



OS DESAFIOS DO

# MICROCRÉDITO PRODUTIVO

NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES E SEUS OPERADORES



SECRETARIA DO EMPREGO  
E RELAÇÕES DO TRABALHO



GOVERNO DO ESTADO  
**SÃO PAULO**  
CADA VEZ MELHOR



**OS DESAFIOS DO**  
**MICROCRÉDITO**  
**PRODUTIVO**  
**NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES E SEUS OPERADORES**

---

SÍNTESE DOS SEMINÁRIOS TEMÁTICOS SOBRE ALCANCE E FOCALIZAÇÃO, GESTÃO DE CARTEIRA,  
ASSISTÊNCIA PÓS-CRÉDITO, AGENTES DE CRÉDITO OU AGENTES DE DESENVOLVIMENTO



**Governo do Estado de São Paulo**

Alberto Goldman

**Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho**

Pedro Rubez Jehá

**Secretário Adjunto** | Carlos Nabil Ghobril

**Chefe de Gabinete** | Carlos Roberto Barretto

**Coordenador de Políticas de Empreendedorismo e Diretor Executivo**

**do Banco do Povo Paulista** | Antonio Sebastião Teixeira Mendonça

**Coordenador de Políticas de Inserção no Mercado de Trabalho** | Diomedes Quadrini Filho

**Coordenador de Políticas de Emprego e Renda** | Juan Carlos Dans Sanchez

**Coordenador de Operações** | Marcelo Oliveira de Mello

**Secretaria de Economia e Planejamento**

Francisco Vidal Luna

**Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam**

Nelson Hervey Costa

**Coordenação-geral** | Fátima Fernandes de Araújo

**Equipe Técnica** | Carlos Corrêa Leite (coordenador técnico do projeto),

Elizeu Lira Corrêa, Isabete Gabriel da Silva e João Luis Anselmo

**Estagiários** | Romulo Augustus Falcão, Rosângela Aparecida Mendes da Silva

e Talitha Fonseca Farran

**Produção Editorial | Gerência de Comunicação e Marketing do Cepam**

**Coordenação** | Adriana Caldas

**Editoração de Texto e Revisão** | Eva Célia Barbosa, Mateus Soares de Azevedo e Sílvia Galles

**Direção de Arte** | Michelle Nascimento

**Chefia de Arte** | Carlos Papai

**Assistência de Arte** | Janaína Alves Cruz da Silva

**Estagiária** | Simone Midori Ishihara

**Bancos de Imagens** | Stock.XCHNG e Shutterstock

**Tiragem** | mil exemplares

Produção e impressão

**imprensaoficial**

Realização



SECRETARIA DO EMPREGO  
E RELAÇÕES DO TRABALHO



# OS DESAFIOS DO MICROCRÉDITO PRODUTIVO NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES E SEUS OPERADORES

---

SÍNTESE DOS SEMINÁRIOS TEMÁTICOS SOBRE ALCANCE E FOCALIZAÇÃO, GESTÃO DE CARTEIRA,  
ASSISTÊNCIA PÓS-CRÉDITO, AGENTES DE CRÉDITO OU AGENTES DE DESENVOLVIMENTO

São Paulo, 2010





# APRESENTAÇÃO

Esta publicação é resultado de quatro seminários temáticos, realizados em maio de 2010, no âmbito do contrato entre a Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho (Sert), o Banco do Povo Paulista e a Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam, visando ao aprofundamento de temas considerados desafios para o microcrédito. Os temas tratados abrangeram o alcance e a focalização do microcrédito; a gestão de carteira; a assistência pós-crédito; e os agentes de crédito ou agentes de desenvolvimento.

Os seminários foram organizados de modo a permitir abordagens diversificadas sob a ótica de quem está operando a concessão de crédito em todo o Brasil, acrescidas de contribuições de estudiosos do tema.

Este documento apresenta, portanto, os resultados alcançados nos quatro seminários, sem a preocupação de reproduzir a sua íntegra, nem de detalhar os processos de planejamento, mobilização e execução promovidos pelos organizadores. Pretende-se, ao contrário, enfatizar os aspectos mais objetivos dos conteúdos que concorrem diretamente para o enfrentamento dos problemas identificados.

Para isso, dividiu-se o documento em três partes, além desta apresentação. Na primeira, estão descritas as justificativas para a escolha dos temas considerados prioritários para a discussão. A segunda parte constitui-se das sínteses das palestras; a terceira apresenta as conclusões extraídas a partir do conjunto das exposições e dos debates realizados ao longo dos quatro eventos. No anexo, apresenta-se o perfil dos participantes e das instituições nas quais atuam.

Pedro Rubez Jehá

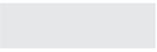
Secretário do Emprego e Relações do Trabalho

Nelson Hervey Costa

Presidente da Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam



# SUMÁRIO



## Apresentação

### **1** Temas

**7** | Temas dos Seminários  
Temáticos

**32** | Assistência Pós-crédito

**41** | Agentes de Crédito ou  
Agentes de Desenvolvimento

### **2** As Exposições

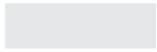
**11** | Alcance e Focalização

**20** | Gestão de Carteira

### **3** Conclusões

**53** | Conclusões

Anexo





## Temas dos seminários temáticos

Após 12 anos em operação, é inegável que o Banco do Povo Paulista se transformou no maior programa estadual de microcrédito produtivo. E conseguiu também avanços significativos na disseminação da oferta de crédito, baseada num formato institucional que lhe permitiu ganhar capilaridade. Também é sintomático e positivo constatar que grande parte dos mais relevantes programas públicos de microcrédito em curso no País seja contemporânea do início de operação do Banco do Povo Paulista. Além disso, alguns deles se utilizaram dos seus princípios e referenciais metodológicos na formatação de modelos operados nos diferentes Estados e municípios.

Entretanto, o ambiente econômico no qual o Banco do Povo opera sofreu alterações, ao longo do tempo, incluindo o aumento da oferta de crédito para diferentes finalidades. Embora o crédito oferecido tenha destinação específica – as atividades produtivas –, as demais opções de crédito disponíveis no mercado permitem a utilização de diversas formas, inclusive consumo, além de facultar seu uso na atividade produtiva.

