



Diagnóstico Estratégico Integrado 2025

Situação a 31 de Dezembro de 2025
Base para o Plano Estratégico 2026–2030

Dezembro 2025

A GAPI — Uma IFD com Proposta Única

Instituição Financeira de Desenvolvimento | Moçambique

Uma Instituição Única no Panorama Financeiro

A GAPI – Sociedade de Investimentos, SA é uma Instituição Financeira de Desenvolvimento (IFD) vocacionada para o financiamento produtivo, a inclusão económica e o desenvolvimento inclusivo em Moçambique.

Fundada com missão de suprir falhas de mercado onde o sistema financeiro convencional não chega, a GAPI combina crédito, assistência técnica e gestão de programas ao serviço das MPMEs.

Reconhecida internacionalmente como referência no financiamento ao desenvolvimento em África.

Financiamento Produtivo

Crédito a MPMEs, cadeias agro-industriais e iniciativas produtivas

Capacitação e AT

Assistência técnica, formação e acompanhamento de beneficiários

Gestão de Fundos

Administração de fundos e programas de desenvolvimento

Inclusão Financeira

Foco em mulheres, jovens e regiões com menor cobertura financeira

O Modelo Híbrido da GAPI

Combinação de instrumentos para um desenvolvimento mais inclusivo e resiliente

Crédito & Garantias

Linhas de crédito, co-financiamento, instrumentos catalíticos

Assistência Técnica

Capacitação de beneficiários, acompanhamento técnico

GAPI Modelo Híbrido

Gestão de Programas

Administração fiduciária, implementação de projectos

Inclusão Financeira

Mulheres, jovens, zonas rurais e peri-urbanas

◆ *Num país com falhas estruturais de mercado, o modelo híbrido da GAPI é precisamente o que Moçambique precisa — não apenas crédito, mas um ecossistema integrado de apoio ao desenvolvimento produtivo.*

Contexto Externo — Um Ambiente Mais Exigente

Moçambique 2025: fragilidades estruturais e oportunidades estratégicas

⚠️ Desafios Macroeconómicos

Volatilidade cambial e pressão inflacionária

Fragilidade do financiamento produtivo privado

Vulnerabilidade de pequenos operadores económicos

Impactos de choques climáticos recorrentes

📄 Contexto Regulatório

Exigências crescentes de conformidade prudencial

Enquadramento nem sempre ajustado às IFDs

Pressão sobre rácios patrimoniais e capital regulatório

Necessidade de dados e reporte de qualidade

🌱 Oportunidades Emergentes

Crescente procura de financiamento produtivo

Agenda de inclusão financeira de mulheres e jovens

Cadeias agro-alimentares com potencial não explorado

Parcerias públicas e privadas em expansão

Desempenho Operacional — Exercício 2025

A Gapi manteve actividade, resultado positivo, solvabilidade e liquidez adequadas

Positivo

Resultado Líquido
2025

Activa

Carteira de
Crédito

Adequada

Solvabilidade
Institucional

Sólida

Posição de
Liquidez

✓ Relevância Confirmada

A Gapi manteve actividade operacional plena, continuou a apoiar MPMes e programas de inclusão financeira ao longo de 2025.

✓ Resiliência Demonstrada

Resultado líquido positivo, solvabilidade preservada e liquidez mantida face a um contexto macroeconómico adverso.

✓ Capilaridade Territorial

Presença física permanente com 37 unidades (15 Delegações+ 10 Agências Distritais + 12 Incubadoras de startups) cobrindo todas províncias, com programas activos em cadeias produtivas, inclusão de mulheres e jovens empreendedores.

A GAPI está viva, útil e operacionalmente capaz — mas precisa de consolidação patrimonial para desbloquear o seu pleno potencial.

Constrangimentos Estruturais

Desafios que limitam o pleno potencial da GAPI

01 Insuficiência da Base Patrimonial

Capital insuficiente face às exigências do novo ciclo estratégico e às pressões prudenciais do regulador.

02 Ausência de Reforço de Capital Público

Não concretização do reforço de capital esperado da parte do Estado, limitando o crescimento da carteira.

