Relatório de Final de Projeto:

Microenterprise and Microfinance Component of the U.S. Agency for International Development Guinea-Bissau Trade and Investment Promotion Support Project (MICRO TIPS)

15 de agosto de 2001–31 de dezembro de 2002

Acordo de Cooperação 657-A-00-01-00175-00

Submetido para:

U.S. Agency for International Development
Dakar, Senegal

Submetido por:

AMEX International, Inc.

28 de março de 2003

Indice

Comentário Inicial v

Resumo vii

Reforçando a Capacidade Institucional das Associações vii
Treinamento de Capacitação viii
Desenvolvimento de Instituições Microfinanceiras ix

Objetivos do Projeto 1

Relatório A: Mobilização do Projeto 1
Relatório B: Capacidade Institucional Melhorada das Organizações de Apoio às Microempresas 1
Relatório C: Grupos de Poupança e Empréstimos Serão Estabelecidos e Irão Usar as Melhores Práticas de Microfinanças. 7
Relatório D: Empresários Obtém Crédito para Expansão das Operaçõees 21

Comentários Conclusivos 23

Anexos 25

Anexo I. Esboço do Plano de Trabalho 27
Anexo II. Abreviações e Acrônimos 29
Anexo III. Relatório Minimo para Instituições Microfinaceiras: Portfolio e Dados Excedentes 31
Anexo IV. Associação Nacional de Agricultores da Guiné-Bissau (ANAG) Fundo Complementar de Contribuições 33
Anexo V. Associação de Mulheres em Atividades Econômicas (AMAE) de Fundo Complementar de Contribuições para Pesquisas do Projeto 35
Anexo VI. Câmara de Comércio, Industria e Agricultura (CCIA) Fundo Complementar de Contribuições 37

Tabelas

Tabela 1. Resumo das Ações de Treinamento 5

Tabela 2. Resumo do Treinamento de Impacto 6

Tabela 3. Workshops e Seminários de Microfinanças 10

Tabela 4. Nomes, Locais, e Membros das Instituições de Microfinanças 14

Tabela 5. Totais de Poupança e Empréstimos 15

Tabela 6. Instituições Microfinanceiras no Processo de se Qualificarem para Empréstimos 16

Tabela 7. Contribuições de Parceiros para o Fundo Complementar 22

Tabela III-1. Empréstimos Excedentes, 31 de dezembro de 2002 31

Tabela III-2. Contas de Pequenos Poupadores 32

Comentário Inicial

Este relatório final da Microenterprise and Microfinance Component of the U.S. Agency for International Development (USAID) Guinea-Bissau Trade and Investment Promotion Support Project (MICRO TIPS) inclui informações em atividades microfinanceiras, incluindo algumas informações sobre o uso do demonstrativo do fundo de empréstimos**,** bem como componentes de treinamento gerencial em agricultura/horticultura e microempresas do projeto. Em uma carta data de 25 de feveriro de 2003, Laurence Bogus, Responsável pelo Escritório Regional da USAID deu ao Vice Presidente Executivo da AMEX International, Mori Diané alguns conselhos sobre relatórios no demonstrativo do fundo de emprestimos. A maior parte deste relatório foi escrito antes de termos recebido a carta, e por conseguinte, as principais seções deste relatório não seguem as diretrizes especificadas na carta. Entretanto, nós preparamos o Anexo III deste relatório, o qual trata dos dez pontos listados no anexo da carta.

Resumo

O foco do Projeto da Microenterprise and Microfinance Component of the U.S. Agency for International Development (USAID) Guinea-Bissau Trade and Investment Promotion Support (MICRO TIPS) era o de desenvolver capacidades para aumentar a atividade economica privada nas microempresas. Para alcançar isso, a equipe do projeto prestou assistência nas seguintes três atividades:

1. Estabelecer instituições microfinanceiras (IMFs) baseadas em poupança

2. Reforçar a capacidade das associações da sociedade civil de prestar serviços aos seus membros.

3. Trabalhando através das associações, fornecer treinamento em metodologias melhoradas em agricultura e horticultura para produtores, e treinamento em gerenciamento de negócios para microempresarios (totais combinados de 2.154 mulheres e 1.369 homens foram treinados em microfinanças, gerenciamento de negócios e agricultura)

Reforçando a Capacidade Institucional das Associações

O MICRO TIPS trabalhou com a Associação Nacional dos Fazendeiros da Guinea (ANAG), a Associação das Mulheres em Atividades Economicas (AMAE), A Associação Guinea de Pequenos Empresarios (AGUIPEC), e a Câmara de Comércio, Industria e Agricultura (CCIA) para reforçar sua capacidade de prestar serviços aos seus membros. A assistência do MICRO TIPS para estas organizações foi de diversas formas. Workshops e seminários em gerenciamento de associações foram realizados por líderes e equipes destas e de outras organizações da sociedade civil. Quando o projeto iniciou em 2001, estas organizações estavam apenas iniciando a reassumir suas atividades após a guerra de 1998–99. Naquela época, nenhuma delas possuia porgramas de treinamento. As suas antigas equipes de treinamento estavam espalhadas pelo país e no exterior e não estavam engajadas em treinamentos. Uma das primeiras ações do MICRO TIPS foi a de localizar e contatar antigos treinadores e verificar sua disponibilidade para treinamentos de revisão e reengajamento em programas de treinamento.

Os escritórios da ANAG, AMAE, AGUIPEC, e da CCIA haviam sido destruídos durante a guerra, e seus equipamentos e muitos de seus arquivos haviam sido perdidos. O projeto ajudou com apoio institucional na forma de pequenas quantidades de equipamentos de escritório e outros, bem como a recuperação e conserto de veículos. Com esta ajuda, todas estas associações retomaram suas atividades. Talvez, um dos mais importantes resultados do apoio institucional e treinamento que o

MICRO TIPS proveu, foi que, ao retomar as operações, estas associações se tornaram capazes de obter ajuda de outros doadores.

Seguindo-se à restauração da capacidade das associações de organizar o treinamento de seus membros, o MICRO TIPS trabalhou com eles para desenvolver e implementar os programas de treinamento descritos abaixo.

Treinamento de Capacitação

O MICRO TIPS desenvolveu treinamentos de capacitação trabalhando através de associações parceiras da sociedade civil, ANAG, AMAE, AGUIPEC, e a CCIA. O antigo projeto TIPS havia desenvolvido treinadores para as associações, mas os treinadores havia cessado as atividades quando a Guerra iniciou em 1998 e não haviam reiniciado novamente. Após ter localizado e contatado uma quantidade de antigos treinadores, o MICRO TIPS organizou treinamentos de atualização para os treinadores, em melhor metodologia agricultural e horticultural e em gerenciamento de negócios, e ele então desenvolveu um programa de treinamento para o uso dos treinadores para efetuar o treinamento nas várias regioes do país.

O plano de trabalho MICRO TIPS projetou uma média de dois treinamentos de seis dias por mês. Entretanto, esta média de treinamento foi ultrapassada em muito. De fevereiro de 2002, quando o programa de treinamento foi iniciado, até dezembro de 2002, cinquenta e um cursos de treinamento de capacitação para 1.346 trainees foram realizados. Assim, nós apoiamos uma média de cinco cursos mensais de seis dias.

O treinamento agricultural foi do tipo “hands on”, um treinamento onde cada participante tinha que mostrar que ele ou ela havia assimilado os procedimentos ensinados e que possuia as habilidades necessárias. A Avaliaçao do treinamento mostrou que 96 porcento dos participantes demonstraram que eles aprenderam técnicas de melhoria de produção e de gerenciamenrto de pomares. Alguns indicadores imediatos do impacto positivo do treinamento foram o estabelecimento pelos participantes de três enfermarias (canteiros) nas suas aldeias e a redução das perdas pós-colheita através da aplicação das técnicas de secagem, embalagem e armazenagem de castanhas de caju. O impacto positivo no aumento de produção árvore a árvore a ser alcançado através do espaçamento correto das novas árvores e a poda para abrir as árvores para a luz do sol se tornará evidente no futuro.

O MICRO TIPS, trabalhanddo com a CCIA, conduziu um curso de atualização dos procedimentos de negócios de 20 a 25 de maio. Este curso foi baseado nos cinco guias de negócios que haviam sido produzidos durante o projeto TIPS. Trinta e cinco treinadores de guia de negócios de quinze associações participaram do curso. O treinamento inclui contabilidade básica, organização e gerenciamento de negócios e planejamento estratégico e operacional. Entre maio e dezembro, quatorze cursos de treinamento gerencial de negócios foram realizados. Este treinamento tem continuado

desde o final do projeto. Por exemplo a PLAN International contratou o MICRO TIPS para prover treinamento gerencial para a equipe de uma estação de rádio que ele havia apoiado em Bafata.

Desenvolvimento de Instituições Microfinanceiras

Doadores têm conduzido outros programas de micro crédito em Guinea-Bissau; entretanto, eles normalmente tem sido ligados a projetos específicos. Também, exceto para o projeto TIPS de antes da Guerra, nenhum dos programas de crédito tem tido componentes de poupança. Quando o MICRO TIPS iniciou em setembro de 2001, nao haviam IMFs ativas. Inicialmente, as pessoas eram pessimistas acerca de serem capazes de desenvolver IMFs baseados em programas de poupança. Elas diziam que a economia estava em muita depressão. Os primeiros seminários de treinamento do MICRO TIPS em microfinanças focou-se em convencer as pessoas de que era possivel criar IMFs auto sustentáveis baseados em poupança. Além disso, a equipe do projeto percebeu que para conseguir um incentivo para a formação de IMFs baseadas em poupança, seria necessário criar um fundo de empréstimos complementar. A simultaneidade da USAID foi concedida em outubro de 2001.