Entre as dificuldades enfrentadas pelo microcrédito, talvez a mais emblemática seja aquela relacionada à baixa penetração no mercado potencial brasileiro. Essa constatação é traduzida pelo número de operações apresentadas pelos sistemas. Com efeito, estima-se em 8 milhões o total de clientes potenciais no mercado brasileiro, mas as instituições que atuam com microcrédito não conseguem alcançar 2% deles. O maior programa brasileiro alcançou 627 mil microempreendedores, até julho de 2010, sendo acompanhado pelo Banco do Povo Paulista que, tendo 456 unidades espalhadas pelo Estado, e abarcando mais de 95% da sua população, concretizou 223 mil operações desde o início de suas atividades.

A gestão adequada de carteira para microcrédito ocorre quando se combina baixa inadimplência com concentração de empréstimos no segmento que mais necessita, sustentada em

tecnologias compatíveis com o propósito da política que se quer implementar. Isto é, as ferramentas utilizadas devem considerar outros elementos qualitativos que não somente os considerados pelo sistema financeiro tradicional.

Os princípios que orientam o microcrédito produtivo estão baseados em três fundamentos essenciais: 1. Relações mediadas entre a instituição que oferta o crédito e os tomadores pela presença do agente de crédito; 2. Taxas de juros adequadas à sustentabilidade das operações e, ao mesmo tempo, suportáveis para os potenciais clientes; e 3. Crédito acompanhado da oferta de apoio técnico-gerencial aos tomadores. Os dois primeiros fundamentos estão equacionados. Entretanto, o terceiro ainda é um desafio a ser superado.

Certamente, muitos microempreendedores têm necessidades desse tipo de apoio, uma vez que enfrentam dificuldades relacionadas à composição de custos, conhecimento do mercado, *marketing*, suporte à comercialização, entre outras. Portanto, para um conjunto significativo de microempreendimentos, é necessário combinar a concessão de crédito com uma política de apoio técnico adequado ao perfil dos empreendedores.

## 8

No centro da operacionalização do microcrédito produtivo está o agente de crédito. É ele a peça principal em todas as fases do processo de concessão e, da qualidade da sua atuação, depende, em grande medida, o êxito das operações, assim como o sucesso dos empreendimentos financiados e da política de microcrédito. Daí a necessidade de se construir um bom programa de capacitação e um eficiente processo de seleção dos candidatos a agente de crédito.

No entanto, esses dois elementos não bastam para a formação de bons agentes de crédito. É necessário definir com precisão o espaço de atuação que cabe a eles. Isto é, deve haver clareza se o processo de concessão de crédito proposto pela instituição vai além de emprestar dinheiro, ou termina na assinatura de contrato. Essa é uma decisão que diz respeito à política praticada pela instituição e reflete a forma como ela concebe o microcrédito produtivo.

Não por acaso, há alguns anos, iniciou-se uma discussão sobre o perfil mais adequado aos agentes de crédito responsáveis pela operacionalização do microcrédito no Brasil. Para alguns, estes devem ganhar uma formação que amplie sua visão para além da concessão pura e simples do crédito, transformando-os num agente de desenvolvimento, função em que todos os elementos envolvidos no processo deveriam ser por eles considerados. Este debate parece ser bastante oportuno.







A avaliação das palestras proferidas nos eventos permite a compreensão de conceitos, metodologias, procedimentos, princípios e valores das instituições verbalizados pelos expositores e não expressos nas transparências apresentadas. Para isso, foram utilizadas as gravações feitas em áudio, especialmente transcritas para esse fim. Entretanto, não é objeto deste documento a reprodução integral das falas, mas caracterizar os conceitos emitidos de modo a permitir o seu entendimento.

## Alcance e focalização

Os expositores deste tema foram Marden Marques Soares (Agência de Fomento de Alagoas), Antonio Marcos Ambrozio (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES), Marcelo Azevedo Teixeira (Banco do Nordeste do Brasil – BNB) e Benedito Cabral (Ceape-MA).

Marden, da **Agência de Fomento de Alagoas**, trouxe a certeza de que existem modelos alternativos com os quais o Estado pode operar o desenvolvimento, incluindo o microcrédito no processo. Para ele, a agência de fomento tem vantagem em relação aos bancos de desenvolvimento e às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) por ser supervisionada diretamente pelo Banco Central, o que lhe oferece uma “blindagem” em relação a eventuais desmandos políticos, uma vez que “o Banco Central, ao mesmo tempo em que é um peso, é também um ótimo auxiliar, ótimo para quem quer fazer a coisa certa. É muito bom”.

Além disso, segundo Marden, a agência pode operar diretamente com os tomadores, investir no mercado, prestar garantias, executar serviços de consultoria e administrações de fundos. Mas a principal vantagem desse formato de organização é a impossibilidade dela “participar direta e indiretamente de qualquer órgão

ligado ao Estado. Os bancos estaduais tinham outra incumbência: criar empresas para os cabos eleitorais dos governadores”. Essa condição foi mais um aprendizado do Banco Central, que também instituiu o Estatuto do Balanço Consolidado, inibindo a adoção da estratégia de informar o balanço do banco enxuto enquanto que o da sua empresa controlada poderia estar com problemas.

Para o palestrante, com as agências de fomento, a sociedade ganha um instrumento de financiamento que permite alcançar os mais desfavorecidos. “Você tem uma sociedade com necessidades de serviços financeiros. Tem um grupo muito atendido e outro pouco atendido. Muito atendido são os grandes, médios e pequenos, a maior parte deles. E pouco atendidos são os micro e informais. A grande corporação, a média e a pequena, o banco comercial normal já as tem como alvo, já vai atrás, oferece, tem lá várias opções para ele trabalhar no sistema financeiro. Agora, micro e informais não têm essa atratividade, por razões simples. O banqueiro vai atrás de menor risco e maior lucro. Quem tem que pensar diferente disso é a política pública.”

12

Mas, em sua visão, a agência de fomento só tem sentido se atuar nos espaços em que o mercado é falho, nos quais a oferta não existe, mesmo que haja demanda ou que essa demanda não tenha as características que atenda aos anseios do mercado. Na visão de Marden, “é isso que justifica o Estado estar no ramo financeiro, na economia, no modelo geral. Ele tem que compensar as falhas do sistema econômico normal, ou do mercado, da ditadura do mercado”.

