



RESPOSTA AO COVID-19

DIRECTRIZES PARA PROVEDORES DE SERVIÇOS FINANCEIROS EM MOÇAMBIQUE

ÍNDICE

ÍNDICE	2
INTRODUÇÃO.....	3
1. DIAGNÓSTICO.....	4
2. RECUPERAÇÃO NO NOVO NORMAL	14
ANEXO 1: PRINCIPAIS RESPOSTAS POLÍTICAS.....	19
ANEXO 2: GESTÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPA.....	21
ANEXO 3: PARCERIAS COM ONGS.....	23
ANEXO 4: ESTUDO DE CASO DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	24

As Directrizes são complementadas por um *Kit* de Ferramentas que compreende ferramentas destinadas a apoiar os provedores de serviços financeiros na sua implementação. Visite a página da GIZ para baixar o [Kit de Ferramentas](#).

Nome da ferramenta	Finalidade/descrição	Output
1. Autodiagnóstico	Avaliar o ponto de situação da sua instituição, no que diz respeito à resposta à crise do Covid-19 e garantir a continuidade das actividades.	Pontuação, que classifica a prontidão & a resposta de emergência até o momento.
2. Análise do Impacto das Actividades & Resposta de Emergência	Definir, claramente, o impacto da crise, em diferentes áreas de actividade e formular as respectivas medidas de resposta (por exemplo, pessoal-chave, equipas de recuperação).	Lista detalhada de impactos e medidas de resposta.
3. Análise da Parte Interessada	Identificar que partes interessadas afectam as perspectivas de continuidade das actividades da sua instituição e que medidas tomar.	Lista detalhada de partes interessadas e medidas de resposta
4. Mapeamento de Canais e Transacções	Captar o desempenho de diferentes canais (por exemplo, balcões, ATMs) e transacções durante a crise, bem como para a sua recuperação.	Mapa de canais & transacções prioritários.
5. Avaliação de Adequação de Parcerias	Avaliar a adequação de potenciais parceiros (por exemplo, para apoiar as suas ambições de recuperação).	Avaliação de adequação de um potencial parceiro.
6. KOGMA	Ferramenta de planificação para estabelecer Objectivos-Chave, Metas, Medidas e Actividades para ajudar a realinhar a sua estratégia de negócios.	KOGMA claramente definidos.
7. Guia de Pesquisa de Clientes	Orientação para a pesquisa para compreender o impacto da crise nos clientes. Isso fornecerá <i>insights</i> sobre a reformulação/refinação dos produtos e serviços existentes.	Plano de pesquisa de clientes.

INTRODUÇÃO

Os provedores de serviços financeiros (PSFs), em Moçambique, como em qualquer lugar, devem adaptar-se à crise do Covid-19. Dada a prevalência de desastres naturais em Moçambique, bem como o risco de futuras pandemias, num mundo cada vez mais globalizado, as medidas de continuidade de negócios e de resiliência são de grande importância e vão para além da crise actual.

Estas Directrizes visam providenciar orientações relativamente a como superar a crise actual, tornar, geralmente, o negócio de serviços financeiros mais resiliente e a manterem-se/desenvolverem-se na nova realidade. Assim, as Directrizes são divididas nas três secções que se seguem:

1. **DIAGNÓSTICO**
2. **CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS**
3. **RECUPERAÇÃO NO NOVO NORMAL**

1. DIAGNÓSTICO

- Como, exactamente, a crise nos afecta?
- Quais são os impactos nas operações, nos clientes e, em última análise, na nossa posição financeira?

2. CONTINUIDADE

- Como podemos garantir que sobrevivamos a esta crise?
- Quais são as principais medidas a serem tomadas para garantir nossa sobrevivência?

3. RECUPERAÇÃO

- O que aprendemos?
- Como nos posicionamos após a crise/na nova realidade?
- Quais são as principais oportunidades?

A crise actual, bem como qualquer potencial crise futura, afecta a **estratégia** de negócios, as **operações** (incluindo a mão-de-obra), os **clientes** e, em última instância, as **finanças** das instituições. Portanto, cada secção é subdividida nas seguintes categorias.

É importante notar que estes são tempos sem precedentes e cada instituição terá que encontrar o seu próprio caminho específico de navegar em meio à crise, bem como para reiniciar/redimensionar os negócios, após a crise. Estas Directrizes destinam-se, portanto, a fornecer orientações e não uma solução predefinida.

No entanto, há também factores consistentes que, na nossa opinião, aplicar-se-ão a todos os provedores de serviços financeiros: **a digitalização, em todas as funções empresariais, deve ser acelerada, os PSFs devem englobar os dados** para melhorar os sistemas de aviso prévio, melhorar as ferramentas de avaliação de riscos e melhor ajustar os produtos e serviços às necessidades dos clientes.

1. DIAGNÓSTICO

Como primeiro passo, os PSFs devem diagnosticar, claramente, a situação, ou seja, avaliar como o Covid-19 afectou ou afectará, provavelmente, os negócios. Entende-se que a maioria dos provedores de serviços financeiros já o tenha feito. Esta secção destina-se, portanto, a fornecer uma lista de verificação para auxiliar os PSFs a avaliar se a sua análise abrangeu ou não a todas as áreas-chave.

ESTRATÉGIA 	OPERAÇÕES 	CLIENTES 	FINANÇAS 
Planificação e governança adequadas?	As operações estão calibradas para a crise?	Vocês implementam actividades para apoiar os clientes?	O que tudo isso significa para as vossas finanças?
<p><i>Vocês ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Possuem um plano de continuidade de negócios em curso? • Possuem um grupo de trabalho/comissão para o Covid-19? 	<p><i>Vocês estão a...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteger a vossa equipa e a garantir que a moral seja mantida? • Garantir que as funções de <i>back-office</i> possam continuar sem problemas? • Garantir que os canais físicos estejam seguros? • Promover canais de distribuição digital? 	<p><i>Vocês ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisaram, com detalhe, como a crise afecta os vossos clientes, incluindo diferentes segmentos? • Ofereceram serviços e produtos específicos para ajudá-los a lidar com a situação? • Comunicaram, efectivamente, com os vossos clientes? 	<p><i>vocês terão...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorado, de perto, a vossa posição de liquidez? • Tomado medidas para reforçar a vossa posição de liquidez?

As seguintes ferramentas, do *Kit* de Ferramentas complementar, auxiliarão no diagnóstico:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autodiagnóstico 2. Análise do Impacto nos Negócios & Resposta de Emergência 3. Análise de Partes Interessadas 4. Mapeamento de Canais e Transacções
---	---

CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Os PSFs têm um papel importante a desempenhar no apoio à sociedade, durante toda a crise e na restauração da economia após a crise. Esta constitui uma oportunidade assim como uma responsabilidade. Ao navegar em meio à crise, tenham em mente que as decisões que vocês tomam hoje, provavelmente, definirão a vossa marca/reputação amanhã.

ESTRATÉGIA



OPERAÇÕES



CLIENTES



FINANÇAS



Plano de continuidade de negócios	Adaptem o vosso modelo operacional à crise	Ajudem os vossos clientes durante a crise	Garantam que as finanças suportem a continuidade dos negócios
<ul style="list-style-type: none">• Criem um grupo de trabalho para o Covid-19• Adaptem a vossa estratégia de negócios para garantir a continuidade/sobrevivência dos negócios	<ul style="list-style-type: none">• Protejam a vossa equipa e garantam que a moral seja mantida• Confirmem a resiliência das operações internas• Certifiquem-se de que os locais físicos e os canais de distribuição estejam o mais seguros possível• Promovam canais de distribuição digital	<ul style="list-style-type: none">• Determinem o impacto da crise nos clientes• Interajam com os clientes de forma direccionada• Ofereçam produtos específicos para ajudar o cliente a atravessar a crise• Garantam uma comunicação eficaz com o cliente	<ul style="list-style-type: none">• Monitorem, de perto e projectem a posição de liquidez• Libertem a liquidez 'bloqueada'• Reduzam as saídas imediatas e a carteira de custos global• Preparem-se para o período pós-crise

Esta secção descreve as estratégias-chave a respeito de como navegar em meio à crise actual. As sugestões aqui mencionadas são suportadas por ferramentas no *Kit* de ferramentas.

