



## Plano Estratégico Gapi 2026–2030

# **Inception Report – Síntese Executiva**

*Crescimento seletivo, gestão integrada de riscos e sustentabilidade institucional*

Matthias Knoch

Março de 2026

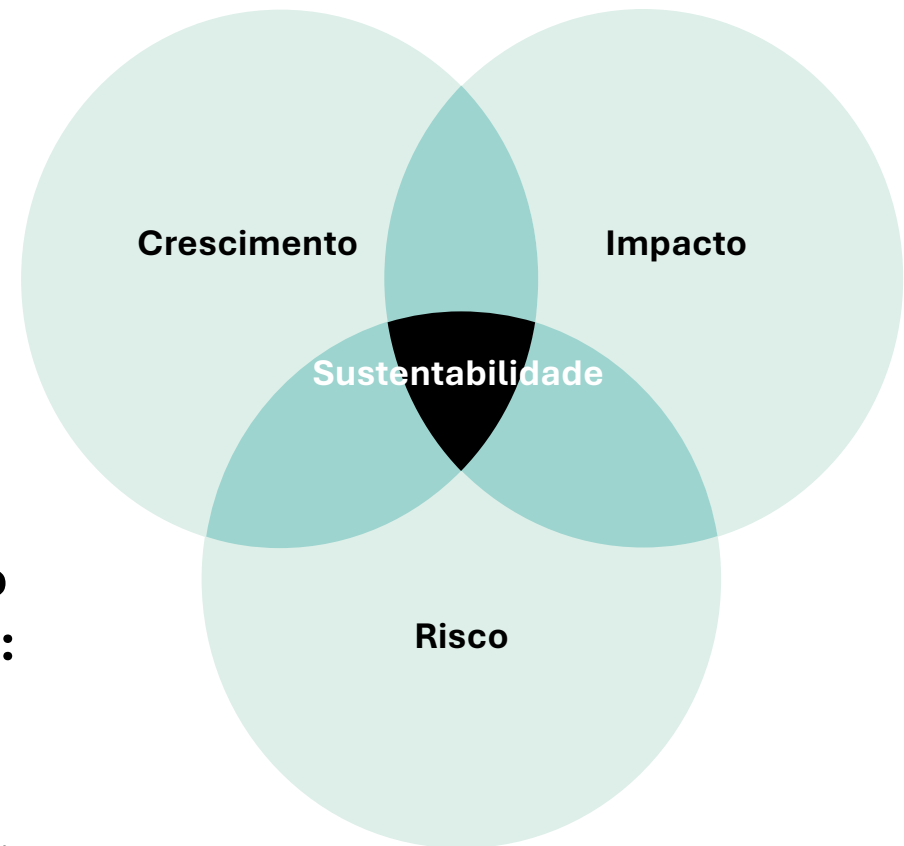
# Porque este ciclo é estrutural?

## Três mudanças estruturais

- Crescimento da carteira (+46% em 2 anos)
- Concentração setorial climaticamente sensível (~58%)
- Novo enquadramento prudencial (risco climático como risco financeiro)

**O Plano 2026–2030 é, essencialmente, uma decisão sobre o perfil de risco institucional da Gapi. Porque:**

- O crescimento recente aumenta a exposição.
- A concentração setorial amplifica o risco climático.
- A regulação exige integração explícita desses riscos.
- O modelo híbrido amplia a exposição além do balanço.