O *modus operandis* da agência está baseado na “organização da demanda”. Isto é, a necessidade do microcrédito existe, uma vez que 50% da população de Alagoas está abaixo da linha da pobreza, mas é necessário organizar as pessoas para acessá-lo. Daí a necessidade de buscar parcerias com as instituições locais para organizar a demanda e ofertar o crédito. São as parcerias com pessoas jurídicas (arranjos produtivos locais, ONGs, Oscips, cooperativas, cadeias produtivas, associações, prefeituras, Sociedades de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte – SCMs) que atuam como repassadoras dos empréstimos. Para isso, são capacitadas e estruturadas para desempenhar a tarefa de forma adequada.

A explanação de Antonio Marcos Ambrozio, do **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**, por sua vez, versou sobre as possibilidades de ampliação do alcance do microcrédito e se isso é incompatível com a sustentabilidade das instituições. Ao mesmo tempo, conceituou se o alcance ampliado resultaria, necessariamente, na focalização dos mais pobres, com base em estudos do *Microbanking Bulletin* de 2007, que avaliou a atuação de 890 instituições de microfinanças espalhadas pelo mundo.

No estudo, o público foi dividido em três segmentos, considerando o nível de renda em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) de cada um dos países nos quais estavam localizadas as instituições pesquisadas: inferior (com menos renda), intermediário (com renda média) e superior (com renda maior, mas não superior a 200% da média do PIB). No quesito alcance, as instituições que atuam com o segmento que ocupa a base da pirâmide são as que conseguem produzir número maior de contratos; um dado que corrobora os resultados de outros estudos é que a maioria atendida pelos menores créditos é composta por mulheres.

Na visão do palestrante, esse dado é relevante porque “os empréstimos voltados para mulheres teriam benefícios extras, pelo fortalecimento da posição delas na família, até porque certos estudos mostram que o empréstimo para a mulher tem, por exemplo, mais impacto sobre a educação ou as condições de saúde dos filhos do que quando o empréstimo é feito diretamente para o homem”. Segundo o estudo do *Microbanking*, no segmento inferior, a proporção de mulheres que acessam o crédito é bem maior do que o verificado nos segmentos médio e intermediário.

Entretanto, segundo Ambrozio, as instituições que operam no segmento inferior são as que apresentam mais dificuldades de sustentabilidade, em função dos custos operacionais maiores, porque possuem mais clientes pobres e, por isso, precisam acompanhar de forma efetiva o pagamento dos empréstimos – já que as garantias, nesse segmento, não existem ou são substituídas por elementos não utilizados comumente.

Isto é, as instituições que atuam na base da pirâmide “têm melhores indicadores de produtividade, seja o custo médio por empréstimo ou o número de empréstimos por funcionário muito maior do que as outras instituições, mas encontram dificuldades para manter os custos operacionais equilibrados”. Para Ambrozio, não compensa, para essas instituições, aumentar ainda mais a produtividade, dado que já estão em patamar aceitável.

O resultado dessa situação é um dilema, pois os dirigentes dessas instituições têm de decidir se avançam em direção aos mais pobres, aparentemente os que mais precisam desse tipo de serviços financeiros, e entre os quais haveria mais espaço para crescer, ou se focam suas ações no segmento intermediário ou superior, mantendo a sustentabilidade e autonomia financeira da instituição.

A solução para esse conflito, obviamente, será uma para as instituições públicas e outra para as instituições privadas, uma vez que a decisão pelo aumento do alcance comprometerá a sustentabilidade financeira da organização – risco que não é cogitado pelas instituições privadas.

Entretanto, o palestrante avalia que é possível diminuir os riscos com a utilização de modelos de contratos que facilitem o monitoramento das transações. “Nas instituições que focam em contratos de empréstimo solidário, de fato, há uma relação inversa entre retorno e sustentabilidade, no seguinte sentido: na medida em que se aumenta a taxa de juros, a lucratividade dessas instituições vai caindo. É interessante que, nos contratos que são focados no indivíduo, contratos bilaterais sem grupos, o que ele mostra é o seguinte: que o risco de fato cresce com o aumento dos juros”, embora, segundo o palestrante, exista espaço para mais lucratividade com alteração para cima das taxas de juros. Entretanto, essa margem para ajustes na taxa de juros resulta em novo dilema: vale a pena aumentar a lucratividade das instituições alterando a taxa de juros, mesmo que isso resulte em manter os tomadores mais pobres por mais tempo na pobreza?

Outro ponto apresentado por Antonio Marcos Ambrozio foi o fato de estudos demonstrarem que instituições que atuam com contratos individuais têm mais gastos com pessoal, mas aumento em sua lucratividade. Ao contrário, nas instituições que atuam com contratos solidários, o aumento com pessoal não resulta em mais lucratividade.

14

Para Ambrozio, isso é explicado da seguinte forma: “Nos contratos individuais, usa-se seu pessoal para, efetivamente, fazer seleção de risco, evitando contratos duvidosos. No caso dos contratos solidários, embora o pessoal também faça seleção de riscos, a natureza do contrato lhe permite aumentar o número de operações de forma crescente e, como essas operações envolvem valores médios menores do que nos contratos individuais, não há ganhos de lucratividade e sim de alcance”.

Em relação à focalização nos mais pobres, o palestrante do BNDES afirmou que é uma questão ainda não resolvida pelas instituições de microcrédito, sejam públicas ou privadas. Segundo ele, “microcrédito é um instrumento efetivo para aliviar algum grau de pobreza e dinamizar as economias locais. Apesar disso, as instituições parecem ter alguma dificuldade de alcançar os mais desfavorecidos entre os pobres”. Essa dificuldade é especialmente maior naquelas instituições que tentam alcançar os que estão na base da pirâmide social.

E há algumas limitações para que o microcrédito encontre resistência para alcançar o núcleo duro da pobreza. A primeira delas é a dificuldade de as instituições alavancarem *funding*, que são os recursos financeiros colocados à disposição para implementar planos de expansão, objetivando o aumento da carteira de empréstimos de microcrédito, pois “no Brasil, estão operando com um tamanho, número de empréstimos na carteira, muito pequeno”.