A equipe do projeto e o Conselheiro Técnico Sênior do World Education desenvolveram materiais de treinamento e folhetos durante dezembro de 2001. Em fevereiro de 2002, alguns IMFs haviam elegido lideres e iniciado programas de poupança. Através da primeira metade de 2002, o MICRO TIPS realizou treinamentos, aproveitando três visitas do Conselheiro Técnico Sênior World Education e quatro visitas de especialistas em poupança da equipe de projetos e poupança da Piyeli. Os participantes forma ensinados como organizar, registrar, calcular taxas de juros, avaliar pedidos de crédito e gerenciar os IMFs. Além do treinamento formal, a equipe do projeto efetuou assistência técnica em tempo real para o pessoal dos IMFs em Bissau e durante viagens a cidades do interior. O projeto efetuou os dois primeiros empréstimos para os IMFs em abril e maio e daí suspendeu os empréstimos enquanto um realinhamento orçamentário era considerado para criar um fundo de reserva. Em junho sete IMFs haviam se enquadrado nos critérios para obtenção de empréstimos.

As realizações do MICRO TIPS em microfinanças podem ser resumidas como segue:

- No inicio das atividades do projeto, em setembro de 2001, não havia IMFs ativos e os líderes em potencial estavam pessimistas sobre se seriam capazes de atrair membros. Através do lobbying pessoal e seminários, o MICRO TIPS convenceu uma quantidade de pessoas a organizarem os IMFs.

- Oito IMFs, com 817 membros, organizaram e receberam onze empréstimos, totalizando $64.995, do fundo complementar de empréstimos.

- A poupança de membros dos oito IMFs foi $42.903.

- Estes IMFs emprestaram $37.633 do seus depósitos em poupança para membros, os quais, quando combinados com os fundos de empréstimos complementares da MICRO TIPS, perfazem um total de $102.628 emprestados aos membros.

- Reembolso de empréstimos estavam em dia ou adiantados, com três exceções.

- O projeto realizou treinamentos para mais de 2.000 membros de organizações de apoios a microempresas, IMF e organizações não governamentais. Algumas destas organizações não governamentais estão agora organizando atividades de microfinanças independentemente do MICRO TIPS.

- O exemplo dado pelos oito IMFs, bem como a cobertura dada pela mídia a estes oito IMFs e o treinamento de MICRO TIPS, tornaram outros ávidos para obter treinamento de MICRO TIPS e formarem IMFs.

- Mais quinze IMFs, cujos líderes receberam treinamento, alcançaram vários estágios de organização. Pelo menos sete deles começaram programas de poupança e economizaram o equivalente a $9.183, mas não receberam empréstimos do projeto e não iniciaram membros tomadores.

- Um exemplo específico de resultados positivos foi o a associação de poupança e empréstimo Wakilare da vila de Cassamandje. As mulheres neste pequeno IMF economizarm o suficiente para obter um empréstimo de FCFA 450.000. Com isto, eles compraram óleo de palma, pagaram o transporte até Bissau e venderam o óleo com lucro. Eles pagaram de volta ao MICRO TIPS antes do prazo e obtiveram um empréstimo maior, de FCFA 1.000.000. Com este dinheiro eles obtiveram mais óleo de palma e o venderam em Cabo Verde, onde o preço é muito mais alto do que em Guinea-Bissau.

A resposta dos Guineus às oportunidades de auto-ajuda oferecida por este projeto da USAID foi extremamente gratificante. Com recursos e tempo limitados, o projeto alcançou e beneficiou um número relativamente grande de pessoas.

Objetivos do Projeto

O objetivo amplo do projeto da U.S. Agency for International Development (USAID) Trade and Investment Promotion Support (TIPS) , que precedeu o Microenterprise and Microfinance Component of TIPS (MICRO TIPS), foi o de auxiliar a Guinea-Bissau a atingir um crescimento sustentado, com bases amplas, e orientado para o Mercado. Para continuar em direção a este objetivo, o projeto da MICRO TIPS– AMEX International, Inc.–World Education trabalhou com organizações de apoio às microempresas (MESOs) para capacitá-las a operar efetivamente e prover serviços necessários aos seus membros. Esta ajuda tomou a forma de apoio institucional para os MESOs, treinamento de treinadores e programas de treinamento para pequenos fazendeiros, mulheres do market garden , e microempresários. O outro componente do projeto focou no desenvolvimento de insituições microfinanceiras. (MFIs).

Relatório A: Mobilização do Projeto

Atividades de mobilização do projeto foram completadas durante os dois primeiros trimestres de MICRO TIPS, e a equipe do projeto continuou e expandiu relações com a MESOs, IMFs, organizações não governamentais (ONGs) doadores, e órgãos oficiais do governo após a mobilização. Estes esforços resultaram em propostas para cooperação com o PLAN International, SNV (Organização Voluntária Holandesa), O Programa de Reabilitação e Reinserção dos Veteranos Militares do Governo da Guinea-Bissau (PDRRI), e o Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Seguindo uma abordagem da equipe do projeto, um representante da Food and Agriculture Organization (FAO) concordou que a FAO irá fornecer os fundos para uma proposta da Association for Community Integrated Development (ADIC)– NAFAYA, uma ONG parceira do MICRO TIPS em Gabu.

Em janeiro de 2002 o projeto beneficiado por uma visita do Vice Presidente da AMEX Irvin D. Coker, que deu alguns conselhos no gerenciamento do projeto. Em setembro de 2002 o Vice Presidente Executivo da AMEX.,Mori Diané realizou uma visita para prestar aconselhamento no fechamento do projeto.

Relatório B: Capacidade Institucional Melhorada das Organizações de Apoio às Microempresas

Durante os primeiros meses da implementação, verificação, e planejamento de avaliações e exames básicos do status dos MESOs e as capacidades foram completadas, e os antigos treinadores do TIPS foram identificados e contatados. Um acordo foi feito com os líderes do MESO sobre as prioridades básicas e o que o MICRO TIPS pudesse apoiar.

Em março, o MICRO TIPS finalizou arranjos com a Associação Nacional dos Fazenderios da Guinea (ANAG) e a Associação das Mulheres em Atividades Economicas (AMAE) para as primeiras entregas de equipamentos de escritório e suprimentos para estas organizações. Entretanto, as entregas atrasaram esperando por um realinhamento orçamentário. Muito do apoio institucional para a ANAG e AMAE foi dado durante o quarto trimestre. O apoio institucional (veiculos consertados e equipamento de escritório providenciado) permitiram à ANAG e a AMAE começar a funiconar e a planejar e implementar com o apoio do MICRO TIPS programas de treinamento para seus membros. Estas realizações são descritas abaixo.

Subrelatório B.2: Organizações de Apoio às Microempresas Dão Treinamento de Negócios e Tecnológico para seus Membros.

O MICRO TIPS, trabalhando com os MESOs, identifica e monta listas de treinadores locais para técnicas agrícolas e gerenciamento de pequenos negócios. Vinte e um treinadores da ANAG completaram um curso de revisão de treinador de produção agrícola em fevereiro. Subsequentemente eles planejaram um programa de treinamento da ANAG, e conduziram os primeiros quatro cursos de treinamento para fazendeiros, em março.

Um curso de revisão de procedimentos de negócios, baseado nos cinco guias de negócios efetuados sob o projeto anterior TIPS, foi realizado em parceria com a Câmara de Comércio, Indústria e Agricultura (CCIA) de 20 a 25 de maio de 2002. Trinta e três treinadores de guia de negócios de quinze associações participaram no cruso de atualização. O treinamento incluiu contabilidade básica, tópicos de gerenciamento de negócios, e planejamento. Durante junho, os trainees planejaram e desenvolveram um programa de treinamento, e quatorze cursos de treinamento de seis dias em gerenciamento de negócios foram efetuados durante os meses seguintes.

O Plano de trabalho projetou que dois cursos de treinamento em agricultura, horticultura, e gerenciamento de negócios seriam implementados a cada mes. Entretanto, a performance real ultrapassou em muito esta estimativa. Entre 4 de fevereiro e 31 de dezembro de 2002, o MICRO TIPS e seus parceiros associados implementaram cinquenta e um cursos de treinamento, com 1.346 participantes.[1] A Tabela 1 fornece dados sobre estes cursos de treinamento. Os beneficiários foram microempresarios ativos e fazendeiros.

Os participantes do treinamento eram membros das seguintes MESOs e MFIs:

- CCIA, incluindo delegações regionais
- ANAG

[1] Este numero não inclui vinte e cinco workshops de microfinanças

- AMAE
- Associação dos Pequenos Empresarios da Guinea (AGUIPEC)
- Associação dos Varejistas dos Mercados de Guinea Bissau (ARMGB)

Do total de cinquenta e um cursos de treinamento, trinta e dois foram sobre a produção melhorada de arvores frutiferas e gerenciamento de pomares, para 821 pessoas; 122 dos trainees eram mulheres e 699 eram homens.[2] Estes cursos foram efetuados em trinta e duas vilas nas nove regioes do país.[3] A demanda foi primeiramente por gerenciamento de pomares de caju e manuseio dos frutos durante e após a colheita. Em algumas áreas do país, a ênfase foi em gerenciamento de pomares de manga e cítricos.

