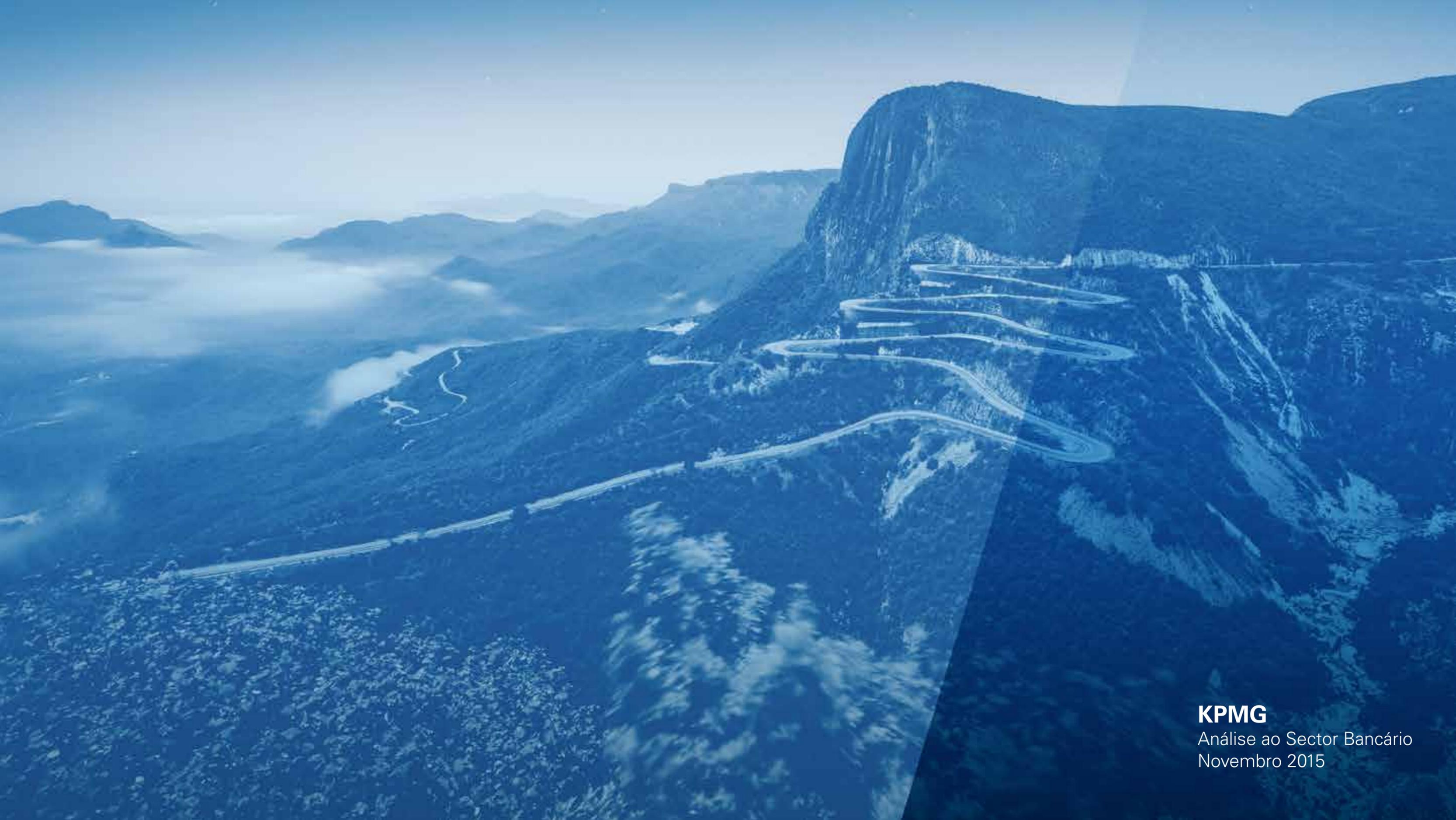




*cutting through complexity*

*Análise ao Sector Bancário*

# ANGOLANO



**KPMG**

Análise ao Sector Bancário  
Novembro 2015



Quando a KPMG estabeleceu uma nova firma membro Angolana, assumiu um compromisso para com o desenvolvimento do País, a capacitação dos sectores mais importantes da economia e o desenvolvimento dos recursos e do talento existentes em Angola.

É inegável que o Sector Bancário desempenha um papel fundamental no presente e no futuro da nossa Sociedade, pelo que esta é uma área que merece um olhar particularmente atento, próximo e dedicado. Acreditamos que um Sector Bancário sólido, competitivo e alinhado com as melhores práticas internacionais será determinante para a consolidação do País como referência no futuro do continente africano.

A sexta edição da Análise ao Sector Bancário Angolano, que agora apresentamos, ilustra o nosso compromisso e resulta do trabalho de pesquisa e análise dos profissionais da KPMG em Angola, bem como da troca de ideias com especialistas de *Financial Services* da rede global da KPMG.

No seguimento das inúmeras solicitações por parte do mercado, voltamos este ano a incluir uma das componentes distintas deste trabalho: a enumeração dos principais desafios do Sector para o futuro próximo. Tratam-se de 12 desafios que, no nosso entender, deverão marcar a agenda dos líderes e decisores do Sector, pelo que partilhamos com os leitores um pouco da nossa reflexão sobre cada um destes temas.

E porque a inovação é também uma marca da nossa firma, reforçámos o investimento na componente digital, apresentando uma nova versão do *dashboard* interactivo que demos a conhecer o ano passado. Trata-se de um aplicativo digital, disponível para *download* no nosso site [www.kpmg.co.ao](http://www.kpmg.co.ao) e que congrega os indicadores do Sector Bancário Angolano, permitindo ainda a realização de análises comparativas.

Ao mercado e às Instituições caberá a avaliação deste nosso trabalho. Na KPMG mantemos firme o compromisso de todos os dias colocarmos o nosso empenho e dedicação ao serviço dos clientes e futuros clientes.

Melhores cumprimentos,

**Sikander Sattar**  
Presidente do Conselho de Administração





Metodologia **01**

*Pág. 5*

Enquadramento Macroeconómico **02**

*Pág. 6 - 8*

Análise do Sector Bancário em Angola **03**

*Pág.9 - 13*

Desafios do Sector Bancário em Angola **04**

*Pág. 14 - 25*

Principais Conclusões **05**

*Pág. 26*

Dados Financeiros **06**

*Pág. 27 - 30*

## Metodologia e Fontes de Informação

A caracterização desta Análise ao Sector Bancário Angolano encontra-se suportada em dados e análises resultantes de informação pública (Relatórios e Contas), disponibilizada pelas Instituições Financeiras incluídas neste estudo, informação obtida no *site* do Banco Nacional de Angola (BNA) e dados obtidos através da Empresa Interbancária de Serviços (EMIS), entre outras fontes.

Tendo por base o universo de Bancos Comerciais autorizados a operar em Angola pelo BNA em 2014, a análise e dados utilizados nesta edição conta com uma representatividade de aproximadamente 90% do universo, não tendo sido possível incorporar os dados completos de três Instituições Financeiras (Banco Económico, Banco Sol e Banco Valor). Consideramos por isso estar assegurada a representatividade do Sector na globalidade dos indicadores analisados.

Relativamente ao estudo apresentado no ano transacto deverá ser dado destaque à exclusão do universo de Instituições Financeiras analisadas do Banco de Poupança e Promoção Habitacional, que com a criação do Banco Económico cessou a sua actividade.

O estudo deste ano apresenta uma alteração metodológica referente ao tratamento dos dados agregados. A não existência de contas públicas referentes ao Banco Económico implicou a alteração da metodologia KPMG na elaboração do documento, que consistia na soma das contas de todas as Instituições Financeiras. Considerando que a não inclusão do Banco Económico resultava em dados agregados não representativos do Sector Bancário Angolano, a KPMG optou por utilizar os dados agregados de 2013 e evolui-los à taxa de crescimento publicada no Relatório e Contas do BNA.

### INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

BANCO	ANO DE INÍCIO DE ACTIVIDADE
BPC BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	1976
BCI BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA	1991
BCGTA BANCO CAIXA GERAL TOTA DE ANGOLA	1993
BFA BANCO DE FOMENTO ANGOLA	1993
BAI BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	1997
BCA BANCO COMERCIAL ANGOLANO	1999
BSOL BANCO SOL	2001
BE BANCO ECONÓMICO(1)	2002
KEVE BANCO REGIONAL DO KEVE	2003
BMF BANCO BAI MICRO-FINANÇAS	2004
BIC BANCO BIC	2005
BPA BANCO PRIVADO ATLÂNTICO	2006
BMA BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2006
BNI BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	2006
BDA BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2006
VTB BANCO VTB-ÁFRICA	2007
BANC BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO	2007
FNB FINIBANCO ANGOLA	2008
BKI BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2008
SBA STANDARD BANK	2009
BCH BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2010
BVB BANCO VALOR	2010
SCBA STANDARD CHARTERED BANK DE ANGOLA	2013

Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

(1) Previamente denominado Banco Espírito Santo Angola. Em Agosto de 2014 foi intervencionado pelo BNA e entretanto foi redenominado para Banco Económico.

Neste contexto, este estudo pretende ser uma representação fiel do Sector Bancário Angolano, garantindo uma análise quantitativa e qualitativa das suas diferentes dimensões, nomeadamente:

#### Dimensão do Sector

e.g.: activos, crédito, depósitos, produto bancário, número de balcões, número de empregados;

#### Rentabilidade

e.g.: resultados líquidos, ROE, ROAA;

#### Eficiência

e.g.: *cost-to-income*;

#### Alavancagem

e.g.: rácio de transformação;

#### Solidez

e.g.: solvabilidade.



De acordo com o relatório *World Economic Outlook* do Fundo Monetário Internacional (FMI) divulgado em Outubro de 2015<sup>1</sup>, prevê-se um crescimento da actividade económica global de Angola durante o ano de 2015 a uma taxa aproximada de 3,5%, mantendo o mesmo nível de crescimento em 2016.

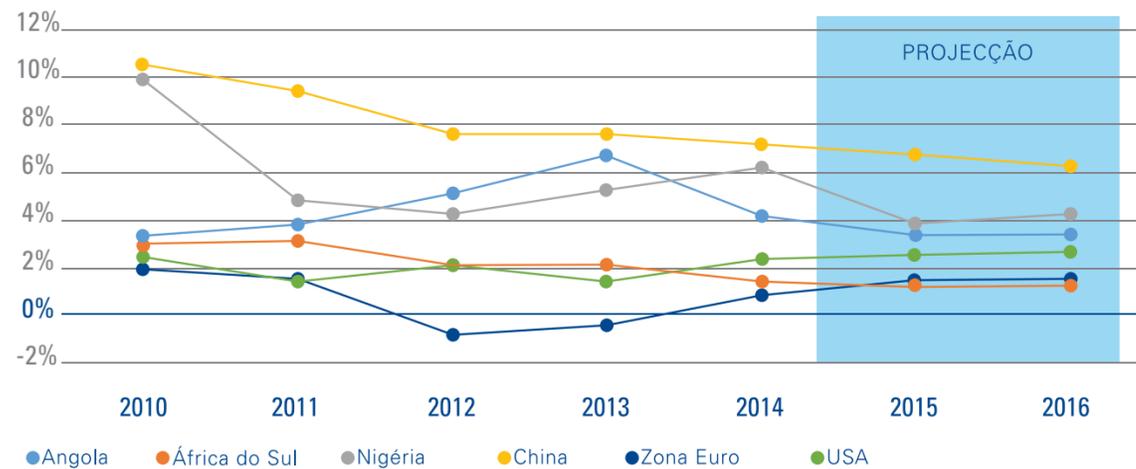
No ano de 2015 e de acordo com o Executivo Angolano, o sector petrolífero irá crescer 7,8%, em consequência do aumento da produção. Já o sector não petrolífero deverá crescer 2,4%, reflectindo os níveis de crescimento da agricultura (2,5%), da indústria transformadora (2,6%) e dos serviços mercantis (2,2%). O sector da energia deverá crescer 12%, o da construção 3,5% e o dos diamantes 3,2%.

Em 2014 a produção petrolífera representou apenas 35% do PIB, o que constitui um decréscimo assinalável face aos anos anteriores.

A redução das receitas de exportação, em virtude da redução do preço do petróleo, provoca uma diminuição da oferta de cambiais para os agentes económicos e tem um impacto directo no crescimento do PIB, gerando feitos em toda a economia, em consequência das relações entre os diversos sectores.

O crescimento mundial previsto para 2015 é de 3,5%, menos 1% do que na previsão de Abril de 2015. Em 2016, espera-se uma manutenção deste nível de crescimento, menos quatro décimas do que na previsão anterior.

### EVOLUÇÃO DO PIB REAL



Fonte: World Economic Outlook – Fundo Monetário Internacional, Outubro 2015

Todavia, a estabilidade económica tem sido colocada em causa pelos vários focos de incerteza que surgiram ao nível internacional e que têm afectado negativamente o preço do petróleo bruto, em virtude do desequilíbrio entre a oferta e a procura nos mercados.

O decréscimo esperado para 2016 fica essencialmente a dever-se à forte dependência do petróleo e à trajectória decrescente dos seus preços, encontrando-se o preço médio cerca de 55% abaixo do preço registado no início de 2014. Este facto é ainda mais expressivo tendo em conta que a receita tributária representa 95% das exportações do País e cerca de dois terços das receitas fiscais.

No caso da África Subsaariana, a queda do preço do petróleo reduziu 1,25%, em média, o crescimento económico aos países produtores de petróleo. Ainda assim, a economia global da África Subsaariana deve registar mais um ano de desempenho económico sólido, com a expectativa de que o crescimento ascenda a 3,8% em 2015, continuando a ser uma das zonas mundiais de maior crescimento, apenas atrás da Ásia emergente e em desenvolvimento.

Relativamente a Angola, o FMI estima que a inflação seja cerca de 10,3% em 2015, importando frisar os esforços levados a cabo pelo Executivo em iniciativas que visam controlar a inflação.

### Crescimento Económico

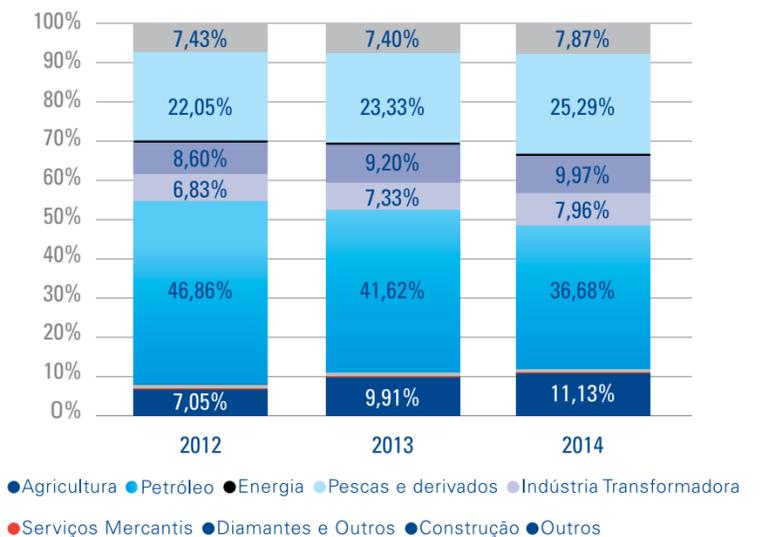
De acordo com o FMI, estima-se que o PIB Real Angolano tenha crescido cerca de 4,8% em 2014.

Este abrandamento no crescimento deve-se principalmente ao fraco comportamento do sector petrolífero, em contracção desde 2011. A produção de petróleo reduziu 2,6% em 2014, decorrente dos trabalhos de manutenção e reparação não programados em alguns dos campos petrolíferos, em comparação com uma quebra de cerca de 1% em 2013. O crescimento da economia não petrolífera também abrandou em 2014, devido a atrasos na execução de importantes investimentos, na electricidade e sector industrial.

Ao nível do Programa de Investimentos Públicos o Executivo Angolano pretende dar continuidade ao Programa Nacional de Desenvolvimento para o período de 2013 a 2017 e criar condições para que a economia possa produzir bens e serviços de forma competitiva. Este programa envolve iniciativas ao nível dos sectores da energia, água, saneamento básico, educação, saúde, plataformas logísticas, transportes e redes de frio. Foi ainda aprovada uma nova Lei do Investimento Privado e reestruturada a área do Governo que executa a política do investimento privado. Neste sentido, espera-se um reforço do dinamismo e da eficiência dos serviços e uma maior captação do investimento privado estrangeiro, para valores próximos dos 10 mil milhões de dólares, num período de dois anos. Complementando o investimento estrangeiro com o investimento interno, espera-se uma aceleração na diversificação da economia no sector não petrolífero, bem como o crescimento económico e do emprego em mais de 300 mil postos de trabalho.

Contudo, é necessário garantir um funcionamento eficiente das infra-estruturas para aumentar a competitividade da economia. Assim, a conclusão em 2016 e 2017 dos projectos estruturantes de energia, nomeadamente o alteamento da barragem de Cambambe, a conclusão da Central do Ciclo Combinado do Soyo e da hidroeléctrica de Laúca e a construção das 81 centrais municipais de captação, tratamento e distribuição de água, assim como a das estradas identificadas, permitirão sustentar a competitividade da economia.

### ESTRUTURA PERCENTUAL DO PRODUTO INTERNO BRUTO



Fonte: BNA

### Política Monetária e Cambial

Sendo um dos principais objectivos da política monetária a estabilização da taxa de inflação, esta tem apresentado um perfil de convergência para valores moderados, em níveis próximos das economias Africanas mais desenvolvidas (nomeadamente da Nigéria).

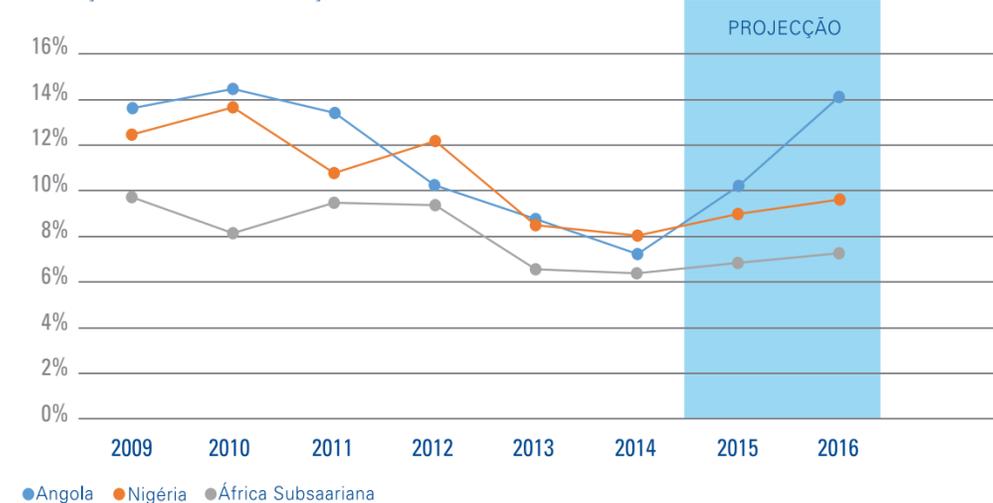
De acordo com o FMI, a taxa de inflação em 2014 foi de 7,3%, representando um decréscimo de 1,5 p.p. face a 2013. Este comportamento da taxa de inflação reflectiu não apenas o decréscimo geral dos preços internacionais de bens alimentares e energéticos, mas igualmente as políticas públicas de maior disciplina e rigor fiscal e monetário. A expectativa para 2015 do FMI é de crescimento do valor da inflação para 10,3%, agravada ainda em 2016 para 14,2% em função do contexto de desvalorização acentuada do Kwana e no aumento do preço dos bens importados.

Neste contexto, o Banco Nacional de Angola tem vindo a aplicar de forma activa a Lei das Instituições Financeiras, por forma a direccionar as divisas para as necessidades prioritárias do País, nomeadamente as de bens alimentares essenciais, de saúde e outros, com o objectivo de garantir a estabilidade nos preços destes bens e serviços e evitar que população sinta os efeitos do choque da queda dos preços do petróleo no mercado internacional.

<sup>1</sup>) A síntese desta Análise ao Sector Bancário Angolano que apresentámos ao mercado fazia referência ao *World Economic Outlook* de Abril de 2015. Uma vez que entretanto foi publicada uma versão mais recente, optámos por fazer o *update* neste documento de forma a incluir a informação mais actual disponível.



## EVOLUÇÃO DA TAXA DE INFLACÇÃO



Fonte: World Economic Outlook – Fundo Monetário Internacional, Outubro 2015

## EVOLUÇÃO DA TAXA DE CÂMBIO MÉDIA



Fonte: Economist Intelligence Unit

É de referir que, durante o exercício de 2014 e com o propósito de estímulo à concessão de crédito, o BNA reduziu a taxa de referência em 75 pontos base, de 9,75% para 9%. No entanto, a política monetária continua a estar limitada pelo peso significativo, ainda que decrescente, do Dólar Norte-americano na economia Angolana. Em 2014, cerca de 29% dos depósitos do Sector Bancário encontram-se denominados em moeda estrangeira (2013: 40%).

De acordo com o BNA, a taxa de câmbio AKZ/USD registou uma depreciação nos primeiros nove meses de 2015 de aproximadamente 31,5% (2014: 5,4%), em função da elevada procura de USD provocada pela quebra significativa das receitas em moeda estrangeira associadas à exportação de petróleo. Neste sentido, têm surgido alguns desafios, como a redução da acumulação de divisas que teve efeitos quase imediatos, nomeadamente a subida generalizada de preços e a redução do rendimento disponível das famílias.

As expectativas de manutenção do preço do barril de petróleo em níveis baixos e de contracção do investimento público, associados à crescente procura por moeda estrangeira, justificam as previsões de contínua desvalorização do Kwanza face ao Dólar Norte-americano, estimando a *Economist Intelligence Unit* (EIU) uma taxa de câmbio no final de 2015 de 144,2.

## Relações Comerciais e Contas Externas

O FMI estima que a balança de pagamentos de Angola continuará com uma tendência decrescente.

## RELAÇÕES COMERCIAIS E CONTAS EXTERNAS

O FMI estima que a balança de pagamentos de Angola continuará com uma tendência decrescente.

INDICADOR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015F
BALANÇA TRANSACÇÕES CORRENTES (USD BN)	(7,6)	7,5	13,1	13,9	8,3	(3,8)	(7,2)
BALANÇA TRANSACÇÕES CORRENTES (%PIB)	(10,0)	9,1	12,6	12,0	6,7	(2,9)	(6,5)
DÍVIDA EXTERNA (USD BN)	17,0	16,9	19,3	20,1	24,0	28,6	34,8
DÍVIDA EXTERNA (%PIB)	22,5	20,6	18,5	17,4	19,3	21,8	31,4

Fonte: Fundo Monetário Internacional e Economist Intelligence Unit

Desde 2011, a balança de transacções correntes, em percentagem do PIB, tem apresentado uma evolução negativa, registando um saldo negativo de USD 3,8bn em 2014, em resultado do decréscimo das receitas de exportação de petróleo, associadas à queda significativa do barril nos mercados internacionais e ao decréscimo de 4,2% verificado no volume de exportações petrolíferas. Por outro lado, as importações de mercadorias registaram um aumento de 6,6% em 2014, com especial enfoque nas importações de automóveis, maquinaria e obras de ferro ou aço.