Outra barreira é tornar menos rígida a regulamentação, inclusive para facilitar o acesso, pelas instituições, aos recursos dos depósitos à vista, já que “boa parte das instituições prefere mantê-los parados a emprestar”.

Por fim, Ambrozio avalia que, “obviamente, há espaço entre os mais desfavorecidos, mas que, caso haja subsídio, é necessária uma avaliação sobre se o microcrédito está contribuindo para a geração de renda. No Brasil, não encontrei nada. Visto que efetivamente tenham impacto positivo, eu creio que, neste caso, para atingir os mais pobres, os subsídios são justificáveis, dado que o programa tem alcance social relevante”.

Na apresentação do representante do **CrediAmigo, do Banco do Nordeste do Brasil (BNB)**, Marcelo Azevedo Teixeira, ficou clara a agressividade da metodologia de concessão de crédito adotada pelo programa, o que, segundo ele, justifica os números alcançados. Basicamente, a estratégia está baseada em três eixos: a) motivação dos agentes de crédito por meio de incentivos financeiros; b) capilaridade da oferta dos serviços, pois o BNB está em todos os municípios do Nordeste; e c) metodologia de garantias utilizada, uma vez que 90% das suas operações estão vinculadas a grupos solidários.

Esse conjunto de fatores permite que o crédito alcance os mais despossuídos, já que “63% dos clientes têm renda de até R\$ 1 mil. E se formos para a segmentação dos valores do crédito, veremos que 60% dos créditos concedidos estão abaixo de R\$ 1 mil. Então, é uma operação baixa. E temos um produto cuja média das operações é mais baixa ainda, de R\$ 400,00, que é o Banco Comunidade, que já tem 70 mil clientes. O Banco Comunidade atinge mesmo todo o Nordeste, alcança aquela mulher que está iniciando uma atividade em casa, o marido trabalha e ela cuida dos filhos, faz a primeira compra da Avon e quer comprar mais um pouquinho e aí pega R\$ 300,00. Essa cliente se junta em um grupo de 15 a 30 pessoas”.

Na visão do palestrante, ainda existe espaço para aumento do número de operações de microcrédito no Brasil, pois “a Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar (Pnad) de 2006 aponta para a existência de 72 milhões de pessoas trabalhando no Brasil. E na Pesquisa da Economia Informal da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2003, há 10 milhões de trabalhadores informais, pois de lá para cá esses números sofreram alterações. Alguns afirmam que há 19 milhões de pessoas empreendendo algo, que trabalham por conta própria. Então, há mercado”.

Para ele, porém, o atendimento dessa clientela não é feito apenas pelo microcrédito produtivo, pois, nos últimos anos, o mercado de crédito no Brasil mudou muito, resultando na facilidade de acesso para milhares de pessoas que antes não dispunham de tamanha oferta. “Hoje, há um universo de pessoas que têm conta-corrente. O acesso existe; de alguma forma, as pessoas estão obtendo empréstimos. E o empreendedor coloca o cartão de crédito dele na empresa. Esses são produtos substitutos ao microcrédito produtivo.”

Constatando que os microempreendedores têm outras necessidades que vão além do crédito para a produção, e que esse é um filão em crescimento, o CrediAmigo concede outros créditos para o mesmo tomador. Essa estratégia é um avanço, para Teixeira, pois é “difícil separar microcrédito de microfinanças. Por exemplo, não temos mais esse tabu no banco. O único tabu é o seguinte: empresto para o empreendedor, se ele precisar do cartão de crédito; se ele precisar reformar a casa dele, também empresto. E o meu empréstimo é para o empreendedor. Então, faço o empréstimo produtivo e posso fazer produtos alternativos. Por exemplo, hoje, o investimento fixo financia a reforma da casa dele. Agora, ele tem uma operação de giro com a gente. Pode ser até R\$ 500,00, a de giro, mas ele tem uma reforma de R\$ 3 mil, por exemplo. Desde que ele tenha como pagar, financiamos os dois”.



Na avaliação de Teixeira, o diferencial do CrediAmigo é o estímulo aos grupos solidários, que apresentam enormes vantagens em relação ao crédito individual, embora este se adapte melhor aos clientes mais estruturados. Por quê? “Porque tem um avalista e o cliente pouco estruturado não tem avalista. Porque avalista é um favor, fiança é pedir um favor. Então, realmente, não se consegue. Essas metodologias se focam mais no capital e na capacidade. No Brasil, se o cliente entrou no Serasa e no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e depois saiu, isso não aparece. Não há um sistema de informação que diga: esse cliente é bom ou mau pagador. Então, ao ofertar o crédito individual, não há o mesmo nível de informação que o solidário, quando junta todo mundo em um grupo e as pessoas é que fazem a seleção social. Eu só entro com ela, com você e com o outro, se eu conhecer, se eu confiar. Então, o nível de informação já é outro. Quer dizer, a simetria de informações existe, e maior, na nossa avaliação. Se compararmos nossas duas carteiras, a inadimplência individual é maior, em todas as regiões.”

Embora o aval solidário seja a principal garantia das operações do CrediAmigo no Nordeste, Teixeira não tem certeza se a metodologia é replicável em todos os lugares, em particular nos grandes centros. E ele ilustra com dois exemplos. “Vamos falar de Fortaleza. Temos 25 mil clientes, só em Fortaleza. É diferente, em Recife, onde só temos 4 mil clientes. São mercados similares e o solidário avançou bem em Fortaleza, mas não avançou em Recife. Então, acredito que pode avançar em São Paulo. Se me perguntarem se dá para vender solidário em São Paulo, eu respondo que sim.”

Em relação à sustentabilidade e focalização nos mais humildes, o palestrante avalia que o desafio maior é equilibrar custos. E um elemento importante nesse processo é alcançar escala, sempre com a preocupação de reduzir custos, para que as instituições não sejam obrigadas a aumentar as taxas de juros.

Para ele, “esse é um ponto crítico; aí há que se criar uma modelagem adequada. Se o BNB fosse contratar funcionários, não avançaria. A saída foi contratar uma Oscip para operar a concessão. A Oscip não é remunerada. Por ser uma organização que não pode gerar lucro, não pode ter sobra. O que fazemos é pagar as despesas dela, de diretoria; as despesas de dirigentes; as despesas administrativas; os custos dos agentes de crédito. Não remuneramos; qualquer ganho é proibido. E, de certa forma, teria que fazer processo licitatório”.