A metodologia de treinamento usada foi tanto teórica como prática. Os treinadores trabalharam em equipes de dois, com um supervisor em cada um dos cursos de seis dias. Os participantes de cada curso foram solicitados a mostrar que eles haviam dominado cada um dos procedimentos que estavam sendo ensinados.

Cada curso foi avaliado e dele feito um relatório. Os relatórios mostram que 94 porcento dos participantes demonstraram que que eles aprenderam técnicas melhoradas de produção de caju e gerenciamento de pomares, incluindo seleção de sementes, instalações e gerenciamento de enfermarias (canteiros) e várias técnicas de enxertos, espaçamento de árvores, uso adequado de fertilizantes, gerenciamento de pomares, procedimentos de colheita, seleção de castanhas de caju, secagem, embalagem e armazenamento. A equipe da MICRO TIPS fez visitas de acompanhamento para sete das vilas beneficiadas e confirmou que as práticas ensinadas nos cursos estavam sendo aplicadas. Os relatórios de avaliação do treinamento da unidade da ANAG's indicaram que as visitas de acompanhamento confirmaram que a maioria dos participantes nas vilas beneficiadas estavam aplicando o conhecimento que haviam adquirido durante o treinamento, particularmente pela limpeza de seus pomares através da poda. Fazendeiros em sete aldeias haviam preparado enfermarias (canteiros) para a produção de plantas. Outros haviam começado a afinar arvores em seus pomares para conseguir um melhor espaçamento. Também, a ênfase do treinamento em poda de árvores para abrir os galhos para a luz do sol foi observada com sendo aceita pelos participantes. Alguns participantes estavam cultivando colheitas anuais entre filas de cajus, mangas ou árvores citricas, conforme havia sido ensinado no treinamento.

[2] Se aqueles treinados no terceiro trimestre estiverem incluidos, o numero total de pessoas treinadas em tecnologia agricola em 30 de junho era de 585.

[3] O Anexo I fornece detalhes referentes a cada curso.

Comentário: Tradicionalmente, os fazendeiros tem plantado os cajueiros muito próximos uns dos outros. Apesar de esta técnica ter a vantagem de reduzir o perigo de danos por fogo, evitando gramíneas e moitas que cresceriam caso os cajueiros estivessem mais afastados. O afastamento excessivo reduz a produção por árvore e também produz castanhas menores e muitas vezes, deformadas. Ao aplicar as técnicas ensinadas nos cursos—especialmente, espaçamento das árvores e a poda conforme elas vão ficando mais velhas—troncos maiores e melhores castanhas sao produzidas. O manuseio pós colheita da colheita de caju é importante para prevenir perdas devido a umidade excessiva e mofo. Este treinamento é importante. No passado, muitos produtores eram incapazes de vender parte ou mesmo toda a sua colheita devido à falta de prevenção da umidade excessivo e mofo.

Estas ações de treinamento foram efeitos da cooperação entre o MICRO TIPS e seus parceiros da MESO. As MESOs patrocinadoras cobriram os custos de salas de aula e acomodações para os treinadores, bem como o suporte administrativo envolvido em programar e conduzir os treinamentos. O MICRO TIPS forneceu os salários, transporte e material didático dos treinadores.

Tabela 1 resume as ações de treinamento do MICRO TIPS em áreas não micro-financeiras (treinamento microfinanceiro está listado na Tabela 3, sob “Relatório C: Grupos de Poupança e Empréstimos Serão Estabelecidos e Irão Usar as Melhores Práticas de Microfinanças,” abaixo) Tabela 2 resume o impacto deste treinamento.

Tabela 1. Resumo das Ações de Treinamento

Categoria	Titulos dos Cursos	No. de Cursos	No. de Participantes			Duração dos Treina-mentos (Datas)
			Total	Mulheres	Homens	
Treinamento dos Treinadores	Treinamento Revisional para Treinadores da ANAG em Técnicas Melhoradas de Produção de Frutas e gerenciamento de Pomares	1	23	0	23	6 dias (4-9 fev de 2002)
	Curso de Revisão para Treinadores em gerenciamento de negócios	1	32	4	28	6 dias (20-25 maio de 2002)
Treinamento Agricola	Técnicas de produção de Caju, Manga e citricos– Gerenciamento de Pomares	32	821	122	699	6 dias para cada curso
Market Gardening Processamento Alimentos	Produção de Legumes, gerenciamento de Market Gardening e Preservação de Alimentos e Técnicas de Transformação	4	138	132	6	6 dias para cada curso
Treinamento p/ gerenciamento de negócios	Administração de Pequenos Negócios (incluindo planejamento, orçamento e contabilidade básica)	12	307	100	207	6 dias para cada curso
Gerenciamento de Associações da Sociedade Civil	Treinamento de Gerencia e Liderança para Lideres das Associaçoes da Sociedade Civil	1	25	6	19	6 dias (18-23 nov de 2002)
TOTAL		51	1,346	364	982	

Tabela 2. Resumo do Treinamento de Impacto

Categoria e Titulo das Ações de Treinamento	**Impacto: Resultados do Treinamento**
Treinamento de Treinadores (curso de atualização para os treinadores da ANAG em técnicas melhoradas de produção de frutas e gerenciamento de pomares)	23 treinadores originalmente treinados pelo TIPS antes da Guerra, fizeram um curso de atualização para preparar-se para a implementação de um programa de treinamento. O terinamento atualizou seus conhecimentos do assunto e técnicas e métodos de treinamento. Os treinadores foram designados para conduzir 32 cursos de seis dias em Produção de Frutas e Gerenciamento de Pomares e os quatro cursos de seis dias em Market Gardening e Transformação e Preservaçao de Frutas.
Treinamento de Treinadores (curso de atualização para 5 guias de negocios)	32 treinadores fizeram um curso de atualização em treinamento de práticas de negócios, usando os 5 guias de negócios que o TIPS havia desenvolvido antes da guerra. Alguns deles ensinaram os quatorze cursos de seis dias que o MICRO TIPS patrocinou em gerenciamento de pequenos negócios e contabilidade.
Treinamento Agricola: Melhoria da Produção de Caju e Tecnicas de Gerenciamento de Pomares	32 cursos tiveram 821 participantes, que aprenderam como abrir as arvores para a luz do sol pela poda, métodos apropriados de plantio, espaçamento de arvores. Enxertos, criações de canteiros de sementes e secamento pos colheita de castanhas de caju para evitar mofo e estragos. O resultado imediato mais importante foi de que os produtores reduziram as perdas pos colheitas. Nas aldeias participantes, tres canteiros foram iniciados como resultado do treinamento. O espaçamento adequado das arvores e a poda aumentaram a produção por arvore.
Treinamento em Negócios	Treinamento foi baseado em guias de negócios em cinco tópicos: (1) contabilidade básica, (2) metodologia de preços, (3) planejamento operacional e estratégico, (4) cálculo de taxas de juros, e (5) solicitação de crédito.
Gerenciamento de Associações Privadas	Líderes de 12 associações foram treinados na preparação de planos de negócios para associações, serviços aos membros e gerenciamento. Seguindo ao treinamento algumas organizaçoes se tornaram notoriamente ativas em focar seus esforços para atingir os objetivos. A ANAG conseguiu um acordo de parceira com a organização Americana LEAD Ministries.
Market Gardening e Treinamento em Processamento de Alimentos.	Os participantes aplicaram as técnicas para o preparo de canteiros de legumes durante a estação das chuvas e na seca (diferentes tecnicas envolvidas), use de adubos organicos, controle de pestes e doenças naturais, e manuseio pos colheita de produtos para minimizar as perdas por estragos. Eles preservaram frutas e legumes atraves do enlatamento e secagem para posterior venda ou consumo. Produtos enlatados pelos particpantes apareceram nos mercados.

Relatório C: Grupos de Poupança e Empréstimos Serão Estabelecidos e Irão Usar as Melhores Práticas de Microfinanças.

Quando o projeto iniciou em setembro de 2001, nao havia IMFs funcionando. As quatro associações no grupo mutualista BAMBARAM iniciaram antes do conflito de 1998–99, mas, com a guerra e a perda de suas poupanças na falência do International Bank of Guinea-Bissau (BIGB), nenhum deles se tornou ativo após a guerra. Além disso, seus líderes estavam desmoralizados pela situação economica geral depressiva e a perda de suas poupanças. Muito dos esforços da equipe do projeto durante os primeiros meses estava dirigido a convencer os lideres e membros dos potenciais IMFs de que nao importa quais rendimentos seus membros tivessem, a acumulação de poupanças seria possível e eventualmente formariam o fundamento para uma instituição operacional de poupança e empréstimos (P&E).