# Modelo Híbrido: Força e Complexidade

## A GAPI combina:

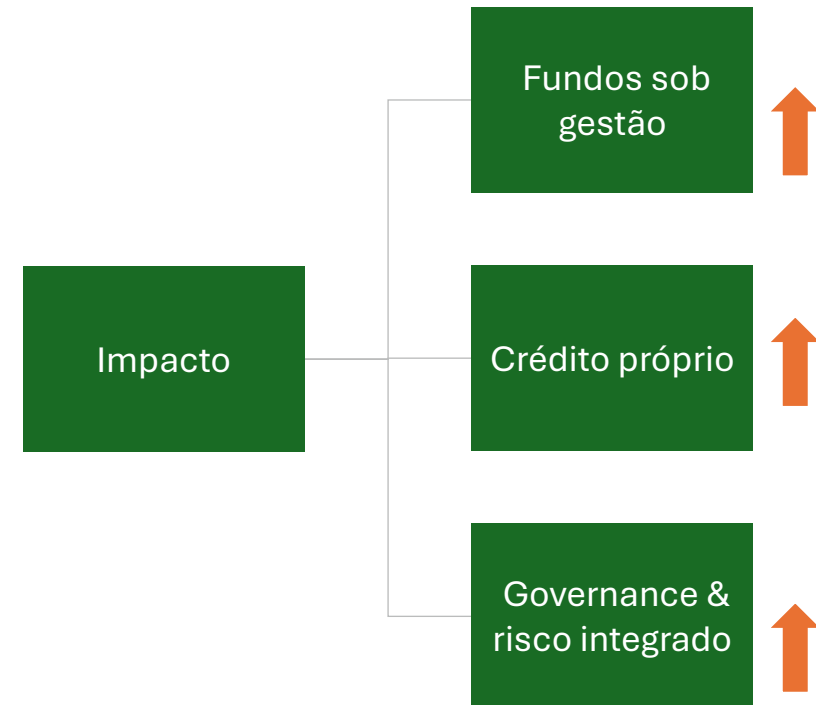
- Carteira própria (~MZN 495M)
- Fundos sob gestão
- Garantias e exposições contingentes
- Capacitação técnica

## Implicação estratégica:

- A exposição institucional da Gapi ultrapassa o balanço contabilístico, refletindo a combinação de carteira própria, fundos sob gestão, garantias e assistência técnica.

## Implicação estratégica:

- O risco deve ser analisado de forma consolidada
- A governança deve refletir essa complexidade



# Crescimento e Concentração da Carteira

## Composição crítica

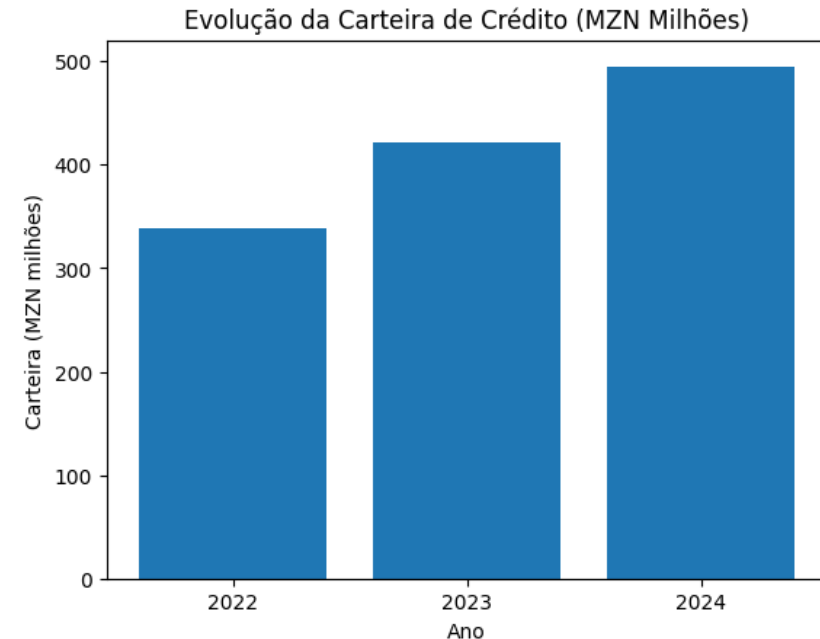
- Agricultura + Pecuária + Pesca  $\approx$  58%
- Forte presença nacional (alta vulnerabilidade climática)

## Leitura estratégica:

- Concentração coerente com o mandato, mas **estruturalmente sensível a choques climáticos**, exigindo gestão ativa de risco.

