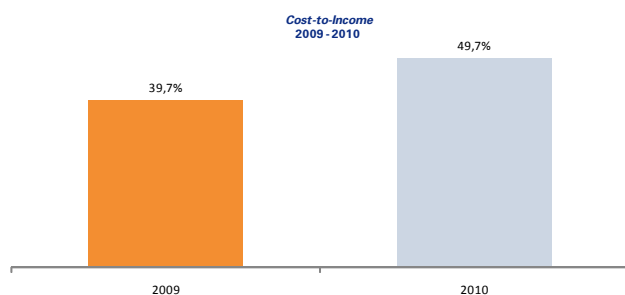
Em linha com este crescimento, verifica-se que o valor de Produto Bancário por cada colaborador cresceu em média de 23,01, em 2009, para 24,18 Mio AOA, em 2010.

Cost-to-Income

A evolução do *Cost-to-Income*, entre 2009 e 2010, foi em termos médios negativa, fixando-se em 2010 nos 49,7%.

A eficiência do Sector registou uma deterioração face a 2009, devido à pressão dos custos operacionais, nomeadamente custos com pessoal, fornecimentos e serviços externos e amortizações do exercício.

Esta evolução é, em grande parte, explicada pelo investimento realizado em balcões, contratação de colaboradores e sofisticação tecnológica, com o objectivo de disponibilizar serviços financeiros que permitirão o robustecimento do Sector e a consequente utilização destes serviços pelos diversos agentes económicos.



Fonte: KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

Rentabilidade

A Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE), em termos agregados, ainda que elevada, apresentou uma ligeira redução, situando-se nos 30,32% em 2010, face aos 32,98% em 2009.

Os principais motivos para esta redução decorrem da redução dos resultados em operações cambiais, da redução dos resultados de negociações e ajustes ao justo-valor e do aumento dos custos de estrutura.

Apesar deste facto, a remuneração dos capitais investidos no Sector continua a apresentar valores muito interessantes, traduzindo-se em reais oportunidades de investimento e criação de valor para os accionistas.

A Rentabilidade dos Activos (ROA) do Sector em 2010, apresentou em termos agregados, um valor de cerca de 3,17%, registando uma melhoria face a 2009 (3,09%).

No entanto, a variação das taxas de crescimento dos Resultados Líquidos das Instituições Bancárias foi distinta entre os diferentes *players* do mercado.

Agregado	2009	2010
Return-on-Assets (ROA)	3,09%	3,17%
Return-on-Equity(ROE)	32,98%	30,32%
Rácio de Transformação	55,07%	56,93%

Fonte: KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

Qualidade do Nível de Serviço

O BNA, consciente da importância que a qualidade de serviço e atendimento ao cliente preconizado pelas Instituições Financeiras representa no desenvolvimento e maturidade do Sector, pretende introduzir, já em 2011, medidas regulamentares adicionais, de forma a assegurar a defesa dos direitos e deveres dos consumidores dos serviços e produtos financeiros.

O BNA pretende assim actuar de forma mais dinâmica e presente, pelo que existe igualmente o objectivo de criação de um portal de atendimento para reclamações e prestação de informação aos consumidores de produtos e serviços financeiros, como forma de não só clarificar eventuais questões dos clientes, bem como tentar assegurar uma maior qualidade do serviço prestado.

Decorrente desta crescente preocupação, o Instituto Nacional de Defesa do Consumidor de Angola (INADEC), suportado na Lei n.º 15/03, de 22 de Julho de 2003, a denominada Lei de Defesa do Consumidor, tem assumido igualmente um papel cada vez mais vigilante nesta área.

Relativamente ao Sector Bancário, as reclamações têm vindo a aumentar nos últimos meses, estando relacionadas, essencialmente, com:

- Atendimento ao público
 - Atendimento incorrecto e prestação de informações erróneas a clientes;
 - Longas filas de espera por falta de competências dos funcionários;
 - Discriminação; e
 - Abuso de confiança.
- Transferências bancárias;
- Falhas nos sistemas informáticos.

Desta forma, surge uma preocupação crescente com a qualidade de serviço, como ferramenta essencial para atingir os objectivos de “bancarização” e de fidelização dos clientes, onde a necessidade de criação de uma figura de provedor do cliente Bancário, aliada à esperada regulamentação sobre Supervisão Comportamental, por parte do BNA, serão os suportes necessários para a efectivação da mesma.

5. Desafios do Sector Bancário em Angola

O contínuo desenvolvimento do Sector Bancário em Angola, traduzido no aparecimento de novas Instituições Financeiras (Nacionais e Estrangeiras) a operar no mercado, na contínua tendência de “bancarização” da sua população, bem como na diversificação e alargamento da oferta de produtos e serviços Bancários, traduz-se em novos e crescentes desafios para o Sector.

Considera-se portanto fundamental a existência de uma estratégia concertada e adequada que permita endereçar e dar resposta aos desafios que se aproximam, tanto numa perspectiva estratégica de negócio, criando valor através do aproveitamento das oportunidades, como numa perspectiva de regulamentação e introdução de boas práticas internacionais, que implicarão desafios acrescidos do ponto de vista organizativo das Instituições.

A necessidade de uma adequada estrutura de governação interna, contínua monitorização, controlo e regulamentação do Sector, serão, em nossa opinião, factores decisivos para suportar e reforçar o dinamismo que este Sector apresenta, assegurando o sucesso do mesmo.

Neste enquadramento, o BNA, assume um particular destaque, enquanto entidade de Supervisão do Sistema Financeiro, fazendo evoluir a regulamentação do Sector, com vista a continuar a aproximar o grau de Supervisão Angolano dos principais *standards* internacionais.

A constante evolução deste Sector, tão relevante para o desenvolvimento e modernização da economia Angolana, apresenta sem dúvida inúmeras oportunidades de crescimento, no entanto existem alguns desafios, para os quais a KPMG procura partilhar a sua visão.

Assim sendo, procurámos partilhar o nosso entendimento sobre alguns dos principais desafios, que o Sector Bancário Angolano está a enfrentar, ou irá enfrentar nos próximos anos, e sobre os quais entendemos que as Instituições deverão efectuar alguma reflexão, endereçando os mesmos de forma assertiva:

- Capturar Potencial e Crescimento do Mercado;
- Novos Canais de Distribuição e Inovação Financeira;
- Reforço da Regulamentação e Supervisão;
- Gestão de Risco de Crédito;
- Surgimento da Banca de Investimento e do Mercado de Capitais;
- Formação e Retenção de Recursos Humanos;
- Desafios Fiscais para o Sector Financeiro;
- Segurança da Informação;
- Gestão da Continuidade de Negócio.

5.1. Capturar Potencial e Crescimento do Mercado

As perspectivas de desenvolvimento económico e social em Angola, constituem um conjunto de oportunidades de negócio ímpares para o Sector Bancário.

Apesar da evolução recentemente verificada, os níveis de “bancarização” evidenciam espaço para melhoria, sobretudo quando comparados com a média observada nas restantes economias sub-saharianas.

A sua consecução deverá alavancar-se no aumento do rendimento *per capita*, na sofisticação dos comportamentos evidenciados pelos clientes e no contributo das zonas rurais para o processo de diversificação Sectorial e de crescimento económico em Angola.

Evolução do rendimento *per capita* e dos comportamentos evidenciados pelos clientes

As previsões de crescimento económico, divulgadas por Organismos Internacionais, fazem antever uma consolidação da posição assumida por Angola no contexto das economias sub-saharianas.

A evolução gradual da esperança média de vida, dos níveis de escolaridade e de literacia financeira, deverão contribuir para a revisão dos comportamentos dos clientes, traduzindo-se em hábitos de poupança mais consistentes, conforme evidenciado pelo aumento significativo em 2010, na procura desta tipologia de produtos, nomeadamente depósitos a prazo.

Contributo das zonas rurais para a diversificação e crescimento económico

Apesar do reforço dos níveis de “bancarização” constituir uma oportunidade transversal a todo o território Angolano, são as Províncias interiores que evidenciam maior margem para expansão da actividade bancária, fruto de dois factores primordiais:

- Expansão recente da rede de balcões nas Províncias do litoral, em detrimento das regiões interiores;
- Iniciativas de investimento integradas no Plano Estratégico de Desenvolvimento, assentes na criação de infra-estruturas básicas e no apoio à diversificação Sectorial da economia Angolana,

para redução da dependência relativamente ao Sector petrolífero e mitigação dos níveis de pobreza observados nas Províncias interiores, tais como o Uige, Sumbe e Huambo.

Importância dos Bancos na promoção da literacia financeira

As perspectivas de desenvolvimento económico e social das áreas rurais representam uma excelente oportunidade para a expansão da actividade bancária, tanto na canalização e gestão de projectos de investimento, como na prestação de serviços Bancários elementares às populações.

Contudo a sustentabilidade deste crescimento está dependente de uma forte actuação ao nível do reforço da literacia financeira da população “não bancarizada”. Tanto o BNA (p.e.: Campanha de Educação Financeira), como os Bancos Universais e Comerciais a operar em Angola, terão um papel fundamental a desempenhar na “educação financeira” das populações através de programas e de campanhas publicas de combate à iliteracia financeira.

A resposta das Instituições Financeiras a estes desafios deverá pressupor uma revisão dos seus modelos de oferta e de distribuição, com um âmbito de intervenção de serviços e geográfico mais alargado do que aquele que é assegurado actualmente.

Como a KPMG pode ajudar?

As estratégias das Instituições Financeiras devem ser um reflexo de uma correcta leitura das tendências de potencial e crescimento do mercado Angolano, sendo necessário ter em consideração os seguintes factores:

- Como é a estrutura concorrencial do mercado?
- Quais os potenciais segmentos de clientes e respectivos comportamentos e preferências?
- Qual o nível de adequação das capacidades internas e custo para servir o mercado? (*cost-to-serve*)
- Que riscos devo ter em consideração para entrar num novo mercado?
- Como posso potenciar a literacia financeira do mercado?