A equipe de projeto rapidamente percebeu que para dar um incentivo para organizar as instituiçoes de P&E (IMFs) seria necessário oferecer um capital complemntar para empréstimos de maneira que imediatamente após um IMF ter organizado e iniciado seu programa de poupança, ele receberia um empréstimo e por seu turno, iniciaria a oferecer empréstimos aos seus membros. Em outubro de 2001, a USAID/Dakar aprovou este conceito. Durante a visita do Conselheiro Técnico Sênior do World Education em outubro, uma visita subsequente pelo conselheiro, e visitas de lideres da instituiçao Piyeli S&L em Mali, critérios foram desenvolvidos por aquelas associações de P&E que podiam estabelecer elegibildade para receber empréstimos do projeto.

Para se tornar elegivel para receber um emprestimo do projeto, uma associação tinha que ter uma diretoria eleita e funcionarios e precisava ter grupos de solidariedade formados sob ela, cada um com cinco a dez membros. Cada membro de cada grupo de solidariedade teria que ter iniciado um programa de poupança. Os membros dos grupos de solidariedade tambem precisavam ter pelo menos dois anos de engajamento anterior em uma atividade economica.

Em maio de 2002, diversos IMFs haviam preenchido os criterios para receber empréstimos dos fundos complementares do projeto e os dois primeiros empréstimos foram feitos. Os empréstimos foram então suspensos enquanto o assunto de que se o projeto pudesse realinhar seu orçamento para transferir fundos para administração, equipamentos e, itens de consultoria externa para estabelecer um fundo de retorno estava sendo considerado. A autorização para o realinhamento do orçamento foi recebida em 1 de agosto.

O fundo complementar de empréstimos teve um grande impacto positivo no desenvolvimento dos IMFs. A possibilidade de receber empréstimos após terem

iniciado um programa de poupança foi um incentivo para os grupos fomarem grupos de solidariedade e iniciar as poupanças. Os empréstimos iniciais tambem estimularam as atividades econômicas dos emprestadores e deu condições para que eles ganhassem dinheiro e aumentassem suas poupanças.

Atividades de Treinamento em Microfinanças: A equipe do MICRO TIPS e especialistas do World Education providenciaram treinamento e assistencia tecnica para ajudar as instituições de P&E a se auto organizarem. Alguns workshops foram dirigidos especificamente para os lideres de associações e grupos de solidariedade. Outros workshops e seminários foram realizados para membros reais e potenciais dos grupos de P&E. Em todas as sessoes de treinamento e discussões informais, o pessoal do projeto enfatizou a importância vital das poupanças para a sobrevivencia dos IMFs.

Os seguintes materiais foram desenvolvidos (em Portugues) para uso durante os workshops e para distribuição aos MESOs e IMFs durante as viagens a campo:

- *Condições Indispensáveis para criar uma instituição de Microfinanças* (duas páginas, mostrando a estrutura do IMF, informações a serem coletadas e relatadas com a aplicação, percentagens de poupança compulsória necessária para o início, etc.)

- *Critérios para obtenção de Microempréstimo de Capital da MICRO TIPS*

- *Tópicos de Treine o Treinador para IMFs MFIs e MESOs*

- *Obtendo Instituições Microfinanceiras de Sucesso através da Aplicação de Melhores Práticas de Microfinanças* (dezessete páginas)

- *A Regra do polegar de Tony* (duas páginas)

- C*ritérios de uma Instituição Financeira de Sucesso* (treze páginas)

- *Fundo Rotativo para Poupança e Créditos da MICRO TIPS: Formulário de Informaçoes para Grupos de Solidariedade* (sete páginas)

- *Transformação de Uma Organização Microfinanceira Informal em uma Organização Formal*

- *O Papel de um Conselho Administrativo/Gerencial na construção de uma Instituição Microfinanceira de Sucesso: Práticas Indispensáveis em Governar uma Instituição Microfinanceira*

- *Como Implementar um Programa de Qualidade para o Serviço de Poupança e Crédito.*

- *Conceitos Básicos e Práticas para o Planejamento, Implementação e Avaliação de um Negócio e uma Organização*

- *Folheto de Planejamento Estratégico*

Duante o ano, a MICRO TIPS beneficiou-se de tres visitas do Diretor de Projeto do World Education, em outubro de 2001 e em janeiro e julho de 2002. Em janeiro, ele conduziu um workshop para lideres de BAMBARAM abordando as vantagens e desvantagens de uma estrutura cooperativista de crédito ou mutualista para sua organização.

O Conselheiro Tecnico Senior do World Education fez tres visitas de duas semanas: 5 a 26 de outubro de 2001; 9 a 23 de março de 2002, e 24 de maio a 7 de junho de 2002. A visita de outubro foi dedicada a selecionar um coordenador de microfinanças para o projeto, fornecendo aconselhamento para a equipe do projeto e conduzindo encontros informais com lideres dos IMFs no processo de organização. O Conselheiro Técnico Senior deu assistencia na preparação de materiais de treinamento e procedimentos escritos para o gerenciamento de atividades microfinanceiras pelos IMFs. Durante a sua segunda visita, ele e a equipe do projeto realizaram workshops sobre as melhores praticas de microfinanças. Durante a terceira visita, um seminario de tres dias em planejamento operacional e estratégico foi realizado. Trinta e nove representantes de qunize associações de microfinanceiras e microempresas compareceram. Parte do programa do seminário foi para que os participantes delineassem planos para suas respectivas organizações.

O World Education aranjou quatro visitas de funcionários da associação Piyeli S&L em Mali. As primeiras duas destas visitas foram usadas para suplementar os esforços da equipe do projeto para convencer os lideres e membros de IMFs potenciais de que era possível acumular poupanças e usa-las para empréstimos. Durante as duas ultimas visitas, workshops em gerenciamento de IMFs foram realizados.

Durante o ano, um total de vinte e nove workshops e seminarios em melhores práticas em microfinanças foram realizados para participantes de várias partes do país. Eles foram realizados em Bissau e diversas cidades regionais: Gabu, Bafata, Cassamandje, Cacine e Quinhamel. Tabela 3 fornece informações sobre os workshops e seminários. Em adição ao treinamento formal, a equipe da MICRO TIPS efetuou aconselhamento diário contínuo e assistência técnica para as lideranças dos MESOs e IMFs.

Tabela 3. Workshops e Seminários de Microfinanças

No.	Data	Local	IMF/ MESO	No. de Participantes			No. de Dias	Topico do Treinamento	Treina-dor(es)
				Total	Mu-lheres	Ho-mens			
1	Dez 10, 2001	Bissau	Diversos	51	22	29	1	O que é Micro Finança? Papel da Poupança	Sa-make, Piyeli
2	Dez 12, 2001	Bafata	Bamaco IMF	19	19	0	1		
3	Dez 13, 2001	Gabu	Asiedel & GIE-Barri	21	15	6	1		
4	Dez 14, 2001	Bissau	BAM-BA-RAM	20	18	2	1	Treinadores para Pro-gramas de Poupança	
5	Fev1, 2002			8	7	1	1	Tipos de IMF: Mutualista ou Cooperativa de Crédito?	Mahon
6	Mar 18, 2002	Bissau, com partici-pantes de Bissau, Gabu, Bafata, Cassa-mandje	Líderes de 27 MESOs & IMFs	67	60	7	1	Transição da IMF Informal para Formal	Schu-macher
7	Mar 19, 2002	Bissau		69	57	12	1	Papel da Dire-toria & Geren-ciamento bem sucedido de IMFs	
8	Mar 20, 2002			71	28	43	1	Como operar um programa de qualidade de produtos e serviços de P&E	

No.	Data	Local	IMF/ MESO	No. de Participantes			No. de Dias	Topico do Treinamento	Treina-dor(es)
				Total	Mu-lheres	Ho-mens			
9	Mar 21, 2002			72	28	44	1	Apoio para Planejamento de Negócios dos Membros	
10	Apr 17, 2002	Bissau, com participa çaõ de Gabú, Bafatá, Cassa-mandje, Cacine & Bubaque Island	13 IMFs	99	89	10		Como Organizar, Legalizar & Registrar uma IMF	Sou-mare, Piyeli
11	Apr 18, 2002			97	89	8		Gerenciando uma IMF	
12	Apr 19, 2002			101	91	10	1	Taxas de Juros, Avali-ando Pedidos de Crédito	
13	May 27–29, 2002	Bissau, com par-ticipan-tes do interior	15 IMFs	39	27	12	3	Planejamento Estrategico & Operacional	Schu-macher
14	Jun 25, 2002	Gabú	Asiedel & GIE-Barri	100	83	17	1	Organização de IMF, Critérios para Empréstimos	Equipe do Projet
15	Jun 26, 2002	Bafatá	Bamaco[a]	75	71	4	1		
16	Jun 28, 2002	Cassa–mandje	Waki-lare	54	33	21	1		
17	Jul 19, 2002	Bissau	AGUI-PEC, BAM-BA-RAM, Negoc Frutas	116	98	18		Procedimentos de Empres-timo & Reem-bolso, Geren-ciamento de contas	Samake
18	Jul 20, 2002			149	129	20	1		
19	Jul 23, 2002	Bafatá	Bamaco	115	110	5	1		
20	Jul 24, 2002	Gabú	GIE-Barri	123	100	23	1		
21	Jul 25, 2002		Asiedel	54	54	0	1		

No.	Data	Local	IMF/ MESO	No. de Participantes			No. de Dias	Topico do Treinamento	Treina-dor(es)
				Total	Mu-lheres	Ho-mens			
22	Ago 27, 2002	Cacine	Langi Fani	52	42	10	1	De IMF Informal a Formal	Equipe do Projeto
23	Set 7, 2002			82	72	10	1	Procedimentos de Poupança, Criterios para Emprestimos	
24	Set 14, 2002	Bissau	Amas-bacal	118	114	4	1	De IMF Informal a Formal	
25	Set 17, 2002		Several MSIs & MESOs	100	84	16	1	Procedimentos de Poupança, Criterios para Emprestimos	
26	Dez 13, 2002	Gabú	Asiedel	118	97	21	1	Apoiando Planos de Negócios de Membros: Estendendo e Recuperando Credito	
27	Dez 13, 2002		Asiedel, GIE-Barri, & ADIC	13	6	7	1	Procedimentos Contábeis de IMF	
28	Dez 28, 2002		GIE-Barri	72	60	12	1	Papel da Diretoria & Gerenciamento no Sucesso do IMF: Padroes Praticos para Governar	
29	Dez 29, 2002	Pitche	ADIC Fancata Gonal	102	87	15	1	De IMF Informal a Formal	
TOTAL DE PARTICIPANTES				2,177	1,790	387			

[a] este IMF iniciou com o nome de Walondran e entao mudou para Bamaco.

