



# “QUEREMOS SER UM BANCO DE REFERÊNCIA EM MOÇAMBIQUE”

O First National Bank Moçambique (FNBM) quer ser uma referência no mercado bancário moçambicano a médio e longo prazo, mas com o foco virado para o segmento das médias e grandes empresas que se inserem na cadeia de valor de grandes projectos

**VALDO MLHONGO**



MARY VILAKAZI,  
DO FIRSTRAND, E PAULO  
PEREIRA, DO FNB  
MOÇAMBIQUE:  
Contar com um accionista  
de peso em África

## “OS INVESTIMENTOS DE CAPITAL SÃO FUNDAMENTAIS PARA A NOSSA TRANSFORMAÇÃO”

de uma força que envolve conhecimento, as melhores práticas do mercado, muita experiência de trabalho no sector bancário em toda a África.

**Já foram aprovados diversos aumentos de capital do FNBM, que ocorrerão ao longo deste ano e do próximo. No final de 2020 para quanto passará o capital do banco?**

Os investimentos de capital são fundamentais para a nossa transformação. O que nós fizemos, ao longo de 2018, foi definir uma nova estratégia para o banco que foi aprovada pelos accionistas. Essa estratégia passa por reposicionar o banco, apostando nos sectores geradores de emprego. Isto não significa deixar de servir o retalho, mas olhar para o retalho focando-nos nas cadeias de valor dos principais sectores do desenvolvimento do país.

As injeções de capital e o investimento vão continuar durante 2019 e 2020, como prevê a estratégia aprovada pelos accionistas. Portanto, há aumentos de capital significativos através dessas injeções, mas, por outro lado, há também um custo muito significativo decorrente da transformação que estamos a conduzir, que implicará resultados negativos em 2019 e 2020. Há, designadamente, recuperação do crédito vencido. Portanto, há flutuações no capital e creio que, no final de 2020, quando terminarmos essa transformação, o capital do banco vai aumentar, mas não será consideravelmente... O projecto de crescimento acentuado do banco dar-se-á após 2020, ou seja, de 2021 em diante.

**Qual o impacto deste reforço do capital social no desempenho do banco?**

**P**aulo Pereira, administrador delegado adjunto do First National Bank Moçambique (FNBM), uma subsidiária do FirstRand, o maior grupo financeiro africano por capitalização bolsista, explicou à EXAME como irá conduzir o banco a resultados positivos a médio e longo prazo. Realçou ainda a importância de o banco se incluir no grupo FirstRand, o colosso financeiro sul-africano que detém mais 92% do FNBM. A nova estratégia do banco moçambicano foca-se nas empresas integradas nas cadeias de valor dos principais sectores ligados ao desenvolvimento do país, uma viragem na sua lógica de abordagem do mercado, “o que implicará a adaptação da sua rede de balcões à nova estratégia, com fecho de balcões e abertura de novas localizações”, revela Paulo Pereira. O projecto de crescimento da instituição acelera após 2020.

**O FNBM é uma subsidiária do FirstRand, um dos maiores grupos africanos. Como é que isso impulsiona o negócio do banco em Moçambique?**

Por um lado, temos a responsabilidade de trazer para Moçambique e para os nossos clientes o valor que é típico deste grupo. Por outro lado, temos de alavancar a força que tem o grupo em que estamos inseridos para integrar esse valor. Há um investimento robusto em Moçambique, que traduz a força do grupo e que se materializa no financiamento directo a grandes empresas e a grandes projectos, assumindo o grupo, por exemplo, posições no gás natural em Moçambique. Essa força também se concretiza em investimentos directos no nosso banco, em injeções no seu capital, efectuadas para o transformar e potenciar o valor acrescentado do grupo. Trata-se ainda

EDILSON TOMAS



## REGRESSO AOS LUCROS

O First National Bank Moçambique (FNBM) iniciou em 2018 uma estratégia de reposicionamento liderada pelos segmentos das grandes empresas, do comércio e da banca de investimento. A sua Estratégia de Transformação Visão 2020 assenta no aumento de competências e eficiência, gestão do portefólio e do processo de criação de crédito e automação e simplificação dos processos.

O banco aposta em que o investimento nesta estratégia lhe trará um forte crescimento e elevada rentabilidade a médio prazo.

Ser uma subsidiária do FirstRand é um trunfo para o FNBM. Trata-se do maior grupo financeiro em África por capitalização bolsista e com acesso a uma rede global.