Marcelo Teixeira concluiu afirmando que o sucesso do CrediAmigo se deve a uma priorização estratégica do programa pelo BNB, acompanhada pela utilização de modelagem adequada das suas metodologias, por diversidade de produtos, presença local, capilaridade e, sobretudo, pessoas. “As pessoas são nossos melhores insumos.

Pessoas treinadas e motivadas. Se não for assim, as operações não funcionam. Temos que cuidar bem dessas pessoas, que fazem, que estão lá na ponta, oferecendo o crédito.”

Na fala de Benedito Cabral, do **Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Maranhão (Ceape-MA)**, ficou claro que a instituição tem duas preocupações básicas. A primeira é manter a sua carteira em níveis aceitáveis de sustentabilidade, com baixa inadimplência. A segunda é encontrar uma formatação jurídica para que possa expandir suas atividades de modo seguro, sem correr o risco de sofrer algum tipo de penalidade legal.

Para o palestrante, a instituição tem cuidado da carteira adotando estratégias específicas. A primeira delas é a concentração de suas operações em apenas uma modalidade de crédito, a de capital de giro, embora esteja ensaiando “trabalhar com capital fixo, para atender à demanda por esse tipo de crédito”. Outro fator que ajuda a instituição a manter a carteira administrada são as parcerias com organizações públicas e privadas, sem as quais “seria impossível alcançar determinadas regiões com custo menor ou muito próximo a zero. Conseguimos cessão de uso de prédios públicos, salas. Fizemos parcerias com prefeituras, elas nos cederam espaços para que pudéssemos divulgar nosso trabalho para a comunidade”.

Além disso, segundo Cabral, a instituição necessita de controles internos bastante sólidos, rigorosos, que devem incluir o monitoramento dos agentes de crédito. “Temos uma equipe de supervisores que faz processos de carteira, faz processos administrativos, que chamamos de auditoria, embora a auditoria propriamente tenha que ser conduzida por um auditor, mas isso imprime mais seriedade. Atualmente, temos seis supervisores que cuidam de processos metodológicos, auditoria de carteira, auditoria de sistemas e um *credit scoring* (modelo de avaliação de risco baseado em informações cadastrais dos clientes, que possibilita comparar o comportamento futuro do proponente. Com base no passado de outros clientes, é possível definir o risco que um cliente representa. Cada característica tem determinada importância – peso – no modelo de estimação e várias delas se relacionam entre si) específico para cada nicho de atividade. Tudo isso fazemos para evitar qualquer fraude ou qualquer problema mais à frente que venha causar inadimplência por conta do nosso cliente.”

Entretanto, nada disso teria sentido, segundo ele, se a instituição não cultivasse a cultura da redução de custos de forma religiosa. “Provisão de reservas, controle de custos, tudo lá é controlado, todos os gastos, seja transporte, seja alimentação, tudo é mantido sob controle pelo financeiro. Nada passa em branco, porque entendemos

que não é o *funding* que precisamos alavancar, mas justamente o controle de nossas operações. Quanto mais reduzimos os custos, poderemos ter mais sobras para continuar as atividades.” E a forma encontrada para manter os controles foi a descentralização operacional.

Com esse modelo, cada uma das agências tem responsabilidade sobre os seus custos, pois, segundo Cabral, “não adianta abrir uma agência que não esteja dando resultado, se não tiver sobras. Fazemos o cálculo da seguinte forma: a agência tem que pagar os funcionários, o aluguel, a luz, telefone, Internet, tem que pagar tudo. É como se fosse outra instituição naquele local. Se a agência começar a dar prejuízo ou tiver a sua inadimplência aumentada, suspendemos a liberação do crédito”.

Embora tenha todas essas preocupações em relação à qualidade da carteira, o Ceape-MA ainda está focado nos despossuídos, o que, na avaliação de Cabral, não compromete a sua sustentabilidade. “Dos nossos clientes, 70% têm renda mensal de um salário mínimo, enquanto 23% recebem até três salários. Ou seja, nosso mercado é totalmente focado no informal. Para isso, 89% dos nossos créditos têm o grupo solidário como garantia. O empréstimo para duplas de tomadores, com um avalizando o outro, já chega a 9%. Estamos investindo muito nessa modalidade de aval, de dupla, embora seja algo novo para nós.”

O enfrentamento da outra prioridade da instituição é mais complexo, pois envolve variáveis que nem sempre estão na governabilidade da organização e nem podem ser impactadas por suas estratégias. Mesmo sendo qualificada como Oscip, a instituição não tem segurança jurídica para incrementar suas atividades, pois, para isso, precisa ampliar seu *funding* operacional.

Na visão de Cabral, “o modelo de Oscip limita a captação de recurso nas instituições reguladas. Não conseguimos captar aqueles 2% do compulsório de jeito nenhum. Se não tivéssemos um fundo próprio de R\$ 8 milhões, estaríamos dependendo cada vez mais dos bancos. Por que não conseguimos acessar os recursos do compulsório? Para liberar esses recursos, os bancos, o Banco Central, querem saber quem é o representante da Oscip, quem é o responsável. Não tem. Tanto que a responsabilidade civil e criminal de uma instituição como essa só é provada por dolo. Por culpa. Não tem responsabilidade subjetiva. Então, esse formato limita a captação de fundos”.

Qual é a alternativa que o Ceape-MA tem encontrado para superar esses limites? Na ausência de garantias reais para concretizar as operações de crédito assumidas, a instituição, de acordo com Cabral, tem oferecido seus prédios, a própria carteira, mas “às vezes, eles querem mais. Quem é o presidente? É fulano. Ele tem empresa? Coloca a empresa dele aqui, para assinar, para liberar esses tantos milhões. Então, estamos numa situação que não tem como captar recursos para atender a uma necessidade de operacionalização ou de estruturação”.