5.2. Novos Canais de Distribuição e Inovação Financeira

O progresso do Sistema Financeiro Angolano está, de certa forma, condicionado pela capacidade das Instituições Financeiras em aumentarem os níveis de “bancaização” da população (em particular através da inclusão financeira da população rural) e pela adopção de modelos de serviço orientados às novas necessidades, preferências e comportamentos da actual população “bancaizada” (predominantemente urbana).

A necessidade de alcançar um universo materialmente relevante de população “não bancaizada”, localizada em áreas com fortes limitações ao nível das infra-estruturas de suporte, motivará o aparecimento de modelos de negócio inovadores (exemplos na África sub-sahariana do *Equity Bank* e *Capitec*), o que exigirá por parte das Instituições Financeiras “incumbentes”, uma adequação do seu modelo de negócio com vista a defender o seu posicionamento e garantir os níveis de rentabilidade verificados no passado. Por outro lado, as Instituições Financeiras “incumbentes”, estabelecidas nas zonas urbanas, onde os níveis de concorrência são cada vez maiores, deparam-se com uma preocupação crescente de retenção e gestão efectiva da rentabilidade dos seus clientes.

Tendo em consideração estes desafios, as Instituições Financeiras deverão concentrar os seus esforços na transformação do seu modelo de negócio e operativo para fazer face aos actuais desafios de mercado, através da actuação em quatro principais áreas: i) experiência de cliente; ii) inovação financeira; iii) modelo de distribuição; e iv) Infra-estrutura tecnológica.

Experiência de Cliente

O aumento da base de clientes e a crescente heterogeneidade das suas preferências, comportamentos e necessidades, exigirá uma cada vez maior preocupação no conhecimento efectivo dos clientes, como forma de disponibilizar modelos de serviço adequados às suas exigências e que garantam o correcto equilíbrio entre rentabilidade e eficiência. Deste modo, as Instituições Financeiras deverão continuar a investir na qualidade da informação da sua base de dados de clientes, por forma a ajustar a sua propostas de valor aos diferentes segmentos.

A preocupação incidirá, fundamentalmente, nas áreas comerciais e de marketing, através da capacitação de meios tecnológicos (plataformas de *customer relationship management*) e humanos (competências comerciais), para garantir a recolha de informação ao longo do ciclo de interacção com o cliente, no tratamento, análise e produção de conhecimento sobre os mesmos (p.e.: capacidades de segmentação, gestão de campanhas, etc.).

Inovação Financeira

A forte dinâmica da economia Angolana propicia a inovação e adopção de novas “práticas” para fazer face a um ecossistema “Financeiro” onde operam cada vez mais entidades “não financeiras” (operadores de telecomunicações, retalhistas, processadores de pagamentos, etc.).

Não obstante, perspectiva-se que o Sistema Financeiro continuará a desempenhar uma função de extrema relevância no crescimento do país, sendo de prever uma inovação na oferta de serviços financeiros como resposta à crescente exigência dos clientes particulares e empresas, em diversas áreas do negócio Bancário, como sejam:

- **Crédito** – elemento estratégico no apoio ao investimento das empresas (face à continuação do investimento na reconstrução de infra-estruturas e desenvolvimento de negócios) e do consumo das famílias (face a uma economia com uma crescente oferta de bens e serviços);
- **Poupança** – inclusão financeira das populações “não bancaizadas” e crescentes necessidades de poupança por parte das populações “bancaizadas” exigirão adequação da oferta e modelos de serviço;
- **Meios de pagamentos** – forte melhoria das infra-estruturas de telecomunicações aliado à necessidade de facilidade de pagamento para fazer face ao crescimento do consumo, exigirá facilidade e diversificação nos meios de pagamento;
- **Serviços de inclusão dos “não bancaizados”** – disponibilização de serviços financeiros (produtos de crédito e poupança) de “baixo custo” para clientes de “baixo rendimento”;
- **Serviços de corretagem** – a abertura esperada da Bolsa de Valores de Angola vai potenciar um conjunto de serviços especializados relacionados;

- **Serviços para *small and medium enterprises* (SME) e Sectores específicos (p.e.: Agricultura)** – o imergir de determinados segmentos e necessidades específicas (p.e.: tesouraria, exportação, etc.) gerará especialização no bundling de Produtos e Serviços por segmento;
- **Serviços de banca móvel** – o surgimento do “*Mobile Banking*” vai permitir o aparecimento de uma diversidade de serviços: *remote check deposit*, pagamentos P2P, dinheiro móvel (p.e.: MTN), Banca virtual móvel (p.e.: Wizzit);
- **Alargamento da cadeia de valor** – o surgimento de necessidades financeiras específicas fará com que se desenvolvam movimentos de crescimento ao nível da cadeia de valor (p.e.: surgimento de áreas de banca *corporate* e de investimento).
- **Promotores Comerciais** – redes informais de angariadores de negócio (p.e.: Barclays Bank – Susu) com remuneração percentual sobre o negócio angariado;
- **Mobile Banking** – a rápida penetração dos telemóveis aliado ao potencial de eficiência operacional que o canal proporciona, tornará este canal como uma forma eficiente de chegar a populações onde as infra-estruturas são limitadas. Deste modo, as Instituições Financeiras estão gradualmente a fazer alianças com operadores de telecomunicações para disponibilizarem serviços financeiros (p.e.: pagamentos, levantamentos e transferências via SMS). Em algumas situações, os serviços poderão ser disponibilizados mesmo para quem não possui uma conta bancária (p.e.: M-PESA - *Joint venture* entre o Citibank e a Safaricom e Vodafone).

Modelo de Distribuição

O actual contexto económico, exigirá por parte das Instituições Financeiras um reforço na monitorização da performance da rede de distribuição para garantir um correcto equilíbrio entre rentabilidade, qualidade e risco. Adicionalmente, o desígnio estratégico de exploração do segmento “não bancarizado” e de “baixo rendimento” reforçará esta preocupação, tendo em consideração que acarreta um conjunto de desafios ao nível da capacidade dos Bancos em adaptarem as suas redes de distribuição a uma nova realidade de mercado e respectivas infra-estruturas de suporte.

A expansão das tradicionais redes de balcões para este novo mercado representa um elevado investimento, tendo em consideração as poucas infra-estruturas existentes. Deste modo, as Instituições Financeiras irão procurar desenvolver formas inovadoras e eficientes para “alcançar” esse público alvo através de modelos de distribuição inovadores e tendencialmente de “baixo custo”, exemplos:

- **Agências móveis (*Mobile Branches*)** - veículos devidamente equipados para assegurarem operações específicas de *front-office*, e que permitirão levar os Bancos até junto das sua população alvo, operando num conjunto de rotas pré-definidas;
- **Agências “contentor” (*Container Branches*)** – agências semi-fixas, que estarão estacionadas durante um período de tempo em determinado município ou localização, mas que poderão ser re-localizadas em função da evolução da procura verificada;

Como a KPMG pode ajudar?

Uma correcta adequação do modelo de negócio e operacional para fazer face às evoluções do mercado, depende de uma análise prévia de diversos aspectos da gestão comercial:

- Consigo recolher informação de cliente ao longo de todas as suas interações e tornar essa informação em conhecimento “*actionable*”?
- Consigo diferenciar os segmentos de clientes por rentabilidade, comportamentos, preferências?
- A minha oferta e estratégia de distribuição está adequada para as necessidade de um segmento de “baixo rendimento”?
- Tenho garantidas todas as capacidades operacionais (processos, pessoas, organização, governo, IT) para gerir um segmento de “baixo rendimento”?
- O meu modelo operativo garante-me um correcto equilíbrio entre rentabilidade, custo e risco?

5.3. Reforço da Regulamentação e Supervisão

O contínuo crescimento do Sector Bancário em Angola e a sua importância vital para o desenvolvimento económico do País, tem vindo a implicar uma maior intensidade regulamentar e um reforço das práticas de Supervisão, permitindo um cada vez maior alinhamento com os *standards* internacionais e as boas práticas de mercado.

Supervisão Prudencial e Comportamental

Nesta medida, o BNA tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas de Supervisão prudencial, mas espera-se que também comece a ganhar especial relevância, a Supervisão prudencial, fruto do aumento do número de reclamações recebidas, a maior protecção ao consumidor de serviços e produtos financeiros e o reforço das campanhas de educação financeira junto da população Angolana.

Estas iniciativas implicam, quer por parte do BNA, quer por parte das Instituições Financeiras, continuar a reforçar a qualidade do serviço prestado, objectividade na comercialização de produtos e serviços financeiros e uma cada vez maior optimização do processo de gestão e tratamento de reclamações, sob pena de perda de competitividade ao nível da eficiência e retenção de clientes.

Em paralelo, as metodologias de Supervisão directa e indirecta do BNA têm assumido, para além de um maior carácter pedagógico, uma particular importância no desenvolvimento dos sistemas e mecanismos de reporte e controlo dos Bancos, permitindo não só uma detecção atempada de insuficiências, como também uma maior prevenção na sua ocorrência e recorrência.

Compliance e Assurance

A dinâmica do Sector Bancário, as exigências regulamentares e uma crescente preocupação com temas de controlo interno, têm conduzido as Instituições Financeiras a estabelecer estruturas orgânicas (p.e.: *Compliance*, Risco e Auditoria Interna), com metodologias robustas de análise, detecção, reporte e acompanhamento, que assegurem um correcto controlo da actividade, em parceria com as áreas de negócio, mitigando os riscos passíveis de comprometer a sua actividade, estratégia e rentabilidade.

A criação articulada destas estruturas orgânicas pelos Bancos, com vista a operar de uma forma integrada, irá permitir uma resposta eficiente e eficaz à regulamentação e Supervisão emanada pelo BNA (ou outros organismos).