Ao obter um resultado positivo da ordem dos 29,5 mil milhões de meticais, o banco deixou, no último exercício, os prejuízos, que acompanharam o fraco desempenho da economia em 2016 e 2017. Reduziu, no entanto, o crédito a clientes de 4,4 mil milhões para 5,1 mil milhões de meticais ao longo do último ano. A par da maior prudência na concessão de crédito, a perda por imparidades no crédito concedido caiu significativamente, com a margem financeira, após contabilizadas as perdas por imparidade no crédito concedido, a passar de 854 milhões para 1,2 mil milhões de meticais. O volume de depósitos, entretanto, variou menos, passando de 12,9 mil milhões de meticais para 12,6 mil milhões. O activo do FNBM ascendeu, no final de 2018, a 15,4 mil milhões de meticais e os capitais próprios a perto de 1,4 mil milhões de meticais.

O impacto é precisamente o desempenho do banco. Não se trata de uma estratégia de crescimento. Não estamos a apostar em ganhos de quota do mercado ao longo destes dois anos, o que estamos a fazer é a alterar o desempenho do banco. Nós temos um rácio de produtividade que não é muito elevado. E temos de o alterar. E isso altera-se com capacitação das pessoas, automatização de processos, inserção de tecnologias de ponta, inovação no banco e, portanto, precisamente através das injeções de capital e do investimento no programa de transformação a que chamamos Visão 2020. Diria que o impacto é total.

**Os constrangimentos de 2016 e 2017 afectaram particularmente os segmentos a que o banco tinha uma maior exposição, as pequenas e médias empresas e o retalho. O FNBM**

### **vai recentrar-se noutro segmento de clientela?**

O banco estava focado no mercado em geral, um mercado de massas que envolvia muito trabalho, muito serviço ligado ao retalho, às pequenas e médias empresas, e daí ter ganho uma exposição elevada ao crédito vencido. O que nos fez repensar o nosso posicionamento no mercado e o modo de conseguir trazer mais valor para o país, para os moçambicanos e os accionistas. O banco vai centrar-se nas grandes empresas, nas médias empresas e em toda a cadeia de valor. Isto significa que vamos trabalhar com pequenas e médias empresas e com clientes individuais, de preferência moçambicanos, alinhados na cadeia de valor dos grandes projectos de desenvolvimento de país. Não falo só do gás natural, mas também de outros sectores críticos, como as infra-estruturas, a agricultura, distribuição e consumo de

bens... são áreas-chave para o desenvolvimento do país nas quais vamos fazer uma grande aposta.

### **Em 2018 o banco voltou aos lucros.**

#### **A que se deve a viragem?**

Foi possível através de três alavancas principais. Uma delas foi o reposicionamento do negócio. Começámos já a trabalhar e a alinhar o negócio e portefólios pelas cadeias de valor em que apostamos. Outra alavanca foi a recuperação do crédito vencido. Tivemos de, por um lado, provisionar a carteira (de crédito vencido) e garantir uma cobertura acima da média do mercado e de





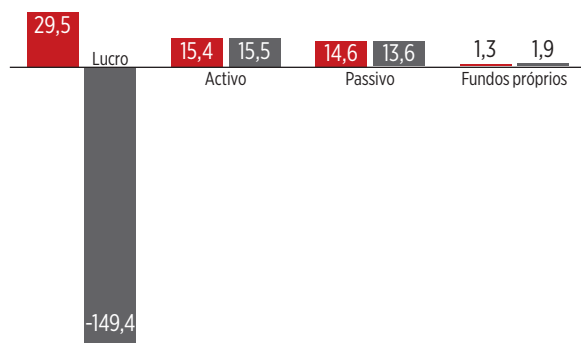
**PAULO PEREIRA:**  
A responsabilidade  
de trazer para Moçambique  
a experiência do FirstRand

EDILSON TOMAS

### BALANÇO (Mil milhões de meticais)

Passou o tempo dos prejuízos e em 2018 o banco já obteve um resultado líquido positivo antes de impostos

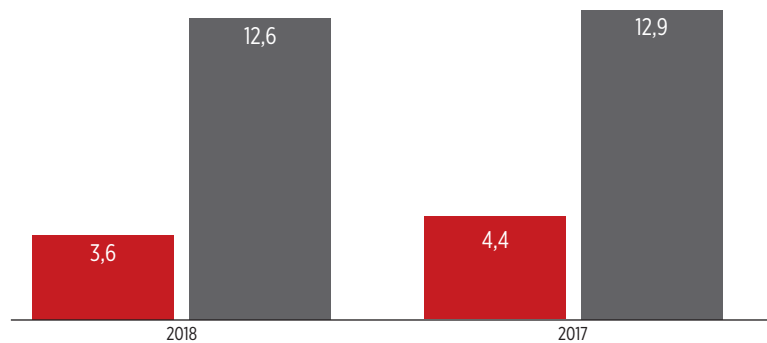
■ 2018 ■ 2017



### CRÉDITO E DEPÓSITOS (Mil milhões de meticais)

O FNBM adoptou maior prudência, reduziu o volume de crédito e manteve estabilidade nos depósitos