ESTRATÉGIA



2.1 Criem um grupo de trabalho encarregue de coordenar a vossa resposta ao Covid-19.



- Incluam apenas funcionários relevantes na comissão e criem condições para que ela seja o mais funcional possível (por exemplo, um gestor de crises para a coordenação geral da crise e um gestor de comunicação, para coordenar e agilizar a comunicação interna e externa)
- Poderão ser formados grupos de trabalho separados para acções mais detalhadas.
- Garantam que o grupo de trabalho tenha representantes seniores, disponha de recursos adequados e reporte directamente aos gestores de topo.

2.2 Criem uma estratégia de 'sobrevivência' de negócios/um plano específico de

- Considerem em que medida as suposições subjacentes à sua estratégia geral de negócios, de antes da crise, terão mudado.
- Ajustem as metas de negócios, os KPIs e os esquemas de incentivo de pessoal, considerando as perdas mais elevadas previstas, as mudanças na procura de crédito, esgotamento da poupança e maior carteira em risco (PAR).

continuidade de negócios



- Repensem, potencialmente, a política de crédito e outras políticas-chave para adaptar a oferta de serviços aos clientes.
- Projectem um plano de estabilização de receitas, que reflecta os esforços de estabilização, no pior cenário, de uma pandemia de longa duração (por exemplo, a contenção fracassada da propagação de doenças e a deterioração económica resultante, para além de 2020).
- Considere, com detalhes, que canais (balcões, ATM's, ofertas de serviços de internet/móveis, agentes) deverão ser usados/alocados mais recursos.



Ferramentas: 2. *Análise de Impacto nos Negócios & Resposta de Emergência*, 3. *Análise de Partes Interessadas*, 4. *Mapeamento de Canais e Transacções*

OPERAÇÕES



O modelo operacional deve ser adaptado à nova realidade. As medidas relacionadas com a mão-de-obra deverão tirar o máximo proveito possível do vosso pessoal, preservando o seu bem-estar mental e financeiro, durante o período difícil.

2.3 Protejam o vosso pessoal



- Identifiquem funcionários e funções "críticos" para garantir que os processos-chave continuem.
- Orientem apenas ao pessoal extremamente necessário para se fazer ao escritório. Considerem a implementação do sistema de escalas de rotatividade de trabalhadores, com equipas definidas e em dias alternados.
- Encorajem a equipa a trabalhar, efectivamente, remotamente: configurem instalações que permitam-lhes trabalhar a partir de casa, como conexões de Rede Virtual Privada (VPN) nos sistemas de HQ e videoconferência; ofereçam planos de dados para funcionários que precisam ou forneçam *laptops* adicionais para realizarem o seu trabalho.
- Suspendam todas as reuniões presenciais que não sejam absolutamente necessárias (internas e externas).
- Proporcionem facilidades de transporte exclusivo, para proteger os funcionários do banco que trabalham em balcões, se possível. Além disso, certifiquem-se de que as recomendações das autoridades de saúde e as normas de distanciamento social estejam a ser observadas para evitar infecções ao usar o transporte público.
- Reiterem a importância de ficar em casa se alguém estiver a se sentir mal.
- As políticas em torno das licenças por doença ou por motivos pessoais poderão precisar de ser relaxadas durante este período, a fim de garantir a segurança dos funcionários e dos clientes.

Nota: vocês poderão ter que ponderar entre os benefícios das actividades da equipa e os riscos. Por exemplo, os bancos, em vários países, fecharam (alguns) balcões para restringir o pessoal e os horários quando se considerou que os riscos para os funcionários e para o público superavam a necessidade de manter os balcões abertos. Para obter orientações mais detalhadas, em relação à gestão de pessoal, consulte o Anexo 2.

2.4 Envidem esforços no sentido de garantir que a moral da equipa seja mantida



- Revejam os indicadores-chave de desempenho (KPIs) da equipa, por 3-6 meses, com base nos segmentos de clientes afectados, no PAR esperado e noutros factores que poderão impactar na sua capacidade de atender aos KPIs.
- Certifiquem-se de que os salários possam ser pagos e efectuem o seu pagamento, antecipadamente, sempre que possível.
- Se possível, evitem demitir funcionários, conforme recomendado, igualmente, pelas Normas Internacionais de Trabalho da Organização Internacional do

	<p>Trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certifiquem-se de que os funcionários não estejam apreensivos ou preocupados com a sua própria segurança física e financeira. É importante compartilhar todas as medidas de segurança adoptadas pela instituição para garantir que os funcionários estejam confortáveis. • Se for o caso, certifiquem-se de que o seguro do pessoal/funcionário seja robusto o suficiente para cobrir testes médicos, tratamento e protecção do rendimento no caso de a equipa ser diagnosticada com Covid-19.
<p>2.5 Confirmem a resiliência das operações internas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Certifiquem-se de que o sistema <i>core banking</i>, as tecnologias de canais de distribuição e qualquer outro sistema sejam capazes de acomodar volumes alterados e potencialmente aumentados (por exemplo, maior procura por transacções digitais). Invistam em infra-estruturas tecnológicas e ferramentas, se necessário. • Certifiquem-se de que as funções de <i>back-office</i> e <i>middle office</i> sejam capazes de absorver carga de trabalho potencialmente maior (por exemplo, aumento no número de chamadas para a linha de atendimento ao cliente). • Considerem a reestruturação da equipa e a realocação do pessoal onde seja mais necessário, para garantir a continuidade dos negócios e a alta produtividade do pessoal. • Reforcem os instrumentos/ferramentas de análise de dados para prever/avaliar rapidamente as exposições não-produtivas (ENP). Isso pode incluir soluções de aprendizagem de máquina/inteligência artificial para melhorar as capacidades de análise. • Desenvolvam planos de <i>backupp</i> para falhas de canal, por exemplo, configurar centrais de atendimento virtuais que os funcionários poderão operar a partir de casa. • Assegurem liquidez em todos os balcões físicos, incluindo pontos de atendimento de agentes, se aplicável. Estimem a liquidez necessária com base na localização. • Considerem fornecer, aos agentes, adiantamentos/empréstimos de liquidez, pois o aumento no volume das transacções, sobretudo os levantamentos, pressionará a liquidez ao nível do agente. • Devido à reorganização das operações e ao incremento no uso do acesso remoto, é provável que ocorram riscos de fraude e à segurança das informações. Certifiquem-se de que a sua equipa de riscos tenha considerado os requisitos de fraude, segurança cibernética e protecção de dados, por exemplo, para o teletrabalho.
<p>2.6 Certifiquem-se de que os locais físicos & os canais de distribuição estejam o mais seguros possível</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigam as orientações nacionais bem como da OMS para assegurarem que os vossos locais de trabalho estejam a responder, adequadamente, ao Covid-19. • Higienizem/desinfectem balcões, ATMs e terminais de agentes bancários o mais frequentemente possível. Assegurem o fornecimento atempado de higienizadores das mãos, desinfectantes, equipamentos de limpeza, máscaras, luvas e telas de vidro (viseiras) para balcões e outros pontos como ATMs. • Disponibilizem equipamentos e materiais para serem utilizados para a higienização regular e minuciosa e lavagem das mãos, pelos funcionários, prestadores de serviço e clientes • Implementem regras rígidas de distanciamento social, em balcões e ATMs, de acordo com as directrizes do Governo/OMS, ou seja, limitar o número de funcionários e clientes que estejam nos balcões ao mesmo tempo e garantir que os clientes que fazem fila fora sigam as regras de distanciamento recomendadas. • Divulguem mensagens educativas sobre o Covid-19, em todos os pontos de engajamento do cliente: balcões (por exemplo, cartazes, panfletos, vídeos), telas de ATMs (lembrem as pessoas de tomarem o devido cuidado depois de tocar em botões, canais móveis/internet (por exemplo, manuais, vídeos, <i>links</i> e