Aliás, tornou-se necessária a intervenção activa e articulada das áreas de *Compliance*, Risco e Auditoria Interna, para fazer face a desafios regulamentares mandatários, com especial destaque para:

- Entrada em vigor de novas políticas contabilísticas (CONTIF);
- Implementação da Central de Informação e Risco de Crédito (CiRC) e definição de regras de funcionamento (Aviso n.º 02/2010 e Instrutivo n.º 05/2010 do BNA);
- Lei do Branqueamento de Capitais e do Combate ao Financiamento do Terrorismo (Lei n.º 12/2010 do BNA), ainda em fase de revisão.

Uma reacção tardia a estes ou outros desafios poderá implicar um aumento dos riscos operacionais, reputacionais ou de *compliance*, razão pela qual é fundamental uma avaliação crítica por parte dos Bancos quanto ao nível de implementação dos novos requisitos.

Prevenção de Branqueamento de Capitais e Combate ao Financiamento do Terrorismo

A Lei n.º 12/2010 e a recente criação da Unidade de Informação Financeira (UIF), em paralelo com a crescente internacionalização da Banca Angolana, veio trazer responsabilidades acrescidas aos Bancos no que se refere à prevenção, detecção e reporte de práticas de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

Embora seja uma área em constante evolução, é prioritária a revisão, desenvolvimento e sofisticação do modelo operativo no que respeita à interacção com entidades de Supervisão, clientes e contrapartes, implicando não só alterações no reporte a efectuar acerca de práticas suspeitas, como a revisão do modelo organizativo, formação intensiva, alteração de processos e procedimentos actuais (p.e. revisões de *rating* de clientes e *scoring* de operações, documentação e dados exigidos sobre o cliente e operações) e investimentos em sistemas informáticos para maior e melhor monitorização e filtragem de clientes e operações suspeitas ou não habituais.

Plano Contabilísticos das Instituições Financeiras (Contif)

Conforme tinha sido referido no nosso estudo de 2009, a entrada em vigor das novas políticas contabilísticas resultou numa alteração significativa às metodologias de contabilização, com grandes implicações ao nível da adaptação de sistemas e processos.

Apesar dos processos de conversão estarem implementados pelos Bancos, a aproximação às normas internacionais de contabilidade (IAS/IFRS) e o relato financeiro associado poderão ser otimizados e atempadamente preparados para fazer face a novos requisitos internos e externos.

Nesta base, os Bancos deverão procurar tornar mais eficientes os processos de carregamento, recolha e processamento de informação contabilística, garantindo a prestação de informação contabilística e financeira com uma maior celeridade e fiabilidade.

Central de Informação de Risco de Crédito (CiRC)

Também a CiRC implicou uma adaptação evolutiva das Instituições Financeiras, no que respeita à qualidade dos dados recolhidos junto dos clientes, sistemas de registo utilizados, processos de originação, concessão, acompanhamento e recuperação de crédito, bem como do reporte agregado e individual da informação.

A crescente necessidade pela qualidade e transparência de informação ao nível do risco de crédito e a utilização com cada vez maior fiabilidade da CiRC terá como consequência para os Bancos, a adaptação contínua da sua cadeia de valor nesta área.

Por outro lado, o benefício da adopção de melhores procedimentos internos de gestão de risco, associa-se não apenas a um cumprimento de requisitos regulamentares, como a uma maior qualidade e granularidade de informação de gestão, permitindo uma melhor tomada de decisão e o cumprimento dos objectivos estratégicos dos Bancos.

Gestão de Risco e Capital

No seguimento da adopção das boas práticas internacionais, de forma gradual mas firme, a Banca Angolana começa a convergir para os princípios emanados pelo Comité de Basileia, particularmente, no que se refere à identificação, monitorização e controlo dos riscos que enfrenta na sua actividade, bem como numa análise mais abrangente dos riscos e capital interno (Pilar II) e uma maior uniformização da informação e reportes para o mercado neste âmbito (Pilar III).

Este facto continuará a implicar e a reforçar no futuro, o alinhamento das áreas de *assurance* com as áreas de negócio, na análise de impactos e adaptações ao modelo de negócio, operativo e organizacional das Instituições Financeiras em Angola.

Como a KPMG pode ajudar?

A correcta adaptação aos novos requisitos regulamentares e às insuficiências ou recomendações reportadas pelas entidades de Supervisão requerem uma abordagem *cost-effective* que permita desenhar, definir, monitorizar e otimizar continuamente as actividades dos Bancos, gerindo o risco operacional, reputacional e de *compliance*.

Para o efeito, as Instituições Financeiras deverão analisar previamente diversos aspectos relacionados com a regulamentação:

- Que impactos na estratégia de negócio e posição competitiva?
- Que impactos nos nossos concorrentes, clientes e fornecedores?
- Que impactos no modelo operativo e organizativo?
- Que impactos ao nível de sistemas de informação?
- Qual a melhor forma de integrar com outros projectos críticos em curso?
- Que adaptações serão necessárias nos processos de negócio e de suporte?

A existência de funções de *Compliance*, Risco e Auditoria Interna com metodologias de trabalho independentes, mas articuladas, tornam esta abordagem mais eficiente e eficaz.

5.4. Gestão de Risco de Crédito

O continuado aumento da concessão de crédito no mercado Angolano, tem vindo a ser acompanhado por uma crescente preocupação com a qualidade e monitorização da carteira de crédito, bem como com a correcta aferição do risco associado às operações contratadas.

Neste sentido, as Instituições Financeiras, a par do BNA, têm vindo a desenvolver e adoptar metodologias de gestão de risco, particularmente, no que se refere à concessão, acompanhamento e recuperação do crédito.

Refinamento da Concessão de Crédito

Uma componente fundamental do processo de crédito, prende-se com a correcta avaliação do risco do cliente e da operação a contratar, pelo que o desenvolvimento de procedimentos de avaliação, incluindo a atribuição de notação de risco, associadas à qualidade creditícia dos clientes e operações é fundamental neste processo.

Neste enquadramento, as políticas de aprovação e concessão de crédito deverão caminhar para uma análise cada vez mais criteriosa e objectiva, incorporando elementos que possibilitem avaliar o risco potencial associado a um cliente e operação, atribuindo notações internas que reflectam essa mesma avaliação e sejam incorporadas no processo de aprovação e definição de *pricing* das mesmas.

É portanto fundamental que o processo de concessão de crédito, seja cada vez mais um processo rigoroso e completo, onde as áreas comerciais deverão desempenhar um papel chave no sentido de recolher o máximo de informação relevante sobre o cliente (particular ou empresa) que permita sustentar o processo de aprovação.

O BNA tem vindo a reforçar o enquadramento regulamentar neste âmbito, particularmente através da anteriormente referida CiRC e da necessidade de classificação dos créditos e operações.

Acompanhamento e Monitorização do Crédito

O acompanhamento próximo do comportamento e evolução da carteira de crédito, pode traduzir-se numa importante vantagem competitiva, na medida em que possibilita à Instituição:

- Conhecer a exposição de crédito, por segmento, tipologia de produto e prazos;
- Antecipar situações de incumprimento, identificando factores de risco, possibilitando uma melhor definição de planos de acção; e
- Melhor adaptação do seu processo de tomada de decisão e aprovação de crédito.

Desta forma as Instituições deverão efectuar a monitorização do crédito, desde o processo de análise de risco até à liquidação das operações ou, em caso de incumprimento, até à conclusão do processo de recuperação, acompanhando todo o ciclo de vida de uma operação de crédito.

Este acompanhamento e monitorização, deverá ser complementado com uma estrutura de reportes com informação de gestão objectiva e uniforme, como forma de suportar e dar mecanismos para:

- A acção das áreas comerciais junto dos clientes;
- A actividade de controlo e gestão de risco efectuado pelas áreas centrais (Direcção de Risco, Direcção de Recuperação de Crédito,...); e
- A gestão de topo na definição da estratégia e plano de negócio.

Incumprimento e Recuperação de Crédito

No seguimento de uma expansão rápida na concessão de crédito na economia Angolana, tem-se verificado igualmente uma elevada taxa de crescimento das situações de crédito em incumprimento.

Considerando o impacto negativo que os eventos de incumprimento implicam para as Instituições Financeiras, deverá ser desenvolvido um esforço no sentido de criar ou robustecer as áreas de Recuperação de Crédito, que permitam incrementar a capacidade de intervenção e actuação, decisivas para a taxa de sucesso na negociação destas situações.

Para este efeito assume particular relevância o desenvolvimento e utilização de sistemas de gestão de crédito integrados que permitam acompanhar o cliente desde o momento da concessão, acompanhamento até ao período em que este entre numa perspectiva de recuperação de crédito, sem que haja quebras ou perdas de qualidade da informação disponível garantindo a actuação atempada, que hoje em dia pode ter um impacto significativo no nível de recuperação.

Como a KPMG pode ajudar?

Para a evolução e crescimento do Sector Bancário em Angola, consideramos essencial que as Instituições Financeiras se dotem de estruturas de Gestão de Risco de Crédito, cada vez mais robustas, pelo que para o efeito deverão analisar previamente diversos aspectos:

- Que impactos e alterações no processo de aprovação das operações de crédito?
- Como melhor incorporar no processo, a diferenciação da qualidade creditícia dos clientes e operações, através de modelos de apoio à decisão de crédito – *Rating e Scoring*?
- Que processos existem em prática e que alterações são necessárias na monitorização e acompanhamento da carteira de crédito?
- Existe um sistema de atribuição de limites de exposição? Como é monitorizado e que planos de acção estão em prática?
- Como refinar a detecção e actuação atempada sobre situações de incumprimento?
- Que processos existem no sentido de suportar a recuperação do crédito vencido?

5.5. Surgimento da Banca de Investimento e do Mercado de Capitais

O desenvolvimento do Sistema Bancário em Angola tem sido assinalável nos últimos anos. Com o crescimento que se perspectiva no curto/médio prazo para este Sector, o qual não só acompanhará o crescimento económico esperado, como será ele próprio estruturante desse crescimento, haverá lugar ao desenvolvimento de diversos segmentos no Sector que consubstanciarão a resposta do mercado às crescentes exigências das empresas e dos agentes económicos em Angola, sejam eles Angolanos, ou Investidores Estrangeiros com uma presença crescente no nosso mercado.