■ Crédito ■ Depósitos





conseguir, por outro lado, desenvolver fortemente competências de recuperação de crédito para garantir que conseguimos reaver esse crédito malparado, e isso também foi muito bem-sucedido. A terceira alavanca do negócio em 2018 foi a ênfase colocada na otimização do custo da operação e obtivemos ganhos na ordem de 12% na eficiência produtiva do banco. Estas três alavancas ajudaram-nos a termos resultados positivos.

**O banco reduziu o crédito a clientes. Isso corresponde a uma atitude mais prudente na concessão de empréstimos?**

O que aconteceu foi uma alteração na lógica de concessão de crédito, que tem a ver com o novo posicionamento do banco. O crédito a retalho a pequenas e médias empresas sem garantias foi muito contido enquanto se montavam as competências de recuperação de crédito e se montava toda uma operação de crédito mais alinhada com o grupo. Quando olhamos para a nova lógica de concessão

## “O HORIZONTE 2020 DA ESTRATÉGIA DA TRANSFORMAÇÃO É TORNAR O FNBM UM BANCO RENTÁVEL E SUSTENTÁVEL”

de crédito do banco vemos que o rácio de eficiência é do melhor que existe no mercado. Aprovámos o mês passado um crédito a uma grande empresa multinacional que opera em Moçambique. Estamos, por outro lado, a fazer parcerias com o nosso grupo para créditos transfronteiriços. Quando uma empresa necessita de financiamento muito acima da nossa capacidade, esta é complementada com o apoio do grupo, numa lógica internacional. Estamos a falar de um cliente em Moçambique, numa operação em Moçambique, mas o apoio vem de todo o grupo. Temos vindo a aprovar créditos a empresas relevantes moçambicanas que operam nas cadeias de valor em que apostamos. Portanto, o crédito concedido tem evo-

luído numa lógica diferente e com uma *performance* muito otimizada.

**O complemento de todo o grupo é decisivo?**

Aliámos as competências que temos no grupo ao nosso conhecimento local. Pela rede que temos já estabelecida em Moçambique conseguimos trazer mais valor focando-nos. Este foco traz valor acrescentado, mas não chega. A eficiência da operação, o bom desempenho, tem de existir para garantir que esse valor é criado. Daí que, nos próximos dois anos, além do reposicionamento que estamos a fazer, as questões de ineficiência tenham de ser resolvidas com muita formação e muita capacitação.



**APOSTA:** Pereira e Vilakazi realçam o apoio do grupo FirstRand ao banco moçambicano

**Foram constituídas provisões adicionais. Há uma forma diferente de olhar para o reconhecimento de perdas?**

É uma área na qual, mais uma vez, temos o enorme benefício de pertencer ao FirstRand. É um grupo com muita experiência no mercado, com uma lógica de crédito e de decisão e análise de risco muito experimentada. Ao longo de 2018 contámos com um envolvimento e apoio muito fortes do First Rand Group, nomeadamente na área do crédito... E, portanto, há, de facto, uma nova lógica de olhar para o crédito em geral, incluindo o reconhecimento de perdas.

**Que FNBM teremos quando se concluir a actual Estratégia de Transformação? Qual é o horizonte 2020?**

O horizonte 2020 da Estratégia da Transformação é tornar o FNBM um banco rentável e sustentável ao longo do tempo. Tornar o FNBM uma referência no mercado em termos de eficiência e de produtividade, portanto, um banco que traz um serviço diferenciado, uma experiência reconhecidamente superior e de forma consistente ao cliente. E trazer também aos accionistas toda a capacidade de crescimento sobre uma plataforma já eficiente.

**Os projectos de gás natural estão em fase de decisão final do investimento e arrancarão a curto prazo. Como encara o FNBM o surto de crescimento esperado para a economia?**

É uma das grandes apostas que o FNBM e o FirstRand Group fazem em África. O FirstRand Group tem bastante capital reservado para investimentos nessa área. Já fez nela investimentos acima de 500 milhões de dólares só na nossa região. E tem bastante mais capital reservado para o efeito. E, além disso, tem uma equipa muitowwsénior, com conhecimento da área, a nível internacional, posicionada em Londres, Joanesburgo e também em Moçambique. A aposta é de médio e longo prazo nessa área. \*



MARY VILAKAZI: À frente das operações do sexto conglomerado africano

EDILSON TOMAS

## UMA DAS MAIS INFLUENTES

Incluída pela revista *Jeune Afrique* entre as 50 mulheres mais influentes de África, é a principal responsável operacional e directora executiva do sexto maior conglomerado africano, o FirstRand, da África do Sul, na classificação de 2017 da revista *Forbes*. Mary Vilakazi transitou de outro grande conglomerado africano, a MMI Holdings, que actua no mercado dos seguros e dos serviços financeiros. Após o licenciamento em Contabilidade na Universidade Witwatersrand, de Joanesburgo, em 1999, Mary Vilakazi iniciou de imediato uma brilhante carreira profissional, tendo trabalhado durante oito anos na consultora PricewaterhouseCoopers, onde foi directora associada.