Apesar da aplicação de políticas públicas de incentivo à produção de produtos nacionais, nomeadamente de revisão da pauta aduaneira, a EIU prevê em 2015 uma balança negativa em USD 7,2bn, em resultado da manutenção do preço do barril de petróleo em níveis baixos.

Em termos de parceiros comerciais, de acordo com as estatísticas de comércio externo do Instituto Nacional de Estatística de Angola, a China continua a ser o principal parceiro comercial, absorvendo 44,3% das exportações, seguindo-se a Índia com 10,2% e a Espanha com 7,4%.

No que respeita às importações, Portugal é o principal fornecedor com um peso de 18,0% no total, seguido da China e Estados Unidos da América com 15,4% e 8,7%, respectivamente.

O stock de dívida pública (interna e externa) registou um crescimento no ano de 2014 de cerca de 8,5 p.p., representando cerca de 42,5% do PIB, com um maior contributo da dívida interna pela emissão de Bilhetes do Tesouro (BT) e Obrigações do Tesouro (OT).

O abrandamento das receitas petrolíferas, em complemento com os programas de investimento público em curso, poderão contribuir nos próximos exercícios para algum agravamento do saldo orçamental público que se encontra, ainda assim, abaixo da meta de 60% do PIB recomendada pela SADC (Southern African Development Community).



## Desenvolvimento Sustentável e Projectos Estruturantes de Prioridade Nacional

Angola apresenta uma situação política estável e tem estado empenhada na construção de uma sociedade mais equitativa, assente num modelo de desenvolvimento sustentável inclusivo, conforme preconiza a agenda das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável para o Horizonte 2030. A adopção de 17 objectivos desta agenda comprova o compromisso de Angola com o Desenvolvimento sustentável. Assim, as próximas iniciativas do Plano Nacional Desenvolvimento deverão espelhar a adopção dos 17 objectivos e uma utilização eficiente dos recursos ao nível do Estado, das empresas, das famílias e da sociedade civil.

Ao nível dos Projectos Estruturantes de Prioridade Nacional, foram implementados 195 projectos que visam alcançar melhorias no sistema de abastecimento de água e saneamento, no abastecimento de água no meio rural, na expansão da capacidade de produção e sistema de transporte de energia eléctrica, nas plataformas logísticas, na recuperação e conservação da rede de estradas e nas infra-estruturas hospitalares e do ensino. Dentro destas áreas de actuação destaca-se a implementação do Programa Municipal Integrado de Desenvolvimento Rural e de Combate à Pobreza, incluindo, nomeadamente, os programas de Cuidados Primários de Saúde nos Municípios, de Água para Todos e de Merenda Escolar. Estes projectos permitiram cumprir com 50% das metas estabelecidas pelas Nações Unidas nos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio até 2015.

No sector da água, as obras desenvolvidas que permitiram servir cerca de 258 mil habitantes, em resultado da construção de 463 pontos de água e 120 sistemas de abastecimento de água, no âmbito do Programa “Água para Todos” traduzem-se numa taxa de cobertura da população rural servida com água de 63%.

Relativamente ao sector da energia, foram realizadas acções de reabilitação e expansão das redes de distribuição nas principais cidades e municípios e executadas cerca de 507 mil novas ligações. No âmbito do Programa de Expansão da Capacidade de Produção e Transporte de Energia Eléctrica, foram instalados mais 533 megawatts em diversas províncias. Na educação, destaca-se o alcance de cinco milhões e cem mil alunos matriculados no ensino primário, ou seja, 112,2% da meta estabelecida para o ano de 2015.

No ensino secundário, no 1º ciclo, o número de matriculados é de cerca de 1.082 milhares de alunos, mais 16% do que em 2014. No 2º ciclo, o número é de cerca de 622 mil alunos. Ao nível do ensino superior, o número de estudantes matriculados atingiu os 204 mil, representando um aumento de 39,6% face a 2014, dada a abertura de novos cursos alinhados com as necessidades de desenvolvimento do País. Por fim, ao nível da formação profissional, são formados em média mais de 27 mil jovens por ano, nos 714 cursos existentes.

## Perspectivas Futuras

A economia Angolana continua a apresentar, à semelhança de outras economias de África Subsaariana, uma dependência forte do enquadramento macroeconómico internacional, em especial face à procura e preço do barril de petróleo. O ano de 2014 e as perspectivas de evolução para 2015, demonstram esse facto pelo impacto que a quebra acentuada do preço do petróleo no crescimento económico e estabilidade cambial.

De acordo com a EIU, as perspectivas de crescimento económico para os próximos anos apontam para crescimentos moderados, atingindo 5,2% em 2020, consistentes com o crescimento da economia Angolana antes do decréscimo abrupto do preço do barril de petróleo. Quanto à inflação, prevê-se um agravamento até 2016 (14,2%) e uma estabilização posterior até 2020, atingindo 9,4% nesse ano.

No entanto, as previsões de crescimento da economia Angolana apresentam um conjunto de incógnitas, sobretudo tendo em consideração a imprevisível evolução de curto e médio-prazo do preço do barril de petróleo nos mercados internacionais. A diversificação da economia, com a redução da dependência do sector petrolífero, deverá continuar a ser o principal objectivo do Executivo no médio-prazo, a par da estabilização cambial. A melhoria de infra-estruturas e o aumento do investimento estrangeiro em sectores como a Agricultura e Serviços têm sido exemplo disso, no entanto, tais indústrias ainda estão muito longe do seu potencial, dadas as insuficientes infra-estruturas, a forte concentração populacional em Luanda, os baixos níveis de qualificação dos Recursos Humanos e o ainda elevado grau de pobreza enraizado na economia do País, que têm vindo a afectar o seu desenvolvimento.

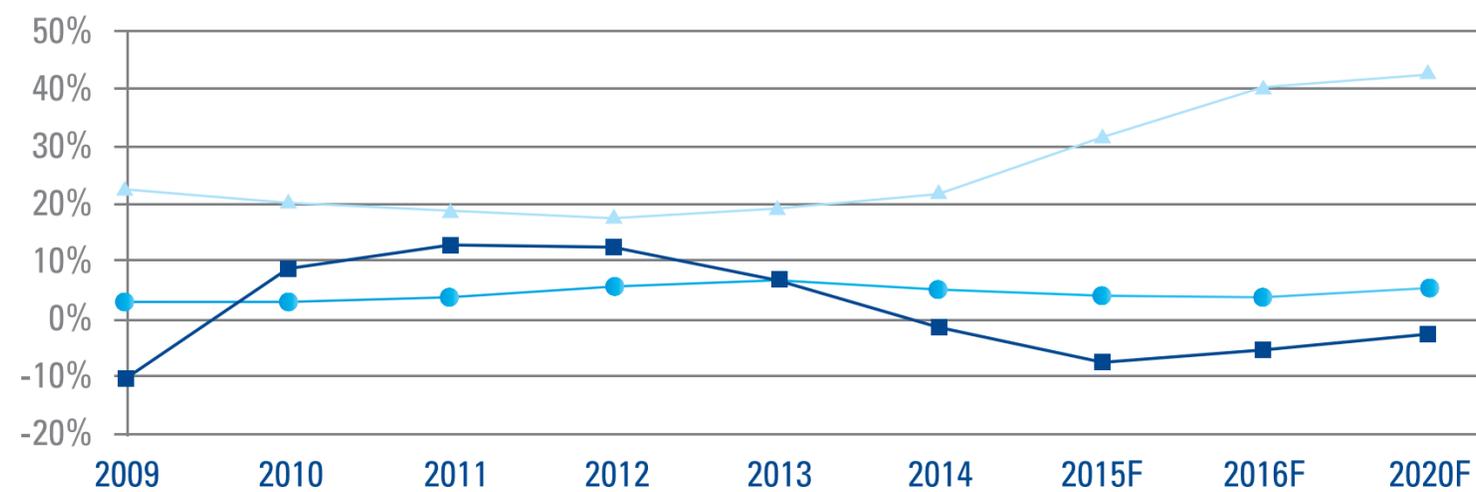
A par dos novos investimentos públicos na melhoria da capacidade de produção eléctrica, nomeadamente através de barragens e novas centrais eléctricas, o desenvolvimento de infra-estruturas, onde se destacam os portos marítimos e aeroportos, continuarão a ter um papel essencial na transformação de Angola num País mais atractivo para o investimento e preparado para o crescimento económico sustentável.

A execução orçamental será igualmente um factor chave do desenvolvimento da economia Angolana nos próximos anos, dadas as expectativas de agravamento dos saldos de transacções correntes e da balança comercial, justificadas pela redução das receitas associadas às exportações de petróleo. O Executivo tem envidado esforços no sentido de redução da despesa pública, no entanto, o *timing* da recuperação do preço do petróleo será um factor crítico que poderá impactar significativamente a capacidade do Estado de suportar o movimento de diversificação da economia.

A capacidade de manutenção da estabilidade cambial será igualmente um desafio das autoridades Angolanas para os próximos exercícios, na medida em que a capacidade de injeção de moeda estrangeira na economia se encontra limitada face às decrescentes reservas.

Angola tem assistido nos últimos anos a um reforço da robustez do seu aparelho económico, em grande parte pela política monetária activa levada a cabo pelo BNA e pelo Executivo Angolano, subsistindo ainda fragilidades próprias de dependência face ao enquadramento económico e financeiro global. Existem ainda indicadores não económicos que revelam aspectos sociais ainda passíveis de melhorias significativas, nomeadamente a pobreza, as desigualdades sociais, a mortalidade infantil, o analfabetismo, entre outras. A resposta aos desafios impostos pelo enquadramento económico global e a capacidade de implementação de reformas de foro social e de desenvolvimento humano, serão factores críticos para a capacidade de Angola se destacar dos restantes pares da região de África Subsaariana.

## PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES



● Taxa de Crescimento do PIB Real ▲ Dívida Externa (% PIB) ■ Balança de Transacções Correntes (% PIB)

Fonte: Fundo Monetário Internacional e Economist Intelligence Unit



O ano de 2014 caracterizou-se por uma desaceleração do crescimento económico Angolano, facto que se alastrou ao Sector Bancário e contrariou a tendência de elevados níveis de incremento verificada nos últimos anos.

O Sector Bancário Angolano permanece com taxas de crescimento positivas, embora apresente uma tendência de evolução decrescente. Ao nível da sua dimensão registou um aumento de 7,3% em relação ao número de activos, um aumento de 6,7% em termos do número de agências e um aumento de 6,4% no número de colaboradores.

Actualmente um dos factores de maior apreensão no Sector Bancário Angolano consiste nos elevados níveis de crédito malparado. O volume de crédito vencido aumentou aproximadamente 41,6%, o que se traduziu num rácio de crédito vencido no volume total de crédito de cerca de 10,6%, 1,5 p.p. maior que o registado no ano transacto.

Em termos de rentabilidade, os resultados do Sector registaram uma diminuição de 50,3%. Esta variação foi potenciada pelo resultado negativo do BESA, em consequência dos ajustamentos de provisões não constituídas em exercícios anteriores.

No entanto, apesar da inversão da tendência de elevados crescimentos anuais registada em 2014, o reforço da bancarização e o esforço das Instituições Financeiras em aproximar-se das normas bancárias internacionais antevêm uma evolução positiva para o Sector Bancário Angolano.

### Evolução do Sector

O Sector Bancário Angolano ficou marcado, no decorrer de 2014, pela mudança de designação do Banco Espírito Santo Angola (BESA). Esta instituição financeira passou a assumir a denominação de Banco Económico, S.A. Relativamente ao número de Instituições Financeiras existentes no País, não se registou qualquer alteração. No entanto, de acordo como o Banco Nacional de Angola (BNA), em 2016 encontrar-se-ão em actividade 29 Instituições Bancárias.

Este Sector mantém a elevada concentração que o tem caracterizado ao longo dos últimos anos, sendo possível identificar uma tendência para a diluição da mesma. Deste modo, enquanto em 2012 e 2013 os cinco maiores Bancos detinham, respectivamente, 74% e 72% do total de activos do Sector, esta percentagem desceu para 71% em 2014. De registar que nesta análise de concentração não foram considerados os activos do Banco Económico, visto esta instituição não possuir contas auditadas publicadas.

Numa perspectiva regulamentar, o BNA tem apresentado um papel mais interventivo no Sector Bancário, através do reforço da supervisão prudencial e comportamental. O BNA tem procurado alinhar-se com as melhores práticas internacionais e alcançar uma melhor reputação na comunidade financeira internacional. Durante o ano de 2014, o BNA emitiu um conjunto de avisos e instrutivos referentes à actividade cambial – em termos de simplificação de processos, legislação de pagamentos e controlos cambiais –, à actividade monetária – em termos reservas obrigatórias junto do BNA e importação/exportação de moeda estrangeira – e à regulação do sistema de pagamentos, entre outros. Como medidas futuras deverá ser destacada a implementação de novas normas de reporte contabilístico (e.g. IFRS 9), bem como a introdução de nova regulação fiscal (e.g. taxas de operações com o exterior).

O Sector Bancário Angolano tem verificado uma grande evolução nos últimos anos, sendo uma das consequências dessa evolução a criação de um mercado de capitais – BODIVA. Segundo as últimas informações disponíveis o mercado de capitais Angolano deverá estar operacional durante o ano de 2016. Numa fase inicial irá contemplar apenas a transacção de dívida pública entre Bancos, de forma a permitir um arranque sustentado.

### Bancarização

O aumento da taxa de “bancaização” da população Angolana continua a ser prioritário para o Sector Bancário do País. Tendo em consideração os últimos dados referentes à população, obtidos com base nos Censos efectuados em 2014, a população Angolana bancarizada fixa-se em aproximadamente 47%. O crescimento registado nos níveis de bancarização (em 2013 rondava os 30%) foi potenciado pelo crescimento registado nas contas bankita à ordem, sendo que entre 2013 e 2014 o número de adesões a esse instrumento financeiro aumentou cerca de 36,8%.

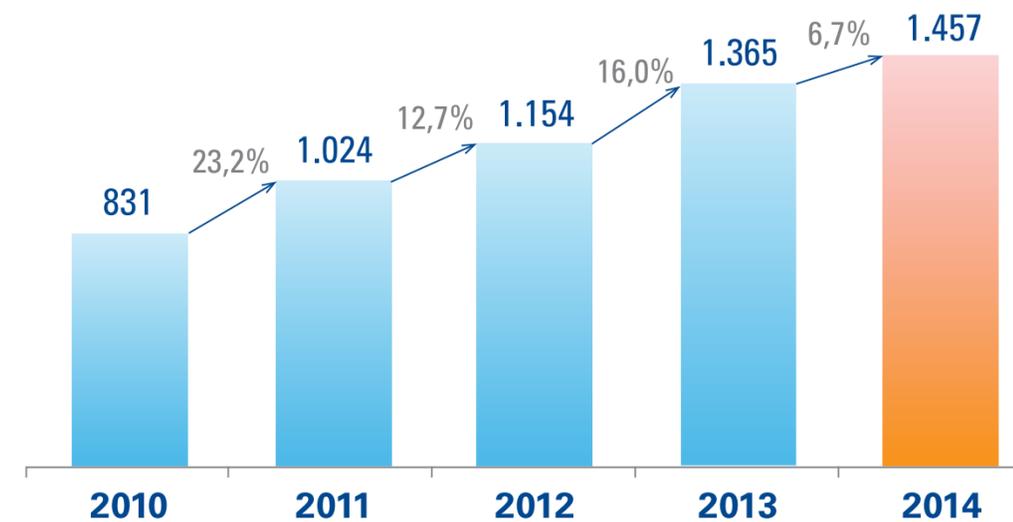
No que respeita ao número de agências, o Sector Bancário Angolano registou, uma vez mais, um incremento no número de balcões disponíveis (aproximadamente 6,7%), o que se traduziu em cerca de oito novos balcões por mês. No entanto, este é o menor crescimento anual registado desde 2010.

Os canais não presenciais tornaram-se cada vez mais relevantes, sendo que o consequente investimento por parte dos Bancos Angolanos em expandir as suas redes de distribuição demonstra a sua preocupação em manter a competitividade no Sector e alcançar níveis de relacionamento com os clientes ao nível dos verificados em economias mais desenvolvidas.

### Meios de Pagamento e Canais de Distribuição

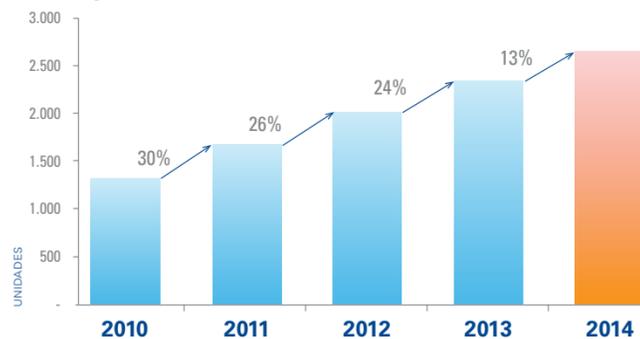
Em 2014 registou-se uma evolução significativa na utilização dos diferentes meios de pagamento e exploração de canais electrónicos para a realização das principais actividades bancárias, reforçando assim a tendência observada nos últimos anos.

Nº DE BALCÕES



Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

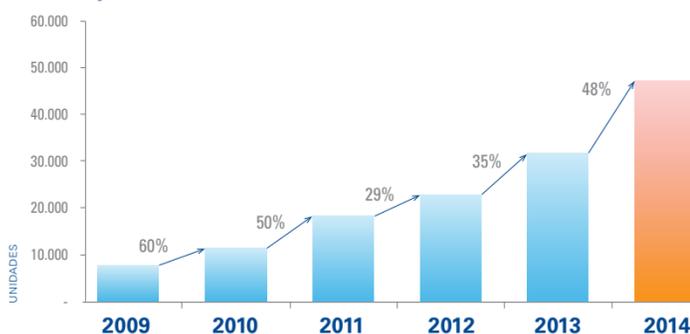
EVOLUÇÃO CAIXAS AUTOMÁTICAS (ATM)



Fonte: EMIS

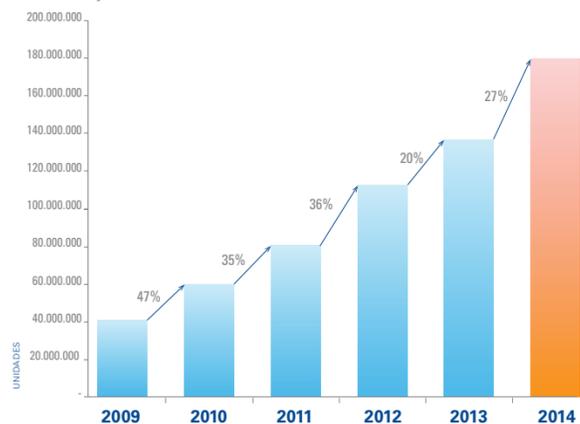
Relativamente à rede Multicaixa, foi verificado um incremento tanto nas transacções realizadas em *Automatic Teller Machines* (ATM) como nas realizadas em Terminais de Pagamento Automático (TPA). As primeiras registaram um incremento de aproximadamente 13% em número, sendo que as suas operações ascenderam a 1.131.863 milhões de Kwanzas, representando um aumento superior face ao período homólogo (27% e 20%, respectivamente). Neste âmbito deverá ser dada nota ao crescimento de aproximadamente 250%, face a 2013, registado no número de operações de transferência em ATM. Apesar de significativo, o crescimento do número de ATM foi inferior ao exibido no ano anterior (24%). A desaceleração dos níveis de crescimento tem correspondido à tendência verificada nos últimos anos, o que sugere um aumento na saturação e uma crescente dificuldade na definição de locais adequados e seguros para a instalação de ATM. Em relação aos TPA, foi verificado um aumento de 59% nas transacções efectuadas, o que representa uma média mensal de cerca de 38.008 milhões de Kwanzas, sendo alcançada pela primeira vez a fasquia das 200 mil transacções por dia. O BNA tem como objectivo que o número de transacções mantenha um crescimento a uma taxa superior a 50% ao ano.

EVOLUÇÃO TERMINAIS PAGAMENTO AUTOMÁTICO (TPA)



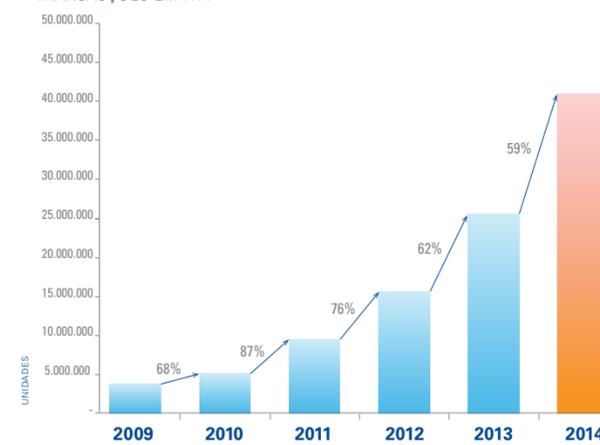
Fonte: EMIS

TRANSACÇÕES EM ATM



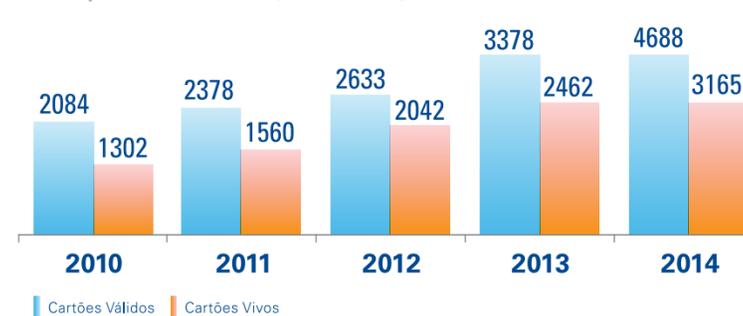
Fonte: EMIS

TRANSACÇÕES EM TPA



Fonte: EMIS

EVOLUÇÃO DO Nº DE CARTÕES (1000 UNIDADES)



Fonte: EMIS

Em 2014, o parque de cartões Multicaixa atingiu um volume de 4,7 milhões de cartões válidos, dos quais 3,2 milhões registaram actividade. A evolução do número de cartões vivos contrariou a evolução registada no Sector ao apresentar, em 2014, taxas de crescimento superiores às de 2013, 29% e 21% respectivamente.

De salientar o esforço desenvolvido pelo Sector na melhoria dos diferentes canais de distribuição e, complementarmente, no aperfeiçoamento dos mecanismos de protecção dos utilizadores. Contudo, é ainda necessário aumentar a qualidade do serviço percebida pelo cliente aquando da utilização desses mesmos canais.

Crédito e Depósitos

O crédito concedido, à semelhança da generalidade das rubricas financeiras no mercado Angolano, apresentou taxas de crescimento positivas, mas inferiores às registadas em 2013. Em 2014 o crédito concedido (crédito bruto) apresentou um crescimento de 8,9%, 3,9 p.p abaixo do registado em 2013.

Apesar do aumento verificado na concessão do crédito, ainda que abaixo da média dos últimos anos, o aumento de crédito malparado constitui uma das maiores preocupações do Sector Bancário em Angola. O volume de crédito vencido registou um aumento considerável de 41,6%, sendo que desde 2011 este valor cresceu aproximadamente 268%, o que corresponde a um crescimento anual de 54,3%. Este aumento resulta de um crescente nível de incumprimento no mercado bancário Angolano. Em 2014 o crédito vencido representava cerca de 10,6%, comparado com os 8,1% registados em 2013.