Diante dessa encruzilhada causada por uma legislação frágil, a instituição criou grupo de trabalho para estudar modelos organizacionais que possam proporcionar seu crescimento e consolidação. “Fizemos uma consulta ao Banco Central, mas vimos que nem essa instituição tem compreensão melhor em relação a essa possibilidade. Isso porque a Oscip foi criada para atender a um cunho social, uma função social. E, de repente, vemos uma Oscip chegar a um patamar de 20 mil clientes. Há respostas positivas de que pode, por exemplo, ser controladora de uma SCM. Isso está na lei, desde que, na Oscip, a governança não tenha o Poder Público e desde que todo o negócio seja investido na atividade de microcrédito. E, também, há a possibilidade de que uma Oscip possa, mediante consulta ao Banco Central, ser acionista de um banco comercial. Mas não temos essa resposta formalizada, expressa. Então, nem o sistema financeiro sabe o que vai acontecer e nem nós sabemos. Estamos estudando, vendo o que pode ser, da melhor forma possível. O que sabemos é: esse modelo, mais à frente, não tem como se manter.”

Além dessas dificuldades estruturais, as Oscips ainda enfrentam problemas conjunturais, de acordo com Cabral. No caso, o Ceape-MA sofre com a ausência de um sistema de informação que lhe permita massificar o crédito. “Se chegarmos a 100 mil clientes, nosso sistema pifa, para. Então, precisamos, no mercado, de um sistema que possa dar melhor suporte para o atendimento de uma demanda que temos interesse em atender.”

## Gestão de carteira

O tema foi abordado por Jerônimo Rafael Ramos, do Real Microcrédito; Hugo Duarte, da Instituição São Paulo Confia; Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, do Banco Central do Brasil; e João Joaquim de Melo Neto Segundo, do Banco Palmas.

A explanação de Ramos, do **Real Microcrédito**, versou sobre a relação de proximidade necessária para que o microcrédito obtenha êxito, bastante exercitada na instituição e sobre a qual repousam as estratégias de gerenciamento da carteira. No geral, sua fala pautou-se sobre dois aspectos: metodologia de concessão do crédito e forma de tratar a cobrança desse crédito, ambas sustentadas no princípio da proximidade.

Sobre o processo de concessão, enfatizou a necessidade de os agentes de crédito estabelecerem, cada vez mais, relação de confiança com os empreendedores. “Sempre falo que, na relação com o cliente de microcrédito, a confiança é fundamental. E como conseguimos essa relação de confiança? Convivendo.” E uma das maneiras mais efetivas para facilitar essa convivência, segundo Ramos, é priorizar a contratação dos agentes de crédito na própria comunidade. Esse fato ajuda na construção de relações sociais entre a instituição que oferece o microcrédito e os tomadores, pois são mediadas por alguém que ambos conhecem – além de ajudar na melhoria de autoestima da comunidade, que reconhece no agente de crédito um profissional que saiu do seu interior.

Essa relação de proximidade permite que, no processo de avaliação da solicitação do crédito, o agente possa extrair as informações necessárias reais, pois a confiança entre ele e o tomador conduz a isso. Assim, é possível saber com precisão “como ele compra, como vende e ser mais assertivo quanto ao tamanho do crédito necessário e adequado a esse empreendedor. Com isso, chegamos a tal grau de detalhes que se pode saber quanto ele paga de aluguel, quanto paga de luz, de telefone, se, em seu núcleo familiar, é responsável por alguma despesa médica, por algum remédio, etc.”.

Além disso, a relação de proximidade permite que o agente investigue inclusive entre os vizinhos, sem que isso cause constrangimento entre as partes. “É o vizinho da esquerda, é o vizinho da direita. Muitas vezes, o crédito é concedido, nesse universo do microcrédito, apenas pelos vizinhos. Então, esse é o tipo de referência. O banco tradicional olha para garantias e olha para o passado do cliente. E o que aconteceu em 2008 e 2009, na crise internacional, foi justamente que tudo aquilo que se falava de garantias não serviu para nada. Então, cada vez mais, a relação tem que ser de confiança.”

Nesse ambiente de confiança é que surgiu a opção pela metodologia de garantias por meio de grupos solidários, a forma prioritária que hoje “responde por 98% das nossas operações. O aval solidário é fundamental, principalmente para aqueles clientes novos”.



No mais, se existe relação de confiança consolidada entre as partes, o processo de cobrança é bastante facilitado. A cobrança para o Real Microcrédito não é um procedimento que ocorre após o vencimento da parcela e sim logo após a liberação do crédito. Na avaliação de Ramos, o cliente tem de ser preparado para começar a pagar o crédito. “Eu dei o crédito e aí, acabou o meu problema? Não. Começa outra fase do relacionamento com esse cliente. O cliente contratou esse crédito para capital de giro? É para comprar uma geladeira, uma máquina? Temos que fazer esse acompanhamento, que chamamos de pós-venda.”

Para Ramos, as relações entre as partes somente continuarão positivas se o início dos pagamentos for precedido de fatos positivos. “Conceder crédito é muito mais agradável do que cobrar. Então, dentro do conceito de educação do qual já falamos, temos muita preocupação com aqueles clientes para quem está vencendo a primeira parcela. Então, quando vai entregar o carnê, o agente de crédito já tem a recomendação: um dia antes do vencimento, uma pessoa da unidade de negócio liga para o cliente: ‘Seu Antonio, o senhor já está de posse do carnê? Há dúvida quanto ao pagamento?’ Porque, no eixo Rio-São Paulo, há uma tremenda oferta de bancos. Mas, no Nordeste, muitas vezes, o cliente tem de pegar ônibus, ou barco, para ir até uma agência bancária.

Por fim, o palestrante enfatizou que os cuidados tomados na concessão e no acompanhamento do crédito não teriam resultados se a análise fosse feita a partir dos critérios utilizados pelos bancos tradicionais, mesmo que o Real Microcrédito pertença a um grande banco comercial.

A exposição do representante da **Instituição de Microcrédito São Paulo Confia**, Hugo Duarte, enfatizou a necessidade de os programas

públicos tratem diferentemente de aspectos que as instituições privadas não poderiam fazer e da importância de qualificação do conceito de “orientado” adotado pela indústria do microcrédito.

Há dois aspectos que ele avalia como importantes para as ações públicas de microcrédito. O primeiro é que as instituições devem considerar que os pequenos empreendimentos estão sujeitos a situações que independem da vontade dos empreendedores e que isso pode resultar no comprometimento do compromisso que assumiu diante do crédito.