Realizações em Microfinanças

As realizações do projeto em microfinanças pode ser bem ilustradas no seguinte:

- Em setembro de 2001, nao havia instituições de microcrédito com componentes de poupança. Além do mais, havia muito pessimismo sobre se os IMFs baseados em poupança poderiam funcionar, devido ao estado da economia. A equipe do projeto venceu este pessimismo e agora existem oito IMFs funcionando e outros quinze em diversos estágios de desenvolvimento.

- O projeto organizou vinte e nove workshops, o que deu treinamento a 2.177 membros dos MESOs, IMFs, e ONGs. Algumas das ONGs estão agora organizando atividades microfinanceiras independentes do MICRO TIPS.

- Oito IMFs, com 817 membros, receberam onze empréstimos, totalizando $64.995, do fundo complementar de empréstimos do projeto.

- A poupança dos membros dos oito IMFs era de $42.903.

- Os oito IMFs emprestaram $37.633 dos seus depositos em poupança para membros, os quais quando combinados com os emprestimos do fundo complementar de empreéstimos da MICRO TIPS**,** fizeram um total de $102.628 emprestados a membros de oito IMFs.

- O Reembolso de onze empréstimos foi feito antes do prazo, com três exceções.

- O exemplo dado pelas oito IMFs e a cobertura dada pela mídia a estes IMFs e o treinamento fez com que outros se tornassem ávidos para obter treinamento e formar IMFs. O conceito de que é possivel na Guinea-Bissau para IMFs baseados em poupança funcionarem e sobreviverem, foi aceito.

- Outros quinze novos IMFs estavam em diversos estágios de desenvolvimento. Alguns deles tinham organizado e iniciado programas de poupança, mas ainda nao haviam iniciado os empréstimos. Outros, depois de receberem treinamento estavam em processo de se organizarem.

- A MICRO TIPS tem registros de poupanças totalizando $9.183 por IMFs que ainda não receberam empréstimos do MICRO TIPS. Estes registros nao estavam completos. Entretanto, a este total acrescentou-se as poupanças de $42.903 de IMFs que receberam empréstimos, perfazendo um total de $52.086 em poupanças documentadas.

A Tabela 4 fornece dados dos oito IMFs que receberam emprestimos do MICRO TIPS.

A Tabela 5 fornece dados das poupanças de membros dos IMFs, os empréstimos da MICRO TIPS para os IMFs, os empréstimos dos IMFs aos membros e o excepcional débito das IMFs ao MICRO TIPS.

Tabela 4. Nomes, Locais, e Membros das Instituições de Microfinanças

Nome da Associação	Local	No. de Grupos de Solidariedade que receberam emprestimos	No. de Membros/Clientes que receberam emprestimos	
			Mulheres	Homens
Asiedel	Gabú	15	75	0
AGUIPEC S&L	Bissau	38	155	35
Bamaco	Bafatá	8	34	2
BAMBARAM Mutualista (incluindo 4 associações: No Pega Teso, Nunca Falta, AMU-PEIXE, e Dua Djabi)	Bissau	34	187	0
Negociantes de Frutas P&E	Bissau	2[a]	7	3
GIE-Barri	Gabú	23	103	12
NO DJUDA N'OUTRO	Bissau	10	96	4
Wakilare	Cassamandje	10	76	28
TOTAL		140	733	84
			Total mulheres & homens: 817	

[a] Na época, em que a P&E dos negociantes de frutas recebeu seu emprestimo da MICRO TIPS, só haviam dois grupos de solidariedade. Agora, existem cinco grupos de solidariedade.

Tabela 5. Totais de Poupança e Empréstimos

Nome Associação	Total (FCFA)			
	Poupança Atual	**Emprestado por MICRO TIPS**	**Emprestado a Membros**	**Devido por Associações a MICRO TIPS**
Asiedel	835,000	2,000,000	2,668,000	0
Wakilare (1 grupo de mulheres & 1 grupo de homens)	539,000	442,500, 400,000, 805,000, 1,000,000, Total: 2,647,500	3,158,700	0
NO JUDA N'OUTRO	817,500	1,500,000	2,000,000	945,500
P&E Negoc Frutas	650,000	2,000,000	2,000,000	1,631,000
Bamaco P&E	1,550,000	3,000,000	4,050,000	97,500
GIE-Barri P&E	7,500,000	10,000,000	16,000,000	0
IFNB, CPC, BAMBARAM	7,500,000	15,000,000	22,500,000	12,770,000
AGUIPEC/Núcleo de Poupança	6,350,000	2,850,000	9,200,000	2,901,300
TOTAL (FCFA)	25,741,500	38,997,500	61,576,700	18,345,300
TOTAL (US$)[a]	$42,903	$64,995	$102,628	$30,576
Tamanho Médio dos Empréstimos às Associações		$5,908[b]		

[a] Taxa de Cambio: FCFA 600 = US$1.00.

[b] A MICRO TIPS fez onze emprestimos. Entretanto, um destes emprestimos foi para o grupo mutualista de BAMBARAM, o qual reemprestou a quatro sub-associações. Por isso, quinze associações receberam empréstimos, tornando o tamanho médio dos emprestimos para associações de $4.006.

Conforme mencionado acima, uma quantidade de associações recebeu treinamento em workshops e seminários realizados pela MICRO TIPS e estavam no processo de se organizarem, mas ainda não haviam se beneficiado de empréstimos da MICRO TIPS. Sete destes (Tabela 6) haviam iniciado programas de poupança.

Tabela 6. Instituições Microfinanceiras no Processo de se Qualificarem para Empréstimos

Nome	No. de Grupos de Solidariedade	No. de Clientes/Poupadores			Total das Poupanças em (FCFA)
		Total	Mulheres	Homens	
Amasbacal	4	20	20	0	612,500
Alla Wallu	5	25	7	18	2,037,500
N'Dunguibon	7	54	41	13	670,000
N'Djauguibon	10	110	90	20	1,000,000
Nafibon	8	87	64	23	540,000
Agil	5	46	34	12	400,000
Acobam	4	46	40	6	250,000
TOTAL	43	388	296	92	5,510,000
TOTAL (US$)[a]					$9,183

[a] Taxa de Câmbio: FCFA 600 = US$1.00.

Conclusões e Lições aprendidas

Ênfase na Poupança

Tradicionalmente, existem poucas poupanças em Guinea-Bissau e são de pessoas com recursos economicos limitados. Doadores têm realizado uma série de programas de crédito, normalmente ligados a projetos especificos, sem os requisitos de poupança. Tambem, devido à falta de liquidez na economia, as pessoas tinham dúvidas se poupanças significativas pudessem ser acumuladas. Em resposta a esta situação, o treinamento e a assistencia técnica da MICRO TIPS colocou uma ênfase muito forte na necessidade vital de poupanças. A mensagem era de que somente com a acumulação de capital através de poupanças e taxas as IMFs poderiam sobreviver e se tornar organizações auto suficientes capazes de funconar sem apoio de doações. Esta mensgaem foi aceita por oito IMFs que receberam empréstimos do fundo complementar de empréstimos, e outros estavam se organizando e iniciando programas de poupança.

Periodo de Pagamento dos Empréstimos

A MICRO TIPS colocou curtos periodos de pagamento para todos os seus empréstimos, com exceção de um, porque o final do projeto estava próximo e nós queriamos que cada tomador de empréstimo completasse ao menos um ciclo de empréstimo. Em alguns casos, isto foi possivel. Para outros, os empréstimos foram feitos tão tarde que a complementaçao do ciclo não foi possível. Também, um pagamento em prazo tão curto era prático somente para um individuo que estivesse envolvido em alguma atividade que tivesse um rapido retorno—especificamente, comércio. Os projetos que exigiam um investimento e tempo para se desenvolver necessitavam de empréstimos de longo prazo. No futuro, nós devemos desenvolver produtos de empréstimo para servir estas necessidades de desenvolvimento a longo prazo.