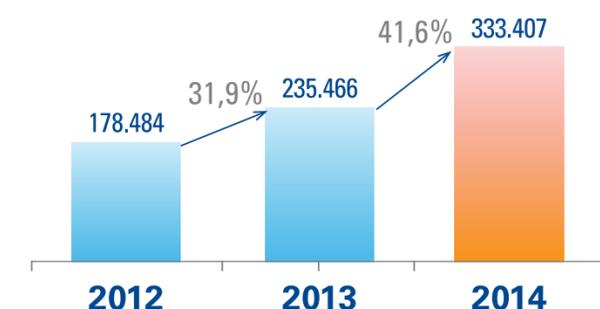
EVOLUÇÃO DO CRÉDITO



Valores em milhões de AKZ

Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

EVOLUÇÃO DO CRÉDITO VENCIDO

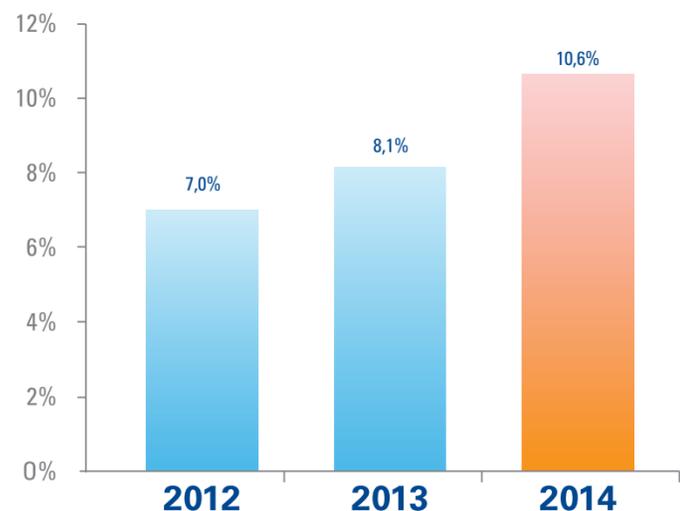


Valores em milhões de AKZ

Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos



CRÉDITO VENCIDO/ CRÉDITO TOTAL (%)

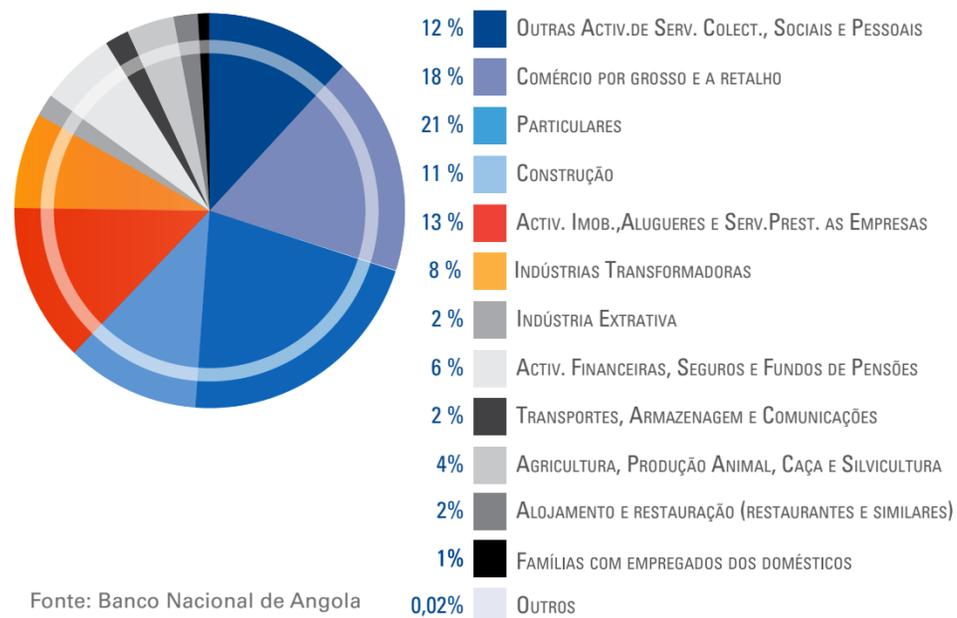


Considerando os volumes de crédito concedido por sector de actividade é possível verificar que metade, aproximadamente 52,4%, da carteira de crédito do Sector Bancário Angolano está concentrado em três sectores: comércio por grosso e a retalho; particulares e actividades de imobilizado; alugueres e prestação de serviços às empresas. Este último sector substituiu, como um dos três maiores sectores receptores de créditos, as “outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais” que de 2013 para 2014 reduziu o seu peso em 10 p.p.

Em relação às taxas de juro, destaque para a subida das taxas activas de curto prazo (até 180 dias) de moeda nacional ao sector empresarial e em moeda estrangeira para particulares. Em termos das taxas de juro passivas constata-se um aumento, face a 2013, das referentes aos depósitos a prazo inferiores a um ano. Adicionalmente, verifica-se um maior alinhamento entre as taxas passivas de moeda nacional e estrangeira referentes a depósitos a prazo a mais de um ano.

Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

CRÉDITO POR SECTOR DE ACTIVIDADE



Fonte: Banco Nacional de Angola

TABELA TAXAS DE JURO

TAXAS DE JURO ACTIVAS	MOEDA NACIONAL	MOEDA ESTRANGEIRA
<b>CRÉDITO AO SECTOR EMPRESARIAL</b>		
ATÉ 180 DIAS	17,4%	11,4%
DE 181 DIAS A 1 ANO	13,9%	10,6%
MAIS DE 1 ANO	13,7%	10,0%
<b>CRÉDITO A PARTICULARES</b>		
ATÉ 180 DIAS	14,9%	11,5%
DE 181 DIAS A 1 ANO	13,6%	6,4%
MAIS DE 1 ANO	12,0%	6,9%

Fonte: Banco Nacional de Angola

TAXAS DE JURO PASSIVAS	MOEDA NACIONAL	MOEDA ESTRANGEIRA
DEP. ORDEM DEP. PRAZO	0,0%	0,0%
ATÉ 90 DIAS	4,0%	1,9%
DE 91 A 180 DIAS	4,3%	2,3%
DE 181 DIAS - 1 ANO	5,6%	3,4%
MAIS DE 1 ANO	4,9%	4,4%

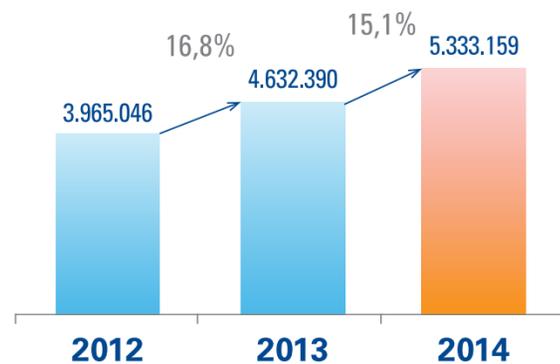
Fonte: Banco Nacional de Angola



Relativamente aos depósitos e recursos de clientes o Sector Bancário Angolano apresentou taxas de crescimento positivas, aproximadamente 15,1%, contudo abaixo das exibidas em 2013, aproximadamente 16,8%. Este crescimento foi potenciado principalmente pelos depósitos à ordem, que em 2014 apresentaram uma evolução de 9,3%, representado agora 55% do total de depósitos. Os depósitos a prazo também registaram um aumento de 5,0%, representando em 2014, 45% do total de depósitos. A nível da distribuição por moeda, os depósitos em moeda nacional representaram 69% do total, enquanto que os denominados em moeda estrangeira contabilizaram os remanescentes 31%.

O fenómeno da desdolarização da economia Angolana, objectivo que tem vindo a ser reforçado pelo Executivo Governamental Angolano, fica patente quando observamos o crescimento de 23,4% dos depósitos em moeda nacional e o decréscimo de 16,9% verificado nos depósitos em moeda estrangeira.

EVOLUÇÃO DOS DEPÓSITOS

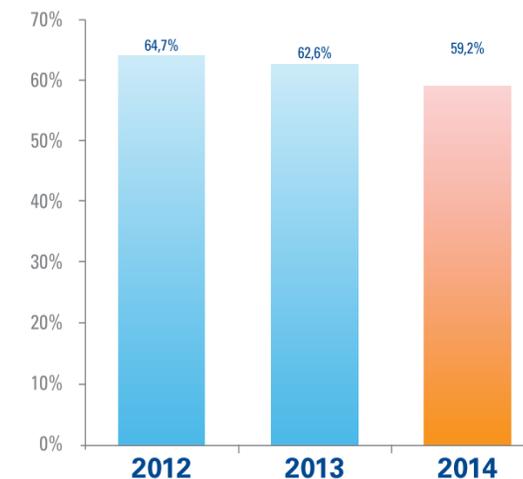


Valores em milhões de AKZ

Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

O Rácio de Transformação no Sector Bancário Angolano registou uma diminuição de 3,3 p.p. evoluindo de 62,6% em 2013 para 59,2% em 2014. Esta variação traduz um crescimento mais acentuado no volume de depósitos, quando comparado com o incremento apresentado pelo crédito bruto a clientes, 15,1% e 8,9% respectivamente. No entanto, é importante referir que por cada Kwanza angariado sob a forma de depósitos, as Instituições Financeiras estão a conceder menos crédito que no ano anterior.

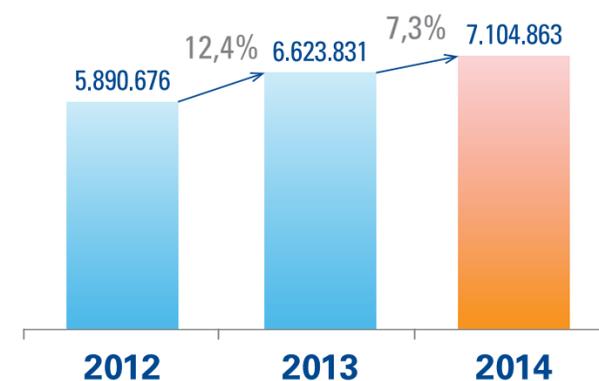
RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO



Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

Em termos do volume de activos, o Sector Bancário Angolano apresenta um valor total de activos superior ao registado em 2013. A sua evolução traduz-se num mercado avaliado em aproximadamente 7.105 mil milhões de AKZ, o que representa um aumento de aproximadamente 7,3%.

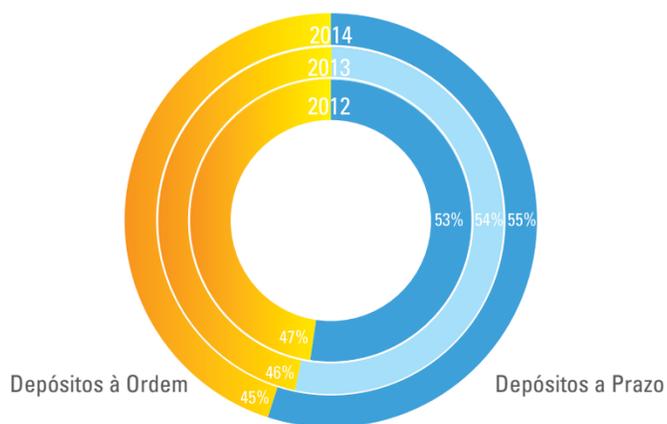
ACTIVOS TOTAIS



Valores em milhões de AKZ

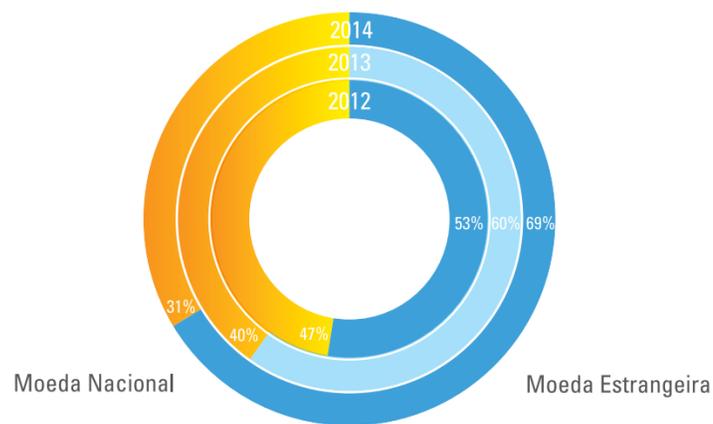
Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

DEPÓSITOS POR NATUREZA



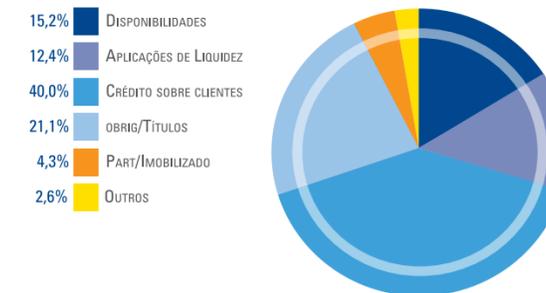
Fonte: Relatórios e Contas dos Bancos

DEPÓSITOS POR MOEDA

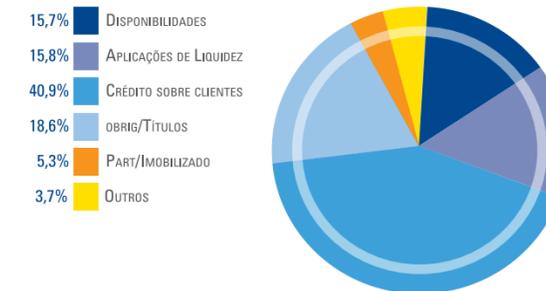


Fonte: Relatórios e Contas dos Bancos

ESTRUTURA DE ACTIVOS 2014



ESTRUTURA DE ACTIVOS 2013

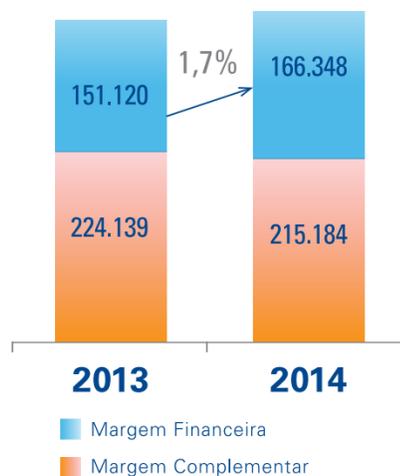


Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

Em termos da estrutura de activos, o Sector Bancário Angolano apresenta bastantes semelhanças com 2013. É de salientar apenas a redução nas aplicações de liquidez em aproximadamente 3,4 p.p. e o aumento nas obrigações e títulos em cerca de 1,5 p.p.



PRODUTO BANCÁRIO



Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

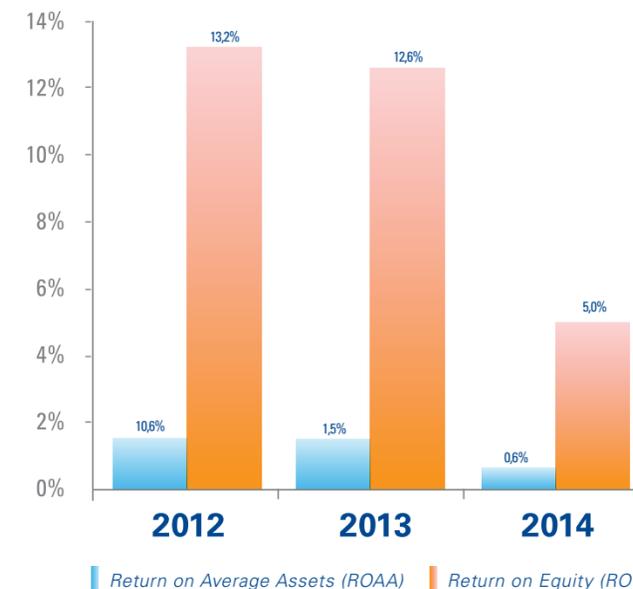
Produto Bancário

O produto bancário referente ao agregado do Sector Bancário Angolano verificou um acréscimo de aproximadamente 1,7%. Esta situação corresponde a uma manutenção da tendência verificada até 2013, representando uma nova desaceleração no crescimento. Esta evolução, abaixo da média dos anos anteriores, foi potenciada por um decréscimo registado na margem financeira.

A margem financeira apresentou uma redução de aproximadamente 4,0%. O decréscimo verificado nesta rubrica foi resultante da redução registada nos proveitos de créditos, diminuição de cerca de 14,2%. A margem complementar apresentou um crescimento de cerca de 10,1%, potenciado por uma melhoria nos resultados de negociações e ajustes ao valor justo. Os menores níveis de liquidez na economia em termos de moeda estrangeira e a desvalorização do Kwanza contribuíram para a desaceleração verificada no produto bancário. Em 2014 a margem financeira correspondeu a 56,4% (2013: 61,3%) da estrutura do produto bancário, enquanto a margem complementar correspondia a 43,6% (2013: 38,7%).

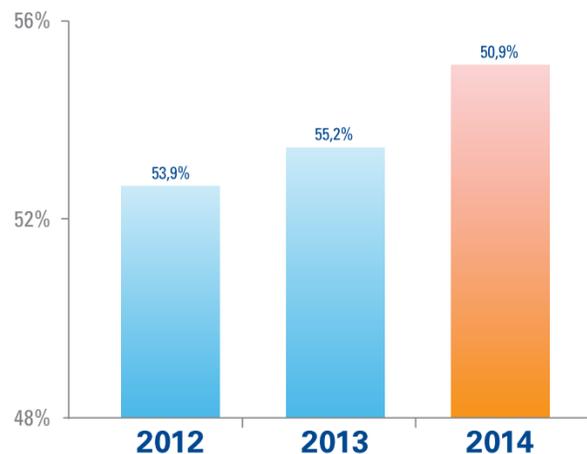
Rentabilidade

Em 2014, a rentabilidade do Sector Bancário Angolano continuou a registar uma tendência decrescente. Tanto o Retorno dos Activos Médios (ROAA) como o retorno dos capitais próprios (ROE) registaram valores inferiores aos apresentados em 2013. O ROE cifrou-se nos 5%, enquanto a rentabilidade dos activos médios fixou-se nos 0,64%, o que representa um decréscimo de aproximadamente 7,64 p.p. e 0,85 p.p., respectivamente. Os elevados níveis de concorrência, bem como o aumento do peso do crédito em incumprimento nas carteiras de crédito das instituições financeiras, apresentam-se como as principais causas para a tendência registada.



Fonte: BNA e Relatórios e Contas dos Bancos

COST-TO-INCOME



Fonte: Relatórios e Contas dos Bancos

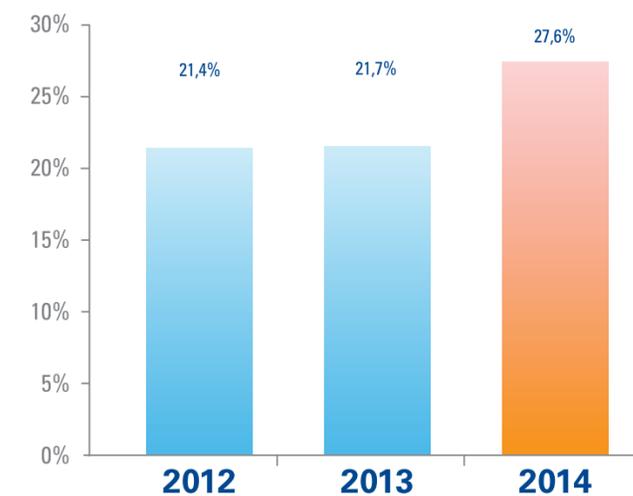
Cost-to-Income

O rácio *cost-to-income* cifrou-se nos 50,9% em 2014, constituindo o menor valor dos registados no período 2010-2014. Actualmente, a eficiência operativa apresenta-se como um dos grandes desafios das Instituições Financeiras Angolanas, sendo que a inversão da tendência dos últimos anos reflecte o impacto de determinados investimentos efectuados pelas Instituições Financeiras. Entre os investimentos com maior impacto na redução deste indicador destacam-se o reforço do processo integrado de Planeamento e Controlo, a formação de recursos humanos e a optimização dos processos operativos.

Rácio de Solvabilidade

Após ter apresentado uma tendência estável ao longo de 2012 e 2013, o rácio de solvabilidade do Sector Bancário Angolano registou um crescimento acentuado entre 2013 e 2014 (aproximadamente, 6 p.p.). Este aumento reflecte uma maior estabilidade do Sector e respectivas Instituições Financeiras, sendo que o mesmo deverá permitir um maior conforto no cumprimento do rácio mínimo exigido pelo Banco Nacional de Angola, 10%.

RÁCIO DE SOLVABILIDADE



- 1 A busca da excelência na Supervisão
- 2 A importância da gestão dos riscos de mercado
- 3 Movimentos de consolidação do Sector
- 4 A recuperação começa com a reestruturação de empresas
- 5 Gestão das operações cambiais
- 6 Banca digital – transformar ou perder competitividade
- 7 Optimização da experiência de clientes de “Alto Valor”
- 8 A mudança de paradigma no reconhecimento da imparidade
- 9 Capitalizar os activos de informação
- 10 Ciber-segurança: proteger os activos de informação
- 11 Adopção plena das IFRS: impactos fiscais
- 12 Contribuição Especial sobre transferências para o exterior

## 1. A busca da excelência na Supervisão

A evolução do sistema financeiro em Angola e a crescente tendência de interacção com os mercados e investidores internacionais implicam a necessidade de um crescimento do nível de sofisticação e tempestividade da regulamentação e supervisão em Angola. Actualmente existe um número relevante de iniciativas que visam capacitar o Sector Financeiro Angolano para os desafios do futuro e que são igualmente um desafio relevante para as Instituições.

Face aos desafios que actualmente o Sector e a economia Angolana enfrentam, existiu da parte do Banco Nacional de Angola (BNA) uma crescente proactividade de forma a preparar as Instituições para os desafios do Futuro.

Assim, estão em curso um conjunto de processos nas áreas contabilística e prudencial, fiscal e de *compliance* que visam tornar as Instituições mais robustas e resilientes (Avaliação da Qualidade dos Activos – 2ª fase e Avisos sobre rácios de capital), aumentar a comparabilidade internamente mas igualmente para os *stakeholders* internacionais (IFRS, Avisos sobre rácios de capital e FATCA) e aumentar

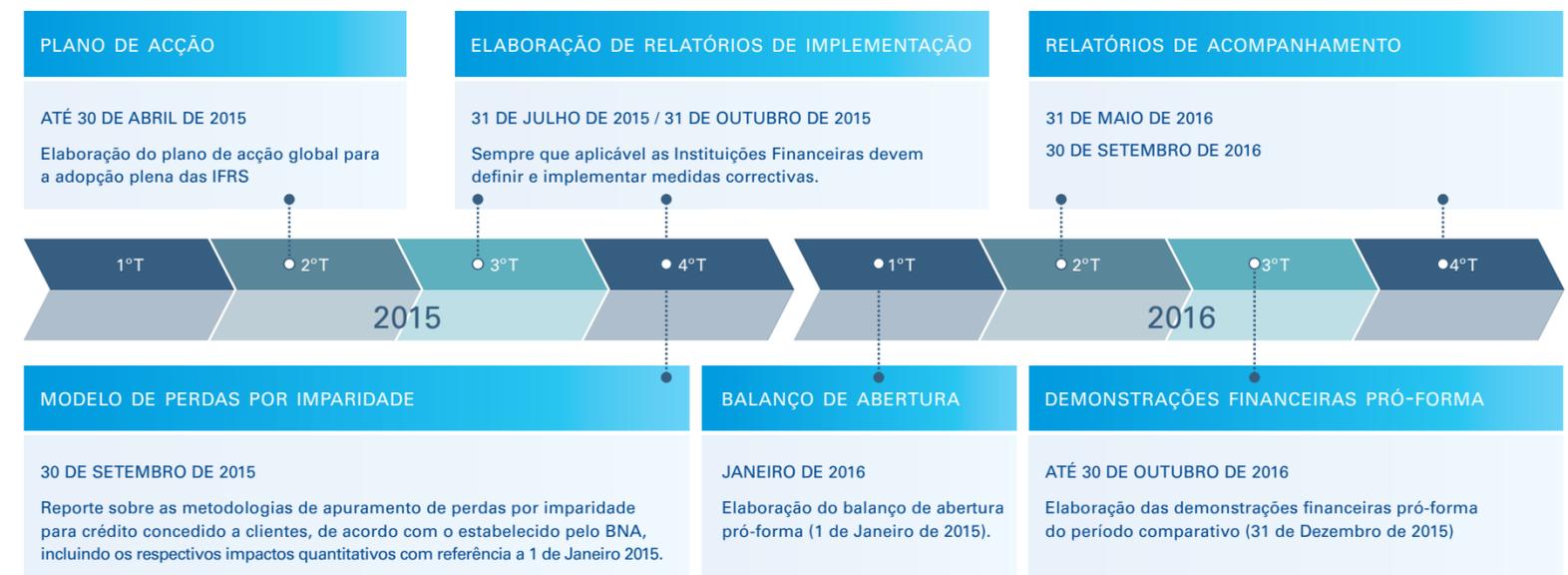
a capacidade das Instituições Financeiras nacionais se relacionarem com os seus parceiros internacionais (PBC/CFT & Sanções).