Para isso, citou o exemplo das chuvas ocorridas na cidade de São Paulo no início do ano. “Quem aguenta 45 dias ininterruptos de chuvas? Quem segura a inadimplência com 45 dias, dia e noite, chovendo? Esse mercado corre esse risco.” Claro que, na sua avaliação, tal situação exige cuidado na forma de tratá-la, pois “realmente anda no fio da navalha, nessa hora tem de estar atento para auxiliar o agente de crédito. Na primeira sinalização, corra lá e veja o que está acontecendo. Muitas vezes, há que negociar, porque se sabe que o boteco dele foi por água abaixo”.

Além disso, para Duarte, as instituições públicas têm o dever de emprestar para aqueles trabalhadores que ainda não empreendem, mas que veem no empreendedorismo uma forma de ganhar o sustento. Essa é uma decisão que o palestrante pensa que as organizações privadas não tomarão, mas que cabe às ações públicas fazê-lo.

“Conceder crédito para quem está estabelecido é uma covardia. Eu quero ver concedê-lo para novos empreendimentos, novos empreendedores. Nós, da São Paulo Confia, temos essa obrigação porque ela está ligada à prefeitura e é a inclusão social o fundamental numa gestão pública. É esse o risco que, constantemente, temos de correr. É muito confortável dar crédito só a quem paga, é a coisa mais fácil do mundo. É muito comum bater em portas abertas para conceder crédito.”

Outro avanço na forma de tratar o microcrédito, na avaliação de Duarte, é a opção da São Paulo Confia em aceitar grupos compostos por empreendedores que desenvolvem as mesmas atividades, diferentemente do praticado pela maioria das instituições de microcrédito, que utilizam os grupos solidários como garantias para suas operações.

“As instituições de microcrédito não dão crédito para o mesmo segmento, mas nós sim. Então, se formar um grupo com cinco donos de bares, não dão. É impossível cinco bares quebrarem ao mesmo tempo. Então, juntam-se quatro senhoras que vendem Avon e elas pedem crédito. Pode dar. Ah, e se a Avon quebrar? Imagina a São Paulo Confia, se quebrar a Avon! Tem que dar crédito para o mesmo segmento sim, isso é, para mim, uma evolução no sistema.”

Mas, segundo Duarte, a ruptura com os paradigmas promovida pela São Paulo Confia foi o fato de aceitar nos grupos a participação de pessoas com restrições nos cadastros de proteção ao crédito. Entretanto, existem alguns critérios para isso. O primeiro é que metade dos integrantes do grupo não deve possuir restrição e concordem com a participação de pessoas que tenham restrição.

Além disso, os que têm restrição devem saná-las após o terceiro crédito concedido pela São Paulo Confia. Na visão de Duarte, “é um risco compreensível que outras instituições não podem correr, não devem correr, porque elas têm negócio, embora trabalhem com toda a paixão. Mas a prefeitura deve correr esse risco e não vou ter medo de fazer isso”.

24

Na sua visão, o conceito de microcrédito orientado não pode abordar apenas os aspectos relacionados diretamente à gestão do empreendimento ou à aplicação do crédito na finalidade para a qual foi solicitado. A orientação deve se estender à vida dos empreendedores, uma vez que isso também se refletirá na melhoria da qualidade dos produtos ou serviços desenvolvidos. “Quando se fala em orientado, não devemos confundir apenas com dinheiro. O orientado é bem mais do que isso. É ter um extintor ao lado do botijão de gás, é higiene. Não basta apenas falar: não pega tanto dinheiro, não pega tudo isso. É muito mais complexo do que isso. Envolve a higiene, a saúde.”

Para Duarte, ao entender os conceitos de cidadania plena, o empreendedor os transfere para sua atividade produtiva e isso resultará em elemento de sustentabilidade, uma vez que “orientar é levar a legislação trabalhista, o direito trabalhista. É levar o código do consumidor, a legislação e mostrar que o empreendedor faz parte dela, principalmente na hora de se formalizar. O agente da São Paulo Confia já não pode mais oferecer só o crédito; junto com o crédito, tem que oferecer os elementos que o ajudarão no empreendimento e na sua vida como um todo”.

Mesmo com todas essas inovações na forma de conceder o microcrédito, Duarte avalia que a sustentabilidade da instituição e o equilíbrio da sua carteira não estão em risco, pois “não é possível criar sustentabilidade por decreto, algo como: ‘é obrigatório ser sustentável’. E aí, se chover 45 dias, o que o decreto faz? Isso tem que ser muito bem trabalhado”.

Para tratar da atuação do **Banco Central do Brasil**, Elvira Cruvinel dividiu sua exposição em dois grandes eixos. No primeiro, detalhou o papel do banco no gerenciamento do sistema financeiro nacional, no qual tem papel destacado. Também abordou o projeto estratégico do banco, que trata da inclusão financeira das pessoas. No segundo eixo, teceu alguns comentários sobre a gestão da carteira das instituições e os cuidados que essas devem tomar, mesmo aquelas não reguladas pelo Banco Central.

Inicialmente, informou que a instituição possui três macrofunções no sistema financeiro e nenhuma delas prevê a fiscalização das Oscips, das ONGs e dos fundos públicos que atuam com microcrédito. A primeira macrofunção envolve a formulação e a gestão da política monetária e cambial, segundo as diretrizes do governo federal; a segunda macrofunção é a administração do Sistema de Pagamentos Brasileiros e do meio circulante; a terceira é a regulação e supervisão do sistema financeiro, “esse último ponto é o que focarei em minha fala, pois é o que está diretamente relacionado com o tema de hoje”, disse.

Mas, como ela avalia a adequação do sistema financeiro nacional à realidade do País? Em que medida o modelo adotado pelo Brasil contribui para o desenvolvimento econômico e a inclusão social das pessoas? “Embora não tenhamos um sistema perfeito, sobrevivemos à crise de 2008 e muitos têm nos elogiado, copiado, e possuímos regras bastante sólidas. O que se espera? A inclusão financeira, a capilaridade, como é que levamos o sistema financeiro para todo o País, que tem dimensões continentais, para a Região Norte, o Nordeste, que têm densidade populacional menor do que o Sul e Sudeste, como fazer para o sistema chegar até lá?”