Banca de Investimento

O segmento da Banca de Investimento será um dos que maior protagonismo irá assumir, em resultado de um conjunto de factores, como sejam:

- i. A necessidade de encontrar **fontes de financiamento alternativas** à Banca Corporativa tradicional, dada a crescente dimensão e complexidade dos investimentos a concretizar pelos diferentes grupos económicos Angolanos;
- ii. A necessidade de **captar fundos** em maturidades bastante mais longas e com planos de reembolso indexados aos *cash flows* dos próprios projectos, que potenciará o desenvolvimento do **Project Finance/Leverage Finance**, tradicionalmente áreas desenvolvidas pela Banca de Investimento e consultores especializados;
- iii. O desenvolvimento das Parcerias Público Privadas (**PPP**);
- iv. O lançamento do **Mercado de Capitais** de Angola, no qual a Banca de Investimentos tem um papel fundamental, quer em termos de intermediação e suporte aos emitentes, quer no apoio à colocação dos diferentes títulos a emitir;
- v. A necessidade de concepção e **montagem de instrumentos de Dívida e/ou Equity** que permitam a captação de Investimento Estrangeiro, fundamental para o financiamento de inúmeros projectos, infra-estruturas e empresas Angolanas, que pela dimensão de fundos requeridos, não podem ser satisfeitos apenas pela Banca Angolana, exigindo o financiamento através do acesso aos mercados internacionais; e
- vi. O crescimento do mercado de **Fusões e Aquisições** em Angola.

Mercado de Capitais

Com a constituição da Comissão de Reestruturação e Gestão da Comissão do Mercado de Capitais, em Janeiro de 2011, foi dado um sinal importante de que, a criação do Mercado de Capitais em Angola volta a ser um objectivo prioritário do Executivo, sendo ao mesmo tempo o reconhecimento que há ainda um conjunto de etapas importantes a desenvolver para garantir a atractividade e sustentabilidade do Mercado de Capitais em Angola. O sucesso do lançamento do Mercado de Capitais em Angola dependerá da efectiva conjugação dos seguintes factores:

- i. A existência do **Enquadramento Legal** adequado, quer ao nível legislativo quer regulamentar;
- ii. O papel do **Regulador** enquanto promotor e fiscalizador da transparência e credibilidade do Mercado de Capitais;
- iii. A capacidade de atracção de **Investidores** não só nacionais, mas sobretudo internacionais;
- iv. A responsabilidade atribuída aos **Intermediários Financeiros** no desempenho das suas funções de formalização das operações, custódia dos títulos e cumprimento de obrigações acessórias associadas às transacções;
- v. A preparação das entidades **Emitentes** para um processo exigente ao nível das exigências jurídico/regulamentares, contabilísticas e financeiras, de organização/processos e, não menos importante, em termos de transparência e adequadas políticas de governo societário.

Como a KPMG pode ajudar?

A KPMG apoia os seus clientes quer em cenários de reestruturação quer expansão dos seus negócios, seja este crescimento orgânico ou por aquisições. Os serviços prestados neste domínio de assessoria são:

- Fusões e Aquisições e avaliação de empresas;
- Privatizações e IPO;
- *Due Diligence*;
- *PPP & Project Finance*;
- *Private Equity Advisory*;
- *Infrastructure Advisory*; e
- Reestruturação de empresas.

5.6. Formação e Retenção de Recursos Humanos

A economia Angolana tem vindo a apresentar uma das mais elevadas taxas de crescimento mundial e isso representa um enorme potencial de desenvolvimento, para o qual as Instituições Financeiras devem estar preparadas.

As perspectivas de desenvolvimento do mercado Angolano traduzem-se num incremento do quadro efectivo e na necessidade acrescida de qualificação e desenvolvimento dos colaboradores, sendo imperativo que a estratégia das empresas seja alavancado na atracção e retenção dos melhores colaboradores.

Os colaboradores são um dos pilares para o sucesso na execução estratégica das organizações, sendo necessário adequá-las à actual mudança de paradigma ao nível da gestão (gestão de pessoas vs. gestão com as pessoas).

Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos deve estar articulada com a estratégia e os objectivos da Instituição, designadamente no que respeita à capacidade de desenvolver as equipas nas Competências críticas.

Neste contexto, é necessário a adopção de uma Gestão de Competências, que permita um desenvolvimento integrado ao nível da Formação, do Recrutamento e Selecção e da Gestão de Carreiras, assegurando ainda a articulação com a Política de Remuneração e Benefícios, com a Avaliação de Desempenho e Gestão da Mobilidade.

Para o efeito, é recomendável a estruturação e desenvolvimento desta estratégia, de forma faseada e em torno de duas perspectivas: i) Modelo de Desenvolvimento Funcional e ii) Modelo de Desenvolvimento Pessoal.

Modelos de Desenvolvimento Funcional

Enquadra as áreas que visam assegurar a optimização dos recursos humanos e a integração das necessidades de carácter funcional e organizacional decorrentes da evolução e objectivos estratégicos:

- Modelo de Recrutamento;
- Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Planos de Formação e Desenvolvimento; e
- Mobilidade e Gestão de Talentos.

O sucesso deste modelo depende em grande medida da capacidade para introduzir um Sistema de Avaliação de Desempenho que garanta o alinhamento com os objectivos da Instituição, devendo, tanto quanto possível, assentar em indicadores de desempenho quantitativos.

Para tal haverá que, previamente, definir/avaliar os perfis de competências (Universais, Nucleares e Específicas) de acordo com as funções críticas, constituindo a base para a identificação do quadro de responsabilidades, dos perfis de competências e dos requisitos de formação, experiência e outros.

Modelos de Desenvolvimento Pessoal

Abrange alguns dos pilares à retenção dos recursos humanos, enquadráveis na vertente quantitativa (p.e. modelos de Remuneração e Incentivos) e qualitativa (Modelo de Carreiras, Progressão e Formação e Planos de sucessão).

Na vertente quantitativa é determinante a definição de uma Política de Remuneração equitativa, competitiva e motivadora, nas suas componentes fixa, variável e de benefícios.

Por outro lado, a vertente qualitativa assegurará a obtenção das Competências necessárias por via do desenvolvimento individual necessário e diminuirá a dependência de colaboradores expatriados e consequentemente reduzirá os custos associados.

Como a KPMG pode ajudar?

A KPMG apoia os seus clientes na definição da visão estratégia de Recursos Humanos, sendo necessário considerar os seguintes factores:

- Os colaboradores possuem as competências necessárias para o desempenho da função?
- Como assegurar o sucesso do recrutamento?
- Como criar um modelo que permita atrair, desenvolver e Reter Talentos?
- Como definir um modelo de Remuneração atractivo e justo?
- Que podemos fazer para aumentar a retenção de colaboradores chave?
- Que modelo de carreiras a adoptar tendo em conta a cultura e os objectivos da Instituição?
- Como se pode reduzir a subjectividade do modelo de avaliação de desempenho?

5.7. Desafios Fiscais para o Sector Financeiro

Principais desenvolvimentos e evoluções recentes

Pese embora o País tenha vindo a registar um aumento assinalável de investimento externo, a economia permanece ainda caracterizada por uma forte dependência da produção do petróleo. Este facto é facilmente constatado pela actual composição da receita tributária, a qual resulta essencialmente da tributação dos produtos relacionados com a indústria petrolífera (aproximadamente 85% do total da receita fiscal).

Por outro lado, a legislação tributária em vigor em Angola remonta, em muitos casos, ao período anterior à independência nacional, mostrando-se desajustada ao actual contexto socioeconómico, pois pese embora tenha vindo a ser actualizada de forma pontual, essas actualizações revelaram-se manifestamente insuficientes.

Esta realidade, desde há muito conhecida, ditou a necessidade de uma profunda reforma tributária conducente à introdução de medidas que contribuam para uma maior diversificação da receita fiscal.

É neste contexto que a reforma fiscal em curso pretende dotar o país de um sistema tributário moderno e ajustado à realidade actual de Angola com as profundas mudanças socioeconómicas ocorridas nos últimos anos.

O Decreto Presidencial n.º 155/10, de 28 de Julho tornou público o reconhecimento da urgência na implementação atempada e adequada das medidas reformadoras, tendo criado o PERT – Projecto Executivo para a Reforma Tributária, organismo público, especializado e temporário, cuja missão consiste em assegurar a efectiva condução do processo de reforma tributária a curto e médio prazos.

O referido Decreto veio também dar a conhecer e aprovar as linhas gerais para a reforma tributária, as quais descrevem genericamente o conteúdo da reforma tributária nos seus vários domínios, sendo de destacar:

- promover o recrutamento de quadros jovens, dotados de competências académicas e técnicas, e fomentar a formação dos quadros já existentes;
- melhorar a eficácia do procedimento administrativo com vista à redução do recurso à via judicial;
- promoção de mecanismos eficazes de cobrança coerciva das dívidas tributárias ao Estado; e
- integração da informação em rede entre as várias repartições (“informatização”) e também com serviços notariais.

Reforma do Sistema Tributário

- implementar iniciativas com vista a tornar o Sistema Tributário mais justo, moderno e eficaz, como por exemplo a elaboração de projectos legislativos transversais, nomeadamente, o código geral tributário, o código de processo tributário, o código das execuções fiscais, propor novas fórmulas para tributar, mais eficaz e justamente, o rendimento, a despesa e o património, bem como promover uma maior adequação destas contribuições à realidade socioeconómica.

Reforma da justiça tributária

- projectar e implementar a reformulação do sistema judicial tributário, equacionando uma maior automatização da sala do contencioso fiscal e aduaneiro;
- promover a resolução dos litígios pendentes entre a Administração e os contribuintes.