	banda desenhada).
<p>2.7 Promovam canais de distribuição digital</p> 	<p>À luz da conscientização pública sobre o vírus, os clientes poderão mudar de comportamento, acelerando as tendências em direcção ao digital. Acções ousadas, agora, poderão levar a vossa instituição a uma adopção digital significativamente aprimorada ao longo da crise e para além da mesma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborem mensagens direccionadas sobre o uso de canais digitais, por exemplo, lançar mensagens positivas e orientadas à segurança. • Permitam a abertura remota de contas, sempre que possível: considerem o envio de documentos por canais digitais para reduzir o tempo despendido nos balcões, durante a abertura de contas (por exemplo, serviços de mensagens ou soluções seguras em nuvem). • Permitam que os clientes realizem transacções básicas (por exemplo, transferências de dinheiro, pagamentos de contas) a partir de casa. Isso pode ser feito mediante <ul style="list-style-type: none"> ○ expansão de canais alternativos confidenciais, como <i>internet banking</i>, <i>mobile banking</i>, <i>phone banking</i>, agentes bancários; e/ou ○ parceria com provedores de dinheiro móvel para oferecer serviços de pagamento digital (por exemplo, pagamentos de contas, transferências de dinheiro) para alguns segmentos de clientes. • Incentivem e encorajem os clientes a usarem canais digitais e a visitar apenas um balcão ou um agente quando os canais digitais não estiverem disponíveis. • Para transacções que requeiram interacção física (por exemplo, depósitos em dinheiro), incentivem os clientes a usarem agentes para descongestionar agências bancárias. Comuniquem a localização dos agentes mais próximos, através de centros de atendimento, serviço USSD habilitado por GPS ou aplicativo móvel. • Certifiquem-se, permanentemente, de que os riscos potenciais inerentes às transacções digitais sejam mitigados, por exemplo, implementando medidas de autenticação seguras. • Dado o apoio do Banco Central ao fortalecimento das finanças digitais durante esta crise, agora pode ser um momento apropriado para destacar a necessidade de novas reformas regulatórias para permitir a adopção, em larga escala, das finanças digitais, como, por exemplo, os requisitos hierárquicos de KYC, eKYC e de <i>due diligence</i> de agentes.
<p>2.8 Comuniquem de forma clara, aberta e positiva</p> 	<p>Comunicação interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenham-se otimistas e positivos em todas as comunicações com a equipa para manter alta a motivação da equipa, focando em oportunidades que possam surgir da crise. Comuniquem-se claramente sobre o futuro da vossa equipa. • Compartilhem exemplos internos de apoio que a instituição tem prestado aos clientes, sobretudo iniciativas que ajudaram os clientes a continuar/retomar as operações e, portanto, beneficiaram comunidades inteiras. • Usem auxiliares de comunicação, no local de trabalho, para manter os funcionários informados, como por exemplo a banda desenhada “MFIs in COVID-19”. • Ajudem os funcionários a distinguirem factos de rumores e equipem-nos com informações atempadas, compartilhando fontes confiáveis de notícias. <p>Suporte para comunicação externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborem guiões de comunicação para a vossa equipa lidar com as solicitações dos clientes, incluindo uma FAQ detalhada para a vossa equipa, para que possam responder a quaisquer questões colocadas pelos clientes

CLIENTES



Apoiar os clientes, nestes tempos críticos, aprofundará o relacionamento com os clientes e reafirmará o papel dos bancos como principais facilitadores da economia. A forma como você responde aos seus clientes pode determinar como a sua marca será vista nos anos seguintes. Portanto, considere preservar as relações com os clientes, apesar do risco de receita de curto prazo.

2.9 Determinem o impacto da crise nos clientes



A crise actual influencia, de diferentes formas, diferentes segmentos de clientes – por exemplo, com base nas suas actividades de geração de renda ou onde vivem/trabalham.

- Com base nos dados do cliente disponíveis, o portfólio de *clusters*, por exemplo, considerem que sectores/geografias/segmentos de clientes
 - foram/serão afectados negativamente;
 - poderão continuar a fazer negócios durante a crise;
 - emigram, provavelmente, da crise mais fortes do que antes.
- Determinem se segmentos específicos de empréstimos/categorias de produtos poderão estar mais em risco do que outros.
- Além de usar dados já disponíveis para vocês, engajem os clientes de forma proactiva para entenderem exactamente como a crise tem afectado a sua situação, por exemplo, por meio de entrevistas por telefone.
- O máximo que puder, adapte as suas actividades de resposta a clientes específicos. Consulte o Anexo 4 para obter um exemplo sobre como um banco na Itália usou a segmentação de clientes para adaptar a sua resposta ao Covid-19.

2.10 Ofereçam produtos específicos para ajudar aos clientes durante a crise



Depósitos

- Para evitar uma corrida aos bancos (ou seja, todos os depositantes a retirarem dinheiro ao mesmo tempo), demonstrem aos depositantes que poderão retirar os seus fundos. Isso poderá incluir permitir a liquidação de instrumentos de longo prazo, como depósitos a prazo, se a posição de liquidez permitir.
- Para clientes com alto património líquido, considerem fornecer levantamentos de dinheiro, a pedido, em casa/no bairro, mas certifiquem-se de que sejam tomadas medidas de segurança adequadas (consultem, também, este [exemplo da Índia](#)).

Crédito

- Considerem relaxar os planos de pagamento (moratória ao reembolso do empréstimo, prorrogação de reembolso, renúncias de empréstimos e prorrogações dos prazos de vencimento) para os segmentos de clientes que tenham sido identificados como os mais afectados.
- Aumentem os limites de descoberto bancário, no quadro de risco do banco (considerem, potencialmente, alterar o quadro de risco existente).
- Concedam "empréstimos emergenciais" com o objectivo de proporcionar liquidez aos clientes, para gerirem a crise do Covid-19.
- Determinem, também, nas discussões com o regulador, se é necessário/indicado emitir reportes negativos ao Sistema de Informações de Crédito (Lei 6/2015)

Exemplo: Bancos que concedem empréstimos ligados ao Covid-19 na Índia: Alguns dos bancos estão a conceder empréstimos pessoais, ligados ao Covid-19, a clientes que tenham uma conta-salário ou um financiamento em curso relativamente ao qual não tenham falhado uma única Prestação Mensal Equiparada. Esses empréstimos têm preços mais baixos do que a maioria dos outros empréstimos pessoais. O objectivo é ajudar os clientes a lidarem com qualquer crise temporária que possam estar a enfrentar devido à pandemia.

Digital

- Considerem ajustar as ofertas digitais actuais, identificando as principais funcionalidades que podem ser melhoradas rapidamente. Por exemplo, vocês poderão aumentar o limite para as transacções *online*/digitais.

2.11 Ofereçam serviços específicos para ajudar de forma direccionada



- Concentrem os serviços de divulgação em clientes que mais precisam de ajuda e são importantes reter.
- Por exemplo, priorizem o atendimento no balcão para clientes idosos ou em risco para garantir que eles se sintam seguros e que as suas necessidades sejam atendidas. Reservem um horário e/ou determinado espaço no escritório para o atendimento de tais clientes (idosos ou menos alfabetizados terão menos probabilidades de aderir às ofertas digitais).
- Entrem, proactivamente, em contacto com os mutuários para entenderem, completamente, as suas necessidades e perspectivas de rendimento.
- Engajem, proactivamente, os depositantes com saldos elevados para garantir que eles não retirem fundos, deixando-os confortáveis em manter as suas poupanças convosco.
- Estejam prontos para apoiar ao Governo e/ou organizações internacionais/doadores na distribuição do fundo de alívio de desastres. Esta é uma oportunidade para demonstrarem comprometimento e responsabilidade social.