Os principais aspectos a considerar sobre cada uma das áreas são conforme segue:

### i) contabilística e prudencial

Neste capítulo está actualmente em curso o processo de adopção plena das IFRS pelas Instituições Financeiras Angolanas de forma a que as IAS/IFRS passem a ser o *framework* contabilístico de referência a partir de 2016 para as principais Instituições Financeiras em Angola. Face à complexidade do processo e à necessidade de preparar as instituições para o processo foi decidido pelo BNA que o mesmo seria desenvolvido em dois momentos, em 2016 e 2017. Nesta base, e para os Bancos que deverão apresentar as suas primeiras demonstrações financeiras de acordo com as IFRS em 31 de Dezembro de 2016,

os principais *milestones* do processo são os seguintes:



Adicionalmente, e num período em que os aspectos relacionados com os rácios prudenciais assumem uma relevância cada vez maior, especialmente na Europa, estão igualmente em processo de adopção os novos Avisos que estabelecem as regras para apuramento dos fundos próprios e activos ponderados de risco mais alinhadas com as melhores práticas internacionais nesta matéria. Esta nova legislação afigura-se como o primeiro passo para a introdução de metodologias mais avançadas para o cálculo de capital em linha com as orientações dos principais reguladores internacionais.

Por outro lado, deve ser igualmente destacado que, no seguimento do processo iniciado em 2014 com o processo de Avaliação da Qualidade dos Activos que visou **i)** fomentar a utilização de melhores práticas, **ii)** identificar oportunidades de melhoria ao nível do controlo interno e dos sistemas de informação e **iii)** avaliar de forma consistente a qualidade da carteira de crédito entre as Instituições. Para os Bancos envolvidos na primeira fase encontram-se em curso acções de seguimento sobre os créditos de maior risco identificados na 1ª fase e de verificação da implementação dos planos de acção definidos, e apresentados ao BNA em Abril de 2015, sendo definidos programas específicos para cada Banco, em função dos resultados obtidos na 1ª fase. Adicionalmente, para os Bancos que não estiveram envolvidos na primeira fase será efectuado o exercício completo.

Este exercício visa garantir a resiliência dos Bancos e o reforço da sua percepção do Valor e Risco, demonstrando igualmente aos *stakeholders* internacionais a preocupação com a mitigação dos riscos e a robustez do Sector Financeiro.

Por último, na sequência da publicação dos Avisos 1/2013, sobre Governação Corporativa e 2/2013, sobre o Sistema de Controlo Interno, do BNA, e uma vez concluído em 31 de Dezembro de 2014 o período transitório concedido pelo supervisor às Instituições Financeiras, para que estivessem em conformidade com os requisitos dispostos nos referidos avisos, o BNA iniciou uma avaliação da implementação dos referidos requisitos, tendo por base os Relatórios de Governação Corporativa e Sistema de Controlo Interno de 2014, que culminou com a atribuição a cada Instituição de uma classificação, em função do nível de cumprimento, sobre três componentes: **i)** Governação Corporativa; **ii)** Sistema de Controlo Interno e **iii)** Prevenção do Branqueamento de Capitais e do Financiamento do Terrorismo. Este exercício visa, uma vez mais, garantir a resiliência e a robustez dos Bancos, em linha com as melhores práticas internacionais sobre estas matérias, não sendo os resultados relativos a 2014 satisfatórios. Como tal, estas temáticas permanecem na lista dos principais desafios para o Sector Bancário Angolano, neste e nos próximos anos.

ii) fiscal com a adopção do FATCA

A adopção da *Foreign Account Tax Act* (FATCA) continua a ser um desafio para as Instituições Financeiras em Angola, mas pretende essencialmente garantir a possibilidade de acesso e transacções com o mercado Americano, o que se afigura vital para o mercado Angolano, tornando igualmente mais transparente todo o processo para os *stakeholders* internacionais.

iii) *compliance* com a crescente intervenção das entidades competentes para a avaliação do estado de cumprimento regulamentar para com a legislação relacionada com a Prevenção do Branqueamento de Capitais e do Financiamento do Terrorismo (PBC/CFT) & Sanções.

No âmbito da maior consciencialização do mercado e do próprio BNA e da Unidade de Informação Financeira (UIF), no que respeita à prevenção do branqueamento de capitais, ao combate ao financiamento do terrorismo e à *compliance* face a sanções internacionais (PBC/CFT & Sanções) em Angola, tem-se intensificado o escrutínio das Instituições e organismos internacionais sobre esta matéria e consequentemente nas operações e clientes das Instituições Financeiras em Angola.

Neste contexto, o BNA tem desenvolvido esforços no sentido de aferir e avaliar o estado de cumprimento regulamentar para com a legislação relacionada com a PBC/CFT & Sanções e alinhamento com o disposto no Aviso n.º 2/2013 de forma a capacitar as Instituições Financeiras para, nomeadamente, responder aos desafios que são colocados pelos seus correspondentes internacionais.

Neste contexto e considerando a alteração em simultâneo de um conjunto de referenciais relevantes, associada à conjuntura económica muito desafiante, exige-se das Instituições Financeiras uma intervenção estruturada com clara definição de prioridades e acompanhamento muito próximo, que é ainda mais relevante face ao escrutínio que já existe por parte dos reguladores. Por esta razão será necessário capacitar as Instituições Financeiras e obter, se necessário, apoio externo para poder organizar e gerir os principais processos e atingir os objectivos definidos. Deve existir adicionalmente uma preocupação com o desenvolvimento e criação de processos robustos para que estes esforços tenham continuidade e possam tornar as Instituições mais robustas e eficientes.

## 2. A importância da gestão dos riscos de mercado

O actual contexto macroeconómico em Angola tem vindo a impor um conjunto de desafios ao Sector Financeiro Angolano com especial relevância para a Banca. De facto, a diminuição do preço do petróleo nos mercados internacionais veio impor um conjunto de restrições essencialmente de divisas de reserva internacional como o Dólar Norte-americano implicando um constrangimento nas importações, bem como de transferências internacionais.

Por outro lado, **i)** o reforço da regulação por parte do BNA, **ii)** a implementação das Normas Internacionais de Contabilidade e **iii)** a abertura da BODIVA exigem um esforço adicional no sentido de dotação dos Bancos de um conjunto de processos e sistemas de informação de gestão, que possibilitem uma efectiva gestão, monitorização e divulgação ao mercado da evolução e impacto dos diversos riscos financeiros, nomeadamente o risco de taxa de juro, taxa de câmbio, risco de mercado e, particularmente relevante, a gestão do risco de liquidez.

Com efeito, a gestão destes riscos financeiros, pela sua complexidade e relevância, apresenta-se como um desafio emergente às estruturas dos Bancos.

Neste sentido, a KPMG tem vindo a desenvolver soluções e iniciativas de apoio na vertente da gestão dos riscos financeiros no sentido de apoiar as funções de risco e áreas financeiras na melhor incorporação e resposta aos novos desafios do mercado, onde se destaca:

- Desenvolvimento de ferramentas de extracção, tratamento e processamento de informação dos sistemas core, nomeadamente no que se refere à projecção dos *cash-flows* futuros de operações activas e passivas, de forma a que os Bancos possam monitorizar o seu gap de liquidez;
- Criação de *Dashboards* interactivos de análise à estrutura temporal dos *cash-flows*, por moeda, como forma de identificar e acompanhar a existência de eventuais *gaps* de liquidez;



	10	12	13	14	15	16	17				31	
	a vista	2-15d	15-30d	30-60d	60-90d	90-180d	180-360d	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	S/ Prazo	Total
<b>ESTRUTURA DO ACTIVO</b>												
1	TOTAL DO ACTIVO											
1.10	DISPONIBILIDADES											
1.20	APLICAÇÕES DE LIQUIDEZ											
<b>ESTRUTURA DO PASSIVO</b>												
2	TOTAL DO PASSIVO											
2.10	DEPOSITOS											
2.20	CAPTAÇÕES PARA LIQUIDEZ											
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>												
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>												
<b>TOTAL DE EXTRAPATRIMONIAIS</b>												
<b>GAP LIQUIDEZ (ACTIVO - PASSIVO)</b>												
<b>BALANÇO ALM &gt; PERFIL DE LIQUIDEZ DE BALANÇO</b>												
<b>TOTAL DE ACTIVOS LIQUIDOS</b>												
<b>TOTAL DE PASSIVOS VOLÁTEIS (on-balance)</b>												
<b>FINANCIAMENTO GROSSISTA LIQUIDO</b>												
<b>GAP CREDITO vs. DEPOSITOS</b>												
<b>RACIO CREDITO / DEPOSITOS</b>												
<b>GAP LIQUIDEZ GERAL (on-balance)</b>												
<b>GAP LIQUIDEZ GERAL / ACTIVO</b>												
<b>GAP LIQUIDEZ GERAL / FUNDOS PRÓPRIOS</b>												
<b>GAP LIQUIDEZ GERAL / F. P. REGULAMENTARES</b>												

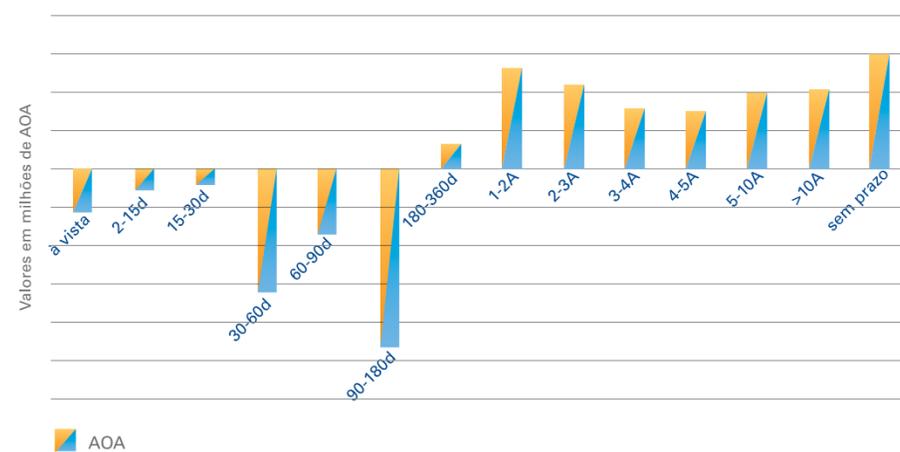


- Criação de *Dashboards* interactivos e padronizáveis de análise à estrutura temporal do risco de taxa de juro e cambial;

ESTRUTURA DO ACTIVO		Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Sem Prazo	Total
1	TOTAL DO ACTIVO					
	SENSÍVEIS A TAXA DE JURO					
	SENSÍVEIS A TAXA DE CÂMBIO					
ESTRUTURA DO PASSIVO		Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Sem Prazo	Total
2	TOTAL DO PASSIVO					
	SENSÍVEIS A TAXA DE JURO					
	SENSÍVEIS A TAXA DE CÂMBIO					
ESTRUTURA DE EXTRAPATRIMONIAIS		Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Sem Prazo	Total
9	TOTAL DE EXTRAPATRIMONIAIS					
	SENSÍVEIS A TAXA DE JURO					
	SENSÍVEIS A TAXA DE CÂMBIO					
EXPOSIÇÃO AO RISCO DE TAXA DE JURO (on-balance)		Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Sem Prazo	Total
	TOTAL					
	Moeda Nacional					
	AOA					
	Moeda Estrangeira					
	USD					
	EUR					
	Outras Moedas					
EXPOSIÇÃO AO RISCO CAMBIAL (on-balance)		Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Sem Prazo	Total
	TOTAL					
	Moeda Estrangeira					
	USD					
	EUR					
	Outras Moedas					

- Possibilidade de efectuar análises de sensibilidade e testes de *stress* às principais variáveis e factores de risco que impactam a gestão dos riscos financeiros, nomeadamente a evolução da carteira de crédito, evolução comportamental dos depósitos (ordem e a prazo), evolução das taxas de juro e câmbio, assim como *gap* de liquidez sendo estas simulações totalmente padronizáveis pelo Banco;
- Apresentação de um conjunto de reportes pré-definidos de evolução histórica das principais rubricas como forma de facilitar a análise e evolução da situação de liquidez e dos riscos de balanço;

EXPOSIÇÃO AO RISCO DE TAXA DE JURO (POR INTERVALO TEMPORAL): AOA



- Monitorizar um conjunto de limites pré-definidos - limites de alerta e de actuação - para determinados indicadores relevantes, facilitando a tomada de acção e implementação de medidas de mitigação.

INDICADOR	OBJECTIVO	LIMITE MÍNIMO	LIMITE MÁXIMO	MARGEM MENOR	MARGEM MAIOR	RESULTADO BASE	NÍVEL DE RISCO	RESULTADO APÓS CHOQUE	NÍVEL DE RISCO
RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO	Figurar a relação existente entre crédito e depósitos.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO BRUTO DE PROVISÕES	Figurar a relação existente entre crédito bruto de provisões e depósitos.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE FINANCIAMENTO MIM	Calcular qual o peso do financiamento via mercado monetário interbancário, no total dos depósitos.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE FINANCIAMENTO GROSSISTA LIQUIDO	Figurar o peso total do financiamento grossista no total do financiamento.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE DEPÓSITOS DE CURTO PRAZO	Calcular a % de depósitos a 30 dias nos depósitos totais.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE POSIÇÃO LÍQUIDA DE CURTO PRAZO	Medir a capacidade do Banco fazer face as suas responsabilidades de curto prazo.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE LIQUIDEZ DO ACTIVO	Calcular o peso do montante de activos líquidos no total do activo.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO vs. ACTIVOS LÍQUIDOS	Figurar se os activos líquidos são suficientes para cobrir as necessidades a 12 meses.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE CONCENTRAÇÃO DE DEPOSITANTES	Concluir quanto à dependência de financiamento dos 20 maiores depositantes.						ELEVADO		ELEVADO
RÁCIO DE CONCENTRAÇÃO DE DEPOSITANTES EXCLUINDO ACCIONISTAS, ENT. GOV. e BNA	Concluir quanto à dependência de financiamento dos 20 maiores depositantes (excluindo accionistas, Ent. Gov. e BNA)						ELEVADO		ELEVADO
GAP DE LIQUIDEZ (EM % DO ACTIVO TOTAL)	Até 1M						ELEVADO		ELEVADO
	1 a 3M						ELEVADO		ELEVADO
	3 a 6M						ELEVADO		ELEVADO
	6 a 12M						ELEVADO		ELEVADO
	> 12M						ELEVADO		ELEVADO
	S/ Prazo								
GAP DE LIQUIDEZ CUMULATIVO (EM % DO ACTIVO TOTAL)	Até 1M						ELEVADO		ELEVADO
	Até 3M						ELEVADO		ELEVADO
	Até 6M						ELEVADO		ELEVADO
	Até 12M						ELEVADO		ELEVADO
	> 12M						ELEVADO		ELEVADO
	Total						ELEVADO		ELEVADO



### 3. Movimentos de consolidação do Sector

Existem actualmente em Angola 23 Bancos em actividade (considerando já a fusão BPA e BMA) e ainda cinco entidades fase de licenciamento junto do BNA ou licenciadas mas ainda sem ter iniciado actividade. Naturalmente, este conjunto de entidades é bastante diverso:

- Os cinco maiores Bancos representam cerca de 75% dos activos do Sector (considerou-se a recente fusão anunciada entre o BPA e o BMA);
- Os remanescentes 25% dos activos bancários repartem-se pelos restantes Bancos presentes em Angola, sendo que nenhuma destas Instituições representa individualmente mais de 5% do Sector e oito destes bancos representam individualmente menos de 2% dos activos do Sector.

Ainda assim, o nível de concentração dos activos bancários em Angola situa-se no intervalo inferior dos mercados Africanos e claramente abaixo de países como a Africa do Sul, em que mais de 95% dos activos são detidos pelos cinco maiores bancos.

Adicionalmente, os Bancos operam num contexto económico (forte abrandamento económico, restrições cambiais, redução do rendimento disponível, menor capacidade de investimento) e regulatório (maiores requisitos de capital, novos modelos de governo, controlo interno e gestão de risco dos bancos) caracterizado por níveis crescentes de exigência e sofisticação.

Apesar de ser, naturalmente, um processo complexo, difícil e demorado, os benefícios associados a um nível superior de concentração do Sector Bancário, para accionistas, clientes e solidez do Sector, justificam-no, nomeadamente:

- Reforço das condições financeiras, técnicas e humanas para expansão do negócio bancário em Angola e penetração em mercados internacionais;

- Aumento da capacidade para responder às necessidades dos clientes individuais e empresas, financiar operações de maior dimensão, oferecer novos serviços e produtos e aumentar o nível de bancarização do país, contribuindo assim para o crescimento económico e coesão social e promovendo a concorrência entre Instituições;
- Melhoria dos níveis de eficiência operacional e incremento de sinergias aos mais diversos níveis (e.g. custos centrais, tecnologias de informação, rede de balcões, capital humano, entre outros), melhorando a rentabilidade dos bancos e o retorno dos seus accionistas;
- Maior capacidade de resposta aos novos requisitos regulatórios, quer ao nível de requisitos de capital, quer ao nível da implementação de modelos de governo, controlos e processos de gestão de risco em linha com as melhores práticas.

Consideramos que os benefícios associados à concentração de negócios poderão beneficiar proporcionalmente mais as Instituições de menor dimensão, permitindo que atinjam massa crítica suficiente para assegurar respostas adequadas aos desafios colocados e assegurar a sua sustentabilidade estratégica.

A actuação dos diversos *stakeholders*, accionistas, gestores e reguladores, é fundamental para que o Sector Bancário possa evoluir no sentido da sua concentração.

O BPA e o BMA deram um importante primeiro passo nesse sentido, outras operações de consolidação são esperadas e, do nosso ponto de vista, desejáveis.

### 4. A recuperação começa com a reestruturação de empresas

A situação económica que Angola atravessa tem vindo a ter efeitos negativos na solvabilidade, liquidez e rentabilidade da actividade bancária. O aumento do rácio de crédito em incumprimento reflecte a deterioração da capacidade económica e financeira das empresas e particulares para cumprir com as suas obrigações junto da Banca.

A actuação do Banco Nacional de Angola demonstra a preocupação com os riscos do Sector Bancário, tendo-se focado grandemente na garantia da solidez dos Bancos e de um adequado nível de provisionamento da carteira de crédito, bem como no reforço das boas práticas de *reporting* e governo das Instituições de Crédito. Entre outras, realçamos a emissão de regulação relacionada com o provisionamento da carteira de crédito, a introdução das IFRS e o extensivo exercício de Avaliação da Qualidade dos Activos do Sector Bancário.

É neste contexto que consideramos que a promoção das actividades de “reestruturação de empresas”, focada na promoção da capacidade financeira e operacional das empresas, poderá contribuir de forma relevante para minimizar os efeitos negativos da situação económica nos mutuários e consequentemente na qualidade dos activos, resultados e solvabilidade do Sector Bancário.

A extensão e profundidade de cada processo de reestruturação dependerá da situação da empresa e financiamento em causa, podendo focar-se nos aspectos financeiros ou alargar-se a questões operacionais, estratégicas, entre outras.

O processo de reestruturação financeira deve por isso iniciarse com um diagnóstico abrangente, que na KPMG denominamos por *Independent Business Review* (IBR), cobrindo, entre outros, os aspectos estratégicos, de mercado, operacionais, financeiros, laboral e de gestão que explicam a actual situação da empresa. A estabilização da tesouraria da empresa no muito curto prazo poderá ser fundamental para o sucesso da reestruturação.

O IBR permite identificar alternativas realistas com vista à melhoria da situação financeira da empresa e sua viabilização e coloca-las à discussão das diferentes partes relevantes (e.g. accionistas, gestores, credores, outros). A selecção da melhor alternativa deve resultar de uma negociação aprofundada (e expedita, na medida do possível) entre os diferentes *stakeholders*.

A capacidade de implementação da estratégia de recuperação da empresa e a implementação de um processo para a sua monitorização e acompanhamento da situação da companhia, são outros factores críticos de sucesso destes processos.

Os credores que actuarem mais rapidamente, de forma mais focada e profissional poderão conseguir impor condições mais favoráveis (e.g. reforço de garantias, acesso ao *cash-flow*, monitorização mais próxima, definição de *covenants* financeiros e de investimento, entre outros).

Realisticamente, nem todas as situações são solucionáveis e por vezes a melhor opção é a de limitar as perdas de accionistas e credores, permitindo uma realocação de capital entre empresas insolventes e negócios sustentáveis, promovendo uma eficiente alocação de capital e o desenvolvimento económico.

No passado a Banca nacional tem operado num ambiente de acelerado crescimento económico, pelo que o esforço de desenvolvimento de competências e processos de negócio adequados se tem direccionado para as áreas comerciais. Assim, é agora fundamental equilibrar este esforço com o reforço de competências na recuperação de crédito e muito em particular da reestruturação de empresas.

Às autoridades cabe criar as condições de contexto, legislativas e regulamentares para que os processos de reestruturação sejam mais simples, mais rápidos, mais eficientes e mais efectivos.

Os Bancos têm interesse imediato na recuperação da situação económico-financeira das empresas, mas no final todos os agentes beneficiarão de empresas melhor preparadas, mais eficientes, mais focadas no seu negócio, com melhores modelos de negócio e com maior capacidade financeira para investir e expandir as suas operações.