Espera-se que a sua vasta experiência no domínio regulatório e dos seguros contribua para o FirstRand alcançar rapidamente o objectivo de oferecer serviços financeiros integrados aos clientes.

O First National Bank é o braço de retalho do FirstRand Bank. O grupo, que detém cerca de 92% do capital do First National Bank Moçambique, e participações maioritárias em instituições financeiras noutros oito países africanos, resulta, na sua configuração actual, de uma fusão dos serviços financeiros do grupo Anglo American Corporation e da RMB Holdings.

O FirstRand Limited está listado nas bolsas de valores da África do Sul e da Namíbia.



# MARY VILAKAZI: “CONTINUAMOS ENTUSIASMADOS”

A directora operacional do FirstRand Group, um colosso africano, gostaria de ver o seu braço no país, o FNB Moçambique, tornar-se um dos principais protagonistas do mercado bancário nacional

**A** COO (directora operacional) do FirstRand, Mary Vilakazi, que fez uma fulgurante carreira nos seguros e na banca, fala da filosofia do grupo, as suas marcas e ainda as expectativas que deposita na evolução do First National Bank Moçambique e da economia do país.

**O FirstRand Group é um dos maiores africanos. Qual a sua presença,**

**marcas, áreas de especialização, capacidades distintas e vantagem competitiva?**

O FirstRand Group é o maior grupo em África no que diz respeito a capitalização de mercado. Nós já existimos, principalmente na África do Sul, há alguns anos. O FNB (First National Bank) foi adquirido pelo FirstRand há mais de 25 anos e tem 180 anos). O FirstRand é uma *holding* e estamos muito orgulhosos das nossas marcas e das franquias, que se foram afirmando ao longo dos anos. Temos na África do Sul o FNB como negócio retalhista, onde é definitivamente o número um, por número de clientes e pelas métricas de rentabilidade.

O Rand Merchant Bank (RMB) é o banco corporativo e institucional, também altamente prestigiado, e podemos dizer que é o melhor banco de investimentos na África do Sul. O WesBank na África do Sul concentra-se mais no financiamento de activos e de viaturas. Eu diria que essas são as principais franquias, temos muitas outras dentro do grupo mas essas são realmente as principais.

O FirstRand opera em cerca de 10 mercados africanos, em Moçambique, Namíbia e Botswana, com grandes negócios neles estabelecidos. Chamamos negócios emergentes àqueles que ainda estão na faixa etária dos 10 a 15 anos, o que inclui operações na Zâmbia, Gana, Lesoto e outras geografias. Fizemos recentemente uma grande aquisição, um banco no Reino Unido, o Aldermore Bank, especializado no mercado imobiliário no Reino Unido. É um segmento de mercado muito específico.

“ESTAMOS MUITO ORGULHOSOS DAS NOSSAS MARCAS E DAS FRANQUIAS, QUE SE AFIRMARAM AO LONGO DOS ANOS”

**Qual a aposta no FNB Moçambique?**

O FNB Moçambique tem a capacidade de poder aproveitar o que tem sucesso noutros mercados, não apenas na África do Sul. O RMB e o FNB trabalham estreitamente com a equipa de Paulo Pereira. Gostaríamos de ver o FNB Moçambique, nos próximos anos, ser muito representativo do que o RMB e o FNB alcançaram na África do Sul.

**Veio a Moçambique lançar a nova filosofia do FirstRand. Qual a visão do FirstRand para o país e para o FNB Moçambique?**

Moçambique é obviamente um mercado muito importante para o grupo. Os nossos laços históricos com moçambique são importantes para nós, sul-africanos, e seguramente gostaríamos de ver o nosso banco em Moçambique tornar-se relevante e incluir-se entre os principais bancos do país. O capital que lhe tem sido destinado demonstra a intenção de apoiar o negócio e o posicionamento do banco. Continuamos entusiasmados com as oportunidades que Moçambique nos oferece. ✱



MARY VILAKAZI:  
Somos o maior grupo financeiro em África