## Implicação:

- Potencial aumento de volatilidade na carteira
- Necessidade de monitorização ativa de concentração



Distribuição geográfica da carteira (2024)

Região	Exposição (MZN mil)	% da carteira	Perfil de risco climático
Sul	203 300	41%	Médio
Centro	145 400	29%	Alto (cheias, ciclones)
Norte	146 500	30%	Alto (ciclones, secas)
Total	495 209	100%	—

# Risco Climático e Enquadramento Regulatório

## O Aviso 6/GBM/2025 exige:

- Integração climática na governança
- Incorporação no crédito
- Alinhamento com boas práticas internacionais

## Implicação:

- A integração climática **deixa de ser opcional** e passa a estrutural. E preciso adaptar / aperfeiçoar:
  - Apetite ao risco
  - Decisão de crédito
  - Alocação de capital, projetos & assistência técnica
  - Monitorização estratégica



# IGF e Economia Azul: Enquadramento e Faseamento

O **Financiamento Verde Inclusivo** deve orientar a lógica de alocação de capital e gestão de risco, não apenas a criação de produtos específicos.

## Implica:

- Alocação de recursos
- Gestão de risco e integração ESG no processo
- Monitorização integrada

## Economia Azul

- ~2% carteira
- Crescimento forte
- Alta sensibilidade climática

## Recomendação implícita:

- Abordagem faseada e piloto, alinhada com maturidade institucional e capacidade de gestão de risco, e com critérios explícitos de risco antes de escalonamento.

Matriz	Baixa Maturidade Institucional	Alta Maturidade Institucional
<b>Alto Impacto Estratégico</b>	<p><b>● Zona de Risco Elevado</b> • Economia Azul sem framework de risco • Expansão acelerada sem critérios ESG formais</p> <p>• Produtos verdes sem métricas climáticas claras ⚠ Risco reputacional, prudencial e de crédito</p>	<p><b>● Zona de Escala Estratégica</b> • IGF estruturado • Economia Azul com mitigação de risco • Produtos verdes alinhados a KPIs • Acesso a blended finance ✅ Escala sustentável</p>
<b>Baixo Impacto Estratégico</b>	<p><b>● Zona Piloto / Aprendizagem</b> • Projetos piloto IGF • Testes de produtos verdes • Capacitação interna • Desenvolvimento de critérios ESG 🎯 Construção de capacidade</p>	<p><b>● Zona Consolidada Tradicional</b> • Crédito tradicional MPME • Setores menos sensíveis ao clima • Carteira estabilizada</p> <p>✦ Baixo risco, baixo impacto transformador</p>

“Impacto sustentável requer maturidade institucional proporcional.

# Tensões Estratégicas Estruturais

O ciclo 2026–2030 coloca a Gapi perante trade-offs que não devem ser implícitos, mas **formalmente reconhecidos**.

Tensão Estrutural	Evidência Atual	Risco Implícito	Decisão Estratégica Necessária
<b>Impacto vs. Volatilidade Financeira</b>	~58% da carteira em setores climaticamente sensíveis	Risco de incumprimento correlacionado em choques climáticos	Definir apetite ao risco climático e limites de concentração
<b>Crescimento vs. Capacidade Institucional</b>	+46% crescimento da carteira (2022–2024)	Pressão sobre monitorização, dados e controlo interno	Alinhar ritmo de crescimento com reforço de sistemas e governança
<b>Modelo Híbrido vs. Leitura Consolidada de Risco</b>	Carteira própria + fundos sob gestão + garantias	Subestimação do risco institucional total	Implementar leitura consolidada (balanço + off-balance)
<b>Inovação (IGF / Azul) vs. Prudência</b>	Expansão de setores emergentes com alta incerteza	Risco elevado sem histórico robusto	Adotar faseamento com pilotos e critérios explícitos de risco
<b>Mandato Público vs. Disciplina Prudencial</b>	Forte orientação para inclusão produtiva	Pressão entre impacto social e sustentabilidade financeira	Formalizar equilíbrio impacto–risco no Plano Estratégico

# Decisões Estruturantes para o Conselho

O Inception Report não fecha decisões, mas identifica as **escolhas estruturais** que deverão ser tomadas nas **fases seguintes**.