### A situação particular do sector imobiliário

Espera-se que as empresas mais expostas ao sector imobiliário, muito em particular as promotoras imobiliárias, continuem a sentir com maior acuidade o abrandamento económico. Os processos de reestruturação de projectos desta natureza assentam em dois pilares principais:

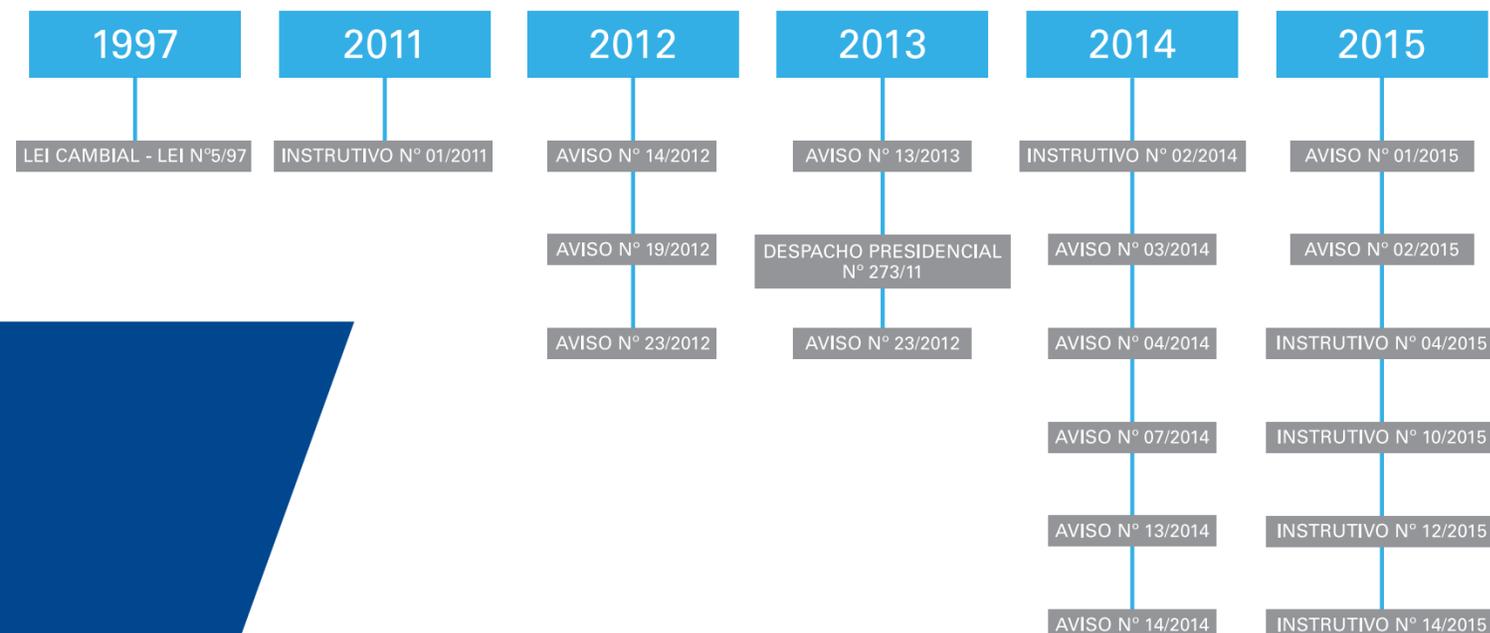
- 1) Redução da dívida, através da dação em cumprimento de parte dos activos. Os termos particulares da dação dos activos devem ser cuidadosamente ponderados de forma a maximizar a sua rentabilização e minimizar as perdas de todas as partes.
- 2) Reestruturação da dívida remanescente, alinhando o serviço da dívida com os *cash-flows* esperados do projecto imobiliário. Também as condições da renegociação devem ser avaliadas e definidas considerando a minimização do risco de perdas do Banco e promotor.

## 5. Gestão das operações cambiais

A actual situação de escassez de divisas estrangeiras tem gerado fortes constrangimentos sobre todos os actores relevantes da economia de Angola, em particular no mercado financeiro Angolano, nomeadamente nos Bancos comerciais, na perspectiva de optimização de gestão da relação com os seus clientes; bem como no Banco Nacional de Angola (BNA) na perspectiva do controlo do mercado e do cumprimento estrito das regras existentes, resultado também numa maior regulamentação das operações cambiais.

O BNA tem vindo a definir no passado recente nova regulamentação (avisos, instrutivos e normas), assim como novos controlos internos às operações cambiais reportadas pelos Bancos comerciais, restringindo o número de operações cambiais e vocacionando os recursos de moeda estrangeira disponíveis para operações que permitam uma maior dinamização da economia Angolana. Desta forma o regulador tem construído ao longo do tempo as ferramentas necessárias com vista à operacionalização de uma política cambial do País e permitindo assim resistir de forma mais efectiva ao impacto de factores externos como é exemplo a diminuição do valor do petróleo nos mercados internacionais.

### LEI CAMBIAL E ALTERAÇÕES À LEI (AVISOS E INSTRUTIVOS)



As medidas tomadas pelo BNA nos últimos anos, com consecutivas alterações ao nível de exigências regulamentares das operações cambiais, aliado ao aumento das redes comerciais dos Bancos têm colocado grandes desafios ao processo de gestão das operações cambiais a todos os intervenientes. Esta realidade tem obrigado as Instituições Financeiras a elevados esforços de adaptação para dar uma resposta efectiva. A resposta menos capaz de alguns intervenientes no processo acabou por originar algumas multas por incumprimento por parte do regulador. A realidade Angolana dentro do universo dos Bancos comerciais, apresenta intervenientes com sistemas de gestão cambial incipientes, baseados em processos manuais, ineficientes e susceptíveis ao erro humano. Alguns Bancos comerciais têm sentido dificuldade em responder em tempo útil às exigências regulamentares e aos novos requisitos de integração lançados pelo BNA, e mais grave, dificuldade em servir com qualidade as necessidades dos seus clientes.

A capacitação dos Bancos comerciais para responder com qualidade e rapidez às exigências de controlo das operações cambiais em Angola e à continua evolução do corpo normativo passa pela criação de condições para implementar soluções robustas e ágeis de suporte à gestão destas operações, devidamente integradas com os sistemas centrais dos Bancos comerciais e com os sistemas do BNA.

Neste contexto em que os Bancos comerciais não apresentam capacidade para satisfazer todas as operações em carteira devido às actuais restrições de mercado,

um dos principais objectivos estratégicos deste processo é, em primeiro lugar, garantir o conhecimento de todas as operações cambiais em carteira, destacando as geradoras de maior valor acrescentado, com vista a aumentar os níveis de fidelização e retenção de clientes, assegurando paralelamente o cumprimento estrito da regulamentação existente.

A Banca comercial tem tradicionalmente uma gestão do seu negócio por áreas funcionais especializadas, como é o caso da área comercial onde é originada a operação cambial a pedido de um cliente; a área de operações, onde é validada a operação de acordo com as normas internas do Banco e de acordo com os avisos, instrutivos e normas do regulador; a sala de mercados da direcção financeira onde é alocado a moeda estrangeira através de fundos próprios, a compra e venda de moeda ou com recurso aos leilões do BNA. Para existir um efectivo conhecimento de todas as operações em carteira, um Banco comercial tem que obrigatoriamente abordar estas operações como um único processo integrado.

Acreditamos que para uma eficiente gestão as operações cambiais os Bancos devem evoluir para uma gestão por processos de negócio (*Business Process Management* – BPM), onde é promovida uma visão transversal dos processos, independentemente das áreas funcionais envolvidas na execução das actividades dos processos.

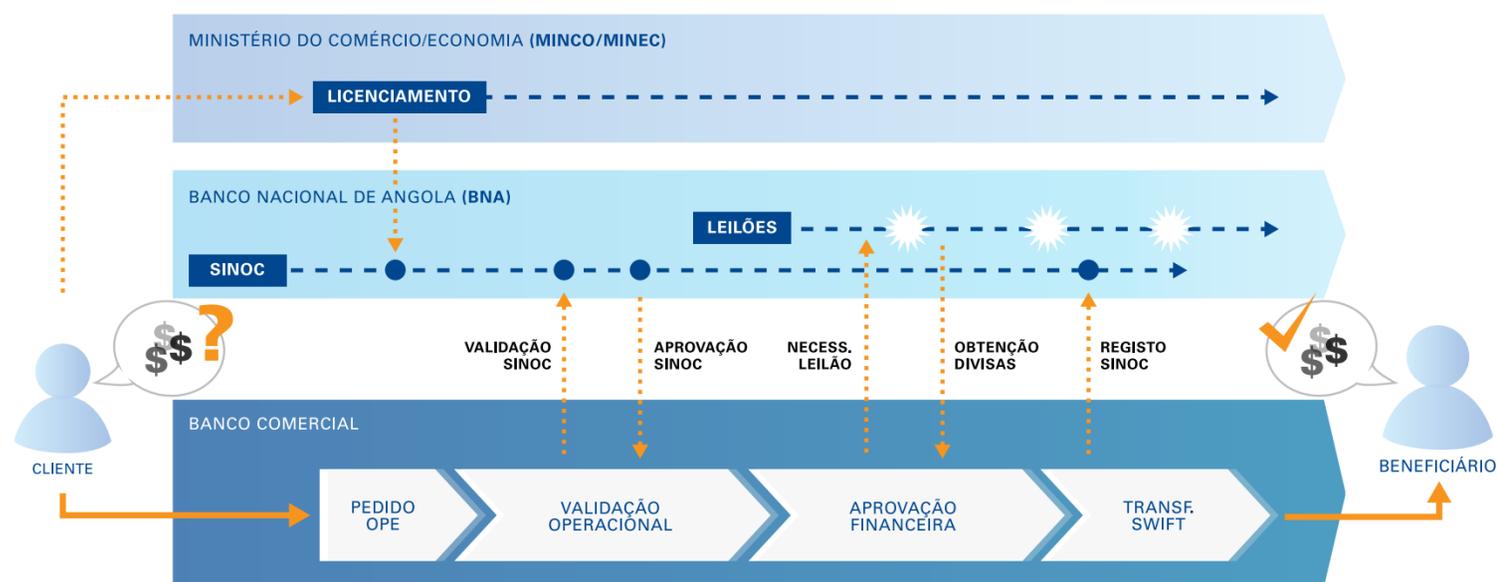
Desta forma são evitadas redundâncias funcionais no processo, conseguindo-se uma diminuição dos erros operacionais e através da análise dos dados do processo e subseqüentes optimizações ao mesmo, é possível promover as actividades que acrescentam valor ao processo em detrimento de actividades de baixo valor acrescentado. A adopção de uma abordagem BPM à gestão de processos da Banca comercial foi já um dos desafios lançados pela KPMG na sua análise ao Sector feita em 2013. Nos dias de hoje o processo de gestão de operações cambiais ganhou ainda uma maior relevância para os Bancos.

É nosso entendimento que a optimização do Processo de Gestão das Operações Cambiais só é atingível através de uma forte aposta na eficiência operacional, reduzindo o tempo médio da execução de operações e de prestação do serviço; no controlo operacional, reforçando o controlo da execução das operações cambiais e da redução do risco operacional associado; na plena satisfação do cliente e do negócio, aumentando a capacidade da monitorização e acompanhamento permanente do estado do processo; e na reputação, como consequência do cumprimento dos requisitos regulamentares e dos níveis de serviço oferecidos aos clientes.

A optimização do processo de Gestão das Operações Cambiais através de uma solução de BPM, permite o conhecimento de todas os pedidos dos clientes

para este tipo de operações e o estado em que estas operações se encontram. É assim possível ao Banco comercial fazer uma melhor gestão das necessidades de moeda estrangeira actuais e futuras, apresentar estas necessidades ao regulador de forma eficiente, uma vez que os mapas de necessidades e mapas de operações executadas apresentados ao regulador dão garantias de maior fidelização dos dados, o que irá maximizar as hipóteses de êxito na atribuição de moeda estrangeira nos leilões do regulador. Os Bancos comerciais com o conhecimento de toda a carteira de operações cambiais que se encontram pendentes de disponibilidade de moeda estrangeira, poderão também dar uma resposta imediata ao regulador quando este opta por realizar leilões específicos para grupos restritos de operações cambiais (e.g. importação de mercadorias da categoria cesta básica ou produtos farmacêuticos).

No futuro a tendência será uma maior integração entre os Bancos comerciais e o regulador, permitindo aos Bancos automatizarem o processo de reporte das operações cambiais junto do BNA, o que permite assim reduzir a carga operacional existente. Apenas os Bancos comerciais dotados de sistemas de informação maduros e ágeis conseguirão realizar esta integração com sucesso, estando posicionados desta forma para terem melhores respostas ao nível dos leilões uma vez que apresentam elevada qualidade na informação reportada.



## 6. Banca digital – transformar ou perder competitividade

Entendemos que a Banca Angolana necessita de procurar implementar modelos de negócio inovadores que assegurem a eficiência e relevância competitiva através do controlo dos custos e da potenciação do produto bancário. É neste contexto que os decisores deverão avaliar a possibilidade de incluir na sua agenda iniciativas de transformação digital que considerem a utilização de tecnologias digitais que visem alterar o modelo de negócio, proporcionando novas fontes de receitas e a geração de oportunidades de criação de valor.

A Banca Digital, como resultado da inovação e redefinição dos modelos de negócio, é a próxima grande transformação tecnológica que o Sector prestador de serviços financeiros terá de adoptar, desmistificando assim o tema de que a geração de ideias e inovação geradora de vantagens competitivas se encontra essencialmente associada à criação de produtos e serviços.

Muitos dos actores que operam no mercado Angolano terão dificuldade em conseguir diferenciar-se de forma eficiente e rentável, com mudanças operativas ou produtos inovadores. Está latente a necessidade de procurar novos diferenciadores competitivos, mesmo que isso signifique pôr em causa os Modelos de Negócio actuais, em cuja mudança poderá constituir uma forma essencial para criar valor.

Assume assim maior relevância inovar em áreas onde as alternativas competitivas dificilmente conseguirão ocupar esse espaço, nomeadamente, o investimento em capacidade para identificar e incorporar as mais recentes inovações na Banca Digital mudando a forma como os Bancos interagem com a sua base de clientes, sejam eles consumidores individuais ou clientes empresariais.

Isto é possível devido à “conectividade global”, criada pelas telecomunicações, infra-estruturas de IT e *standards* abertos. Esta conectividade possibilita que novas competências e parceiros estejam acessíveis e utilizáveis de forma prática, suportando a desmaterialização efectiva dos processos e novas formas de colaboração e, conseqüentemente, novos modelos de negócio. É claro que, com a mesma “conectividade global” aumenta a exposição das empresas a novos concorrentes, com modelos de negócio e base de custos substancialmente diferentes, constituindo uma ameaça a ter em consideração.

Tem-se acentuado a insuficiência dos processos, das tecnologias “tradicionais” e da capacidade de resposta dos Bancos perante as exigências e desafios colocados pelos seus clientes. Numa envolvente de restrições orçamentais, muitos destes desafios adquirem uma elevada visibilidade num mercado fortemente competitivo.

Este enquadramento é propício a que a inovação e a procura de soluções diferentes e renovadoras assumam um papel proeminente na agenda dos decisores do Sector. E se analisar é imprescindível, ainda mais importante se torna sistematizar e agir sobre uma matriz que potencie um plano de acção. Este plano deve ser materializado num modelo de implementação alinhado com a estratégia que as Instituições Financeiras vierem a adoptar no curto prazo e a médio/longo prazos desde o modelo incremental de inovação, às alterações significativas ou à transformação total.

Esta evolução da indústria da Banca, com incorporação gradual de tecnologia digital nos seus produtos, processos, serviços e operações, irá gerar um modelo de Banca Digital que assentará nos pressupostos que:

- i) O cliente é o centro da experiência bancária
- ii) Os clientes escolhem como interagir com o Banco. Alguns provavelmente nunca irão entrar numa agência.
- iii) A definição de cliente não estará confinada à mancha da rede de agências
- iv) A entrega digital é o ponto fulcral da oferta de produtos e serviços
- v) A oferta de produtos e serviços será ajustada às preferências do cliente sobre como pretende receber esses serviços
- vi) Os canais perderão relevância, o que contribuirá para uma maior consistência na experiência vivida pelo cliente quando interage com o Banco

Os Bancos que decidam investir, neste momento, na Banca Digital, irão ganhar vantagens competitivas num movimento de transformação que não é apenas o de um projecto tecnológico, mas uma mudança significativa de estado de espírito e uma vontade permanente de aprendizagem e inovação de forma a atender às rápidas mudanças de comportamento social e dos clientes, bem como a adaptação dos seus produtos e serviços às necessidades da sua base de consumidores.

O custo a pagar pela não adaptação ao mundo digital é a perda de competitividade. Transformar ou morrer, a escolha está nas suas mãos.

	<i>INCREMENTAL</i>	<i>SIGNIFICANT</i>	<i>BREAKTHROUGH</i>
<b>O TEMA</b>	Melhorar	Crescer	Transformar
<b>OBJECTIVO DE NEGÓCIO</b>	Proteger e manter a receita corrente; Aumentar a gama de produtos; Reduzir custos	Aumentar receitas a médio prazo; vantagem competitiva substancial durante algum tempo	Aumentar e criar novos fluxos de receita
<b>OBJECTIVO DE MARKETING</b>	Responder melhor às necessidades actuais	Responder a necessidades emergentes mais cedo	Responder a necessidades desconhecidas
<b>ACÇÃO</b>	Fazer melhor	Fazer de forma diferente	Fazer algo diferente



## 7. Optimização da experiência de clientes de “Alto Valor”

Num contexto de forte pressão concorrencial, a redução da rentabilidade estrutural da Banca verificada nos últimos anos em Angola tem gerado nas Instituições Financeiras um sentimento de urgência na identificação e adopção de medidas efectivas para inverter essa tendência.

A existência de um universo de clientes de “Alto Valor”, efectivo (*Private e Affluent*) ou potencial (*Mass Affluent*), no Sector Financeiro Angolano, representa actualmente uma das dimensões do modelo de negócio bancário ainda por explorar em toda a sua plenitude. A concretização deste “valor” encontra-se dependente das Instituições adoptarem medidas que visem por um lado a retenção e por outro o reforço do envolvimento financeiro (*share of wallet*) destes clientes.

Face ao nível de sofisticação e conhecimento destes Clientes e ao forte contexto concorrencial do mercado, as Instituições deverão actuar estruturalmente na optimização da “experiência de cliente” do segmento em causa, através da actuação em três eixos fundamentais:

### 1) Segmentação – “olhar para os clientes de forma diferente”:

A base de clientes dos Bancos Angolanos tem vindo gradualmente a diversificar-se tanto em termos de “Valor” como ao nível da estrutura sociodemográfica e comportamental. Os Bancos deverão procurar adoptar estratégias de segmentação que complementem os critérios tradicionais (e.g. Informação sociodemográfica, rentabilidade, envolvimento bancário) com critérios que permitam *clusterizar* de acordo com o tipo experiência (e.g. preferências, expectativas, comportamentos) que os clientes valorizam, permitindo aos Bancos por um lado melhorar a eficácia comercial (reforço da assertividade na oferta) e por outro optimizar a utilização dos recursos (investindo nos “momentos de verdade”) na gestão e no *targeting* de clientes.

### 2) Propostas de Valor – “one-stop-shop de soluções e experiências”:

Os Bancos deverão adoptar medidas para se tornarem em *one-stop-shops* das necessidades dos clientes, evoluindo do tradicional balcão fornecedor de serviços financeiros para *advisors* multicanais de soluções financeiras integradas. Não obstante o papel crucial que o Balcão deverá manter na sua função de *advisor* financeiro, o emergir de novas tecnologias (digital) e a alteração de comportamentos, tem gerado junto dos clientes expectativas de uma relação omnicanal, com uma comunicação simples e transparente e exigindo às Instituições capacidades de desenvolver soluções individualizadas e de acesso 24/7 em *real time*.

### 3) Customer Experience Analytics – “criar uma experiência de cliente inteligente”:

O forte crescimento da bancarização em Angola tem contribuído para os Bancos armazenarem um universo considerável de informação de clientes (e.g. transaccional, CRM). Os Bancos deverão começar a utilizar essa informação para gerar conhecimento que permita optimizar experiência de cliente em duas perspectivas distintas: 1) como *Digital Financial Advisory*: disponibilizando capacidades digitais que permitam apoiar os clientes na tomada de decisões mais inteligentes (e.g. *next best offer*) na resposta a necessidades de poupança e investimento, personalizando e adequando o canal e o conteúdo face ao segmento em causa; e 2) na padronização de caminhos dominantes: permitindo analisar os caminhos dominantes que explicam determinados resultados (positivo ou negativo) de uma experiência de clientes através da adopção de análises *root cause* e permitindo a identificação de medidas correctivas ou de boas práticas.

## 8. A mudança de paradigma no reconhecimento da imparidade

A plena adopção das IFRS pelo Sector Financeiro Angolano originou um programa de transformação abrangente e transversal, que lhes permite alinhar com as melhores práticas internacionais ao nível da qualidade de dados, processos, sistemas de informação e gestão de risco. No entanto as IFRS são um *framework* dinâmico que vai evoluindo por forma a tentar endereçar as preocupações dos diversos *stakeholders*, como por exemplo a grande crítica que sobressaiu da crise financeira à IAS 39 – a sua pro-ciclicidade.

Desta forma, o IASB terminou o seu projecto de substituição da IAS 39 com a emissão da IFRS 9 – Instrumentos Financeiros, que será um marco relevante para as Instituições Financeiras, uma vez que endereça os temas de:

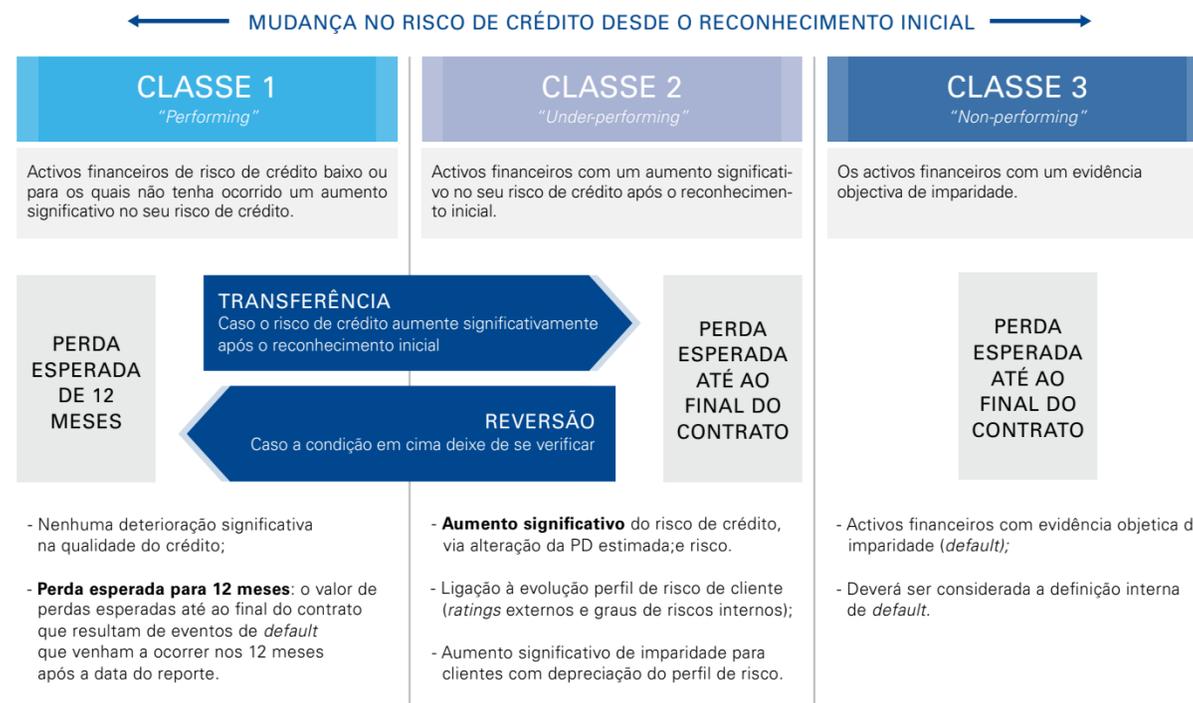
- i) reconhecimento e mensuração de activos e passivos financeiros – baseado nas características dos activos

e a intenção com que foram adquiridos, originando que potencialmente exista uma maior proporção dos activos estejam mensurados ao custo amortizado;

ii) contabilidade de cobertura – alinhamento entre a contabilidade de cobertura e as práticas de gestão de risco, através da simplificação e um melhor reconhecimento dos efeitos nas demonstrações financeiras;

e iii) imparidade de activos financeiros – mudança para um modelo de perdas esperadas.