2.12 Garantam uma comunicação eficaz com o cliente



O que comunicar?	Como comunicar?	Com quem comunicar?	Criar inteligência de dados
<i>Desenvolvam mensagens claras e consistentes sobre os principais temas ligados à crise</i>	<i>Useem diferentes canais para se comunicar</i>	<i>Adoptem uma abordagem segmentada & direccionada</i>	<i>Captem as informações durante a crise</i>

<p>Os temas poderão incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horário de funcionamento para todos os pontos de atendimento: balcões, ATMs e agentes, • Acessibilidade de depósitos; • Relaxamento nos empréstimos em curso; • Uso de canais digitais, como aplicativos móveis e agentes; • Disponibilidade do Gerente de Relacionamento exclusivo para clientes corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantam uma comunicação eficaz com cada cliente; • Determinem os meios de comunicação preferidos dos clientes (telemóvel, SMS, redes sociais, <i>WhatsApp</i>, outros mensageiros). • Aumentem o engajamento do cliente através de <i>medias</i> sociais e SMSs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiquem clientes com maior vulnerabilidade à crise <ul style="list-style-type: none"> – Pequenas empresas – Trabalhadores independentes ou que trabalham em indústrias afectadas – Clientes com depósitos mais pequenos • Junto de clientes com empréstimos, detectem a deterioração do valor do crédito e a exposição segregada com base em segmentos de resiliência à crise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captem dados sobre o uso de diferentes canais de comunicação durante a crise, pois isso ajudará a planear o futuro. • Captem as principais reclamações relacionadas com produtos e serviços, durante a crise. • Captem sugestões de clientes, durante a crise.
---	---	--	--

A tabela abaixo ilustra como a segmentação do cliente poderá levar a actividades de resposta direccionadas:

Segmentação exemplar	Potencial resposta
Clientes de empréstimos que, provavelmente, passarão por dificuldades temporárias	Entrem, activamente, em contacto com esses clientes com soluções personalizadas, como moratórias aos pagamentos, prorrogação da juros, novas linhas de crédito, empréstimos de resposta a emergências e isenções de taxas
Clientes que vocês suspeitem que possam ir à falência	Considerem reestruturação/reembolso parcial
Clientes com necessidades de atendimento especial (como os idosos acostumados a agências bancárias), não podem usar canais remotos.	. Ofereçam soluções para continuar a assisti-los, por exemplo, priorizem o tempo do balcão ou ofereçam atendimento domiciliar

FINANÇAS



A crise coloca pressão sobre as finanças dos PSFs, especialmente no que diz respeito às suas posições de liquidez. O Banco Central de Moçambique implementou uma série de medidas de apoio ao sector, consultem o Anexo 1.

2.13 Monitorem e projectem, de perto, a posição de liquidez



- Para entender o impacto em cenários em rápida evolução, melhorem as vossas habilidades de detecção: dinâmica, sistemas estatísticos de aviso prévio, soluções de análise de dados usando, potencialmente, a aprendizagem de máquina (AM)/inteligência artificial (IA).
- Considerem adaptar ferramentas e métricas existentes. Por exemplo, a taxa de cobertura de liquidez, como medida de saídas durante um período de um mês, poderá não ser suficiente para captar todos os riscos à liquidez a partir de um contágio de um período mais longo. Considerem aumentar as taxas mínimas de liquidez.
- Implementem avaliações diárias de posições de liquidez de curto prazo e relatórios administrativos quando necessário.
- Monitorem as flutuações de depósito, sobretudo à medida que os clientes se baseiam em linhas de crédito para aumentar as suas posições de caixa.
- Projectem como o aumento das perdas esperadas afectará os ganhos.
- Avaliem a exposição das instituições à moeda estrangeira e, se ainda não tiver acontecido, identifiquem as ferramentas de mitigação de riscos para o risco cambial

2.14 Aumentem a Liquidez /liberem a liquidez 'bloqueada'

- Aumentem a posição de caixa através de retiradas de depósitos do Banco Central.
- Identifiquem a liquidez 'bloqueada', por exemplo, depósitos em outros bancos, mas considerem que as outras instituições poderão, igualmente, retirar os seus depósitos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Integrem novos clientes com empresas de capital intensivo, por exemplo, supermercados, que poderiam depositar o seu excesso de caixa na vossa instituição e facilitar a vossa posição de caixa.
<p>2.15 Identifiquem oportunidades de refinanciamento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiem os parceiros/accionistas de refinanciamento existentes a reestruturarem a dívida existente ou a incluírem opções de recapitalização, quando apropriado e necessário. • Considerem novas opções de refinanciamento de diversas fontes: Governo/Banco Central, instituições financeiras de desenvolvimento, inclusive de iniciativas específicas de financiamento no contexto da crise do Covid-19
<p>2.16 Reduzam as saídas imediatas e a carteira global de custos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Revejam quaisquer contratos de terceiros ou contratos de licenciamento, que poderão permitir que vocês ponham termo ao relacionamento, potencialmente, também, no contexto das cláusulas de "força maior". • Renegociem os termos com investidores em títulos de dívida/financiadores em grande escala, se possível. • Dispensem o pagamento de dividendos aos accionistas. Comuniquem essa acção adequadamente e mantenham, igualmente, a saúde financeira e/ou as exigências do governo. • Considerem o enceramento temporário de alguns balcões, por exemplo, manter as agências emblemáticas abertas enquanto fecham os balcões mais pequenos e menos utilizados, numa área próxima semelhante.

2. RECUPERAÇÃO NO NOVO NORMAL

ESTRATÉGIA 	OPERAÇÕES 	CLIENTES 	FINANÇAS 
Revejam e ajustem a vossa estratégia de negócios de longo prazo	Definam o novo modelo operacional e as necessidades em termos de infra-estrutura	Redefinam a carteira de clientes e interajam novamente com eles	Actualizem a planificação financeira com base na nova estratégia
<ul style="list-style-type: none"> • Redefinam os principais objectivos e definam novas metas • Revejam e ajustem a vossa estratégia de negócios de longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Revejam o modelo e os processos operacionais • Revejam os requisitos & as políticas da equipa • Redefinam as necessidades de tecnologia e infra-estrutura • Considerem novas parcerias para atenderem a novos objectivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinam as necessidades dos clientes, segmentos e <i>clusters</i> • Revejam a estratégia de divulgação do cliente • Dimensionem os canais digitais e o engajamento digital do cliente • Introduzam novos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperem-se da crise • Actualizem a planificação financeira para a nova realidade • Assegurem financiamento seguro para financiar a expansão de negócios, se necessário

ESTRATÉGIA



3.1 Redefinam os principais objectivos e estabeleçam novas metas



- Dado que o ambiente de negócios pode ter mudado, fundamentalmente, devido à crise, é importante rever e redefinir os principais objectivos para alinhá-los à nova realidade.
- Com base na experiência dos provedores de serviços financeiros, em outros países que tenham sido mais cedo/fortemente atingidos pelo Covid-19 do que foi Moçambique até agora, poderão surgir ou terem sido enfatizados pela crise os seguintes objectivos:
 - Acelerar a digitalização em todas as áreas de negócios
 - Melhorar, especificamente, a oferta de serviços de canais digitais
 - Fortalecer os recursos de análise de dados/inteligência empresarial, também para melhorar as capacidades de previsão/aviso prévio
 - Introduzir metodologias e tecnologias novas/aprimoradas para avaliação de riscos/avaliações de crédito (por exemplo, pontuação alternativa de crédito)
 - Segmentar/agrupar as carteiras existentes, bem como orientar os clientes de uma maneira mais matizada

- Diversificar, atendendo aos novos segmentos de clientes
- Engajar os clientes de forma mais direccionada, com mensagens mais personalizadas
- Vocês poderão usar a Ferramenta 6. KOGMA (Objectivos-Chave, Metas, Medidas, Actividades), para a vossa planificação. Isso ajudará, também, no desenvolvimento de um plano de actividades detalhado alinhado aos novos objectivos institucionais.