Dimensão Estratégica	Questão Crítica para o Conselho	Implicação Institucional
<b>Apetite ao Risco Institucional</b>	Qual o nível aceitável de concentração setorial e exposição climática?	Definição formal de limites, critérios de concentração e integração no apetite ao risco
<b>Estratégia de Crescimento</b>	Qual o ritmo de expansão compatível com capacidade institucional?	Alinhamento entre crescimento, sistemas de monitorização e robustez prudencial
<b>Integração ESG e Clima</b>	Como integrar risco climático na arquitetura de decisão estratégica?	Incorporação em governança, crédito, capital e KPIs estratégicos
<b>Modelo Híbrido e Exposição Consolidada</b>	Como refletir fundos sob gestão e garantias na leitura de risco?	Análise consolidada (balanço + off-balance) e clarificação fiduciária
<b>Economia Azul e Inovação</b>	Qual o ritmo e modelo de expansão em domínios emergentes?	Implementação faseada com pilotos e critérios explícitos de risco
<b>Equilíbrio Mandato–Disciplina Prudencial</b>	Como equilibrar impacto de desenvolvimento com sustentabilidade financeira?	Formalização do trade-off impacto–risco no Plano Estratégico

# Definição do Apetite ao Risco: Implicações Estratégicas 2026–2030

O apetite ao risco da Gapi não é uniforme: deve variar conforme o instrumento financeiro, o risco fiduciário e a exposição reputacional.

Dimensão	Implicação Estratégica	Tipo de Risco	Nível Estratégico
Crédito direto	Definição de limites prudenciais claros e métricas de NPL	Risco de crédito puro	Elevado
Fundos sob gestão	Robustez fiduciária e controlo rigoroso de compliance	Risco fiduciário	Elevado
Garantias	Stress testing e cenários adversos	Risco operacional	Moderado
Projetos estruturados	Capacidade técnica e governança reforçada	Risco reputacional	Elevado
Risco climático	Integração transversal no modelo de decisão	Risco climático	Material

Nem todos os instrumentos geram o mesmo tipo de risco.

O maior risco institucional **não é apenas o risco de crédito**, mas o risco fiduciário, operacional e reputacional associados ao modelo híbrido.