Os novos *buckets* de crédito de acordo com a IFRS 9 apresentam três tipos de carteira e as respectivas metodologias de determinação de imparidade. A mensuração das perdas na classe 1 e 2 são significativamente diferentes das actualmente preconizadas pela IAS 39.



Os principais desafios à adopção da IFRS 9 são transversais à organização e não afectam apenas a função de risco e que se podem categorizar como:

**DESAFIOS METODOLÓGICOS**



A alteração do tipo de perda, ou seja, a perda incorrida, será substituída pela **perda esperada**, sendo esta medida para horizontes temporais distintos, dependendo da classe em que o ativo se encontra.

**OPÇÕES DE MODELAÇÃO**

Instituições com modelos internos estão a capitalizar esses modelos para implementar IFRS 9

- *Framework* integrada para o capital e avaliação da perda esperada de crédito;
- Metodologia mista, modelos de perda esperada de Basileira existentes e a construção de novos modelos para novas carteiras;
- Estimativa de parâmetros para horizontes temporais superiores (*i.e.*: *lifetime PD*).

**AUMENTO SIGNIFICATIVO DO RISCO DE CRÉDITO**

A definição e quantificação do aumento significativo de crédito é fundamental para o processo de implementação

- As Instituições deverão decidir o que para sua Gestão representa um aumento significativo do risco de crédito;
- As escalas de *rating* interno tomarão uma importância crucial da Imparidade, uma vez que constituem a melhor estimativa sobre aumentos ou decréscimos do risco de entrada em *default*.

**COBERTURA DO PORTFÓLIO**

Muitas organizações identificaram portfólios específicos como piloto antes de fazer o *rollout* para todo o portfólio

- Dificuldade em assegurar a totalidade da população de contratos de crédito;
- *Issues* nos portfólios para os quais não foram definidos modelos internos.

**DESAFIOS OPERACIONAIS**



O nível de maturidade e os desafios variam de organização para organização.

A chave para o sucesso é a **Colaboração Funcional**.

**CONTROLOS SOBRE O REPORTE**

Avaliação do *Framework* e Modelo de Governo do processo de Recuperação de Crédito (dados, modelos e documentação)

- Mapeamento dos fluxos de dados relevantes;
- Controlo sobre os dados e sistemas operacionais (tradicionalmente com um maior número de *issues* que os sistemas de reporte financeiro);
- Documentação de risco tem vindo a melhorar no sector, mas ainda não tem o nível de detalhe requerido.

**COLABORAÇÃO ENTRE FUNÇÕES**

A implementação de IFRS 9 requer a mobilização de recursos com competências de toda a organização, incluindo Financeira, Risco e IT

- Compromisso e alinhamento entre CFO, CRO e CIO;
- Políticas "unificadas" ao nível da Gestão de Crédito e Contabilidade (linguagem comum);
- Estabelecer práticas de gestão de programa e visibilidade global dos impactos e relações nos diversos projectos.

**GOVERNO DE DADOS**

*Ownership* e qualidade de dados são tópicos que vão voltar a ser falados, com foco na reconciliação de dados de risco e financeiros

- Implementação/melhoria do modelo de governo de dados;
- Definição/actualização dos dicionários de dados;
- Reconciliação de silos de dados/bases de dados departamentais;
- Consistência do reporte (estatutário, regulatório, etc.).

**DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO**



Um dos maiores desafios para as Instituições serão os **dados**, nomeadamente: **identificar as fontes de dados correctas e construir uma Arquitectura integrada e unificada**.

**ARQUITECTURA**

A arquitectura de informação dos bancos é complexa. Como enquadrar a solução de IFRS 9 na arquitectura actual?

- Seleção de fontes de informação (*core*, DM, DW, etc.);
- Capitalizar investimentos tecnológicos;
- Complementar com novas componentes modulares;
- Repensar a arquitectura de informação.

**DADOS**

A qualidade de dados já é um desafio no sector. A norma IFRS 9 implica mais um passo em termos de maturidade.

- Requisitos de informação histórica;
- Qualidade de dados;
- Cálculos ao nível do contrato;
- Cruzamento de dados de múltiplos sistemas;
- Projecção de dados.

**CAPACIDADE**

A determinação das perdas esperadas é suportada por um conjunto de *inputs* subjectivos e macroeconómicos.

- Necessidade de testar vários cenários;
- Capacidade para realizar simulações;
- Executar o cálculo e analisar os resultados mais que uma vez por ciclo;
- Tempo limitado;
- Elevado volume de dados a processar.



A adopção das IFRS 9 trará um novo desafio às Instituições Financeiras Angolanas, nomeadamente ao nível da determinação da imparidade, uma vez que o novo modelo de perdas esperadas tem uma exigência superior em termos de quantidade e qualidade de dados, requer a utilização e ligação com modelos de *rating/scoring*, introduz um maior grau de complexidade nos julgamentos a realizar (e.g. definição de aumento significativo de risco de crédito, necessita de informação macroeconómica *forward looking*, entre outros), implicará alterações ao modelo de governo, processos e sistemas de informação, bem como requer a integração nas operações diárias do Banco ao nível da gestão de risco e reporte aos seus *stakeholders*.

Desta forma, o planeamento da adopção desta norma irá permitir que as Instituições antecipem os benefícios que a mesma trará ao nível da gestão de risco, o alinhamento e preparação para a adopção de metodologias avançadas de mensuração de risco de crédito e gestão do capital económico, bem como o desenvolvimento de um programa de transformação faseado e a planificação de medidas para abordar os eventuais impactos estimados.

## 9. Capitalizar os activos de informação

Nos últimos anos, os Bancos Angolanos tem realizado investimentos relevantes em aplicações informáticas e infra-estruturas tecnológicas essencialmente direccionadas para melhorar o processamento de transacções e melhoria da eficiência operacional. Apesar destas tecnologias permitirem gerar volumes de dados muito significativos, regra geral os gestores continuam a necessitar de aceder de forma fácil a informação financeira e operacional relevante do seu negócio que lhe permita maior qualidade e eficácia nas decisões que tem de tomar no seu quotidiano, bem como “antecipar” o futuro com recurso a modelos preditivos e de simulação.

Com o aumento da complexidade do contexto económico e regulamentar onde actua, a Banca Angolana necessita de evoluir de uma perspectiva transaccional dos dados para uma perspectiva que reconheça a informação como um activo que pode ser explorado para obter vantagens competitivas. Essa perspectiva assenta da capacitação dos decisores melhorando a informação de gestão e a sua relevância,

de forma a constituir um suporte eficiente à decisão permitindo adquirir mais conhecimento sobre o negócio e melhorar o processo de disponibilizar informação aos decisores nos diversos níveis hierárquicos e funcionais, criando assim bancos mais inteligentes. Consideramos assim como prioritárias as seguintes linhas evolutivas ao nível da gestão de informação nos Banco em Angola:

1. Fortalecimento do modelo de governo de informação e capacitação dos decisores
2. Adopção de ferramentas de gestão de desempenho
3. Introdução progressiva de modelos de analítica avançada

A **primeira linha de evolução** permitirá promover de forma estruturante a construção de capacidades internas nas Instituições Financeiras ao nível da governação dos sistemas de informação de gestão, tanto do ponto de vista técnico (foco do IT), como funcional (numa lógica centralizada ou descentralizada pelo negócio).

Entre as iniciativas basilares deste pilar, destacamos a criação de **Centros de Competência de Analytics**. A proposta de valor destes Centros é transformar dados em conhecimento que gere valor para a organização, através da prestação de um conjunto de serviços a todo o Banco, nomeadamente Gestão da Arquitectura Informacional, Gestão de Projectos, Manutenção e Suporte dos Sistemas de BI, Formação, Construção de Modelos de *Analytics*, entre outros possíveis. Estes poderão assumir modelo real, isto é uma unidade orgânica dedicada, ou virtual, ou seja, combinando recursos de diferentes áreas do Banco. Independentemente do modelo seguido, o Centro de *Analytics* deve reunir valências de negócio, de sistemas de informação e de gestão de dados, sendo a destacar como competências técnicas chave como *Data Warehousing*, ETL, *Reporting*, Modelização (Estatística, *Data Mining*, etc.), bem como Governo de Dados.

Complementarmente apontamos o desenho e implementação de um **Framework Integrado de Gestão de Informação**, que funcionará como um dos instrumentos orientadores da actuação do Centro de Competências de *Analytics* no que respeita a conceitos de negócio e mecanismos para promover a qualidade da informação de suporte à decisão.

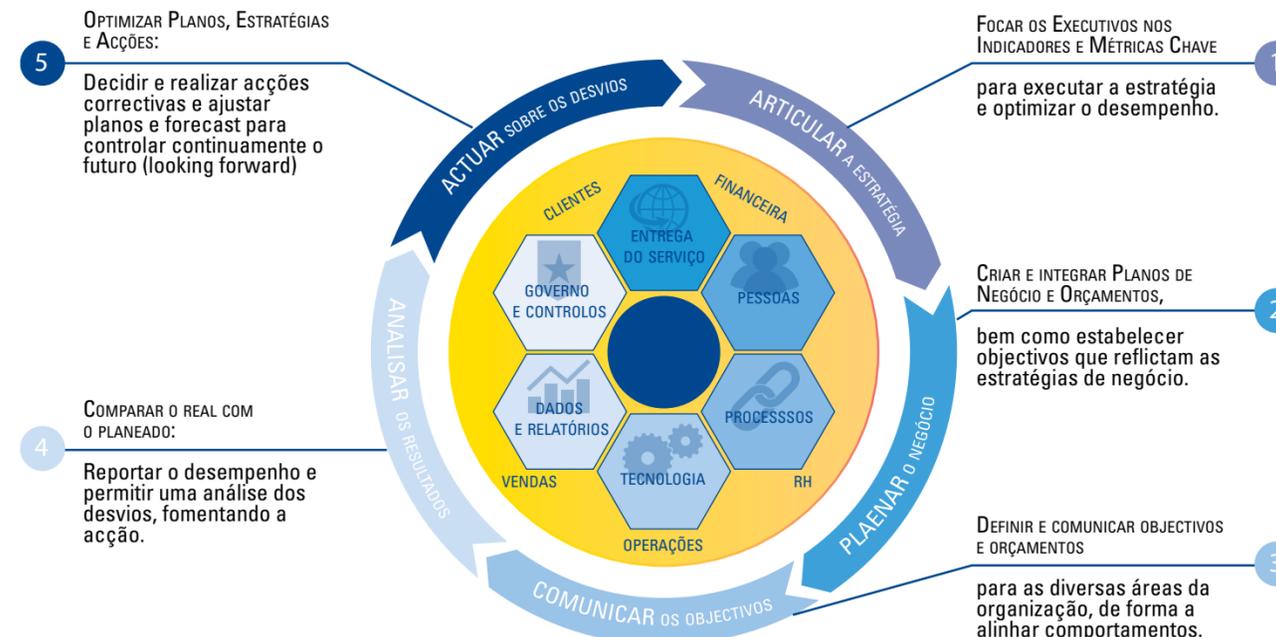
Enquadram-se dentro deste *framework*, processos e ferramentas de Gestão do Dicionários de Dados Corporativo (e.g. um portal com descrição dos relatórios, dos indicadores, fórmulas, métricas, interpretação dos conceitos, etc.) e de Gestão da Qualidade de Dados (e.g. *dashboard*, alertas, regras, etc.).

A **segunda linha de actuação** tem como objectivo focar os Executivos e Gestores nos indicadores chave, segundo uma visão integrada e transversal às diferentes funções de valor e suporte das organizações. Para tal é fundamental fortalecer uma cultura interna de responsabilidade pelos resultados e dispor de ferramentas ágeis que suportem a formulação estratégica, a definição de planos de negócio e o acompanhamento da execução dos mesmos, ao nível do controlo orçamental e da rentabilidade dos canais, dos produtos e dos clientes. Estas ferramentas permitem por um lado assegurar a consistência na aplicabilidade dos modelos em todas as áreas da organização, bem como promover a eficiência na criação e manutenção dos orçamentos anuais dos Bancos, reduzindo o tempo do ciclo de orçamentação e permitindo ao gestores focarem a sua atenção na definição dos objectivos de negócio e na forma de os atingir, ao invés de consumir horas e horas a enfrentar os tradicionais desafios dos modelos de Excel (e.g. erros nas fórmulas, dificuldades na incorporação de novas agências, lentidão,

etc.). Adicionalmente, estas soluções permitem realizar cenarização, simulação e *forecast* de forma ágil, contribuindo para a antecipação e determinação dos impactos de determinadas variáveis nos resultados e balanço de fim de ano, ou mesmo nos seguintes.

Por último, entendemos que o contexto regulatório e o nível de maturidade atingido nos Bancos justificam a introdução de modelos de analítica avançada, isto é, que suportem uma visão preditiva do negócio. Esta linha suportará duas agendas complementares, por um lado a Gestão Financeira e de Risco, com a adopção de modelos de projecção *cash flows* de passivos e activos para efeitos de gestão de liquidez e de imparidades, e por outro o Marketing e Comercial, com a introdução de modelos de *customer intelligence* para análise do valor dos clientes, dinamização das ofertas e maximizar o retorno dos investimentos em Marketing.

É assim fundamental continuar progressivamente a evoluir os sistemas e modelos de gestão de informação e *analytics*, através de um *roadmap* estruturado em torno destas linhas de evolução. A conjugação destes pilares permitirá capitalizar o investimento já realizado em sistemas de informação de gestão, controlar os custos e a rentabilidade, bem como potenciar o produto bancário.



## 10. Ciber-segurança: proteger os activos de informação

Em 2014, o JPMorgan Chase, uma das maiores Instituições Financeiras do mundo, foi objecto de um ataque informático que comprometeu dados de 83 milhões de clientes (76 milhões de particulares e 7 milhões de empresas). O ataque foi detectado em Julho, mas só foi completamente parado em meados de Agosto. A autoria do ataque foi atribuída a um grupo de *hackers* Russos, também associado a ataques a outras nove Instituições Financeiras (e.g. Citigroup, HSBC Holdings, E\*Trade).

O ataque ao JPMorgan Chase é apenas um dos inúmeros casos públicos (para não falar dos incidentes não divulgados) que justificam a importância do tema da ciber-segurança e a sua inclusão na agenda dos órgãos de gestão das organizações em geral, e dos Bancos em particular.

Podemos destacar três ideias principais subjacentes a esta asserção:

**i)** Actualmente, os sistemas de informação e a informação são um dos principais activos das organizações.

Na nossa sociedade (dita da informação), a informação é um activo intangível com um valor intrínseco elevado. A informação não é um conceito distante e abstracto: os Bancos em particular produzem e/ou detêm a custódia de uma miríade de activos de informação, incluindo, entre outros, os seus planos estratégicos, os dados privados de clientes e respectivas operações, os dados privados de colaboradores, ou a informação de suporte à gestão. Compreender e identificar o valor da informação é um dos aspectos chave na definição e implementação de uma estratégia de segurança de informação adequada.

**ii)** Os clientes, os accionistas, as entidades reguladoras e os parceiros de negócio esperam e exigem que os Bancos tenham implementadas medidas adequadas para proteger a informação.

Um incidente que comprometa, de forma grave, os requisitos de confidencialidade, integridade e disponibilidade dos sistemas de informação e da informação pode ter diversos impactos negativos na organização, incluindo:

- Perda de propriedade intelectual;
- Penalidades por violação de requisitos contratuais, legais e regulamentares;
- Custos financeiros associados aos esforços de recuperação do incidente;
- Distracção da gestão e consumo de tempo e recursos para identificar, conter e recuperar do incidente;

- Impacto reputacional.

A confiança é um dos pilares fundadores da Banca, e poucos eventos podem ter um efeito mais destruidor que um incidente que exponha ao exterior e aos diversos stakeholders relevantes a incapacidade da organização em proteger a sua informação.

Neste contexto, é hoje comum que as grandes organizações internacionais (e.g. empresas petrolíferas) ou outros parceiros-chave (e.g. Bancos correspondentes) incluam o tema da segurança da informação no processo de avaliação e selecção dos seus parceiros financeiros.

Adicionalmente, é evidente um movimento internacional para uma intensificação do nível de exigência dos governos e das entidades reguladoras relativamente à ciber-segurança. Por exemplo, está em processo de aprovação uma nova regulamentação da União Europeia para a protecção de dados que impõe um conjunto extenso de obrigação das organizações na protecção da informação e prevê penalizações até 5% dos resultados líquidos ou 100 Milhões de Euros para os eventuais incumpridores. Acreditamos que estas tendências internacionais venham a ter a curto prazo tradução no corpo legal e regulamentar Angolano.

**iii)** Neste mundo globalizado e tecnologicamente complexo, as organizações estão expostas a inúmeros riscos internos e externos que podem comprometer os requisitos de confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação.

Todos os dias são conhecidas novas vulnerabilidades, ataques e incidentes relacionados com ciber-segurança, que consomem uma parte importante do valor gerado pela economia global.

O último barómetro da KPMG sobre incidentes de segurança da informação revela que nos últimos cinco anos mais de mil milhões de pessoas globalmente foram afectadas por incidentes de perda ou roubo de dados, e que nos últimos dois anos observou-se um aumento de 40% de incidentes divulgados publicamente. Existem outros indicadores que reflectem a importância desta ameaça global:

- 317 milhões de novos malwares (software malicioso) criados no último ano (Symantec: 2015 Internet Security Threat Report);
- Mais de 50% do malware não é detectado pelos antivírus (ENISA, Threat Landscape 2014);

- As infecções de computadores pessoais cresceram por um factor de 14,5 desde 2012 (ENISA, Threat Landscape 2014);
- Os ataques de DDoS (negação de serviço) duplicaram entre Q1 2014 e Q1 2015 (Akamai, The state of the Internet Security, 2015).

Não é por acaso que o World Economic Fórum aponta os ciber-ataques como um dos cinco riscos globais mais importantes, ao lado de riscos com as mudanças climáticas ou os conflitos entre estados (Global Risks Perception Survey, World Economic Forum, 2015).

Na origem destes incidentes, estão atacantes com diferentes motivações (e.g. sociais, políticas, financeiras, pessoais, satisfação do ego), recursos, competência técnica, tolerância ao risco e níveis de acesso à sua organização: pode ser um grupo internacional de crime organizado; uma entidade com orientações políticas ou ideológicas; uma organização concorrente, com práticas de espionagem industrial; um adolescente à procura de um desafio intelectual; ou um colaborador pouco ético, com a motivação e a oportunidade para comprometer a informação da sua organização.

### Proteger a informação da organização

A informação das organizações existe em diferentes camadas lógicas, que inclui a rede corporativa, os sistemas operativos, as bases de dados, as aplicações e os dispositivos físicos. Este ambiente complexo é difícil de proteger (complexidade é normalmente sinónimo de risco acrescido) e qualquer vulnerabilidade numa destas camadas pode permitir o acesso não autorizado à informação. Mais ainda, tipicamente a informação flui de forma rápida e em contextos múltiplos de segurança. Hoje, é trivial o uso do correio electrónico e da Internet para troca de informação; a informação é transportada em inúmeros dispositivos móveis, por uma força de trabalho também ela móvel; é comum o acesso remoto de colaboradores à rede corporativa; é regra (e não a excepção) o acesso de entidades externas à informação da organização, nomeadamente através da externalização (*vulgo outsourcing*) de processos de negócio ou da gestão dos sistemas de informação. Em resumo, as fronteiras esbateram-se e as organizações estão muito expostas ao exterior.

Curiosamente, muitas das iniciativas promovidas pelos Bancos para criar novos canais, aumentar o acesso dos clientes aos serviços, e promover a eficiência (e.g. *Internet Banking; Mobile Banking*) criam elas próprias novos vectores potenciais de ataque.

Neste contexto, é importante que os Bancos implementem abordagem robustas à protecção da sua informação e de monitorização e resposta a eventuais

incidentes, baseadas numa compreensão adequadas dos riscos. A definição e implementação de uma estratégia de ciber-segurança adequada deve incluir, entre outros, os seguintes aspectos:

- A realização de uma análise de risco, com o objectivo de identificar e valorizar a informação, as ameaças mais relevantes e as vulnerabilidades existentes ao nível das pessoas, processos e tecnologia.
- A definição e implementação de um plano de tratamento dos riscos, pragmático e exequível, considerando os riscos que quer aceitar (e.g. quando o custo de mitigação é superior ao custo de protecção), transferir (e.g. através da realização de seguros), eliminar ou mitigar;
- A implementação de mecanismos de detecção e resposta a incidentes de segurança. Por mais sofisticada que seja a sua infra-estrutura de segurança, não assumam que esta é infalível.
- A análise cuidada do factor humano: as pessoas (colaboradores ou entidades externas) que, no dia-a-dia, criam e manipulam a informação da sua organização são, muitas vezes, por desconhecimento ou negligência, o elo mais fraco da cadeia de segurança de informação.
- A atribuição clara de responsabilidades pela implementação da estratégia de ciber-segurança.
- A monitorização da evolução da execução do plano de mitigação de riscos.





## 11. Adopção plena das IFRS – Impactos fiscais

Na esteira do que foi expresso pela KPMG em edições anteriores da Análise ao Sector Bancário Angolano, mantém-se em curso o processo para adopção plena das Normas Internacionais de Contabilidade e Relato Financeiro (IAS/IFRS) a partir do exercício de 2016.

Trata-se de um processo complexo e moroso que tem impacto em todas as áreas dos Bancos na medida em que será necessário introduzir alterações num conjunto de processos e funções. Como tal, mais do que um projecto que envolve apenas a gestão contabilística, trata-se de uma alteração com impacto estrutural ao nível das Instituições Bancárias e coloca os Bancos perante um conjunto de desafios e questões para as quais urge dar resposta.

Neste contexto, deverão ser dados passos no mesmo sentido por parte de todos os *players* do mercado, bem como dos seus assessores e do BNA, para garantir que as diversas etapas são ultrapassadas de modo a poderem ser apresentadas as primeiras demonstrações financeiras de acordo com as IAS/IFRS

com referência a 31 de Dezembro de 2016, bem como as demonstrações financeiras comparativas com referência a 31 de Dezembro de 2015. Neste âmbito, importa recordar que o BNA já veio realçar a relevância da formação dos quadros bancários, bem como da revisão de procedimentos e actividades de controlo e dos sistemas de informação.

Ora, para além do impacto contabilístico, haverá que acautelar eventuais impactos fiscais, em sede de Imposto Industrial associados à adopção plena das IAS/IFRS, sendo que os mesmos dependerão das alterações que, eventualmente, venham a ser introduzidas com aplicação retroactiva (eventualmente, mediante um regime transitório) ao Código do Imposto Industrial, as quais, deveriam ser conhecidas o quanto antes de modo a que os impactos da transição possam ser atempada e correctamente percebidos pelos Bancos, evitando, assim, incorrecções na interpretação na lei e incertezas ou incoerências nas práticas a adoptar por cada Banco.