Ferramentas: 6. KOGMA – Objectivos-Chave, Metas, Medidas, Actividades

3.2 Revejam e ajustem a vossa estratégia de negócios de longo prazo



- Revisitem a vossa antiga estratégia de negócios e considerem se a mesma ainda é relevante na nova realidade. Suposições de longa data que sustentaram o modelo de negócios poderão mudar (por exemplo, exigirão o Governo e a sociedade um futuro sem dinheiro?).
- A resiliência operacional deve, também, permanecer crítica com riscos crescentes de pandemias, tensões sociais, geopolíticas e mudanças climáticas. Portanto, aproveitem cuidadosamente, as lições que a situação actual oferece e usem-nas para informar estratégias futuras (por exemplo, transformação digital, maior grau de resiliência operacional e financeira).
- Realizem uma Análise SWOT para reverem os vossos pontos fortes e oportunidades internos.

<p><u>Pontos fortes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revejam os pontos fortes da organização, especialmente à luz de como lidou com o período de crise • Listem os pontos fortes que vos ajudarão a emergir mais fortes de um período pós-crise. 	<p><u>Pontos fracos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Listem as áreas onde vocês não tiveram um bom desempenho, durante o período de crise. • Listem os pontos fracos que a organização precisa de melhorar, particularmente, para emergir mais forte após a crise.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Listem as oportunidades relevantes que a crise trouxe que vocês deverão aproveitar, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Novos segmentos de clientes ○ Novas linhas de negócios ○ Redução de custos ○ Mudança no comportamento do cliente ○ Iniciativas de política (por exemplo, sociedade sem dinheiro) 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como as condições políticas, económicas, sociais e tecnológicas poderão impactá-los negativamente após a crise? • Que concorrentes poderão estar melhor posicionados do que vocês? • Há alguma mudança regulatória que seja má para os negócios?

3.3 Revejam os modelos de negócio baseados em novas prioridades e

- As instituições deverão rever o modelo de negócios, pois muitos dos centros de custos e receitas poderão mudar após a crise. Por exemplo, se os serviços precisam de ser mais digitalizados, após a crise, logo a infraestrutura de TI e o custo associado precisam de ser revistos.
- Após a crise, as instituições poderão enfrentar a crise de recursos (tanto financeira como humana), de modo que as instituições poderão ter que

recursos disponíveis



- reconfigurar o modelo de negócios (pode ser por um curto ou longo prazo).
- Aproveitem para analisar os dados de uso do cliente, por exemplo, para produtos e uso de canais. Isso ajudar-vos-á a redefinir (ou confirmar) seu foco estratégico.



Ferramentas: 4. *Mapeamento de Canais e Transacções*, 7. *Guia de Pesquisa de Clientes*

OPERAÇÕES

3.4 Revejam o modelo e os processos operacionais

- A vossa nova estratégia de negócio ditará os processos e procedimentos para a recalibração de longo prazo do negócio.
- Analistem e revejam todos os processos voltados para o cliente e de *back-end*. A revisão envolverá a análise de mapas de processo detalhados.
- Sigam uma abordagem ágil para redefinir modelos operacionais.

3.5 Revejam os requisitos & políticas de pessoal



- Revejam a planificação de recursos humanos, pois os conjuntos de habilidades necessários poderão mudar com base em novos modelos operacionais e novas estratégias, por exemplo, as descrições de trabalho à luz de mudanças no modelo de operações.
- Revejam as estratégias/políticas de disposição do local de trabalho. A dinâmica do local de trabalho, evoluindo já num mundo da digitalização, poderá ser duramente alterada após um longo período de trabalho remoto. Por exemplo, durante a crise, houve muito foco no "trabalho a partir de casa".
- Mantendam ferramentas inteligentes de colaboração para a equipa. Caso já existam, revejam-nas para ver se ainda serão relevantes.
- Com base nas novas mudanças estratégicas e mudanças no modelo operacional, as instituições precisam de rever a estratégia de parceria que envolve a identificação de áreas/funções para parcerias (por exemplo: a instituição poderá decidir terceirizar o atendimento ao cliente/serviços tecnológicos).

3.6 Redefinam as necessidades tecnológicas e de infra-estrutura



- Novos objectivos potenciais, como o melhoramento das capacidades de aviso prévio e metodologias alternativas de avaliação de crédito, podem implicar actualizações significativas aos sistemas e recursos tecnológicos existentes. Por exemplo, os modelos de aprendizagem de máquina (AM) /inteligência artificial (IA) poderão fornecer um grande valor adicional a longo prazo.
- Decidam se desenvolverão sistemas internamente ou de forma terceirizada. Por exemplo, para mitigação de riscos e pontuação (alternativa) de crédito, está disponível uma gama de ferramentas de terceiros, incluindo *LenddoEFL* ou *Worthy Credit*.
- Adoptem uma perspectiva de longo prazo, ou seja, invistam em infra-estruturas digitais que melhorem as oportunidades de geração de receita, reduzam custos e fortaleçam a resiliência dos negócios.
- Revejam o vosso plano sobre a extensão de canais físicos (balcões e ATMs)
- A estratégia revista e os principais objectivos poderão exigir que as instituições expandam os pontos de atendimento dos comerciantes e agentes.
- Com base no novo modelo e nos processos operacionais, surgirão novas necessidades de infra-estruturas (por exemplo, maior atendimento ao cliente, terminais de pontos de venda (POS) e infra-estrutura relacionada para apoiar as transacções em agências bancárias).

3.7 Considerem novas parcerias

- Deverão ser definidas novas áreas de parceria estratégica, com base nos novos objectivos e estratégias.



- As ONGs oferecem uma oportunidade para as parcerias alcançarem novos segmentos de clientes, consulte o Anexo 3.



Ferramenta: 5. *Avaliação de Adequação de Parceria*

CLIENTES



3.8 Redefinam as necessidades, os segmentos e os *clusters* de clientes



- Revejam as necessidades do cliente, após a crise, com base nos novos segmentos-alvo definidos.
- Aproveitem a oportunidade para analisar os dados dos clientes existentes, por exemplo, sobre produtos e uso de canais. Isso ajudar-vos-á a redefinir (ou confirmar) o vosso foco estratégico.
- Realizem uma avaliação detalhada de pesquisa/viabilidade do cliente para determinar o que funcionará melhor na nova realidade.
- A crise enfatizou, também, a necessidade de segmentação e agrupamento matizados/detalhados de clientes. Actualizem as metodologias de segmentação/*cluster*, aproveitando os dados, para responder às necessidades de forma mais matizada.
- Identifiquem os segmentos/*clusters* de clientes que apresentem oportunidades de crescimento na nova realidade. Isso pode ser baseado no desempenho antes da crise e durante a crise, bem como no potencial de receita projectado na nova realidade.
- Reestruem o mercado endereçável para crescer além do núcleo. O crescimento será diferente e poderá depender mais de mercados adjacentes, ecossistemas ou outros factores para definir o mercado endereçável.

Ferramenta: 7. *Guia de Pesquisa de Clientes*

3.9 Revejam a estratégia de alcance ao cliente



- Actualizem a vossa estratégia de divulgação, com base na avaliação das necessidades do cliente e em potenciais novas oportunidades. A crise pode ter acelerado mudanças comportamentais, por exemplo, a mudança para canais digitais e proposições de produtos.
- Façam uma análise detalhada de como diferentes canais de distribuição têm-se comportado - antes e durante a crise. Isso, combinado com dados sobre tipos individuais de clientes, poderá informar a vossa estratégia de canal daqui para frente.
- Considerem o engajamento dos clientes de uma maneira mais direccionada, usem dados para ajustar a estratégia de cliente, produto e preços.