Federação versus Associações Individuais

BAMBARAM era uma federação de quatro IMFs. Seus líderes criaram a federação, informalmente antes do conflito de 1998–99 . Ela ficou inativa por dois anos. Quando a MICRO TIPS inciou a trabalhar com seus lideres em 2001, os lideres continuaram com a federação. Nós os encorajamos a fazer isso. Entretanto, no retrospecto, nós acreditamos ter sido um erro eles terem criado tal superestrutura. Tornou-se aparente que BAMBARAM, com suas capacidades atuais, não poderia gerenciar eficazmente as quatro associações na federação. As relações da MICRO TIPS com as quatro associações foram filtradas através de BAMBARAM, a qual não deu para a MICRO TIPS as informações corretas sobre os problemas dos quatro IMFs ou sobre os empréstimos feitos a eles. No futuro, iremos encorajar a formação de federações somente após as IMFs estarem funcionando efetivamente e por sua própria conta.

Necessidade de Caixas Fortes

Durante o seu primeiro ano de operação, os novos IMFs da Guinea-Bissau geralmente não tinham fundos para a compra de suprimentos básicos e equipamentos. Igualmente, eles nao podiam pagar pessoal e por consequencia tinham que contar somente com voluntarios. Uma necessidade aparente durante o ultimo ano foram cofres e caixas fortes para a guarda temporária de reembolsos e poupanças. Nós temos a intenção de buscar apoio de doadores para providenciar pequenos cofres para os recém formados IMFs.

Contas Bancárias

A MICRO TIPS incentivou cada IMF para abrir uma conta no banco local. Durante o ano passado, somente três dos IMFs foram capazes de abrir contas bancárias. Os outros inicialmente nao preencheram os critérios para abertura das contas. Para estes, a MICRO TIPS inicialmente guardou suas poupanças e reembolsos em seu cofre e

mais tarde estabeleceu uma conta bancária separada para guardar os fundos dos IMFs. Nós podemos garantir que 20 porcento de todos os empréstimos feitos aos IMFs dos quais nos estavamos guardando os depósitos foram retidos sob controle da MICRO TIPS. Entretanto, dos tres IMFs que estabeleceram suas contas bancárias para poupança e que forneceram à MICRO TIPS seus extratos bancários mostrando que eles tinha 20 porcento dos emprestimos guardados, dois subsequentemente sacaram as poupanças até abaixo dos 20 porcento e usaram os fundos para fazerem empréstimos. Ambas estas organizações eram em Bissau, e elas eram também as únicas IMFs que ficaram atrás em reembolsos. Evidentemente, não era suficiente que as poupanças totalizando 20 porcento dos fundos complementares fossem guardadas na conta da IMF. No futruro, nós iremos insistir que os 20 porcento sejam colocados na conta da MICRO TIPS.

Total das Poupanças - Uma Surpresa Gratificante

O total das poupanças dos oito IMFs que receberam empréstimos dos fundos de retorno ultrapassou em muito as nossas expectativas bem como as dos lideres destes grupos. Eles não limitam suas poupanças aos 20 porcento necessários para receber empréstimos. Conforme mostrado na Tabela 5, acima, membros dos oito IMFs tem poupado um total de $42.903 - posição em 31 de janeiro de 2003. Isto era 65 porcento do total de $64.995 de empréstimos feitos pela MICRO TIPS. Eles usaram parte de suas poupanças bem como os empréstimos do projeto para fazer empréstimos a membros, totalizando $102.628.

Importância dos Empréstimos Dos Fundos Rotativos

A disponibilidade de empréstimos de fundos rotativos foi crucial para as realizações do ano passado. A possibilidade de receber empréstimos do projeto para crédito a membros deu um incentivo para o estabelecimento de IMFs. Os empréstimos também permitiram aos recebedores aumentar suas atividades economicas e ganhar maior renda das quais economias adicionais poderiam ser sacadas. Isto explica a inesperada quantidade de poupanças que eles acumularam.

Performance de Pagamentos

A performance geral dos IMFs referentes a pagamentos dos emprestimos recebidos do MICRO TIPS foi boa. Cinco dos oitos IMFs que receberam um total de onze emprestimos efetuaram seus pagamentos no prazo ou adiantados.

Um empréstimo estava com trinta e um dias de atraso na posição de 31 de dezembro de 2002. Este era com a federação mutualista de BAMBARAM, a qual foi organizada por membros do AMAE. BAMBARAM foi o recebedor de um emprestimo de FCFA 15.000.000, o maior emprestimo feito pelo fundo de empréstimos. Ao decidirmos sobre a quantis a ser emprestada para BAMBARAM, nós levamos em consideração o

fato de que isso abrangia quatro IMFs. Portanto, seria cerca de FCFA 3.750.000 para cada associação se os subempréstimos fossem distribuidos mais ou menos igualmente.

Houve várias explicações ou desculpas para o não pagamento no prazo. BAMBARAM emprestou a maior parte dos FCFA 15.000.000 para a AMU-PEIXE, uma das quatro associações que compunham o grupo de BAMBARAM. Esta IMF era composta de *bideiras* (mulheres que vendem peixes), e seus membros usualmente ganham mais do que os membros de outras associações. Os lideres de BAMBARAM explicaram a perfomance lenta da AMU-PEIXE no pagamento de seus empréstimos da seguinte forma: Eles compraram peixe da companhia estatal de peixe em Alto Bandim, pedindo e pagando o peixe adiantado. Durante grande parte do ano passado os militares requisitaram os peixes da empresa estatal, e as mulheres nao conseguiam obter peixes, mesmo já havendo pago por eles.

A explicação tem alguma validade, mas não era a história toda. A AMU-PEIXE pagou parte do empréstimo para a BAMBARAM; entretanto estes reemprestaram o dinheiro para outras associações ao invés de pagar à MICRO TIPS. As outras três associações nâo ficaram satisfeitas de a BAMBARAM ter emprestado a maior parte do dinheiro do projeto para a AMU-PEIXE. Eles pressionaram a BAMBARAM por empréstimos, e BAMBARAM cedeu à pressão.

Uma outra associação da BAMBARAM, Dua-Djabi, tinha membros dos grupos de solidariedade que trabalhavam com tecidos e textis. A sua explicação para o não pagamento era de que venderam as mercadorias a crédito e ainda não haviam recebido seu dinheiro.

Um outro problema era de que a equipe de BAMBARAM não aplicara as melhores práticas de microfinanças ao gerenciar sua federação. Eles deveriam ter efetuado encontros semanais com as equipes das associações subsidiárias. Eles não fizeram isso, e até recentemente eles não agiam com rigor para cobrar seus empréstimos. Nós os colocamos sob forte pressão e eles se comprometeram a fazer pagamentos regulares.[4]

Dois outros IMFs tinham menos de trinta dias de atraso nos pagamentos em 31 de dezembro. Estes eram o AGUIPEC Núcleo de Poupança e Crédito em Bissau e Bamaco S&L (P&E) em Bafatá. O seu atraso foi causado primeiramente pelo seguinte problema:

Em novembro de 2002, um grupo da associação de poupança e empréstimo da AGUIPEC juntou-se com um grupo de Bamaco para comprar mercadorias em Gambia. Havia mais de cinquenta pessoas envolvidas. Eles alugaram um grande

[4] Desde 31 de dezembro, BAMBARAM tem feito pagamentos de FCFA 2.500.000 no seu debito para com o projeto.

caminhão trailer para transportar as mercadorias (principalmente cebolas, batatas e outros perecíveis) a Bissau. Quando o caminhão entrou no Senegal, um agente da alfândega Senegalesa embarcou nele e o acompanhou até Ziguinchor,[5] onde ele adentrou uma outra zona alfandegária Senegalesa e surgiu um problema. O chefe da alfândega em Ziguinchor alegou que o caminhão estava carregando contrabando e pediu o pagamento de FCFA 180.000. O motorista do caminhao nao possuia os fundos, e as pessoas a quem a carga pertencia estavam em Guinea-Bissau. O caminhão permaneceu em Ziguinchor por dezoito dias, e foi liberado somente após ter se tornado uma causa célebre na televisão da Guinea e o presidente da CCIA da Regiao de Bafatá e representantes dos negociadores foram a Ziguinchor para negociar sua liberação. A carga foi descarregada. Nao havia contrabando. Entretanto as cebolas e batatas estavam estragadas e por consequencia mais de cinquenta pequenos negociantes perderam dinehiro e atrasaram os pagamentos de seus empréstimos.

Uma outra razão para o atraso nos pagamentos dos empréstimos da associação AGUIPEC S&L ao projeto, foi de que, assim como BAMBARAM, eles reemprestaram alguns dos reembolsos dos grupos de solidariedade ao invés de efetuar seus pagamentos para o MICRO TIPS. Nós informamos enfaticamente aos lideres da AGUIPEC que isto era inaceitável e que eles deveriam ter pago a MICRO TIPS e solicitado um novo empréstimo.

Contrabalançando de alguma forma isso, deve ser notado que tanto a BAMBARAM e a AGUIPEC atingiram altos níveis de poupança e as usaram para fazer empréstimos. Enquanto o empréstimo da MICRO TIPS para a AGUIPEC foi de FCFA 2.850.000, a AGUIPEC usou FCFA 6.350.000 das poupanças dos seus membros para efetuar empréstimos. BAMBARAM usou FCFA 7.000.000 das poupanças dos seus membros para empréstimos.

Ambos, a AGUIPEC e BAMBARAM estão agora cooperando com os esforços da MICRO TIPS para cobrar os reeembolsos dos empréstimos. Nós estamos confiantes de que eles serão pagos.