Em matéria de fiscalidade internacional, pretende-se criar uma equipa especializada para as negociações tendentes a estabelecer uma rede de acordos para evitar a dupla tributação e a acelerar as negociações que procuram a convergência da legislação aduaneira e adopção de um código aduaneiro único.

Reforma da administração tributária

- criação de uma única entidade administrativa, responsável pelas receitas fiscais, que agregue a Direcção Nacional de Impostos e Serviço Nacional das Alfândegas;

Reforçando o compromisso na implementação efectiva da reforma fiscal, foram recentemente concretizadas algumas iniciativas, as quais representam um avanço significativo face aos objectivos da reforma tributária, como por exemplo, a lei sobre o Regime Geral das Taxas, as alterações à tributação do património e o Regime Simplificado das Execuções Fiscais.

Fiscalidade como factor de competitividade

Ao avaliar a estrutura ideal de investimento num determinado país colocam-se diversas questões, que poderão levar a que uma parcela significativa da rentabilidade obtida em resultado da actividade desenvolvida no mercado de destino se perca através da imposição de encargos fiscais, quer no país de destino, quer no país de origem.

Indubitavelmente, a reforma fiscal promete posicionar a fiscalidade em Angola como um dos factores críticos emergentes, passível de um impacto relevante na competitividade dos agentes económicos em face da esperada modernização do Sistema Tributário.

Para este efeito, a celebração de acordos de eliminação da dupla tributação internacional deverá ser à partida um ponto de viragem para todos os grupos económicos que planeiam uma expansão internacional.

No que toca à legislação interna, contrariamente a outros países, não existe em Angola um regime fiscal específico para as Instituições Financeiras, dispondo este território apenas de normas gerais com maior impacto no Sector Financeiro por força das especificidades da própria actividade bancária.

Acresce que face à intenção modernizadora da reforma fiscal em curso, as alterações que se avizinham poderão (ou não) vir a afastar/individualizar a tributação das Instituições Financeiras, pelo que importa acompanhar de perto os desenvolvimentos nesta matéria.



Como a KPMG pode ajudar?

- Apoio na definição de estratégias de reestruturação de Instituições Financeiras, de modo a permitir exponenciar a eficiência nas operações de natureza corrente levadas a cabo por estas entidades;
- Apoio na definição de estratégias de expansão internacional para e a partir de Angola.

Questões relevantes de um ponto de vista fiscal:

- Que entidade jurídica utilizar?
- Qual a estrutura de financiamento mais eficiente e eficaz face à actividade desenvolvida?
- Qual a tributação dos fluxos de rendimentos que se espera auferir?
- Os incentivos financeiros e fiscais estão a ser maximizados?

5.8. Segurança da Informação

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são um vector de diferenciação, competitividade e eficiência em qualquer negócio. No Sector Financeiro não é diferente: primeiro, no suporte dos processos críticos de negócio; mais recentemente na criação de canais alternativos de contacto entre o Banco e os seus clientes, por exemplo através do *Home Banking* (o Banco no computador do cliente) ou do *Mobile Banking* (o Banco no telemóvel ou no *tablet* do cliente).

No entanto, as TIC são também um importante factor de risco que necessita de ser monitorizado e controlado. Em particular no Sector financeiro, como ilustram os exemplos que se seguem.

Um dos maiores Bancos britânicos foi multado em 1 milhão de Libras quando um portátil que continha dados de 11 milhões de clientes foi roubado da casa de um colaborador. O disco do portátil ou o ficheiro com os dados dos clientes não estavam protegidos por mecanismos de cifra. O Regulador Britânico do Sector Financeiro considerou que o Banco falhou no seu dever de proteger a informação dos seus clientes.

Um conhecido Banco americano perdeu uma *tape de backup*, não encriptada, com informação de milhões de clientes. O Banco foi multado e está obrigado a monitorizar e compensar os clientes lesados por eventuais perdas durante 36 meses.

De Janeiro a Julho de 2011 a Polícia Judiciária Portuguesa detectou 40 esquemas de fraude dirigidos aos clientes das várias Instituições Bancárias presentes em Portugal que, de acordo com a imprensa local, resultaram no desvio de 7,5 milhões de euros e afectaram 20 mil clientes. Estas acções ocorrem através do crime económico de *phishing* (obtenção de informação pessoal e sensível, i.e. palavras-chave, números de cartão de crédito e informação bancária, através de um email fraudulento enviado ao utilizador). Este problema é recorrente a nível internacional.

Na nova sociedade de informação, as Instituições Financeiras Angolanas estão também expostas a um conjunto de riscos associados às TIC que podem afectar os seus clientes e ter um custo financeiro e reputacional elevado, tais como:

- Fraude interna ou externa;
- Ataque do ciberespaço (p.e.: vírus, hacking);
- Roubo (p.e.: roubo portáteis) ou utilização indevida (p.e.: uso software não autorizado);

- Mau funcionamento (p.e.: erros aplicações); e
- Interrupção de serviço (p.e.: falha energia, comunicações ou terrorismo).

Nesta matéria, as Instituições Financeiras Angolanas deverão estar atentas ao movimento de reforma legislativa no Sector das TIC que promulgou em 2011 a nova Lei-quadro das Comunicações Electrónicas e dos Serviços da Sociedade de Informação e a nova Lei de Protecção de Dados Pessoais.

A Segurança da Informação tem como objectivo assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidades dos activos de informação, isto é, toda a informação que tem valor para uma organização, e os sistemas e equipamentos que armazenam e processam essa informação. No Sector Financeiro, poderá significar:

- Proteger os activos de informação contra a divulgação, alteração ou destruição não autorizada, de uma forma consistente com a sua importância e sensibilidade.
- Garantir uma capacidade de resposta eficaz em relação a eventuais incidentes de segurança da informação, minimizando o respectivo impacto financeiro, reputacional e operacional.
- Respeitar as obrigações legais e regulamentares relativamente à protecção dos activos de informação.
- Manter a confiança dos clientes, colaboradores, accionistas, parceiros de negócio e entidades reguladoras.

Como a KPMG pode ajudar?

As Instituições Financeiras Angolanas poderão equacionar a Segurança de Informação através de diversas iniciativas, consoante a sua maturidade:

- Definir um plano estratégico de segurança da informação, considerando as boas práticas internacionais, os requisitos de negócio, legais e regulamentares, e as tendências no Sector financeiro em Angola;
- Definir os vários processos de gestão de segurança da informação (p.e.: gestão de identidades e acessos, gestão de alterações em sistemas de informação);
- Avaliar o nível de segurança dos diversos componentes tecnológicos, realizando um conjunto estruturado de testes de segurança, internos e externos;
- Definir um programa de consciencialização de segurança para colaboradores, clientes e parceiros de negócio.

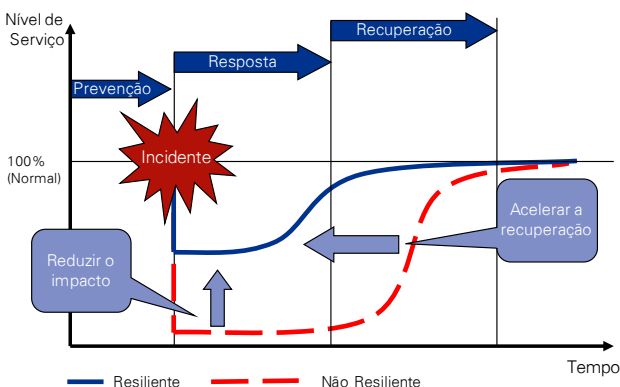
5.9. Gestão da Continuidade de Negócio

A indisponibilidade prolongada de serviços e operações críticas de uma Instituição Financeira, de que são exemplo, efectuar transacções na sala de mercados, a utilização do *homebanking*, a utilização de cartões ou efectuar transferências bancárias pode colocar em causa não só a reputação da própria Instituição como ter um impacto significativo no Sistema Financeiro Angolano.

Adicionalmente, as Instituições estão expostas a ameaças globais, relacionadas com a evolução tecnológica, as alterações do clima ou ideologias políticas e que se traduzem, cada vez com maior frequência, em pandemias, terrorismo, ataques do ciberespaço e catástrofes naturais. Acrescem os eventos locais inesperados como incêndios, falhas tecnológicas e falhas graves de energia ou comunicações. Angola, naturalmente, também está sujeita a alguns destes eventos.

A Gestão da Continuidade de Negócio é um processo de gestão que analisa as ameaças, os riscos e o impacto da indisponibilidade dos processos de negócio de uma organização, define acções para reduzir as suas vulnerabilidades e estabelece os planos necessários para a recuperação do seu normal funcionamento, no caso de ocorrer um evento que afecte a sua actividade ao tornar indisponíveis os seus recursos (i.e. sistemas de informação, instalações, colaboradores e fornecedores).

O objectivo da Gestão da Continuidade de Negócio é tornar a organização resiliente, com capacidade para absorver ou recuperar da adversidade.



Atentas a esta realidade, as autoridades financeiras têm vindo a emitir recomendações nesta matéria. O Comité de Basileia, a Organização Internacional de Comissões de Valores Mobiliários e a Associação Internacional de Supervisores de Seguros emitiram, em 2006, os "*High-level principles for business continuity*".

Nos últimos anos, a Gestão de Continuidade de Negócio surge relacionada com a mitigação do risco operacional, no contexto da gestão de risco de capital (Basileia) e com o Sistema de Controlo Interno.

Além da pro-actividade esperada de alguns Bancos Angolanos nesta área, espera-se também que o próprio BNA, à semelhança de outros Bancos Centrais, emane regulamentação sobre esta temática.

Como a KPMG pode ajudar?

O Sistema da Gestão de Continuidade de Negócio deverá ser desenhado numa óptica de processo, identificando:

- O impacto da indisponibilidade das principais actividades e processos críticos;
- Ameaças, riscos e vulnerabilidades;
- Requisitos de recuperação;
- Soluções de recuperação (redundâncias de SI, de postos de trabalho, de colaboradores e de fornecedores);
- Planos de Continuidade de Negócio.