Ferramenta: 4. *Mapeamento de Canais e Transacções*, 7. *Guia de Pesquisa de Clientes*

3.10 Ajustem os canais digitais e o engajamento do cliente



Já antes da crise havia fortes argumentos, em Moçambique, para o aumento do uso de canais de distribuição digitais/alternativos, como, por exemplo, o elevado custo médio de operações de contas correntes. A crise confirmou e aumentou essa necessidade.

- Determinem para que canais e ofertas digitais ajustar/alocar a maioria dos investimentos (por exemplo, *internet banking*, carteira móvel, agentes, cartões, uma combinação de todos). Deverão ser consultados dados recentes sobre captação.
- Seleccionem geografias onde vocês poderão ganhar mais participação de

	<p>mercado com canais/ofertas digitais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiquem segmentos de clientes que apresentem oportunidades para ofertas digitais. • Adoptem uma perspectiva de longo prazo, ou seja, invistam em canais digitais e infra-estruturas que poderão levar tempo para gerar lucros.
3.11 Introduzam novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Seguindo os vossos novos objectivos estratégicos e análise do cliente, introduzam novos produtos e serviços. • Projectem e concedam ofertas de produtos de crédito digital para diferentes segmentos, incluindo pequenas empresas. Os bancos poderão identificar algumas empresas/alguns sectores-chave (que, provavelmente, recuperar-se-ão após a crise) elegíveis para receber tais empréstimos. • Ofereçam novos produtos de poupança.

FINANÇAS



Dependendo da duração das restrições, a qualidade da carteira de empréstimos poderá parecer extremamente fraca e porque poucos ou nenhum empréstimo foi desembolsado durante a crise, a situação de receita e lucro será afectada.

<p>3.12 Recuperem da crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrem os vossos esforços na recuperação de empréstimos e em novos negócios (reagendar empréstimos pode aliviar a pressão imediata, mas esses empréstimos devem ser recuperados, se possível). • Considerem investir em recursos que o ajudarão a ter acesso a novos fluxos de receita (por exemplo, capacidades aprimoradas de análise/pontuação de crédito poderão permitir que vocês emprestem a novos segmentos de clientes; canais alternativos aprimorados, como agentes, poderão ajudá-los a ter acesso a mais depósitos).
<p>3.13 Actualizem a planificação financeira à nova realidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguindo a vossa estratégia de negócios, criem projecções financeiras detalhadas para a nova realidade. • Isso reflectirá suposições actualizadas com base em como o vosso ambiente de negócios terá mudado.
<p>3.14 Assegurem financiamento para financiar a expansão do negócio, se necessário</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrem aos potenciais investidores que vocês estão prontos para crescer na nova realidade, por exemplo, ilustrando o vosso desempenho antes/durante a crise, mencionando as medidas que vocês tomaram e delineando segmentos-alvo e bolsas de crescimento. • Entrem em contacto com qualquer potencial novo investidor, antecipadamente, incluindo iniciativas específicas de financiamento no contexto do Covid-19/da reconstrução. • Considerem uma possível aquisição de um concorrente adequado. • Entrem em contacto com as instituições financeiras de desenvolvimento (incluindo a IFC, o Banco Mundial, o kfW, a AFD) pois elas poderão oferecer linhas de crédito atraentes, às instituições financeiras, para apoiar a recuperação e expansão.

ANEXO 1: PRINCIPAIS RESPOSTAS POLÍTICAS

O Governo de Moçambique implementou uma série de respostas políticas relevantes, para o sector financeiro. Em 29 de Abril de 2020, o Presidente da República resumiu essas políticas da seguinte forma:

- I. Reduzimos a percentagem dos depósitos que os Bancos Comerciais são obrigados a manter no Banco de Moçambique de 13% para 11,5%, para os depósitos em moeda nacional, e de 36% para 34,5%, para os depósitos em moeda estrangeira;
- II. Reduzimos a taxa de juro de referência da política monetária de 12,75% para 11,25%;
- III. Permitimos, temporariamente, que os bancos comerciais renegociassem os termos de empréstimos dos clientes afectados pela pandemia da COVID-19, sem custos para os bancos porque não serão obrigados a constituir provisões adicionais;
- IV. Introduzimos uma linha de financiamento em moeda estrangeira aos bancos comerciais, no montante global de 500 milhões de Dólares norte americanos, por um período de nove meses, para apoiarem os seus clientes no processo de importação de bens e de matéria prima;
- V. Suspendemos, temporariamente, o pagamento de comissões nas transacções usando meios digitais, nos bancos, para valores até 5 mil Meticais e nas instituições de moeda electrónica, para valores até mil Meticais, por dia;
- VI. Reduzimos para metade as comissões e encargos que os clientes singulares incorriam nas transferências das suas contas bancárias para as suas contas nas instituições de moeda electrónica (MPesa, mKesh e eMola);
- VII. No âmbito das boas relações com os nossos parceiros multilaterais de desenvolvimento, o Fundo Monetário Internacional (FMI) decidiu, conceder alívio da dívida a Moçambique para todas as prestações que estavam previstas para o período de 14 de Abril a 13 de Outubro de 2020, o que equivale a um montante de cerca de 15 milhões de Dólares; e
- VIII. Adicionalmente, está previsto para o período de 14 de Outubro de 2020 a 13 de Outubro de 2022, cerca de 54 milhões de Dólares, perfazendo um total de 69 milhões de dólares;
- IX. Com estes alívios, o país terá espaço fiscal adicional para financiar algumas acções de mitigação dos efeitos da pandemia da COVID-19.

Fonte: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, *Comunicação à Nação de Sua Excelência Filipe Jacinto Nyusi, Presidente da República de Moçambique, sobre a situação da Pandemia do Corona Vírus – COVID-19* [p.10-11].

A partir de 29 de Abril de 2020, outras medidas incluem:

MONETÁRIO E MACRO-FINANCEIRO

O Banco Central concedeu apoio à política monetária e agiu para salvaguardar a estabilidade financeira. O Banco Central começou a proporcionar liquidez ao sector privado, planeando até MGA620 bilhões (cerca de 1,2% do PIB) para permitir que os bancos prorroguem pagamentos atrasados em empréstimos existentes e aumentem os empréstimos para as empresas.

TAXA DE CÂMBIO E BALANÇA DE PAGAMENTOS

As autoridades estão a manter o regime cambial flexível. Com base nos últimos dados disponíveis, o Banco Central fez algumas intervenções limitadas, e a taxa de câmbio depreciou cerca de 3,8% em relação ao USD desde o início do ano.

APOIO DE PARCEIROS DE DESENVOLVIMENTO

Em 3 de Abril de 2020, o Fundo Monetário Internacional (FMI) aprovou um desembolso, ao abrigo do *Rapid Credit Facility* (RCF), equivalente a USD 165,9 milhões para atender ao grande défice de financiamento externo decorrente da pandemia do Covid-19. Em 24 de Abril de 2020, o Conselho Executivo do FMI aprovou um desembolso, ao abrigo do *Rapid Credit Facility* (RCF), de SDR 227,2 milhões (cerca de USD 309 milhões, na taxa de câmbio da data de aprovação), para ajudar Moçambique a atender às necessidades urgentes da balança de pagamentos e fiscais decorrentes da pandemia do COVID-19.

Em 12 de Março de 2020, o Banco Mundial concedeu uma doação de USD 3,7 milhões para fortalecer a prevenção contra a pandemia do Covid-19, para adquirir materiais e equipamentos e treinar profissionais de saúde. Em 2 de Abril de 2020, o Banco Mundial aprovou a Operação de Política de Desenvolvimento (OPD) de USD 100 milhões para apoio orçamental, para melhorar o capital humano. O governo está a trabalhar numa lei orçamental revista que considerará medidas fiscais adicionais e de apoio a serem apresentadas ao parlamento.