Campo versus Cidade

Uma outra observação que nós tivemos da experiencia deste ano ao estabelecer e trabalhar com associações de P&E é que, em geral, os grupos localizados em Bissau estavam menos inclinados do que os grupos das cidades do interior em seguir fielmente os procedimentos de melhores práticas de microfinanças. Os lideres das associações na cidade tinham uma tendência a desrespeitar as regras, ao passo que aqueles nas cidades do interior levavam o treinamento mais a sério e obedeciam aos

[5] Isto é uma prática normal. Quando as mercadorias trazidas de Gambia para a Guinea-Bissau através do Senegal, a carga é acompanhada por oficiais da alfandega Senegalesa até atingir a fronteira da Guinea-Bissau.

procedimentos. Informações adicionais sobre o uso do fundo de empréstimos complementares de capital, compilado em resposta a um pedido da USAID de 24 de fevereiro de 2003, está no Anexo III.

Relatório D: Empresários Obtém Crédito para Expansão das Operaçõees

A MICRO TIPS não conseguiu obter programa de garantia de empréstimos da USAID Development Credit Authority para o Bank of West Africa (BAO). A proposta original foi seguida de dados adicionais sobre o BAO, e a USAID/Dakar mandou a proposta para a USAID/Washington para ser avaliada. Não obtivemos resposta da USAID/Washington.

Fundo de Contribuições Complementares de Organizações de Apoio à Microempresas

Os MESOs cooperaram com os MICRO TIPS ao providenciar contribuições ao fundo complementar sob diversas formas, incluindo provisão de transporte, salas de reuniões, refeições e contribuições para os salários dos treinadores. Detalhes das contribuições estão nos Anexos IV, V, e VI. Os dados estão resumidos na Tabela 7.

Tabela 7. Contribuições de Parceiros para o Fundo Complementar

Tipo de Contribuição	Valor da Contribuição por Organização (FCFA)			
	ANAG	**AMAE**	**CCIA**	**IMFs de Microfinanças[a]**
Salários de Treinadores	1,440,000	480,000	1,200,000	
Nivel de Esforço da Liderança da MESO	2,020,000	288,000	366,000	
Contribuição de Tempo dos Participantes	3,100,500	1,335,750	3,305,250	
Locais de Treinamento/ Salas de aula/Uso do Pomar	2,520,000	1,800,000	1,800,000	
Contribuições de Apoio Logistico	1,958,600	1,311,900	1,558,800	
TOTAL (FCFA)	11,039,100	5,215,650	8,230,050	
TOTAL (US$)[b]	$18,399	$8,693	$13,717	
TOTAL para ANAG, AMAE & CCIA (FCFA)	24,484,800			
TOTAL para ANAG, AMAE & CCIA (US$)	$40,809			

[a] Os dados devem ser relatados pelo Coordenador de Microfinanças atraves do World Education.

[b] Taxa de Câmbio: FCFA 600 = US$1.00.

Comentários Conclusivos

As atividades do projeto adquiriram "momentum" durante o ano. Os parceiros mostraram entusiasmo em trabalhar com o MICRO TIPS e na renovação dos seus serviços aos membros. As MESOs ANAG, AGUIPEC, AMAE, e a CCIA iniciaram programas de treinamento para seus membros. O potencial para expandir a quantidade de IMFs parece infinito. A Guinea-Bissau é um país com somente um banco comercial e poucas fontes de crédito abertas a microempresários. Consequentemente, uma vez que as pessoas entendam que ao mobilizar seus próprios recursos eles podem criar instituições de crédito, eles farão isso. Eles precisam, no entanto, assistência técnica contínua e treinamento e o impulso importante dado pelo acesso a um modesto fundo rotativo de empréstimos. A equipe do projeto está orgulhosa do projeto e de suas realizações durante o ano passado. Em seguida ao encerramento do fundo da USAID, eles pretendem continuar a trabalhar em microfinanças e treinamento.

Anexos

Anexo I. Esboço do Plano de Trabalho

Relatório A: Mobilização do Projeto
- Atividade A.1: Estabelecer Escritório de Campo
- Atividade A.2: Estabelecer Contatos com MESOs, IMFs, ONGs, e Doadores
- Atividade A.3: Estabelecer Contatos Com Funcionários do Governo

Relatório B: Capacidade Institucional da MESO Melhorada
- Subrelatório B.1: Capacidades dos Escritórios Centrais da MESO restaurada aos Níveis de Pre-guerra.
- Subrelatório B.2: A MESOs Coloca Treinamento em Negócios e Tecnológico aos seus membros

Relatório C: Instituições de Poupança e Empréstimo serão estabelecidas e usarão Melhores Práticas de Microfinanças
- Subrelatório C.1: Determina o status atual das AMAE, BAMBARAM e outros Grupos de Poupança e Empréstimo Microfinanceiros
- Atividade C.1.A
- Subrelatório C.2: AMAE, AGUIPEC, ANAG, ARMGB, e Organizações Afiliadas Aumentam o Entendimento de Seus Membros e Clientes com Referencia a Melhores Práticas Microfinanceiras
- Subrelatório C.3: Instituições Microfinanceiras São Estabelecidas e Estão Aplicando as Melhores Práticas de Microfinanças

Relatório D: Empresários Obtém Crédito para Expansão das Operações

Anexo II. Abreviações e Acrônimos

AGUIPEC	Associação Guineense de Pequenos Comerciantes
AMAE	Associação de Mulheres em Atividades Econômicas
ANAG	Associação Nacional de Agricultores da Guiné-Bissau
ADIC	Associação para o Desenvolvimento Integrado da Comunidade
ARMGB	Associação de Varejistas da Guiné-Bissau
BAMBARAM	Nome dado ao IMF criado pelos fundadores de cinco membros de associações de P&E estabelecidas entre as mulheres no Mercado de Bandim sob a AMAE e com o apoio da TIPS
BAO	Banco da África Ocidental
BIGB	Banco Internacional da Guiné-Bissau
CCIA	Câmara de Comércio, Industria e Agricultura
DCOP	Deputy Chief of Party
DPIP	Departamento de Promoção de Investimento Privado
FAO	Organização Mundial de Alimentação e Agricultura
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
MESO	Organização para o apoio às micro empresas
IMF	Instituição de Microfinanças
ONG	Organização Não Governamental
PDRRI	Programa para Reabilitação e Reinserção dos Veteranos Militares
P&E	Poupança e Empréstimo
SNV	Agencia Holandesa de Cooperação
TIPS	Trade and Investment Promotion Support (Projecto de Apoio à Promoção do Investimento Privado)
USAID	Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional

Anexo III. Relatório Minimo para Instituições Microfinaceiras: Portfolio e Dados Excedentes

Este anexo provê os dados solicitados sob o item A, "Portfolio e Dados Excedentes," no anexo da carta de 25 de fevereiro de 2003, de Laurence Bogus, Responsável pelo Escritório Regional da USAID ao Vice Presidente Executivo da AMEX Mori Diané. Os dados cobrem o período até 31 de dezembro de 2002. As respostas estao atreladas aos dez pontos listados no Item A:

1. O saldo total não pago em empréstimos excedentes ao grupo alvo no início do relatorio era zero. Ao final do periodo do relatório, o saldo não pago era de FCFA 18.575.000, o que é cerca de $30.958.[6]
2. A quantidade total de empréstimos excedentes ao grupo alvo, no inicio do peridoo do relatório era zero. Ao final do periodo do relatorio o número era de cinco.
3. As identidades dos emprestadores e o tamanho dos empréstimos excedentes em 31 de dezembro de 2002 estão mostrados na Tabela III-1.

Tabela III-1. Empréstimos Excedentes, 31 de dezembro de 2002

Nome do Tomador	Quantia Excedente (incluindo juros)	
	FCFA	US$
BAMBARAM (federação de 4 IMFs)	15,270,000	25,450 [a]
AGUIPEC Núcleo de Poupança	2,901,300	4,836
Fruit Traders S&L	1,436,000	2,393
NO DJUDA N'OUTRO	1,154,000	1,923
GIE-Barri	230,000	383
Bamaco S&L	1,397,500	2,329
TOTAL	22,388,800	37,314

[a] Na época em que este emprestimo foi emitido, a taxa de câmbio era de FCFA 750 = US$1.00 (FCFA 15,000,000 = US$20,000)

4. A quantia total de empréstimos desembolsados para o grupo alvo foi de FCFA 38.999.500 ($64.995).
5. Onze empréstimos foram desembolsados para o grupo alvo.
6. Setenta e dois porcento dos tomadores de empréstimo que assinaram onze acordos de emprestimos com a MICRO TIPS era de mulheres. Dos onze

[6] A taxa de câmbio usada aqui é de FCFA 600 = US$1.00.

emprestimos que a MICRO TIPS fez aos IMFs, oito foram assinados por mulheres e três foram assinados por homens. Entretanto, dos 817 empréstimos que os IMFs fizeram aos clientes, 733, ou 90 porcento, foram para mulheres.

7. Um empréstimo, para a federação mutualista de BAMBARAM estava entre 31 a 60 dias atrasado conforme 31 de dezembro de 2002. Seu total era de FCFA 1.770.000 ($21.283). O pagamento de FCFA 2.500.000 foi feito em 14 de janeiro de 2003. Nenhum outro empréstimo estava atrasado 30 dias ou mais.
8. Dados em contas de depósitos de pequenos poupadores estão mostradas na Tabela III-2.