Como forma de assegurar a eficácia do Sistema de Gestão da Continuidade de Negócio, a Instituição deverá:

- Assegurar a revisão periódica das soluções e dos planos;
- Assegurar a realização periódica de Exercícios de recuperação e gestão de crises;
- Efectuar auditorias internas periódicas em termos da sua eficácia e eficiência.

6. Principais Conclusões

O ano de 2010 marcou, momentaneamente, um ponto de viragem na crise económica mundial, depois de dois anos marcados por uma forte desaceleração e contracção económica a nível mundial, à qual a economia Angolana não foi imune.

Presentemente, assiste-se a um esforço concertado a nível internacional na procura de soluções eficazes e duradouras no sentido de restituir a confiança e robustez do Sector Financeiro, crítico para o suporte do crescimento e desenvolvimento económico.

Em Angola, o ano de 2010 marcou igualmente a retoma do crescimento económico, após um ano de 2009 de forte desaceleração do PIB, existindo neste momento, de acordo com as mais recentes projecções do FMI, perspectivas de crescimento para 2011 na ordem dos 3,7% e de 10,8% para 2012, o que sem dúvida permite algum optimismo sobre a evolução económica do País.

No entanto, a economia Angola permanece ainda exposta à crise e desaceleração económicas externas, na medida em que o PIB permanece ainda muito dependente das receitas oriundas do Petróleo, não obstante o esforço de diversificação Sectorial que tem sido levado a cabo pelo Governo do País.

O comportamento do Sector Bancário Angolano, manteve a sua tendência de crescimento em praticamente todas as rubricas de análise (nomeadamente ao nível dos Activos, Crédito, Depósitos e Resultados) não obstante o ritmo de crescimento ter sido menor do que em outros anos passados, mas ainda assim, acima da economia.

Verifica-se que continua a subsistir uma forte concentração no Sector, onde cinco Instituições Financeiras são responsáveis por sensivelmente 80% do mercado, no entanto tem-se assistido a uma gradual perda de quota de mercado relativa, indiciando a maior competitividade do Sector.

Nesta base, o Sector continua a apresentar inúmeras oportunidades de crescimento e desenvolvimento, como é exemplo a baixa taxa de 11% de penetração de serviços Bancários (taxa de “bancarização”).

Para capturar este potencial de crescimento, têm-se mantido um elevado ritmo de crescimento do investimento em infra-estruturas, sistemas e recursos humanos, de que é exemplo:

- Reforço do sistema de pagamentos em Angola, através do aumento do número de ATM (crescimento de cerca de 26% para 1.250 terminais) e de TPA (crescimento de 60%, para 12.140 terminais);
- Aumento da rede de distribuição bancária, através da abertura de 150 novos balcões durante 2010, passando a existir 830 balcões, representando um acréscimo de cerca de 22%;
- Incremento do investimento em recursos humanos no Sector, tendo sido criados 1.747 novos postos de trabalho no Sector, que emprega já um total de mais de 11.000 pessoas (crescimento de 18%);
- Extensos planos de formação com o objectivo de dotar os recursos humanos de competências e valências que possibilitem alavancar este investimento e que actuem como veículos de disseminação da cultura financeira pela população.

Apesar de se tratar de um Sector com inegáveis oportunidades de crescimento, onde a evolução e transformação têm ocorrido de forma bastante rápida, permitindo a sua convergência para uma realidade com maior nível de maturidade e sofisticação, estamos conscientes de que existe ainda um caminho a percorrer.

Desta forma, antevemos que este Sector, em Angola, continue a apresentar uma elevada dinâmica, tendo necessariamente que se adaptar aos desafios e às tendências emergentes.

**7. Dados
Financeiros –
Instituições
Bancárias em
Angola 2009/2010**



Activos Totais			Milhões AOA	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	BAI	Banco Africano de Investimentos	775.692	738.735
2	BESA	Banco Espírito Santo Angola	731.151	574.594
3	BPC	Banco de Poupança e Crédito	671.058	458.361
4	BFA	Banco de Fomento Angola	597.575	527.168
5	BIC	Banco BIC	450.952	382.875
6	BPA	Banco Privado Atlântico	178.932	135.961
7	BMA	Banco Millennium Angola	123.570	96.168
8	SOL	Banco Sol	120.428	102.488
9	BNI	Banco de Negócios Internacional	112.605	106.788
10	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	92.780	68.275
11	BRK	Banco Regional do Keve	44.147	37.188
12	FINIBANCO	Finibanco Angola	15.153	8.772
13	VTB	Banco VTB África	4.729	2.057
14	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	1.299	770
15	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
16	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
17	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
18	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
19	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

Produto Bancário			Milhões AOA	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	BPC	Banco de Poupança e Crédito	66.709	47.392
2	BAI	Banco Africano de Investimentos	49.930	41.487
3	BESA	Banco Espírito Santo Angola	41.739	24.605
4	BFA	Banco de Fomento Angola	35.742	34.076
5	BIC	Banco BIC	26.549	31.026
6	BMA	Banco Millennium Angola	11.458	6.572
7	BPA	Banco Privado Atlântico	11.446	8.885
8	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	8.429	7.188
9	SOL	Banco Sol	8.239	6.878
10	BNI	Banco de Negócios Internacional	6.700	5.511
11	BRK	Banco Regional do Keve	3.126	4.127
12	FINIBANCO	Finibanco Angola	2.460	1.491
13	VTB	Banco VTB África	1.399	371
14	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	273	1.147
15	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
16	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
17	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
18	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
19	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

Resultados Líquidos			Milhões AOA	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	BESA	Banco Espírito Santo Angola	30.489	16.842
2	BFA	Banco de Fomento Angola	24.068	19.886
3	BAI	Banco Africano de Investimentos	21.124	20.654
4	BPC	Banco de Poupança e Crédito	17.251	12.456
5	BIC	Banco BIC	13.160	13.292
6	BPA	Banco Privado Atlântico	3.955	3.437
7	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	3.848	4.050
8	BMA	Banco Millennium Angola	3.018	1.590
9	BNI	Banco de Negócios Internacional	2.948	3.012
10	SOL	Banco Sol	2.473	2.943
11	VTB	Banco VTB África	893	64
12	FINIBANCO	Finibanco Angola	819	607
13	BRK	Banco Regional do Keve	183	1.170
14	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	39	3
15	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
16	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
17	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
18	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
19	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

Rentabilidade Capitais Próprios (ROE)			(%)	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	VTB	Banco VTB África	50,45%	6,59%
2	BESA	Banco Espírito Santo Angola	46,08%	47,21%
3	BFA	Banco de Fomento Angola	39,63%	40,10%
4	SOL	Banco Sol	30,45%	47,20%
5	BAI	Banco Africano de Investimentos	29,03%	36,35%
6	FINIBANCO	Finibanco Angola	28,51%	29,58%
7	BPC	Banco de Poupança e Crédito	25,74%	26,76%
8	BIC	Banco BIC	25,16%	32,33%
9	BPA	Banco Privado Atlântico	24,73%	28,56%
10	BNI	Banco de Negócios Internacional	21,13%	32,89%
11	BMA	Banco Millennium Angola	17,65%	11,29%
12	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	16,58%	18,98%
13	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	5,85%	0,46%
14	BRK	Banco Regional do Keve	2,57%	16,83%
15	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
16	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
17	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
18	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
19	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

Fonte: BNA, KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

Legenda: "nd" – não disponível

Depósitos Totais			Milhões AOA	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	BAI	Banco Africano de Investimentos	558.603	593.635
2	BFA	Banco de Fomento Angola	515.686	455.385
3	BPC	Banco de Poupança e Crédito	431.411	355.889
4	BIC	Banco BIC	347.964	303.920
5	BESA	Banco Espírito Santo Angola	266.374	225.844
6	BPA	Banco Privado Atlântico	147.182	109.779
7	SOL	Banco Sol	108.479	89.766
8	BNI	Banco de Negócios Internacional	74.140	49.756
9	BMA	Banco Millennium Angola	72.004	54.836
10	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	65.901	42.962
11	BRK	Banco Regional do Keve	34.659	25.670
12	FINIBANCO	Finibanco Angola	11.282	5.383
13	VTB	Banco VTB África	2.036	933
14	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
15	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
16	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
17	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
18	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
19	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

Crédito Total			Milhões AOA	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	BESA	Banco Espírito Santo Angola	349.537	218.273
2	BPC	Banco de Poupança e Crédito	291.002	243.570
3	BAI	Banco Africano de Investimentos	249.002	285.427
4	BIC	Banco BIC	190.514	172.734
5	BFA	Banco de Fomento Angola	155.565	164.835
6	BPA	Banco Privado Atlântico	73.362	37.843
7	BNI	Banco de Negócios Internacional	57.360	62.901
8	BMA	Banco Millennium Angola	56.571	40.731
9	SOL	Banco Sol	30.765	23.622
10	BRK	Banco Regional do Keve	20.869	19.839
11	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	19.695	nd
12	FINIBANCO	Finibanco Angola	5.572	4.319
13	VTB	Banco VTB África	629	127
14	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
15	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
16	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
17	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
18	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
19	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

Cost -to-Income			(%)	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	BESA	Banco Espírito Santo Angola	21,20%	26,90%
2	VTB	Banco VTB África	28,11%	65,49%
3	FINIBANCO	Finibanco Angola	28,72%	32,62%
4	BAI	Banco Africano de Investimentos	31,80%	23,10%
5	BPC	Banco de Poupança e Crédito	32,10%	39,80%
6	BFA	Banco de Fomento Angola	33,30%	28,80%
7	BIC	Banco BIC	37,73%	25,62%
8	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	37,92%	22,69%
9	BPA	Banco Privado Atlântico	48,86%	50,32%
10	BMA	Banco Millennium Angola	53,20%	62,20%
11	BNI	Banco de Negócios Internacional	57,00%	42,00%
12	SOL	Banco Sol	61,90%	44,86%
13	BRK	Banco Regional do Keve	87,00%	45,00%
14	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	137,22%	45,85%
15	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
16	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
17	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
18	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
19	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