## 12. Contribuição Especial sobre transferências para o exterior

A recém-criada Contribuição Especial sobre as Operações Cambiais de Invisíveis Correntes, a qual ascende a 10% sobre o valor da transferência a ser efectuada, constitui mais um desafio para o Sector Bancário Angolano.

O regime que regula esta contribuição (plasmado no Decreto Legislativo Presidencial n.º 2/15, de 29 de Junho) incide sobre as transferências efectuadas no âmbito dos contratos de prestação de serviços de assistência técnica estrangeira ou de gestão, regulados pelas disposições do Regulamento sobre a Contratação de Prestação de Serviços de Assistência Técnica Estrangeira ou de Gestão, aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 273/11, de 27 de Outubro<sup>1</sup>.

Em termos práticos e de acordo com o próprio diploma que criou esta contribuição, este regime tem como principal objectivo minimizar o índice de saída de capitais em Angola, bem como a evasão fiscal associada a determinadas estruturas; porém subsistem ainda algumas dúvidas sobre a aplicação prática deste novo encargo.

No caso específico do Sector Bancário, esta contribuição coloca questões numa dupla vertente: os Bancos enquanto adquirentes de serviços enquadráveis no regime e enquanto Instituições responsáveis por processar ordens de transferência por conta dos respectivos clientes.

No primeiro caso, os Bancos assumem-se como sujeitos passivos e devedores da referida Contribuição Especial, do mesmo modo que as demais entidades sujeitas à mesma, situação em que, ainda assim, devem cumprir com um conjunto de obrigações, respeitantes, nomeadamente, à liquidação de imposto e à organização da sua contabilidade de modo a permitir a verificação e controlo da contribuição liquidada.

Já na segunda situação, intrinsecamente ligada à actividade bancária, os Bancos assumem responsabilidades acrescidas.

Com efeito, determina o regime que, antes de proceder ao processamento de uma transferência para o exterior, compete aos Bancos assegurarem-se que a Contribuição Especial foi devidamente liquidada pelos seus clientes, o que, implicitamente, implica que aqueles sejam capazes de determinar, em todas as situações, se a mesma seria efectivamente devida, sob pena de lhes ser aplicada uma pesada multa correspondente ao triplo do valor da contribuição devida, sem prejuízo da aplicação de outras penalidades estabelecidas no Código Geral Tributário.

Deste modo, por forma a assegurar um serviço adequado aos seus clientes, garantindo, simultaneamente, o cumprimento com as novas obrigações impostas pelo regime em apreço, urge adoptar medidas de forma célere, nomeadamente ao nível da implementação de procedimentos internos, os quais devem envolver os diversos departamentos envolvidos nos processos associados às transferências (próprias e por conta de clientes).

<sup>1</sup> Consideram-se contratos de prestação de serviços de assistência técnica estrangeira ou de gestão os que têm por objecto a aquisição a empresas não residentes de serviços administrativos, científicos e técnicos especializados necessários para manter, melhorar ou aumentar a capacidade produtiva, bem como para aumentar o nível de formação profissional dos trabalhadores, não estando a ela sujeitas as demais operações cambiais de invisíveis correntes reguladas no Decreto n.º 21/98, de 24 de Julho, nomeadamente salários, juros e *royalties*.



## O País apresenta actualmente um cenário de desafios macroeconómicos que poderão alterar de forma mais continuada os níveis de elevado crescimento apresentado nos últimos cinco anos

O decréscimo no preço do petróleo, assim como a falta de liquidez na economia, especialmente em termos de moeda estrangeira, são dois fenómenos que actualmente ameaçam o crescimento contínuo da economia Angolana. Estes desafios encontram-se reflectidos na desaceleração do crescimento apresentado no Sector Bancário.

Deste modo, existe o objectivo de minimizar a exposição da economia aos efeitos dos eventos macroeconómicos acima descritos, minimizar a dependência do País na actividade petrolífera e aproximar a actividade bancária dos níveis verificados internacionalmente. Para tal, o Executivo Angolano tem potenciado o investimento nos sectores não-petrolíferos e alterado determinadas políticas de natureza financeira e cambial seguindo as boas práticas internacionais.

Os desenvolvimentos apresentados ao nível do Sector Bancário têm potenciado o crescimento continuado da população bancarizada Angolana. As Instituições Bancárias continuaram durante o período em análise, a execução das suas estratégias de crescimento para as zonas urbanas e rurais, quer para clientes particulares, quer empresariais e institucionais, através do aumento da rede de canais presenciais (balcões e centros de empresas) e da proliferação do acesso a diferentes meios de pagamento e exploração de canais electrónicos para a realização das principais actividades bancárias, reforçando assim a tendência observada nos últimos anos.

A evolução positiva apresentada relativamente à dimensão do Sector, em termos do número de balcões instalados e do número de colaboradores das Instituições Financeiras, demonstra as expectativas do Sector num desenvolvimento sustentado com boas perspectivas de médio-longo prazo. No entanto, as perspectivas futuras da economia e a crescente competitividade potenciada pelo elevado número de Instituições Financeiras poderão ameaçar a rentabilidade global do Sector.

A evolução verificada na captação de recursos e concessão de crédito reflecte o papel crucial que o Sector Bancário mantém no desenvolvimento estrutural e continuado da economia Angolana, apoiando e aconselhando empresas e particulares na resposta às suas necessidades de investimento, poupança ou gestão do dia-a-dia. Neste sentido, o período em análise é igualmente pautado por um reforço da capacitação interna das Instituições, nomeadamente ao nível dos modelos de Concessão e Acompanhamento de Crédito, de Controlo Interno, de Gestão Comercial, de Gestão de Risco, de Gestão da *Performance*, entre outros.

A acompanhar a desaceleração na rentabilidade, o período em análise neste estudo caracterizou-se pela crescente importância dos temas regulamentares. Os elevados níveis de incumprimento e consequentemente o volume de crédito vencido apresentados pelas Instituições Financeiras contribuíram para uma maior intervenção do BNA no Sector, através do reforço da sua supervisão prudencial e comportamental. Adicionalmente, os Bancos Angolanos e o seu regulador procuraram convergir para as melhores práticas internacionais e alcançar uma melhor reputação na comunidade financeira internacional.

O Sector Bancário Angolano permanece um sector bastante atractivo na economia, exibindo uma evolução robusta e uma maior aproximação às melhores práticas adquiridas internacionalmente. No entanto, ainda apresenta um conjunto de oportunidades de melhoria quando comparado com as suas contrapartes internacionais.

De forma a alcançar as perspectivas de crescimento e a ultrapassar com sucesso o contexto macroeconómico actual e futuro da economia Angolana, vários são os desafios que as Instituições Financeiras deverão endereçar.

O aumento da competitividade e a redução de rentabilidade do Sector, aliado à evolução da economia Angolana e ao aumento da sinistralidade do crédito, proporcionarão um contexto favorável para o surgimento de oportunidades de consolidação no Sector e um reforço nos processos de reestruturação de empresas e de créditos. Por outro lado, a crescente sofisticação da base de clientes no que concerne às suas necessidades, preferências e comportamentos na relação com as Instituições Financeiras, induzirá a necessidade de definir e implementar estratégias de distribuição de acordo com os princípios de “Banca Digital” e reforçar o modelo de serviço em benefício de uma melhoria ao nível da experiência do cliente. Não obstante os investimentos realizados nos últimos anos em termos da infra-estrutura tecnológica de suporte à operativa bancária, a natureza dos desafios de negócio que irão emergir futuramente, irão exigir um reforço em capacidades internas em termos da Gestão das Operações Cambiais - FOREX, Segurança Informática - *Cybersecurity e Business Intelligence*.

De destacar igualmente que as Instituições deverão ter em consideração um conjunto de desafios de natureza regulamentar (e.g. IFRS 9) e fiscal (e.g. Taxas de operações com o exterior) que irão contribuir decididamente para reforçar a consolidação do Sector Bancário em Angola.

Neste contexto, a KPMG Angola pretende continuar a contribuir activamente para a consecução destes objectivos, apoiando e colaborando com as Instituições Financeiras em Angola no desenvolvimento das suas ambições e estratégias de negócio, bem como na abordagem estruturada e proactiva dos diversos desafios que se colocam ao Sector.



INDICADORES DE DIMENSÃO  
Ano referência:2014

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	EXERCÍCIO	ACTIVOS TOTAIS (Milhões em MZ)	CREDITO LIQUIDO (Milhões em MZ)	TITULOS E OBRIGACOES (Milhões em MZ)	DEPOSITOS (Milhões em MZ)	SITUACAO LIQUIDA (Milhões em MZ)	MORALIZADO LIQUIDO (Milhões em MZ)	PARTICIPACOES FINANCEIRAS (Milhões em MZ)	Nº MEDIO DE EMPREGADOS	Nº de Balcoes	Nº de ATM's	Resultados Liquidos
BANCO DE POUPANCA E CREDITO	2014	1.198.478	885.054	46.136	871.899	101.144	78.397	1.561	5.217	251	487	8.907
BANCO DE POUPANCA E CREDITO	2013	988.181	619.473	46.472	731.953	93.144	61.717	1.285	4.951	213	462	7.219
BANCO DE COMERCIO E INDUSTRIA	2014	106.812	46.896	4.864	77.011	6.782	6.359	768	1.073	86	160	-5.217
BANCO DE COMERCIO E INDUSTRIA	2013	98.897	49.677	5.376	67.119	8.176	7.384	732	1.005	81	158	-2.999
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2014	244.669	117.748	45.827	180.900	38.092	23.813	2.962	1.143	107	nd	5.741
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2013	223.483	81.454	42.869	162.727	32.994	19.858	2.848	1.075	82	114	4.872
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2014	230.247	61.293	94.264	179.764	39.186	7.940	84	520	35	nd	9.163
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2013	183.016	44.057	66.863	132.395	33.291	7.450	80	417	29	45	6.677
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2014	1.073.056	229.479	359.804	933.049	104.487	18.059	382	2.526	186	371	31.796
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2013	868.032	144.013	325.608	763.025	84.640	17.434	352	2.428	175	347	23.899
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2014	1.101.072	365.461	228.678	950.917	113.654	nd	19.755	2.000	138	nd	12.849
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2013	1.039.693	245.708	199.901	902.936	104.430	41.292	16.675	1.870	128	292	12.082
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2014	30.925	6.462	11.352	22.587	5.856	3.811	71	248	30	45	808
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2013	30.854	5.856	3.394	23.789	5.286	3.332	71	253	26	37	670
BANCO SOL	2014	270.942	86.273	nd	236.280	17.555	nd	nd	nd	118	nd	4.198
BANCO SOL	2013	205.840	75.902	638	182.475	14.536	11.128	23	1.221	141	184	3.465
BANCO ESPIRITO SANTO ANGOLA	2014	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO ESPIRITO SANTO ANGOLA	2013	1.107.139	770.631	118.606	349.163	157.908	65.703	584	969	71	nd	3.620
BANCO REGIONAL DO KEVE	2014	117.359	46.783	11.073	99.052	11.683	5.563	118	421	52	80	1.729
BANCO REGIONAL DO KEVE	2013	98.200	39.129	10.392	83.049	9.955	5.704	109	386	37	75	1.304
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2014	10.722	nd	nd	5.509	3.308	485	nd	nd	nd	nd	-1.485
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2013	4.827	-	-	-	4.825	nd	nd	nd	nd	nd	-0
BANCO BIC	2014	835.923	246.774	369.980	685.388	91.055	11.090	365	2.097	219	246	20.537
BANCO BIC	2013	751.324	198.615	319.685	615.478	86.763	11.458	411	1.873	202	225	19.646
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2014	375.306	195.624	43.847	291.779	48.528	33.479	8.425	760	45	nd	6.375
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2013	357.006	181.730	33.923	276.290	44.842	21.253	8.089	656	35	nd	6.154
BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	2014	202.093	88.445	23.612	155.344	19.941	24.669	4.027	779	85	nd	1.296
BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	2013	184.176	85.964	10.247	133.500	21.119	12.382	3.227	743	49	121	2.759
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2014	285.641	97.631	40.077	-	32.993	9.902	nd	nd	nd	nd	249
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2013	221.048	90.305	14.035	-	5.291	10.050	26	nd	nd	nd	2.833
BANCO VTB AFRICA	2014	11.552	3.241	nd	5.668	2.678	nd	nd	nd	4	nd	-367
BANCO VTB AFRICA	2013	14.358	6.934	490	7.005	3.318	330	37	97	4	nd	1.333
BANCO ANGOLANO DE NEGOCIOS E COMERCIO	2014	28.807	11.982	1.513	14.385	5.561	7.488	nd	193	20	nd	873
BANCO ANGOLANO DE NEGOCIOS E COMERCIO	2013	16.362	4.608	537	10.739	4.656	3.453	66	159	19	nd	207
FINBANCO ANGOLA	2014	76.144	36.396	12.970	59.003	9.548	5.757	24	193	18	35	1.618
FINBANCO ANGOLA	2013	54.603	21.708	2.334	42.497	8.340	5.088	24	168	15	25	1.465
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2014	10.331	-	-	3.882	375	119	2	nd	nd	nd	-604
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2013	9.121	-	-	1.015	979	159	2	nd	nd	nd	283
STANDARD BANK ANGOLA	2014	203.368	42.796	64.072	187.807	8.110	2.990	44	508	25	30	2.242
STANDARD BANK ANGOLA	2013	148.492	34.102	31.427	134.737	6.424	3.122	44	498	26	32	-1.039
BANCO VALORZ	2014	12.044	3.402	nd	8.860	3.476	nd	nd	nd	6	nd	-2.755
BANCO VALOR	2013	15.120	3.978	1.162	9.992	3.852	3.960	79	76	3	nd	-1.580
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2014	6.126	774	1.168	3.330	2.377	308	44	34	4	7	303
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2013	4.058	889	-	2.507	1.309	331	42	26	3	5	84
BAI MICRO-FINANÇAS	2014	8.970	4.765	-	6.416	380	900	1	243	28	nd	-3.004
BAI MICRO-FINANÇAS	2013	10.619	6.242	-	5.157	340	1.013	1	217	26	nd	-799
AGREGADO	2014	6.440.588	2.577.277	1.359.236	4.978.830	666.771	241.130	38.631	17.955	1.457	1.461	95.253
AGREGADO	2013	6.634.450	2.710.974	1.233.959	4.637.547	736.420	313.603	34.803	19.088	1.365	2.122	92.155

Legenda: "nd" - não disponível, "na" - não aplicável  
Fonte: BNA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos.

Os valores agregados nestas tabelas correspondem ao somatório dos valores individuais das Instituições abrangidas no estudo.

INDICADORES DE SOLIDEZ  
Ano referência:2014

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	EXERCÍCIO	SITUACAO LIQUIDA/ACTIVO TOTAL (%)	SITUACAO LIQUIDA / PASSIVO (%)	CREDITO LIQUIDO / DEPOSITOS (%)	DEPOSITOS A ORDENAR / DEPOSITOS TOTAIS (%)	DEPOSITOS ME / DEPOSITOS TOTAIS (%)	TOTAL RATIO DE DIMENSÃO TOTAL PASSIVO / TOTAL ACTIVO (%)	PROMISSOES ESPECIFICAS / CREDITO (%)	CREDITO VENCIDO / CREDITO (%)	PROMISSOES ESPECIFICAS / CREDITO VENCIDO (%)
BANCO DE POUPANCA E CREDITO	2014	8,4	9,2	101,5	44,1	7,8	91,6	3,5	20,5	17,3
BANCO DE POUPANCA E CREDITO	2013	9,4	10,4	84,6	48,1	7,6	90,6	8,0	17,6	45,6
BANCO DE COMERCIO E INDUSTRIA	2014	6,3	6,8	60,9	63,1	15,9	93,7	7,0	24,3	29,0
BANCO DE COMERCIO E INDUSTRIA	2013	8,3	9,0	74,0	63,9	16,8	91,7	8,8	36,1	24,4
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2014	15,6	18,4	65,1	53,1	31,4	84,4	6,2	5,1	121,7
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2013	14,8	17,3	50,1	56,3	32,6	85,2	6,0	3,4	174,4
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2014	17,0	20,5	34,1	62,1	45,8	83,0	2,8	3,5	78,8
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2013	18,2	22,2	33,3	57,1	49,8	81,8	3,3	1,0	326,2
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2014	9,7	10,8	24,6	51,5	38,8	90,3	4,1	3,3	122,1
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2013	9,8	10,8	18,9	53,6	51,9	90,2	6,1	4,6	133,8
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2014	10,3	11,5	38,4	67,0	44,7	89,7	10,1	11,4	88,2
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2013	10,0	11,2	27,2	57,3	51,8	90,0	13,7	6,9	198,7
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2014	18,9	23,4	28,6	58,9	24,7	81,1	3,6	6,6	53,7
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2013	17,1	20,7	24,6	66,1	26,7	82,9	4,0	2,8	143,6
BANCO SOL	2014	6,5	nd	36,5	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO SOL	2013	7,1	7,6	41,6	59,4	30,6	92,9	3,7	2,3	163,2
BANCO ESPIRITO SANTO ANGOLA	2014	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO ESPIRITO SANTO ANGOLA	2013	14,3	16,6	220,7	40,7	61,5	85,7	3,0	1,1	271,0
BANCO REGIONAL DO KEVE	2014	10,0	11,1	47,2	76,9	8,4	90,0	2,6	17,1	15,1
BANCO REGIONAL DO KEVE	2013	10,1	11,3	47,1	79,5	11,0	89,9	3,9	33,8	11,5
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2014	30,9	44,6	nd	nd	nd	69,1	nd	nd	nd
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2013	100,0	nd	nd	nd	nd	0,0	nd	nd	nd
BANCO BIC	2014	10,9	12,2	36,0	50,1	28,5	89,1	11,5	6,7	170,3
BANCO BIC	2013	11,5	13,1	32,3	45,6	33,1	88,5	11,0	4,9	222,7
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2014	12,9	14,9	67,0	39,1	46,6	87,1	4,5	2,0	221,0
BANCO PRIVADO ATLANTICO	2013	12,6	14,4	65,8	50,3	62,7	87,4	3,7	0,7	508,3
BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	2014	9,9	10,9	56,9	50,8	22,6	90,1	6,8	3,5	193,8
BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	2013	11,5	13,0	64,4	47,7	27,5	88,5	2,0	2,1	93,0
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2014	11,6	13,1	nd	nd	nd	88,4	19,9	nd	nd
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2013	2,4	2,5	nd	nd	nd	97,6	14,2	nd	nd
BANCO VTB AFRICA	2014	23,2	nd	57,2	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO VTB AFRICA	2013	23,1	30,1	99,0	62,6	52,3	76,9	3,8	2,5	153,0
BANCO ANGOLANO DE NEGOCIOS E COMERCIO	2014	19,3	23,9	83,3	48,9	nd	80,7	1,7	2,3	73,9
BANCO ANGOLANO DE NEGOCIOS E COMERCIO	2013	28,5	39,8	42,9	67,0	nd	71,5	1,9	3,7	51,4
FINBANCO ANGOLA	2014	12,5	14,3	61,7	41,9	25,1	87,5	5,7	2,1	270,1
FINBANCO ANGOLA	2013	15,3	18,0	51,1	59,6	36,8	84,7	6,0	3,8	159,4
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2014	3,6	3,8	nd	92,3	16,2	96,4	nd	nd	nd
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2013	10,7	12,0	nd	86,2	16,2	89,3	nd	nd	nd
STANDARD BANK ANGOLA	2014	4,0	4,2	22,8	88,4	31,0	96,0	3,3	5,3	62,8
STANDARD BANK ANGOLA	2013	4,3	4,5	25,3	95,0	46,6	95,7	1,7	77,0	2,2
BANCO VALORZ	2014	28,9	nd	38,4	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO VALOR	2013	25,5	34,2	39,8	86,4	nd	74,5	nd	8,4	nd
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2014	38,8	63,4	23,3	69,2	30,7	61,2	2,5	nd	nd
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2013	32,3	47,6	35,5	70,8	34,3	67,7	0,4	nd	nd
BAI MICRO-FINANÇAS	2014	4,2	4,4	74,3	47,3	4,3	95,7	38,1	32,0	119,0
BAI MICRO-FINANÇAS	2013	3,2	3,5	121,0	47,8	14,4	91,8	10,2	16,0	63,6
AGREGADO	2014	10,4	12,1	51,8	52,1	29,4	85,4	6,6	11,4	58,0
AGREGADO	2013	11,1	12,5	58,5	53,5	39,5	88,9	6,7	8,1	81,8

Legenda: "nd" - não disponível, "na" - não aplicável  
Fonte: BNA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos.

Os valores agregados nestas tabelas correspondem ao somatório dos valores individuais das Instituições abrangidas no estudo.



INDICADORES OPERACIONAIS								
Ano referência:2014								
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	EXERCÍCIO	RENTABILIDADE DOS FUNDOS PRÓPRIOS DE BASE (%)	RENTABILIDADE DOS FUNDOS PRÓPRIOS DE BASE ANTES IMP. (ROEAA) (%)	RENTABILIDADE DOS ACTIVOS MEIOS (ROCA) (%)	MARGEM FINANCEIRA / ACTIVOS MEIOS (%)	MARGEM COMPLEMENTAR / PRODUTO BANCÁRIO (%)	COST-TO-INCOME (%)	RÁCIO DE SOLVABILIDADE (%)
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2014	8,8	11,9	0,8	4,9	30,5	62,3	10,1
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2013	7,8	10,2	0,8	4,7	36,3	58,4	11,0
BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA	2014	-76,9	-76,9	-5,1	4,2	47,8	111,0	5,2
BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA	2013	-36,7	-36,7	-2,9	4,0	45,5	101,9	7,3
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2014	15,1	17,7	2,5	4,8	40,4	52,8	-
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2013	14,8	19,1	2,4	4,3	49,3	52,4	13,3
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2014	23,4	28,0	4,4	3,9	54,6	36,5	24,8
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2013	20,1	27,7	4,0	3,5	59,9	36,8	28,2
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2014	30,4	30,3	3,3	3,2	43,0	36,1	24,0
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2013	28,2	29,6	2,9	3,0	38,8	39,9	25,8
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2014	11,3	10,6	1,2	3,5	35,6	44,8	-
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2013	11,6	10,1	1,2	3,3	39,1	38,7	17,4
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2014	13,8	16,2	2,6	4,9	54,7	66,7	44,1
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2013	12,7	19,1	2,0	3,6	62,0	69,0	35,2
BANCO SOL	2014	23,9	nd	1,8	nd	nd	nd	nd
BANCO SOL	2013	23,8	36,9	1,8	4,9	41,9	67,0	12,2
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2014	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2013	2,3	5,6	0,3	2,8	14,8	42,0	22,7
BANCO REGIONAL DO KEVE	2014	14,8	18,4	1,6	4,9	43,8	64,0	15,6
BANCO REGIONAL DO KEVE	2013	13,1	16,9	1,4	5,1	44,2	54,0	13,6
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2014	-44,9	-44,9	nd	nd	57,1	719,2	nd
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2013	-0,0	-0,0	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO BIC	2014	22,6	23,7	2,6	4,0	33,8	39,8	21,0
BANCO BIC	2013	22,6	23,3	2,8	3,7	33,3	47,0	24,0
BANCO PRIVADO ATLÁNTICO	2014	13,1	16,8	1,7	4,7	36,3	56,5	10,7
BANCO PRIVADO ATLÁNTICO	2013	13,7	18,8	1,9	4,7	33,0	55,2	12,0
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	2014	6,5	7,0	0,7	3,4	53,8	56,9	-
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	2013	13,1	20,0	1,6	3,4	46,2	70,2	14,9
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2014	0,8	0,8	0,1	2,0	65,5	21,3	-
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2013	53,6	53,6	1,4	4,2	33,2	nd	nd
BANCO VTB ÁFRICA	2014	-13,7	nd	-2,8	nd	nd	nd	nd
BANCO VTB ÁFRICA	2013	40,2	61,3	10,4	4,2	84,7	nd	nd
BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO	2014	15,7	22,4	3,9	3,4	76,5	62,1	19,0
BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO	2013	4,4	6,8	1,3	2,2	83,9	65,0	25,3
FINBANCO ANGOLA	2014	16,9	19,4	2,5	4,7	50,2	33,4	18,0
FINBANCO ANGOLA	2013	17,6	26,4	3,5	4,0	65,1	30,6	20,2
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2014	-161,2	-161,2	-6,2	1,8	57,3	263,0	nd
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2013	28,9	-23,0	4,5	9,3	28,3	nd	nd
STANDARD BANK ANGOLA	2014	27,6	29,2	1,3	4,0	47,4	74,1	18,1
STANDARD BANK ANGOLA	2013	-16,2	-12,3	-1,0	2,7	62,4	nd	14,9
BANCO VALOR	2014	-79,3	nd	-20,3	nd	nd	nd	nd
BANCO VALOR	2013	-41,0	-41,0	-14,3	4,3	44,9	nd	26,0
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2014	12,7	18,4	6,0	3,3	82,8	54,9	120,7
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2013	6,4	10,1	2,3	1,9	88,0	nd	67,0
BAI MICRO-FINANÇAS	2014	-789,5	-789,5	-30,7	6,8	47,7	100,8	4,6
BAI MICRO-FINANÇAS	2013	-234,6	-234,6	-15,0	12,3	19,6	123,0	2,0
AGREGADO	2014	14,3	15,5	1,5	3,4	40,3	50,9	25,8
AGREGADO	2013	12,5	15,1	1,5	3,7	38,6	59,4	20,7

Legenda: "nd" - não disponível, "na" - não aplicável  
Fonte: BNA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos

Os valores agregados nestas tabelas correspondem ao somatório dos valores individuais das Instituições abrangidas no estudo.