Tabela III-2. Contas de Pequenos Poupadores

Nome do IMF Poupador	No. de Poupadores	Total Poupança	Poupança Compulsória	Poupança Voluntária
Acobam	46	250,000	0	250,000
Agil	46	400,000	0	400,000
Alla Wallu	25	2,037,500	0	2,037,500
AMBASCAL	20	612,000	0	612,000
Asiedel	75	835,000	533,600	301,400
AGUIPEC	190	6,350,000	1,840,000	4,510,000
Bamaco	36	1,550,000	810,000	740,000
BAMBARAM	187	7,500,000	4,500,000	3,000,000
GIE-Barri	115	7,500,000	3,200,000	4,300,000
Fruit Traders S&L	10	650,000	400,000	250,000
Nafibon	87	540,000	0	540,000
N'Djauguibon	110	1,000,000	0	1,000,000
N'Dunguibon	54	670,000	0	670,000
NO DJUDA N'OUTRO	100	817,500	400,000	417,500
Wakilare	104	539,000	361,000	178,000
TOTAL	1,205	31,251,000	12,044,600	19,206,400
TOTAL (US$)		$52,086	$20,074	$32,011

9. No início do período do relatório, não havia depósitos de pequenos poupadores. Ao final do período do relatório havia 1.205 pequenos poupadores, dos quais 1.029 eram mulheres e 176 eram homens.
10. Quatro membros da equipe MICRO TIPS estavam parcialmente envolvidos com seu tempo em atividades de crédito e poupança.

Anexo IV. Associação Nacional de Agricultores da Guiné-Bissau (ANAG) Fundo Complementar de Contribuições

Itens	Qt	*Dias*		*Custo Unit*	*Custo Total (CFA)*	*AEP*	Local (Região)	Data
1. Contribuição de Salários dos Treinadores (custo estimado reduzido)								
- ANAG treinamento do coordenador da unidade e projeto e supervisão dos cursos	1	72		10,000.00	720,000.00			
- ANAG Supervisor Local de Cursos	3	24		5,000.00	360,000.00			
- ANAG Treinador Local em "Técnicas Melhoradas de Produção de Caju e Gerenciamento de Pomares"	9	8		5,000.00	360,000.00			
2. MESOs Custo Estimado do Nivel de Esforço da equipe/lideranças (salários)								
- ANAG anuncio de cursos de treinamento e arranjo das instalações do pomar	4	10		4,000.00	160,000.00			
- ANAG Representante do presidente comparecimento a palestras/cerimonia de encerramento	1	12		30,000.00	360,000.00			
- ANAG encontro de coordenação equipe de treinamento da unidade e lideranças para elaboração de uma nova politica de treinamento (disseminação e advocacia)	10	10		15,000.00	1,500,000.00			
3. Contribuições de Tempo dos Participantes								
- Contribuição por pessoa para o curso inteiro	318	6.00		1,625.00	3,100,500.00			
4. Instalações de Treinamento/Utilização do Pomar por Membros da ANAG para Praticas de Enfermagem e Enxertos								
- Custo de utilização do pomar	12	6		35,000.00	2,520,000.00			
5. Contribuição Apoio Logistico								
- Despesas de Alimentos e Bebidas para a cerimônia de encerramento do curso	368	1		1,000.00	368,000.00			
- Contribuição para transporte de/para o curso para treinadores da ANAG	9	2		3,000.00	54,000.00			
- Contribuição dos Participantes para transporte de/para o local da cerimonia de encerramento	368	6		200.00	441,600.00			
- Hospedagem e refeições para treinadores da ANAG	9	8		15,000.00	1,080,000.00			
- Taxis e passagens pagos pelos treinadores da ANAG para participar da sessão de planejamento com o DCOP do Projeto	3	10		500.00	15,000.00			
TOTAL					**11,039,100.00**			

Anexo V. Associação de Mulheres em Atividades Econômicas (AMAE) de Fundo Complementar de Contribuições para Pesquisas do Projeto

Itens	Qt	*Dias*	*Custo Unit*	*Custo Total (CFA)*	*AEP*
1. Contribuição Para Salários de Treinadores (custo estimado reduzido)					
- AMAE Supervisor Local de Cursos	4	6	5,000.00	120,000.00	B.2.a/B.2.c
- AMAE Treinador Local de "técnicas melhoradas de produção de legumes"	4	6	5,000.00	120,000.00	B.2.a/B.2.c
-AMAE treinador do treinador de " Técnicas de preservação e transformação de Legumes e Frutas"	1	24	10,000.00	240,000.00	B.2.a/B.2.c
2. MESOs Custo Estimado do Nivel de Esforço da equipe/liderança (salários)					
- AMAE Anuncios de cursos de treinamento e arranjos de instalações de campo para práticas	4	3	4,000.00	48,000.00	B.2.a/B.2.c
- AMAE Comparecimento do Representante do Presidente nas palestras/cerimonias de encerramento	4	1	30,000.00	120,000.00	B.2.a/B.2.c
- AMAE Esforço dos lideres das associações locais para organização dos cursos/seleção dos participantes	4	3	10,000.00	120,000.00	B.2.a/B.2.c
3. Contribuiçao de Tempo dos Participantes					
- Contribuição por pessoa para o curso inteiro	137	6.00	1,625.00	1,335,750.00	B.2.a/B.2.c
4. Utilização das Instalações de Treinamento/Campo Agricola pelos Membros da AMAE					
- Custo da utilização do campo	12	6	25,000.00	1,800,000.00	B.2.a/B.2.c
5. Contribuição Apoio Logistico					
- Contribuição de transporte de/para o curso dos treinadores da AMAE	9	2	3,000.00	54,000.00	B.2.a/B.2.c
- Contribuição dos Participantes de transporte de/para o local da cerimonia de encerramento	137	6	200.00	164,400.00	B.2.a/B.2.c
- Hospedagem e refeições para os treinadores da AMAE	9	8	15,000.00	1,080,000.00	B.2.a/B.2.c
- Taxis e passagens pagas pelos treinadores da AMAE para participar da sessão de planejamento com o DCOP do projeto	9	3	500.00	13,500.00	B.2.a/B.2.c
TOTAL				**5,215,650.00**	

Anexo VI. Câmara de Comércio, Industria e Agricultura (CCIA) Fundo Complementar de Contribuições

Itens	Qt	*Dias*	*Custo Unit*	*Custo Total (CFA)*	*AEP*
1. Contribuição para Salário dos Treinadores (custo estimado reduzido)					
- CCIA - Treinador dos treinadores de Guias de Negócios	2	6	10,000.00	120,000.00	
- CCIA Supervisor Local do curso de Guia de Negócios (pelos treinadores dos treinadores)	2	36	10,000.00	720,000.00	
- CCIA Treinador Local em "Administração de Pequenos Negócios, incluindo planejamento e orçamento, contabilidade básica e práticas gerais de gerenciamento"	6	12	5,000.00	360,000.00	
2. MESOs Custo estimado do Nível de Esforço da equipe/liderança (salários)					
- CCIA anuncio de cursos de treinamento e arranjo das instalações de salas de aula	4	6	4,000.00	96,000.00	
-Presidente da CCIA-Região de Bafata advocacia e comparecimento a palestras/cerimonia de encerramento	1	2	30,000.00	60,000.00	
-Presidente da CCIA-Região de Baloma/Bijagos advocacia e comparecimento a palestras/cerimonia de encerramento	1	2	30,000.00	60,000.00	
- Representante do Presidente da CCIA advocacia, comparecimento a palestras/cerimonia de encerramento (Bissau)	1	1	30,000.00	30,000.00	
- Presidente da AGUIPEC advocacia e comparecimento a palestras/cerimonia de encerramento na ilha de Bubaque	1	1	30,000.00	30,000.00	
- Representante do Presidente da CCIA-Oio advocacia e comparecimento a palestras/cerimonia de encerramento (Farim)	1	1	30,000.00	30,000.00	
- Presidente da CCIA-Região de Oio advocacia e comparecimento a palestras/cerimonia de encerramento (Olossato)	1	1	30,000.00	30,000.00	
- Representante do presidente da CCIA-Oio advocacia e comparecimento a palestras/cerimônia de encerramento (Mansaba)	1	1	30,000.00	30,000.00	
3. Contribuiçoes de Tempo dos Participantes					
- Contribuição por pessoa para o curso inteiro	339	6	1,625.00	3,305,250.00	
4. Arranjo das Instalações de Treinamento/Salas de Aula					
- Aluguel de salas de aula	12	6	25,000.00	1,800,000.00	
5. Contribuição Apoio Logístico					
- Contribuição para transporte de/para curso para treinadores da CCIA	8	2	3,000.00	48,000.00	
- Contribuição dos participantes para transporte de/para o local da cerimonia de encerramento	339	6	200.00	406,800.00	
- Hospedagem e refeições para treinadores da CCIA	8	9	15,000.00	1,080,000.00	
- Taxis e passagens pagos pelos treinadores da CCIA para comparecer a sessão de planejamento com o DCOP do Projeto	8	6	500.00	24,000.00	
TOTAL				**8,230,050.00**	