ROAA			(%)	
#	Instituição Financeira		2010	2009
1	VTB	Banco VTB África	26,30%	6,21%
2	FINIBANCO	Finibanco Angola	6,85%	13,85%
3	BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola	4,78%	7,00%
4	BESA	Banco Espírito Santo Angola	4,67%	3,56%
5	BFA	Banco de Fomento Angola	4,28%	3,97%
6	KWANZA INVEST	Banco Kwanza de Investimento	3,81%	0,75%
7	BIC	Banco BIC	3,16%	3,68%
8	BPC	Banco de Poupança e Crédito	3,05%	3,02%
9	BAI	Banco Africano de Investimentos	2,79%	3,15%
10	BMA	Banco Millennium Angola	2,75%	2,20%
11	BNI	Banco de Negócios Internacional	2,69%	3,67%
12	BPA	Banco Privado Atlântico	2,51%	2,83%
13	SOL	Banco Sol	2,22%	3,17%
14	BRK	Banco Regional do Keve	0,45%	3,33%
15	BCI	Banco de Comércio e Indústria	nd	nd
16	BCA	Banco Comercial Angolano	nd	nd
17	BAI Micro-Fin	Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd
18	BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd
19	BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd
20	STANDARD	Standard Bank Angola	nd	nd
21	BCH	Banco Comercial do Huambo	nd	nd
22	BPD	Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd
23	BVB	Banco Valor	nd	nd

Fonte: BNA, KPMG, Relatório e Contas dos Bancos
 Legenda: "nd" – não disponível

Sumário das posições dos bancos em relação aos principais rankings - 2010

Instituição Financeira	Activos Totais (Milhões AOA)	Depósitos (Milhões AOA)	Crédito Total (Milhões AOA)	Resultado Líquido do Exercício (Milhões AOA)	ROE(%)	ROAA(%)	Cost-to- Income(%)
Banco Africano de Investimentos	775.692	558.603	249.002	21.124	29,03%	2,79%	31,80%
Banco Espírito Santo Angola	731.151	266.374	349.537	30.489	46,08%	4,67%	21,20%
Banco de Poupança e Crédito	671.058	431.411	291.002	17.251	25,74%	3,05%	32,10%
Banco de Fomento Angola	597.575	515.686	155.565	24.068	39,63%	4,28%	33,30%
Banco BIC	450.952	347.964	190.514	13.160	25,16%	3,16%	37,73%
Banco Privado Atlântico	178.932	147.182	73.362	3.955	24,73%	2,51%	48,86%
Banco Millennium Angola	123.570	72.004	56.571	3.018	17,65%	2,75%	53,20%
Banco Sol	120.428	108.479	30.765	2.473	30,45%	2,22%	61,90%
Banco de Negócios Internacional	112.605	74.140	57.360	2.948	21,13%	2,69%	57,00%
Banco Caixa Geral Totta de Angola	92.780	65.901	19.695	3.848	16,58%	4,78%	37,92%
Banco Regional do Keve	44.147	34.659	20.869	183	2,57%	0,45%	87,00%
Finibanco Angola	15.153	11.282	5.572	819	28,51%	6,85%	28,72%
Banco VTB África	4.729	2.036	629	893	50,45%	26,30%	28,11%
Banco Kwanza de Investimento	1.299	nd	nd	39	5,85%	3,81%	137,22%
Banco de Comércio e Indústria	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Banco Comercial Angolano	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Banco BAI Micro-Finanças	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Banco Angolano de Negócios e Comércio	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Standard Bank Angola	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Banco Comercial do Huambo	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Banco para Promoção e Desenvolvimento	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Banco Valor	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Fonte: BNA, KPMG, Relatório e Contas dos Bancos

Legenda: "nd" – não disponível

Instituição Financeira		Indicadores de Dimensão									
Exercício	Activos totais (Milhões AOA)	Activos ponderados (Milhões AOA)	Crédito líquido (Milhões AOA)	Títulos e Obrigações (Milhões AOA)	Depósitos (Milhões AOA)	Situação Líquida (Milhões AOA)	Fundos Próprios Regulamentares (Milhões AOA)	Imobilizado líquido (Milhões AOA)	Participações Financeiras (Milhões AOA)	Nº Médio de Empregados	Nº de Balcões
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	671.058	388.619	260.333	13.596	431.411	67.009	65.434	nd	nd	3.530	239
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	458.361	292.658	230.720	nd	355.889	46.544	47.829	nd	nd	2.836	200
BANCO MILENÍUM ANGOLA	123.570	nd	53.791	29.266	72.004	17.102	nd	9.131	2.079	714	39
BANCO MILENÍUM ANGOLA	96.168	nd	39.478	26.847	54.836	14.084	nd	5.722	1.982	499	23
BANCO CAJAMA GERAL TOTTAL DE ANGOLA	92.780	nd	18.610	30.847	65.901	23.205	22.701	6.177	50	289	nd
BANCO CAJAMA GERAL TOTTAL DE ANGOLA	68.275	nd	15.634	21.901	42.962	21.342	21.297	2.701	48	227	nd
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	597.575	201.874	145.913	259.487	515.686	60.733	62.288	14.308	81	2.038	143
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	527.168	210.229	155.868	202.053	455.385	49.591	49.427	12.923	57	1.838	129
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	775.692	321	229.418	206.379	558.603	72.773	63	21.136	8.080	1.427	75
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	738.735	356	274.369	159.302	593.635	56.813	50	18.812	6.943	1.276	69
BANCO SOL	120.428	nd	29.398	34.724	108.479	8.120	nd	3.958	21	763	86
BANCO SOL	102.488	nd	22.137	37.438	89.766	6.235	nd	3.306	28	648	65
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	731.151	nd	343.973	250.155	266.374	66.162	nd	39.210	186	509	36
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	574.594	nd	215.516	228.293	225.844	35.673	nd	21.717	385	452	31
BANCO REGIONAL DO KIEVE	44.147	32.797	18.728	2.825	34.659	7.135	6.539	1.769	360	305	29
BANCO REGIONAL DO KIEVE	37.188	27.686	18.113	3.891	25.670	6.951	6.114	1.264	340	244	25
BANCO BC	450.952	nd	181.050	128.099	347.964	52.314	nd	8.395	75	1.290	135
BANCO BC	382.875	nd	164.316	81.265	303.920	41.120	nd	6.956	48	1.168	110
BANCO PRIVADO ATLANTICO	178.932	nd	71.142	47.306	147.182	15.989	nd	7.653	5.373	nd	11
BANCO PRIVADO ATLANTICO	135.961	nd	36.845	48.773	109.779	12.034	nd	4.680	3.086	nd	7
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	112.605	nd	55.979	19.565	74.140	13.949	nd	8.328	39	375	37
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	106.788	nd	61.923	19.991	49.756	9.158	nd	3.584	18	314	21
BANCO VTB ÁFRICA	4.729	nd	620	571	2.036	nd	nd	121	15	nd	nd
BANCO VTB ÁFRICA	2.057	nd	113	191	933	969	nd	85	9	nd	nd
FIBANCO ANGOLA	15.153	nd	4.937	3.556	11.282	2.873	2.619	539	19	74	nd
FIBANCO ANGOLA	8.772	nd	4.217	1.894	5.383	2.053	1.848	420	19	52	nd
BANCO RIVANZA DE INVESTIMENTO	1.299	nd	nd	143	nd	674	nd	295	nd	nd	nd
BANCO RIVANZA DE INVESTIMENTO	770	nd	nd	133	nd	634	nd	246	nd	nd	nd
AGREGADO	3.920.070	623.611	1.413.892	1.026.518	2.635.721	409.806	159.645	120.970	16.377	11.339	830
AGREGADO	3.240.202	530.930	1.239.249	831.971	2.313.758	303.203	126.565	82.364	12.963	9.592	680

Fonte: BIA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos. Para dados relativos a ATMs - fonte - EBS