Espera-se que a União Europeia forneça 110 milhões de euros, em apoio a Moçambique, na sua luta contra a pandemia do Covid-19, sob a forma de subsídios, para 2020 e 2021. Ainda está em discussão como esse apoio deverá ser alocado.

Fontes: Fundo Monetário Internacional (FMI), [Policy responses to Covid-19 tracker](#), revisto em 2 de Maio de 2020; FMI, Blog, [IMF Executive Board Approves US\\$309 Million in Emergency Assistance to Mozambique to Address the COVID-19 Pandemic](#), revisto em 5 de Maio de 2020; *Club of Mozambique*, artigo *online*, Moçambique: [EU to provide €110M for Covid-19 fight](#), revisto em 5 de Maio de 2020.

ANEXO 2: GESTÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPA

Protecção	<ul style="list-style-type: none">• Tomem providências para garantir a protecção dos funcionários nas instalações do escritório/balcão• Compreendam as preocupações dos funcionários e o que lhes inquieta• Peçam e permitam que os funcionários abandonem o local de trabalho caso desenvolvam algum sintoma, enquanto estiverem no local de trabalho• Peçam aos funcionários que lavem as mãos, muitas vezes, com água e sabão ou que usem um desinfectante à base de álcool para as mãos• Não permitam apertos de mão, incentivem o uso de outras formas de saudação• Todas as superfícies frequentemente tocadas, como estações de trabalho, balcões e maçanetas devem ser rotineiramente higienizadas• Imponham normas de distanciamento social para clientes que entram nos vossos balcões• Nunca permitam a superlotação nos balcões/escritórios. Definam o número máximo de pessoas permitidas, dentro de um balcão, a qualquer momento• Minimizem o uso de documentos que passem de mão em mão. Procurem encorajar mais a realização de transacções na plataforma Digital
Garantia	<ul style="list-style-type: none">• Mostrem que vocês estão dispostos a ouvir e tomar medidas com base no <i>feedback</i> dos funcionários• Continuem a verificar os níveis de confiança, no seio dos funcionários, através de inquéritos dirigidos ao pessoal• Mostrem empatia e forneçam apoio aos funcionários que enfrentam quaisquer adversidades/problemas no campo profissional/pessoal• Implementem políticas que dão aos funcionários confiança de que eles não serão penalizados e poderão gozar de licenças por doença
Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Não assumam que saibam de que os funcionários precisam ou com o que eles se estejam a debater. Façam uma pesquisa de pulso!• Desenvolvam objectivos-chave ou metas de curto prazo para o vosso negócio e compartilhem-nos com os vossos funcionários• Forneçam, prontamente, quaisquer informações ou recursos que os funcionários tenham solicitado• Abordem questões relacionadas com planos futuros para os funcionários e o impacto nas suas funções• Comuniquem, de forma clara e atempada, caso o PSF precise de despedir alguns funcionários ou rever as responsabilidades de certos funcionários por causa da crise. Forneça uma justificação detalhada associada a tal comunicação.• Peçam <i>feedback</i> sobre que políticas e acções estão a ser aplicadas e quais não estão• Incentivem os gestores a manterem encontros individuais regulares para monitorarem, regularmente, os funcionários• Garantam uma comunicação rápida sobre quaisquer perguntas dos funcionários e definam um tempo de retorno para cada questão• Comuniquem uma mensagem consistente, em todos os níveis da sua organização• Encontrem maneiras de reforçar a vossa missão, visão e valores, em todas as comunicações, em toda a empresa• Coordenem, cuidadosamente, para evitar que sejam comunicadas

	<p>políticas inconsistentes, por diferentes gestores ou equipas</p>
Uso de Canais Remotos	<ul style="list-style-type: none"> • Certifiquem-se de que os funcionários estejam bem equipados, com os meios essenciais, para trabalharem, eficientemente, enquanto estiverem a trabalhar remotamente. • Comuniquem, claramente, canais remotos oficiais aprovados e directrizes para o trabalho remoto • Identifiquem desafios no ambiente de trabalho remoto, por parte dos funcionários, e corrijam-nos
Clareza das Funções e Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Não deixem os funcionários a adivinharem o que devem ou não fazer • Esclareçam novas expectativas de desempenho durante o período de crise • Ajudem os funcionários a priorizar o que é importante e o que não é • Estabeleçam novas metas para ajudar os funcionários a alinharem-nas com as suas prioridades pessoais, profissionais e organizacionais • Apoiem com a implementação, pois fazer planos apenas não ajudará • Não estabeleçam expectativas irreais, dos vossos funcionários, dada a situação difícil
Rastreio de Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Recolham actualizações diárias dos funcionários sobre sua saúde • Verifiquem sintomas em todos os funcionários (tosse, espirro, falta de ar) e/ou temperatura • Peçam aos funcionários que reportem, pessoalmente, qualquer mudança no seu estado de saúde ou no da sua família e seus vizinhos • O isolamento físico pode levar ao isolamento emocional e ao aumento dos problemas de saúde mental. Capacitem o pessoal dos RH no rastreamento dessas questões • Dêem o tom, claramente: a saúde é mais importante do que a produtividade, durante a crise
Injecção de Moral	<ul style="list-style-type: none"> • Esclareçam quaisquer receios sobre possíveis perdas de emprego ou cortes salariais • Ajudem os funcionários a aceitarem as novas realidades e a se adaptarem • Continuem a partilhar histórias de sucesso e reconheçam os funcionários por contribuições importantes • Encontrem maneiras de a vossa equipa comemorar pequenas vitórias. Aumentar a confiança e a positividade pode melhorar a moral
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiquem que novas habilidades são necessárias para os funcionários no cenário alterado • Projectem treinamentos que precisam ser fornecidos • Ofereçam treinamento de comunicação aos seus gestores para ajudá-los a apoiar as emoções dos funcionários • Capacitem os vossos funcionários e gestores para ajudarem a empresa a recuperar a sua dinâmica • Planifiquem para que os vossos funcionários adquiram novas habilidades para assumirem novas funções e recuperar os negócios perdidos

ANEXO 3: PARCERIAS COM ONGS

Organizações não-governamentais (ONGs) e outras organizações comunitárias semiformais poderão ser parceiros de divulgação altamente eficazes e eficientes para os bancos comerciais gerirem o crescimento pós-crise.

A parceria com ONGs poderá ser fundamental para fornecer a conectividade de “último quilómetro” com os bancos. Os bancos podem explorar a rede existente de ONGs, em lugares distantes, para adquirirem novas contas de clientes, activar novos agentes, estabelecer e proporcionar canais de distribuição inovadores.

Dada a sua profunda compreensão das comunidades locais, as ONGs poderão, também, tornar-se parceiras de conhecimento que poderão ajudar os bancos a projectar produtos apropriados e reduzir os riscos associados. As ONGs poderão actuar como intermediários e diminuir a distância entre a procura e a oferta, como tem sido demonstrado, com muito sucesso, por muitos exemplos internacionais e nacionais.

Assim, os bancos não tentarão reinventar a roda quando estão a procura de expandir a sua marca em áreas onde tenham presença limitada ou onde as suas equipas precisam de apoio para alcançar, efectivamente, os seus clientes existentes.