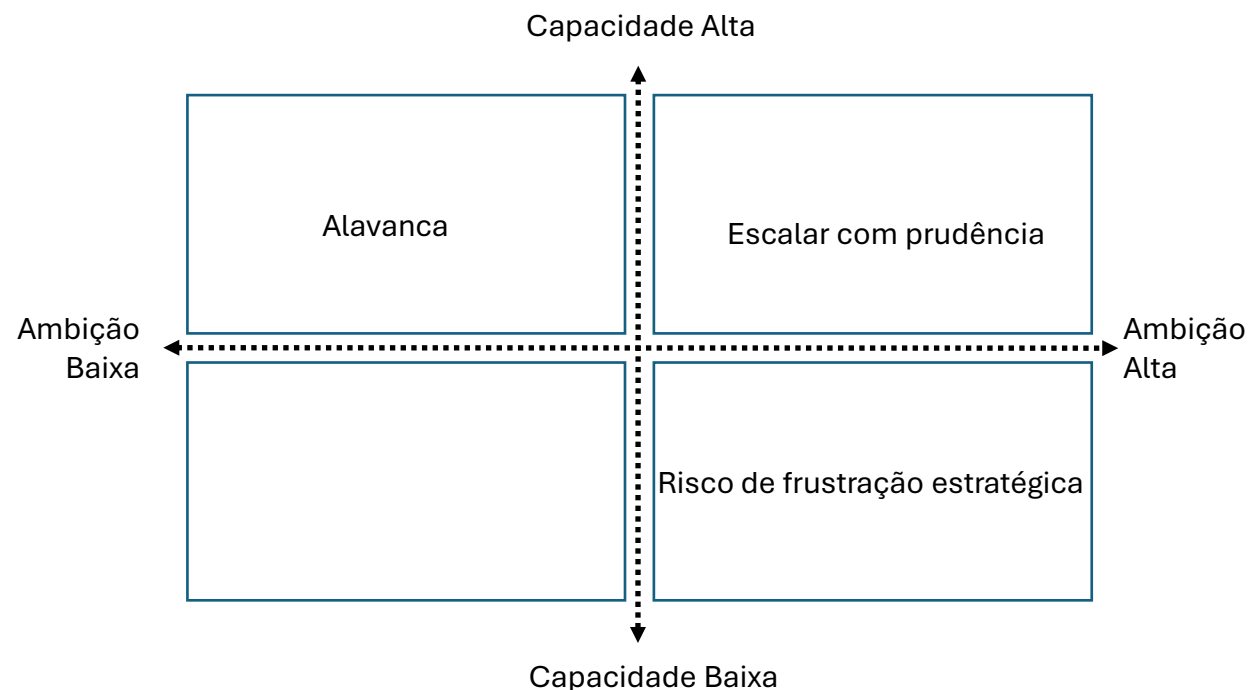
# Instrumento de Alinhamento Inicial e Escuta Institucional

## Principais Temas Emergentes

Tema	Intensidade	Implicação
Digitalização e dados	████████	Condição de execução
Sustentabilidade financeira	██████	Prioridade prudencial
Inclusão/MPMEs	██████	Missão central
Capital humano	████	Risco de implementação
ESG/Clima	██	Oportunidade estratégica

A intensidade das 20 respostas revela **convergência clara** em torno de digitalização, sustentabilidade financeira e gestão integrada de risco como pilares estruturantes do Plano 2026–2030.

## Ambição Estratégica vs Capacidade Institucional



A Gapi demonstra **ambição elevada**, mas parte da **capacidade precisa de reforço**.

# Instrumento de Alinhamento Inicial e Escuta Institucional

Dimensão	Principais Resultados da Escuta	Key Message Estratégica	Implicações para a Próxima Fase
Estratégia 2026–2030	Convergência forte em digitalização, sustentabilidade financeira, inclusão/MPMEs e reforço institucional	<b>A ambição estratégica é elevada e alinhada com a missão de desenvolvimento.</b>	Traduzir ambição em arquitetura executável (dados + capacidades).
Modelo Híbrido e Posicionamento	Gapi vista como complementar à banca e diferenciada pela assistência técnica	<b>A proposta de valor é reconhecida, mas exige modernização e diferenciação clara.</b>	Clarificar posicionamento e reforçar integração crédito–CCE–impacto.
Sustentabilidade Financeira	Forte preocupação com NPL, recuperação de crédito e modelo económico institucional	<b>Equilíbrio missão vs viabilidade financeira é a tensão estratégica central.</b>	Definir apetite ao risco e reforçar monitoria pós-crédito.
Governança & Coordenação	Gargalos na articulação entre áreas, clareza de mandatos e fluxos decisórios	<b>Execução depende de maior integração institucional e formalização de processos.</b>	Mapear fluxos críticos e responsabilidades decisórias.
Dados & Sistemas	Dados existem, mas fragmentados; baixa percepção de dados ESG/clima estruturados	<b>Digitalização é o principal catalisador transversal da estratégia.</b>	Priorizar arquitetura de dados e dashboards estratégicos.
Capacidades Institucionais	73% indicam limitações (IT, risco, análise de dados, monitoria)	<b>Sem reforço técnico, o risco de implementação é elevado.</b>	Incluir plano estruturado de capacitação no PE.
Riscos Institucionais	Risco de ciclo: NPL ↑ → capital ↓ → funding ↓ → relevância ↓	<b>Gestão integrada de risco é condição de sobrevivência institucional.</b>	Integrar risco financeiro, climático e reputacional no modelo estratégico.