Legenda: "nd" - não disponível, "na" - não aplicável

Instituição Financeira	Indicadores de Solidez							Indicadores de Crédito						
	Exercício	Situação Líquida / Activo total (%)	Situação Líquida / Passivo (%)	Crédito líquido / Depósitos (%)	Depósitos à Ordem / Depósitos Totais (%)	Depósitos ME / Depósitos Totais (%)	Total rácio de dívida: Total Passivo / Total Activo (%)	Provisões gerais de crédito / Crédito (%)	Provisões específicas / Crédito (%)	Total de Provisões / Crédito (%)	Crédito vencido / Crédito (%)	Provisões específicas / Crédito vencido (%)		
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2010	9,99	11,10	60,34	62,00	11,45	90,00	6,73	13,73	20,46	10,50	130,79		
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2009	10,15	11,30	64,83	74,25	19,60	89,90	15,77	nd	nd	5,28	nd		
BANCO MILITÁRIUM ANGOLA	2010	13,84	16,06	74,71	53,67	55,03	86,16	nd	4,91	4,91	1,95	252,01		
BANCO MILITÁRIUM ANGOLA	2009	14,64	17,16	71,99	52,14	62,88	85,36	nd	3,08	3,08	0,93	329,30		
BANCO CARA GERAL TOTTAL DE ANGOLA	2010	25,01	33,35	28,24	53,35	nd	74,99	0,29	5,51	5,80	nd	nd		
BANCO CARA GERAL TOTTAL DE ANGOLA	2009	31,26	45,47	36,39	59,95	nd	68,74	nd	nd	nd	nd	nd		
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2010	10,16	11,31	28,29	47,82	66,19	89,84	0,43	6,20	6,63	3,96	156,86		
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2009	9,41	10,38	34,23	52,30	71,17	90,59	0,57	5,44	6,01	2,48	219,06		
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	2010	9,38	10,35	41,07	76,22	68,63	90,62	nd	7,86	7,86	10,74	73,22		
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	2009	7,69	8,33	46,22	89,10	64,56	92,31	nd	3,87	3,87	3,54	109,47		
BANCO SOL	2010	6,74	7,23	27,10	41,58	16,65	93,26	nd	4,44	4,44	6,81	65,27		
BANCO SOL	2009	6,21	6,62	95,43	53,10	nd	93,79	nd	1,26	1,26	nd	nd		
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2010	9,05	9,95	129,13	60,14	nd	90,95	nd	1,59	1,59	nd	nd		
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2009	6,21	6,62	95,43	53,10	nd	93,79	nd	1,26	1,26	nd	nd		
BANCO REGIONAL DO NEVE	2010	16,16	19,28	54,04	52,56	27,49	83,84	nd	10,26	10,26	11,98	85,60		
BANCO REGIONAL DO NEVE	2009	18,69	22,99	70,56	62,00	41,62	81,31	nd	8,70	8,70	12,86	67,13		
BANCO BIC	2010	11,60	13,12	52,03	51,23	44,53	88,40	nd	4,97	4,97	1,99	249,92		
BANCO BIC	2009	10,74	12,03	54,07	59,03	48,81	89,26	1,35	4,87	6,22	1,31	370,64		
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2010	8,94	9,81	48,34	58,34	60,86	91,06	nd	3,03	3,03	3,66	82,65		
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2009	8,85	9,71	33,56	74,01	70,65	91,15	nd	2,64	2,64	1,42	185,88		
BANCO DE RESGÓS INTERNACIONAL	2010	12,39	14,14	75,50	42,28	nd	87,61	nd	2,41	2,41	nd	nd		
BANCO DE RESGÓS INTERNACIONAL	2009	8,58	9,38	124,45	42,08	18,16	91,42	0,09	1,56	1,65	1,67	93,15		
BANCO VTB ÁFRICA	2010	37,41	59,78	30,46	99,72	20,77	62,59	nd	1,37	1,37	3,40	40,23		
BANCO VTB ÁFRICA	2009	47,13	89,14	12,11	99,72	29,62	52,87	nd	10,89	10,89	nd	nd		
FIBANCO ANGOLA	2010	18,96	23,39	43,77	62,53	40,20	81,04	nd	11,39	11,39	10,69	106,59		
FIBANCO ANGOLA	2009	23,41	30,56	78,33	48,44	62,98	76,59	nd	2,37	2,37	3,68	64,45		
BANCO KWANA DE INVESTIMENTO	2010	51,88	107,80	nd	nd	nd	48,12	nd	nd	nd	nd	nd		
BANCO KWANA DE INVESTIMENTO	2009	82,40	468,30	nd	nd	nd	17,60	nd	nd	nd	nd	nd		
AGREGAÇÃO	2010	10,45	11,67	53,64	58,51	41,39	89,54	1,35	6,39	7,74	5,08	125,72		
AGREGAÇÃO	2009	9,36	10,32	53,56	66,99	46,52	90,65	3,27	2,96	6,24	2,83	104,75		

Fonte: BNA, SPIM, Relatórios e Comissões Bancos.
 Legend: "nd" - não disponível, "na" - não aplicável

Indicadores Operacionais							
Instituição Financeira	Exercício	Rentabilidade dos Fundos próprios de base (ROE) (%)	Rentabilidade dos Fundos próprios de base antes imp. (ROEAI) (%)	Rentabilidade dos Activos médios (ROAA) (%)	Margem Financeira / Activos médios (%)	Margem Complementar / Produto Bancário (%)	Costo-income (%)
BANCO DE POUANÇA E CREDITO	2010	25,74	25,91	3,05	8,95	24,27	32,10
BANCO DE POUANÇA E CREDITO	2009	26,76	26,76	3,02	8,30	27,88	39,80
BANCO MILLENIUM ANGOLA	2010	17,65	20,44	2,75	5,67	45,63	53,20
BANCO MILLENIUM ANGOLA	2009	11,29	11,29	2,20	4,07	55,28	62,20
BANCO CARVA GERAL TOTITA DE ANGOLA	2010	16,58	18,87	4,78	4,72	54,91	37,92
BANCO CARVA GERAL TOTITA DE ANGOLA	2009	18,98	21,72	7,00	5,87	52,72	22,69
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2010	39,63	38,10	4,28	4,47	29,71	33,30
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2009	40,10	44,96	3,97	3,60	47,09	28,80
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	2010	29,03	29,24	2,79	4,64	29,57	31,80
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	2009	36,35	41,47	3,15	3,67	41,98	23,10
BANCO SOL	2010	30,45	30,45	2,22	3,88	47,47	61,90
BANCO SOL	2009	47,20	47,20	3,17	3,43	53,77	44,86
BANCO ESPRITO SANTO ANGOLA	2010	46,08	46,17	4,67	5,50	13,99	21,20
BANCO ESPRITO SANTO ANGOLA	2009	47,21	47,55	3,56	2,15	58,55	26,90
BANCO REGIONAL DO KEVE	2010	2,57	-0,20	0,45	3,87	49,68	87,00
BANCO REGIONAL DO KEVE	2009	16,83	17,20	3,33	5,00	57,39	45,00
BANCO BIC	2010	25,16	30,96	3,16	3,77	40,86	37,73
BANCO BIC	2009	32,33	39,73	3,68	4,48	47,82	25,62
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2010	24,73	24,73	2,51	5,02	30,90	48,86
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2009	28,56	28,56	2,83	6,31	13,80	50,32
BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	2010	21,13	21,13	2,69	3,45	43,59	57,00
BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	2009	32,89	32,89	3,67	3,44	48,79	42,00
BANCO VTB ÁFRICA	2010	50,45	50,45	26,30	6,10	85,20	28,11
BANCO VTB ÁFRICA	2009	6,59	6,59	6,21	5,36	85,13	65,49
FIBANCO ANGOLA	2010	28,51	43,81	6,85	8,51	58,64	28,72
FIBANCO ANGOLA	2009	29,58	45,23	13,85	8,06	76,28	32,62
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2010	5,85	8,99	3,81	0,00	100,01	137,22
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2009	0,46	0,70	0,75	0,42	99,86	45,85
AGREGADO	2010	30,32	31,23	3,47	5,34	30,25	49,72
AGREGADO	2009	32,98	36,09	3,48	4,35	43,45	39,66

Fonte: BNA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos

Legenda: "nd" - não disponível, "na" - não aplicável

Instituição Financeira		Indicadores de Crescimento *							
Exercício	Varição de Activos (%)	Varição do Crédito Líquido (%)	Varição de Depósitos (%)	Varição de Resultado Antes de imposto (%)	Varição de Resultados Líquidos (%)	Varição do Produto Bancário (%)			
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2010	46,40	12,83	21,22	39,41	38,50	40,76		
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2009	25,39	38,57	27,41	46,68	70,91	79,69		
BANCO MILLERINUM ANGOLA	2010	28,49	36,26	31,31	119,89	89,86	74,35		
BANCO MILLERINUM ANGOLA	2009	98,74	78,34	178,94	267,15	267,15	141,94		
BANCO CARA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2010	35,69	19,03	53,40	-5,53	-4,98	17,27		
BANCO CARA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2009	43,70	5,82	59,52	89,84	94,20	89,73		
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2010	13,36	-6,39	13,24	3,78	21,03	4,89		
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2009	11,21	19,38	102,25	18,47	18,04	18,74		
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	2010	5,00	-16,38	-5,90	-9,67	2,27	20,35		
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS	2009	28,87	108,06	57,91	71,61	65,89	73,01		
BANCO SOL	2010	17,50	32,80	20,85	-15,98	-15,98	19,79		
BANCO SOL	2009	23,45	69,58	98,27	84,25	84,25	49,56		
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2010	27,25	59,60	17,95	80,10	81,03	69,64		
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2009	54,41	76,54	79,70	86,36	85,89	70,50		
BANCO REGIONAL DO XEVE	2010	18,71	3,40	35,02	-101,21	-84,33	-24,25		
BANCO REGIONAL DO XEVE	2009	12,34	43,40	23,20	-29,26	2,75	36,91		
BANCO BIC	2010	17,78	10,18	14,49	-0,84	-0,99	-14,43		
BANCO BIC	2009	12,47	33,04	45,21	27,39	25,59	33,69		
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2010	31,61	93,09	34,07	15,06	15,06	28,82		
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2009	27,32	165,40	445,85	185,51	185,51	127,71		
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	2010	5,45	-9,60	49,01	-2,13	-2,13	21,57		
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	2009	86,78	125,18	24,38	60,23	60,23	51,46		
BANCO VTB AFRICA	2010	129,91	448,31	118,10	1,297,89	1,297,89	277,24		
BANCO VTB AFRICA	2009	nd	nd	nd	nd	nd	634,92		
FINBANCO ANGOLA	2010	72,73	17,09	109,57	35,49	34,84	65,02		
FINBANCO ANGOLA	2009	nd	nd	nd	nd	nd	863,37		
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2010	68,71	nd	nd	1,259,91	1,259,81	-76,17		
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2009	nd	nd	nd	nd	nd	nd		
AGREGAÇÃO	2010	20,98	14,09	13,92	16,96	24,26	24,21		
AGREGAÇÃO	2009	29,54	59,19	66,15	51,52	54,89	48,76		

* Taxas de crescimento nominais

Fonte: BNA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos

Legenda: "nd" - não disponível; "na" - não aplicável

Contactos

Vitor Ribeirinho

Head of Audit

T: +244 227 280 101/115 +351 210 110 116

vribeirinho@kpmg.com

José Luís Silva

Office Managing Partner

T: +244 227 280105

jlsilva@kpmg.com

www.kpmg.co.ao

© 2011 KPMG Angola – Audit, Tax, Advisory, S.A., a firma angolana membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça.

A KPMG, o nome e o logótipo “cutting through complexity” são marcas registadas da KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça.

A informação contida neste documento é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.