03 Excessiva Carga Fiscal

Tributação desproporcional face ao mandato de desenvolvimento público, afectando a sustentabilidade financeira.

04 Digitalização Ainda Insuficiente

Sistemas fragmentados, qualidade de dados limitada e integração incompleta de plataformas operacionais.

05 Enquadramento Legal Desajustado

Regulação concebida para intermediação clássica, não adaptada ao modelo híbrido específico das IFDs.

06 Dependência Excessiva de Programas de Curto Prazo

Instabilidade na base de recursos e menor previsibilidade institucional a médio e longo prazo.

O Paradoxo da GAPI

Impacto reconhecido internacionalmente vs. bloqueios ao crescimento

✦ POTENCIAL & RECONHECIMENTO

- Reconhecida internacionalmente como modelo de IFD eficaz em África
- Comprovada capacidade de combinar instrumentos financeiros e não-financeiros
- Capilaridade territorial única em Moçambique
- Forte reputação junto de parceiros de desenvolvimento nacionais e internacionais
- Histórico de execução de programas de impacto

✗ BLOQUEIOS AO CRESCIMENTO

- ✗ Ausência de participação do investimento público esperado
- ✗ Excesso de carga fiscal incompatível com mandato de IFD
- ✗ Base patrimonial insuficiente para a escala de atuação necessária
- ✗ Enquadramento legal não adaptado às especificidades das IFDs
- ✗ Lacunas na digitalização e sistemas de gestão de informação

Capitalização e Prudência Institucional

Reforço patrimonial como condição de sistema para o novo ciclo

Por que é necessário mais capital?

Responder às exigências prudenciais do regulador

Suportar investimentos em digitalização e modernização

Reforçar controlo interno e gestão de risco

Reduzir vulnerabilidades relacionadas com o rácio de imobilizações

Preparar condições para crescimento sustentado da carteira

Afirmar robustez perante parceiros e stakeholders

Retenção de Resultados — Uma Decisão Estratégica

Reter os lucros de 2025 para reforço de reservas é uma medida de prudência e investimento na sustentabilidade futura da GAPI.

Capital Público — Compromisso Pendente

O reforço de capital por parte do Estado ainda não se concretizou na totalidade. Esta lacuna limita estruturalmente o potencial de crescimento da GAPI e o seu impacto no desenvolvimento de Moçambique.

Antes de distribuir mais valor, é preciso proteger e valorizar a própria instituição.

Digitalização e Gestão do Conhecimento

Já não são opcionais — são condições de sistema para o novo ciclo

A Gapi atingiu um nível de complexidade em que a qualidade da decisão, a monitoria da carteira e a integração de risco dependem cada vez mais da articulação entre sistemas, dados, processos e memória institucional.

1

Integração de Sistemas

Consolidar plataformas e eliminar silos de informação

2

Qualidade de Dados

Melhorar a fiabilidade e tempestividade da informação

3

Monitoria em Tempo Real

Carteira, risco e impacto com visibilidade permanente

4

Reporte Prudencial

Apoio à conformidade regulatória com dados robustos



Decisão com Dados

Análises de carteira, segmentação de clientes e avaliação de risco baseadas em dados fiáveis e integrados.



Memória Institucional

Documentação consolidada, histórico de programas e conhecimento acumulado preservado e acessível.



Eficiência Operacional

Processos mais ágeis, menor fricção administrativa e melhor capacidade de resposta a exigências regulatórias.

Sem salto qualitativo na digitalização, a Gapi continuará a funcionar — mas com crescente fricção entre missão, escala e capacidade de controlo.

Tensões Estratégicas para o Ciclo 2026–2030

Dilemas que o Plano Estratégico terá de enfrentar com escolhas claras

Crescimento vs **Prudência**

A GAPI precisa de crescer, mas não de qualquer modo — a velocidade tem de ser compatível com a base patrimonial disponível.

Mandato de Desenvolvimento vs **Robustez Financeira**

A missão exige actuar onde o mercado não chega — mas isso reforça, e não reduz, a necessidade de sustentabilidade.