As parcerias do banco com ONGs poderão ser conceituadas como um acordo de "taxa por serviço". Tais parcerias transaccionais exigem que os bancos paguem pela prestação do serviço de uma ONG. As ONGs poderão prestar os seguintes serviços aos bancos:

- Identificação do Cliente: as ONGs podem ser fontes de informação sobre clientes-alvo. Como as ONGs têm laços muito bons com as comunidades, elas poderão recomendar os produtos do banco aos potenciais clientes e apresentar a equipa do banco aos clientes-alvo, por exemplo, como parte do treinamento de alfabetização financeira, onde os funcionários do banco explicam sobre as suas poupanças e produtos de empréstimo.
- Apoiar a expansão em novas áreas: AS ONGs poderão servir como um excelente recurso, sobretudo quando o banco procura expandir as operações em novas áreas geográficas. As ONGs poderão ajudar o banco a encontrar informações relevantes sobre os mercados onde o banco está interessado em operar.
- Recrutamento de Novos Agentes: AS ONGs têm uma compreensão muito boa das empresas locais e poderão ajudar o banco a identificar novos negócios, que correspondam aos critérios de selecção do banco, que poderão se tornar em agentes do banco. Comerciantes de *commodities* agrícolas ou insumos poderão ser um bom começo.
- Vinculações com Grupos de Poupança Informais: AS ONGs fornecem apoio regular aos grupos de poupança informais e poderão ajudar o banco a estabelecer vínculos com esses grupos.
- Monitoramento e Avaliação. As ONGs poderão, também, auxiliar o banco no monitoramento do andamento do projecto ou na avaliação dos resultados.
- Difusão da Consciência Financeira: AS ONGs poderão ser muito úteis no melhoramento dos níveis de conscientização financeira das comunidades-alvo, pois elas já têm uma forte compreensão dessas comunidades e são consideradas confiáveis pela população local.

ANEXO 4: ESTUDO DE CASO DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

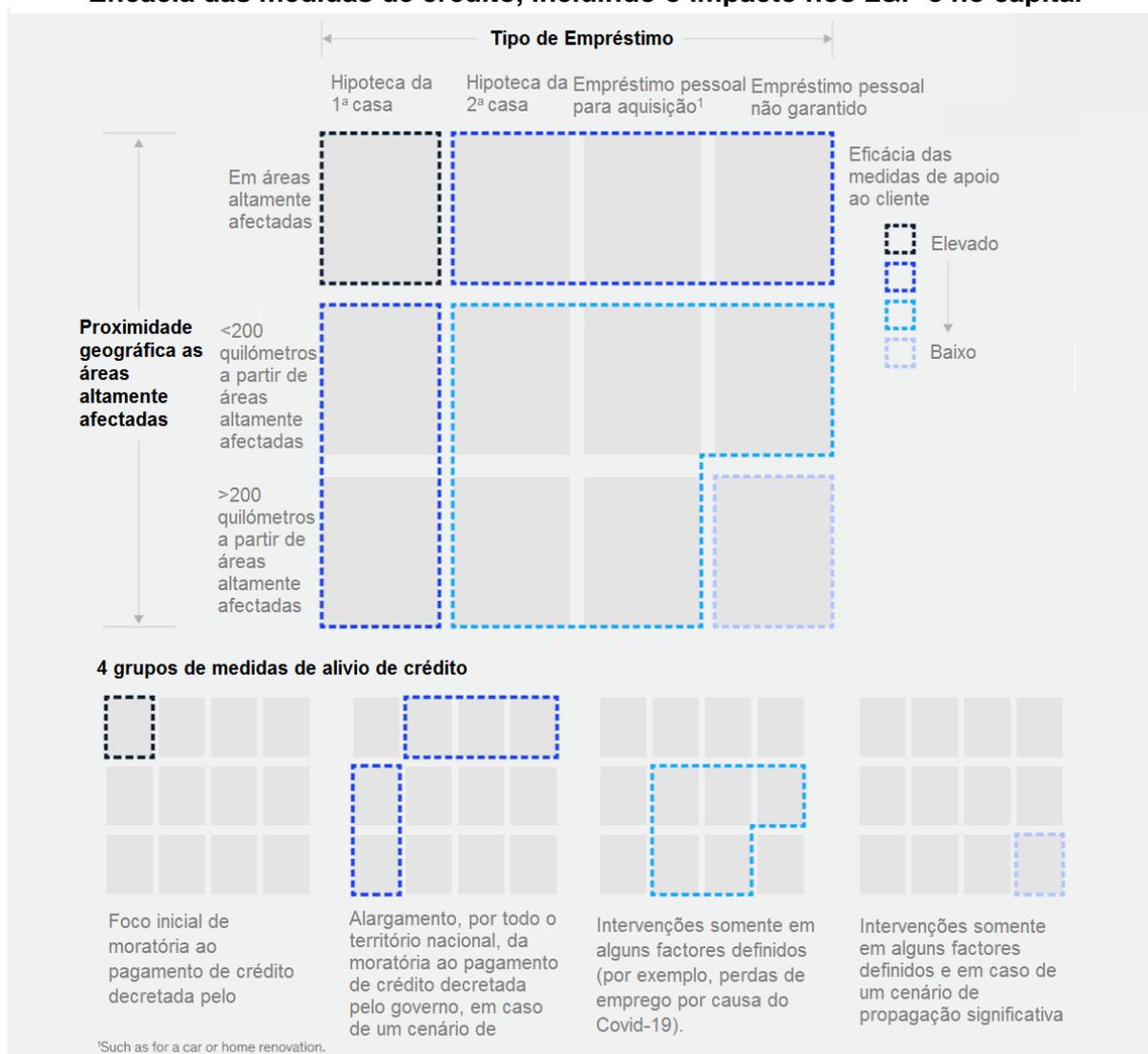
Um dos bancos na Itália: segmentar a carteira de clientes poderá maximizar a eficácia do apoio dos bancos

Além da moratória ao pagamento das prestações de crédito, decretada pelo governo, alguns bancos italianos estão a desenvolver quadros para avaliar que acções proactivas terão resultados mais eficazes nos clientes, incluindo considerações tais como as seguintes:

- nível do impacto do COVID-19, por exemplo, áreas geográficas mais afectadas pelo vírus;
- tipo de empréstimo, por exemplo, hipoteca da casa principal, hipoteca da casa secundária e empréstimos pessoais sem garantia.
- estágio de inadimplência do cliente.

Esta segmentação permite a priorização eficaz dos casos, com base no seu grau de criticidade. Por exemplo, clientes que sejam mais afectados pelo COVID-19 e que possuam hipotecas da casa principal merecerão apoio com máxima prioridade, em caso de necessidade.

Eficácia das medidas de crédito, incluindo o impacto nos L&P e no capital



Fonte: McKisney & Company, [Leadership in the time of coronavirus: COVID-19 response and implications for banks](#). Março de 2020.

Publicado pela:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sedes Sociais

Bonn e Eschborn, Alemanha

Programa

Improving Framework Conditions in the Private and Financial Sector (ProEcon)

Rua Damião de Góis Nº 201. Sommerschild. Maputo

Moçambique

Tel.: +258 21301372

Fax.: +258 21493258

E: pro-econ@giz.de

I: www.giz.de

Responsável: Doris Becker, Director do Programa

Coordenação de Publicação:

Gabriela Rosales-Rogge, Líder da Equipa

Lowan Lee, Assessora

Design e layout:

AFC Agriculture and Finance Consultants GmbH

Em Maio de 2020

Autores:

AFC Agriculture and Finance Consultants GmbH

Baunscheidtstraße 17, 53113 Bonn

Alemania

Tel: +49 228 92394000

Tel: +49 228 92394098

Mail: info@afci.de

Web: www.afci.de

Elaborado pelos senhores:

Michael Rothe

Dirk Lebe

Sachin Bansal

Nitin Garg

Luis Alberto Garate Chavez

Vladislav Nimerenco

A GIZ é responsável pelo conteúdo desta publicação.

Em nome do Ministério Federal Alemão de Cooperação e Desenvolvimento Económico (BMZ).

Link para o Kit de ferramentas: https://www.giz.de/en/downloads/Toolkit-Business%20Continuity_Covid-19%20Response_Mozambique_GIZ.zip



Implementado por



**Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Sedes Sociais

Bonn e Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Alemanha
T +49 228 44 60 - 0
F +49 228 44 60 - 17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Alemanha
T +49 61 96 79 - 0
F +49 61 96 79 - 11 15

E info@giz.de
I www.giz.de