INDICADORES DE CRESCIMENTO*							
Ano referência:2014							
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	EXERCÍCIO	VARIAÇÃO DE ACTIVOS (%)	VARIAÇÃO DO CRÉDITO LÍQUIDO (%)	VARIAÇÃO DE DEPÓSITOS (%)	VARIAÇÃO DE RESULTADO ANTES DE IMPOSTO (%)	VARIAÇÃO DE RESULTADOS LÍQUIDOS (%)	VARIAÇÃO DO PRODUTO BANCÁRIO (%)
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2014	21,3	42,9	19,1	26,2	23,4	10,3
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO	2013	7,5	14,7	16,3	-9,3	-7,6	-9,8
BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA	2014	8,0	-5,6	14,7	74,0	74,0	9,1
BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA	2013	-7,2	9,2	-3,3	-34,2	-34,2	41,7
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2014	9,5	44,6	11,2	7,3	17,8	12,4
BANCO MILLENNIUM ANGOLA	2013	27,3	32,0	44,1	2,2	1,0	8,7
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2014	25,8	39,1	35,8	18,7	37,2	18,9
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA	2013	20,7	-14,0	17,5	20,5	19,1	12,1
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2014	23,6	59,3	22,3	26,0	33,0	34,7
BANCO DE FOMENTO ANGOLA	2013	14,2	5,3	14,2	19,6	13,9	17,3
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2014	5,9	48,7	5,3	14,7	6,3	2,4
BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS	2013	0,6	-4,5	10,8	-40,7	-29,8	2,3
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2014	0,2	10,3	-5,1	-5,9	20,6	3,1
BANCO COMERCIAL ANGOLANO	2013	-15,8	30,0	-20,3	21,3	-1,1	11,9
BANCO SOL	2014	31,6	13,7	29,5	nd	21,1	nd
BANCO SOL	2013	15,2	47,1	18,1	34,3	20,5	25,3
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2014	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA	2013	9,9	19,4	0,0	55,6	-33,5	-8,1
BANCO REGIONAL DO KEVE	2014	19,5	19,6	19,3	27,7	32,6	12,7
BANCO REGIONAL DO KEVE	2013	14,4	33,9	17,6	-10,5	-6,1	24,5
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2014	nd	nd	nd	nd	nd	nd
STANDARD CHARTERED BANK ANGOLA	2013	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BANCO BIC	2014	11,3	24,2	11,4	6,8	4,5	22,8
BANCO BIC	2013	13,1	-12,0	17,1	10,4	22,0	10,0
BANCO PRIVADO ATLÁNTICO	2014	5,1	7,6	5,6	-3,4	3,6	16,6
BANCO PRIVADO ATLÁNTICO	2013	21,7	29,8	34,9	13,0	9,8	6,7
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	2014	9,7	2,9	16,4	-67,1	-53,0	28,1
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL	2013	13,6	13,4	6,7	2,2	-18,3	8,8
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2014	29,2	8,1	nd	-91,2	-91,2	14,3
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA	2013	19,2	23,5	nd	-143,4	-143,4	68,6
BANCO VTB ÁFRICA	2014	-19,5	-53,3	-19,1	nd	-127,5	nd
BANCO VTB ÁFRICA	2013	27,1	77,6	9,8	-6,2	-5,9	9,0
BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO	2014	76,1	160,0	34,0	296,6	322,6	53,1
BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO	2013	8,0	43,5	13,4	582,4	348,3	23,1
FINBANCO ANGOLA	2014	39,5	67,7	38,8	-16,0	10,4	29,0
FINBANCO ANGOLA	2013	90,3	116,8	119,7	34,0	34,7	49,0
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2014	13,3	nd	282,6	168,3	-313,2	-49,4
BANCO KWANZA DE INVESTIMENTO	2013	159,2	nd	-57,3	-76,4	-129,7	105,0
STANDARD BANK ANGOLA	2014	37,0	25,5	39,4	-398,5	-315,7	76,8
STANDARD BANK ANGOLA	2013	139,6	257,9	159,0	-50,8	5,8	79,5
BANCO VALOR	2014	-20,3	-14,5	-11,3	nd	74,4	nd
BANCO VALOR	2013	115,5	91,3	60,9	35,8	35,8	227,8
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2014	51,0	-12,9	32,8	231,6	260,1	77,7
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO	2013	28,6	126,8	41,5	-183,4	-9436,4	308,5
BAI MICRO-FINANÇAS	2014	-15,5	-23,7	24,4	276,1	276,1	57,0
BAI MICRO-FINANÇAS	2013	nd	nd	nd	nd	nd	nd
AGREGADO	2014	-2,9	-4,9	7,4	-7,2	3,4	-0,0
AGREGADO	2013	12,6	14,5	17,0	18,4	14,8	7,4

\* Taxas de crescimento nominais  
Legenda: "nd" - não disponível, "na" - não aplicável  
Fonte: BNA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos

Os valores agregados nestas tabelas correspondem ao somatório dos valores individuais das Instituições abrangidas no estudo.



ACTIVOS TOTAIS		MILHÕES AKZ		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014	2013	2012
1	BPC Banco de Poupança e Crédito	1.198.478	988.181	919.369
2	BAI Banco Angolano de Investimentos	1.101.072	1.039.693	1.033.428
3	BFA Banco de Fomento Angola	1.073.056	868.032	759.902
4	BIC Banco BIC	835.923	751.324	664.191
5	BPA Banco Privado Atlântico	375.306	357.006	293.409
6	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	285.641	221.048	185.407
7	BSOL Banco Sol	270.942	205.840	178.638
8	BMA Banco Millennium Angola	244.669	223.483	175.527
9	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	230.247	183.016	151.648
10	SBA Standard Bank Angola	203.368	148.492	61.977
11	BNI Banco de Negócios Internacional	202.093	184.176	162.145
12	KEVE Banco Regional do Keve	117.359	98.200	85.815
13	BCI Banco de Comércio e Indústria	106.812	98.897	106.513
14	FNB Finibanco Angola	76.144	54.603	28.698
15	BCA Banco Comercial Angolano	30.925	30.854	36.651
16	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	28.807	16.362	15.154
17	BVB Banco Valor	12.044	15.120	7.016
18	VTB Banco VTB África	11.552	14.358	11.295
19	SCBA Standard Chartered Bank Angola	10.722	4.827	nd
20	BKI Banco Kwanza de Investimento	10.331	9.121	3.519
21	BMF Banco BAI Micro-Finanças	8.970	10.619	nd
22	BCH Banco Comercial do Huambo	6.126	4.058	3.156
23	BE Banco Económico	nd	1.107.139	1.007.218

DEPÓSITOS TOTAIS		MILHÕES AKZ		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014	2013	2012
1	BAI Banco Angolano de Investimentos	950.917	902.936	815.204
2	BFA Banco de Fomento Angola	933.049	763.025	668.106
3	BPC Banco de Poupança e Crédito	871.899	731.953	629.491
4	BIC Banco BIC	685.388	615.478	525.785
5	BPA Banco Privado Atlântico	291.779	276.290	204.753
6	BSOL Banco Sol	236.280	182.475	154.469
7	SBA Standard Bank Angola	187.807	134.737	52.022
8	BMA Banco Millennium Angola	180.900	162.727	112.915
9	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	179.764	132.395	112.668
10	BNI Banco de Negócios Internacional	155.344	133.500	125.102
11	KEVE Banco Regional do Keve	99.052	83.049	70.630
12	BCI Banco de Comércio e Indústria	77.011	67.119	69.387
13	FNB Finibanco Angola	59.003	42.497	19.345
14	BCA Banco Comercial Angolano	22.587	23.789	29.843
15	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	14.385	10.739	9.474
16	BVB Banco Valor	8.860	9.992	6.210
17	BMF Banco BAI Micro-Finanças	6.416	5.157	nd
18	VTB Banco VTB África	5.668	7.005	6.380
19	SCBA Standard Chartered Bank Angola	5.509	0	nd
20	BKI Banco Kwanza de Investimento	3.882	1.015	2.376
21	BCH Banco Comercial do Huambo	3.330	2.507	1.772
22	BE Banco Económico	nd	349.163	349.112
23	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	nd	nd	nd

PRODUTO BANCÁRIO		MILHÕES AKZ		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014	2013	2012
1	BPC Banco de Poupança e Crédito	76.859	69.689	77.227
2	BAI Banco Angolano de Investimentos	57.461	56.113	54.857
3	BFA Banco de Fomento Angola	51.837	40.027	34.135
4	BIC Banco BIC	48.299	39.338	35.750
5	BPA Banco Privado Atlântico	26.868	23.052	21.610
6	BMA Banco Millennium Angola	18.985	16.897	15.542
7	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	17.605	14.811	13.212
8	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	14.544	12.729	7.549
9	BNI Banco de Negócios Internacional	14.162	11.053	10.155
10	SBA Standard Bank Angola	13.338	7.542	4.202
11	KEVE Banco Regional do Keve	9.416	8.355	6.713
12	BCI Banco de Comércio e Indústria	8.178	7.498	5.293
13	FNB Finibanco Angola	6.176	4.790	3.214
14	BCA Banco Comercial Angolano	3.307	3.207	2.866
15	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	3.223	2.105	1.710
16	BMF Banco BAI Micro-Finanças	1.336	824	nd
17	BCH Banco Comercial do Huambo	990	557	136
18	BKI Banco Kwanza de Investimento	415	820	400
19	SCBA Standard Chartered Bank Angola	236	2	0
20	BE Banco Económico	nd	35.340	38.460
21	BSOL Banco Sol	nd	16.145	12.889
22	VTB Banco VTB África	nd	3.550	3.257
23	BVB Banco Valor	nd	870	265

RESULTADOS LÍQUIDOS		MILHÕES AKZ		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014	2013	2012
1	BFA Banco de Fomento Angola	31.796	23.899	20.976
2	BIC Banco BIC	20.537	19.646	16.106
3	BAI Banco Angolano de Investimentos	12.849	12.082	17.217
4	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	9.163	6.677	5.608
5	BPC Banco de Poupança e Crédito	8.907	7.219	7.816
6	BPA Banco Privado Atlântico	6.375	6.154	5.603
7	BMA Banco Millennium Angola	5.741	4.872	4.824
8	BSOL Banco Sol	4.198	3.465	2.876
9	SBA Standard Bank Angola	2.242	-1.039	-983
10	KEVE Banco Regional do Keve	1.729	1.304	1.388
11	FNB Finibanco Angola	1.618	1.465	1.087
12	BNI Banco de Negócios Internacional	1.296	2.759	3.379
13	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	873	207	46
14	BCA Banco Comercial Angolano	808	670	677
15	BCH Banco Comercial do Huambo	303	84	-1
16	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	249	2.833	-6.530
17	VTB Banco VTB África	-367	1.333	1.417
18	BKI Banco Kwanza de Investimento	-604	283	-954
19	SCBA Standard Chartered Bank Angola	-1.485	-0	nd
20	BVB Banco Valor	-2.755	-1.580	-1.163
21	BMF Banco BAI Micro-Finanças	-3.004	-799	nd
22	BCI Banco de Comércio e Indústria	-5.217	-2.999	-4.559
23	BE Banco Económico	nd	3.620	5.442

CRÉDITO TOTAL		MILHÕES AKZ		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014	2013	2012
1	BPC Banco de Poupança e Crédito	917.533	673.693	609.105
2	BAI Banco Angolano de Investimentos	406.440	284.668	284.897
3	BIC Banco BIC	278.800	223.214	247.698
4	BFA Banco de Fomento Angola	239.227	153.354	145.989
5	BPA Banco Privado Atlântico	204.794	188.727	145.745
6	BMA Banco Millennium Angola	125.542	86.653	65.780
7	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	121.912	105.189	94.963
8	BNI Banco de Negócios Internacional	94.935	87.674	77.933
9	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	63.035	45.573	52.509
10	BCI Banco de Comércio e Indústria	50.450	54.477	50.232
11	KEVE Banco Regional do Keve	48.019	40.708	31.011
12	SBA Standard Bank Angola	44.276	34.677	9.882
13	FNB Finibanco Angola	38.597	23.104	10.874
14	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	12.188	4.698	3.310
15	BMF Banco BAI Micro-Finanças	7.692	6.948	nd
16	BCA Banco Comercial Angolano	6.700	6.102	4.797
17	BCH Banco Comercial do Huambo	774	893	395
18	BKI Banco Kwanza de Investimento	2	2	2
19	SCBA Standard Chartered Bank Angola	0	0	nd
20	BE Banco Económico	nd	794.089	671.781
21	BSOL Banco Sol	nd	78.851	54.292
22	VTB Banco VTB África	nd	7.208	3.988
23	BVB Banco Valor	nd	4.286	2.107

SITUAÇÃO LÍQUIDA		MILHÕES AKZ		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014	2013	2012
1	BAI Banco Angolano de Investimentos	113.654	104.430	99.450
2	BFA Banco de Fomento Angola	104.487	84.640	74.376
3	BPC Banco de Poupança e Crédito	101.144	93.144	85.924
4	BIC Banco BIC	91.055	86.763	72.873
5	BPA Banco Privado Atlântico	48.528	44.842	32.096
6	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	39.186	33.291	29.359
7	BMA Banco Millennium Angola	38.092	32.994	27.711
8	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	32.993	5.291	5.652
9	BNI Banco de Negócios Internacional	19.941	21.119	19.210
10	BSOL Banco Sol	17.555	14.536	12.049
11	KEVE Banco Regional do Keve	11.683	9.955	8.998
12	FNB Finibanco Angola	9.548	8.340	7.186
13	SBA Standard Bank Angola	8.110	6.424	7.440
14	BCI Banco de Comércio e Indústria	6.782	8.176	7.428
15	BCA Banco Comercial Angolano	5.856	5.286	4.607
16	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	5.561	4.656	3.234
17	BVB Banco Valor	3.476	3.852	749
18	SCBA Standard Chartered Bank Angola	3.308	4.825	nd
19	VTB Banco VTB África	2.678	3.318	3.119
20	BCH Banco Comercial do Huambo	2.377	1.309	1.093
21	BMF Banco BAI Micro-Finanças	380	867	nd
22	BKI Banco Kwanza de Investimento	375	979	696
23	BE Banco Económico	nd	157.908	104.029

COST -TO-INCOME		(%)		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014 <sup>(1)</sup>	2013	2012
1	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	21,26%	nd	nd
2	FNB Finibanco Angola	33,41%	30,59%	35,59%
3	BFA Banco de Fomento Angola	36,14%	39,90%	41,90%
4	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	36,47%	36,80%	34,00%
5	BIC Banco BIC	39,78%	47,00%	47,00%
6	BAI Banco Angolano de Investimentos	44,77%	38,70%	37,70%
7	BMA Banco Millennium Angola	52,84%	52,40%	53,40%
8	BCH Banco Comercial do Huambo	54,91%	nd	nd
9	BPA Banco Privado Atlântico	56,51%	55,19%	45,30%
10	BNI Banco de Negócios Internacional	56,94%	70,17%	58,32%
11	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	62,05%	65,00%	69,00%
12	BPC Banco de Poupança e Crédito	62,32%	58,40%	45,00%
13	KEVE Banco Regional do Keve	63,95%	54,00%	60,00%
14	BCA Banco Comercial Angolano	66,67%	69,00%	70,60%
15	SBA Standard Bank Angola	74,11%	nd	nd
16	BMF Banco BAI Micro-Finanças	100,84%	nd	nd
17	BCI Banco de Comércio e Indústria	111,02%	101,90%	122,20%
18	BKI Banco Kwanza de Investimento	262,99%	nd	nd
19	SCBA Standard Chartered Bank Angola	719,22%	nd	nd
20	BE Banco Económico	nd	42,00%	40,00%
21	BSOL Banco Sol	nd	67,00%	70,00%
22	VTB Banco VTB África	nd	nd	32,79%
23	BVB Banco Valor	nd	nd	nd

RENTABILIDADE CAPITAIS PRÓPRIOS (ROE)		(%)		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014 <sup>(1)</sup>	2013	2012
1	BFA Banco de Fomento Angola	30,43%	28,24%	28,20%
2	SBA Standard Bank Angola	27,65%	-16,18%	-13,21%
3	BSOL Banco Sol	23,91%	23,84%	23,87%
4	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	23,38%	20,06%	19,10%
5	BIC Banco BIC	22,55%	22,64%	22,10%
6	FNB Finibanco Angola	16,94%	17,56%	15,13%
7	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	15,70%	4,44%	1,42%
8	BMA Banco Millennium Angola	15,07%	14,77%	17,41%
9	KEVE Banco Regional do Keve	14,79%	13,10%	15,42%
10	BCA Banco Comercial Angolano	13,80%	12,67%	14,69%
11	BPA Banco Privado Atlântico	13,14%	13,72%	17,46%
12	BCH Banco Comercial do Huambo	12,75%	6,43%	-0,08%
13	BAI Banco Angolano de Investimentos	11,31%	11,57%	17,31%
14	BPC Banco de Poupança e Crédito	8,81%	7,75%	9,10%
15	BNI Banco de Negócios Internacional	6,50%	13,07%	17,59%
16	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	0,75%	53,55%	-115,53%
17	VTB Banco VTB África	-13,70%	40,17%	45,42%
18	SCBA Standard Chartered Bank Angola	-44,88%	-0,01%	nd
19	BCI Banco de Comércio e Indústria	-76,93%	-36,68%	-61,37%
20	BVB Banco Valor	-79,26%	-41,01%	-155,32%
21	BKI Banco Kwanza de Investimento	-161,17%	28,94%	-137,09%
22	BMF Banco BAI Micro-Finanças	-824,00%	-110,00%	nd
23	BE Banco Económico	nd	2,29%	5,23%

(1) Calculado tendo em consideração o Produto Bancário e os Custos Administrativos e de Comercialização



ROAA		(%)		
#	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	2014	2013	2012
1	BCH Banco Comercial do Huambo	5,95%	2,33%	-0,04%
2	BCGTA Banco Caixa Geral Totta de Angola	4,43%	3,99%	4,11%
3	BANC Banco Angolano de Negócios e Comércio	3,87%	1,31%	0,32%
4	BFA Banco de Fomento Angola	3,28%	2,94%	2,93%
5	BCA Banco Comercial Angolano	2,62%	1,98%	1,85%
6	BIC Banco BIC	2,59%	2,78%	2,71%
7	FNB Finibanco Angola	2,47%	3,52%	4,35%
8	BMA Banco Millennium Angola	2,45%	2,44%	2,79%
9	BSOL Banco Sol	1,76%	1,80%	1,85%
10	BPA Banco Privado Atlântico	1,74%	1,89%	2,17%
11	KEVE Banco Regional do Keve	1,60%	1,42%	1,88%
12	SBA Standard Bank Angola	1,27%	-0,99%	-2,05%
13	BAI Banco Angolano de Investimentos	1,20%	1,17%	1,59%
14	BPC Banco de Poupança e Crédito	0,81%	0,76%	0,94%
15	BNI Banco de Negócios Internacional	0,67%	1,59%	2,43%
16	BDA Banco de Desenvolvimento de Angola	0,10%	1,39%	nd
17	VTB Banco VTB África	-2,83%	10,39%	14,98%
18	BCI Banco de Comércio e Indústria	-5,07%	-2,92%	-4,84%
19	BKI Banco Kwanza de Investimento	-6,21%	4,48%	-17,68%
20	BVB Banco Valor	-20,28%	-14,27%	-24,72%
21	BMF Banco BAI Micro-Finanças	-35,00%	-19,00%	nd
22	BE Banco Económico	nd	0	0
23	SCBA Standard Chartered Bank Angola	nd	nd	nd

Legenda: "nd" não disponível

Fonte: BNA, KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos

**KPMG**  
cutting through complexity

## Qualidade. Integridade. Profissionalismo.

Para obter um valor acrescentado do seu negócio, precisa de profissionais que desde o primeiro momento lhe transmitam conhecimento e experiência, que se coloquem no seu lugar e lhe dêem uma resposta rápida e eficaz.

Na KPMG em Angola temos um conhecimento profundo do seu negócio e do mercado em que opera.

Ao recorrer aos nossos serviços prestamos-lhe a assessoria profissional de que necessita, antecipando as suas necessidades com serviços específicos.

Para mais informações contacte-nos através do e-mail: [aokpmg@kpmg.com](mailto:aokpmg@kpmg.com).

[kpmg.co.ao](http://kpmg.co.ao)



## Contactos

**Vitor Ribeirinho**  
*Head of Audit & Financial Services*  
[vrbeirinho@kpmg.com](mailto:vrbeirinho@kpmg.com)

**Luis Magalhães**  
*Head of Tax*  
[lmagalhaes@kpmg.com](mailto:lmagalhaes@kpmg.com)

**Nasser Sattar**  
*Head of Advisory*  
[nsattar@kpmg.com](mailto:nsattar@kpmg.com)

KPMG Angola - Audit, Tax, Advisory, S.A.  
Edifício Moncada Prestige  
Rua Asselto ao Quartel de Moncada, 15 - 2.<sup>o</sup>  
Luanda

**[kpmg.co.ao](http://kpmg.co.ao)**

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 foi 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.

© 2015 KPMG Angola - Audit, Tax, Advisory, S.A. a firma angolana membro na rede KPMG, composta por firmas independentes aliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

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