Ambição Estratégica vs **Capacidade de Execução**

Muitas possibilidades, mas não é possível fazer tudo com a mesma intensidade — é preciso priorizar.

Modelo Híbrido Rico vs **Base de Suporte Insuficiente**

A riqueza do modelo contrasta com lacunas em capital, sistemas, dados e controlo.

Papel Público Reconhecido vs **Capital Público em Falta**

O Estado reconhece o papel da GAPI, mas ainda não materializou o reforço de capital esperado.

Capilaridade Territorial vs **Racionalidade Económica**

A presença alargada é um activo, mas tem custos operacionais que precisam de ser balanceados.

Programas Externos vs **Base Institucional Estável**

A dependência de programas cria oportunidades mas também instabilidade e imprevisibilidade.

Activos Estratégicos da GAPI

O que a GAPI já tem e que nenhum outro actor pode replicar facilmente



Reputação & Confiança

Histórico de décadas de actuação responsável, reconhecida por parceiros nacionais e internacionais.



Capilaridade Territorial

Presença activa em múltiplas províncias, com conhecimento profundo dos mercados locais.



Rede de Parcerias

Relações consolidadas com doadores, governo, sector privado e organizações de desenvolvimento.



Conhecimento Sectorial

Experiência acumulada em agro-industria, cadeias de valor e financiamento a MPMs.



Modelo Híbrido Único

Capacidade de combinar crédito, AT e programas — difícil de replicar e com alto impacto.



Capital Humano

Equipa com experiência técnica em financiamento ao desenvolvimento e gestão de programas.

Oportunidade de Reposicionamento Estratégico

A Gapi não precisa de nova identidade — precisa de afirmar melhor

Afirmar-se como IFD moderna, prudente, bem governada, tecnologicamente integrada e orientada para o desenvolvimento inclusivo de Moçambique.

Financiamento Produtivo

Cadeias agro-industriais e agro-alimentares

MPMEs com potencial de crescimento

Sectores estratégicos com falhas de mercado

Inclusão Financeira

Mulheres empreendedoras rurais e urbanas

Jovens em situação de auto-emprego

Regiões com menor cobertura financeira

Catalisação de Recursos

Gestão de fundos e instrumentos catalíticos

PPPs para o desenvolvimento económico

Mobilização de financiamento combinado

Para isto, a Gapi precisa de mostrar: robustez patrimonial · capacidade de execução · coerência estratégica · confiança dos accionistas

Próximos Passos — Prioridades Imediatas

Acções críticas para o ciclo de consolidação 2026–2030

01

Reforço Patrimonial

01

Retenção de resultados 2025, activação das negociações com o Estado para concretização do reforço de capital.

03

Workshop Estratégico

03

Organização de debate com accionistas, Governo e stakeholders para alinhar expectativas e consolidar visão 2026–2030.

05

Reforço da Governação

05

Implementação de instrumentos de monitoria, controlo e gestão estratégica orientada por resultados.

02

Advocacy Fiscal e Regulatório

02

Envolvimento activo com o regulador e o Governo para ajustamento do enquadramento às especificidades das IFDs.

04

Plano de Digitalização

04

Definição e arranque do programa de integração de sistemas, qualidade de dados e modernização tecnológica.

06

Plano Estratégico 2026–2030

06

Conclusão e aprovação do Plano Estratégico, integrando as respostas às tensões e oportunidades identificadas.



Em Síntese

- ◆ A GAPI tem história, experiência, reputação e utilidade comprovada — não é marginal nem transitória.
- ◆ Enfrenta uma exigência de consolidação patrimonial e modernização, não uma crise de identidade.
- ◆ O modelo híbrido é válido e necessário — precisa de base mais sólida em capital, dados e sistemas.
- ◆ O potencial de impacto em Moçambique é enorme, mas está condicionado pela ausência de capital público e pela carga fiscal excessiva.
- ◆ O novo ciclo exige: prudência nos resultados, reforço patrimonial, digitalização e debate estratégico alargado.