# Organização do Trabalho e Plano de Execução

O processo é progressivo e estruturado, assegurando que decisões estratégicas sejam informadas por **diagnóstico** técnico e **validadas no nível de governança** adequado.

Fase	1. Inception Report	2. Diagnóstico Integrado IGF-ESG-Clima-Risco	3. Formulação e Consolidação do Plano Estratégico	4. Validação e Acompanhamento Estruturado
Objetivo	Enquadramento estratégico e validação metodológica	Identificar materialidade de riscos, concentração e vulnerabilidades	Definir cenários estratégicos, priorização setorial e limites de risco	Avaliar o progressos e apoio técnico a implementação
Output	Inception Report validado	Relatório de Diagnóstico Integrado	Nota de Orientações Estratégicas (Esboço do Plano Estratégico)	Plano Estratégico 2026–2030 (versão completa + executiva)
Marco de Governança	Alinhamento inicial com Conselho	Validação técnica intermédia.	Discussão estruturada e Aprovação formal pelo Conselho.	Atualização com CE & Conselho.
Timeline Indicativa	~12 dias (em adamento via recursos propios).	~20 dias	~25 dias	~40 dias ao longo de 24 meses
Conteúdo chave	<b>Enquadramento e Alinhamento Inicial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Validação metodológica</li> <li>Clarificação das tensões estratégicas</li> <li>Definição do escopo analítico</li> </ul>	<b>IGF – ESG – Clima – Risco</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materialidade climática e setorial</li> <li>Concentração e exposição consolidada</li> <li>Lacunas institucionais e de governança</li> </ul>	<b>Apetite ao Risco e Prioridades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cenários estratégicos</li> <li>Limites de concentração</li> <li>Priorização setorial e territorial</li> <li>Modelo híbrido e leitura consolidada de risco</li> </ul>	<b>Plano Estratégico 2026–2030</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tradução das decisões em arquitetura institucional</li> <li>Integração em KPIs e sistemas</li> <li>Formalização do apetite ao risco</li> </ul>
Execução estratégica e gestão dinâmica do risco	<b>Após formulação e consolidação, o Plano será acompanhado durante 24 meses através de mecanismo formal de monitoria estratégica e revisão periódica do apetite ao risco.</b>			

# Parcerias Estratégicas 2026–2030

## Convite à Co-Participação

Porque Agora	Áreas Prioritárias de Co-Participação	Modalidades Possíveis	Proposta de Valor
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arquitetura estratégica em definição</li><li>• Integração formal de risco climático e ESG</li><li>• Modelo híbrido com potencial de alavancagem</li><li>• Forte presença na economia produtiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico IGF–ESG–Clima</li><li>• Instrumentos verdes e azuis (pilotos controlados)</li><li>• Reforço de sistemas e dados ESG</li><li>• Fundos sob gestão e partilha de risco</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cofinanciamento</li><li>• Blended finance</li><li>• Garantias</li><li>• Assistência técnica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canalização direta para MPMEs e setores produtivos</li><li>• Alinhamento com padrões internacionais</li><li>• Processo estratégico governado e estruturado</li><li>• Plataforma institucional para impacto escalável</li></ul>

A co-participação nesta fase permitirá alinhar prioridades estratégicas, mobilizar capital catalítico e **fortalecer a resiliência institucional** e climática da Gapi para 2026–2030.

Muito  
obrigado pela  
atenção!  
Perguntas &  
Discussão

---



# 36 Anos

*Um futuro mais  
inclusivo não se  
improvisa.  
Constrói-se com  
instituições que  
têm raízes,  
memória e prova  
dada.*



@gapi.si - [www.gapi.co.mz](http://www.gapi.co.mz)