Além disso, ainda há a concentração razoável no sistema, o que impõe desafios para a democratização de acesso, de inclusão. “Como é que se cuida disso? A redução do *spread*: o Brasil é conhecido pelas altas taxas de juros e os *spreads* também. Será que, aumentando a concorrência, fortalecendo, por exemplo, o segmento de cooperativas de crédito, é possível mudar algumas realidades, mudar a concorrência em algumas partes do País ou até em todo o País? E os resultados sociais podem advir. Entendemos que a missão do Banco Central, em última instância, embora seja bastante ligada à economia do País, objetiva esses resultados sociais”, enfatiza.

Segundo Elvira Cruvinel, as macrofunções do Banco Central devem resultar na inclusão financeira de milhões de pessoas, especialmente aquelas de baixa renda, de modo a promover educação financeira para que possam administrar melhor suas vidas e lidar com o crédito de forma responsável. Essa educação, de acordo com ela, “tem que prover conhecimento às pessoas. Então, essa adequação à necessidade do cliente, não o crédito pelo crédito, não deve ter o objetivo de aumentar o negócio das instituições financeiras, aumentar o número de clientes. Não deve ter esse objetivo. O objetivo deve ser a adequação do crédito para a população. Em que

medida você está levando o conhecimento e a necessidade do cliente em consideração? Em que medida você está defendendo os direitos do cliente, os direitos do consumidor? Assim, toda a regulação deve ser pensada em função disso, todo o trabalho deve ser adequado às necessidades da população”.

Nesse sentido, o Banco Central tem desenvolvido algumas ações. A primeira foi um fórum de três dias sobre inclusão financeira, antecedido por três encontros, envolvendo diferentes atores (bancos, cooperativas, associações, Oscips, SCMs), inclusive fomentadores e estudiosos do tema. Para Elvira, o fórum tentou abarcar todos os temas mais relevantes, “fizemos ampla discussão por dois dias, com 16 grupos de trabalho, atores de mercado, de governo, etc. Todo mundo, de diferentes interesses, tentando atingir um objetivo comum. O terceiro dia do fórum foi dedicado ao tema das moedas sociais, dos bancos comunitários e outras iniciativas”.

Outra ação importante desenvolvida pelo Banco Central é a formação do Comitê de Inclusão Financeira. Esse comitê tem papel importante, pois “é muito grande, com diversos departamentos, com diversas responsabilidades e muitas áreas trabalham com esse tema de inclusão financeira, seja na área de supervisão, de regulação, na área econômica. Com o comitê, essas questões são discutidas e têm uma orientação, um posicionamento e uma estratégia única para o Banco Central como um todo. A primeira conquista do comitê foi a incorporação do projeto de inclusão financeira no planejamento estratégico da instituição”.

26

Por fim, o Banco Central começa a organizar os dados e as informações do sistema financeiro que podem ajudar no processo de inclusão financeira. Esse processo ganhará impulso, ao longo de 2010, pois foi percebido que “é muito difícil saber onde está a informação sobre diferentes assuntos. Então, nosso esforço, este ano, será organizar esses dados. Os que já temos disponíveis, que vêm do mercado, dos bancos, das instituições de microfinanças, que podem compor esse mapa da inclusão financeira. Em 2010, o enfoque será este, olhar para dentro dessa instituição, organizar isso e publicar, de forma rotineira, para investidores, pesquisadores, jornalistas”.

A representante do Banco Central continuou a explanação abordando o segundo eixo da sua fala. “A questão de risco é muito importante, pois envolve muita responsabilidade, em particular, se a instituição trabalha com recursos captados de terceiros. Então, é muito importante, em uma carteira de crédito, atentar para a questão, entre outras, do risco envolvido na operação.”



Segundo Elvira Cruvinel, a avaliação do risco nas operações de crédito, seja nas instituições regulamentadas pelo Banco Central, ou não, deve considerar os seis Cs do crédito já consolidado na literatura que trata do tema. Por essa análise é “possível conhecer seu cliente. O ‘C’ do caráter, ou seja a intenção do devedor em pagar, a vontade dele em cumprir com aquela obrigação. Então, o que se deve fazer para identificar isso? É preciso conhecer o cliente, identificar o credor pela avaliação das informações cadastrais obtidas. Com quem? Com os outros credores, com os bancos, os fornecedores, o mercadinho da esquina, com os vizinhos”.

E continuou: “O segundo ‘C’ é a capacidade, a habilidade que o cliente tem para administrar seus negócios, ou sua vida, para cumprir as obrigações assumidas. Será que ele tem mesmo capacidade de tocar aquela loja, aquela venda, aquele negócio, aquele pequeno negócio que está se propondo a empreender? O terceiro ‘C’ representa as condições, os fatores externos e macroeconômicos que exercem influência na atividade do solicitante. Se todos os salões de cabeleireiro estão fechando naquele bairro e meu cliente quer abrir um salão exatamente igual, as condições não estão muito apropriadas, não estão muito favoráveis à concessão de crédito. Talvez seja, então, o caso de conversar com ele e tentar pensar em outro tipo de negócio”.

Por fim, esclareceu que “o quarto ‘C’ trata do capital, da situação econômico-financeira do solicitante. Será que ele dispõe de algum recurso ou bem que poderá ajudar no negócio? Se ele quer abrir um negócio para o qual necessitará de R\$ 20 mil e eu só posso emprestar R\$ 10 mil, vai adiantar? Ele terá condições de viabilizar os outros R\$ 10 mil? O quinto ‘C’ representa o colateral, as garantias necessárias para a concessão do crédito. Hoje se falou do aval solidário, as garantias pessoais que o tomador pode ter, que o grupo vai dar. Pelo que entendi, quase ninguém trabalha com garantia real, não é? Essa é uma questão cara para microfinanças, é difícil. E, por último, o conglomerado.

28

Obviamente, esses seis ‘Cs’ valem para qualquer tipo de crédito, qualquer tipo de banco, também para grandes valores. Mas conglomerado, para grandes valores, fica fácil pensar. Você tem uma empresa, uma *holding* (sociedade gestora de participações sociais, é criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas, chamado de conglomerado. Esse conglomerado é formado por empresas controladas, isto é, sob direção ou administração de outra, chamadas controladora) que tem várias empresas, há que se olhar a situação como um todo. Mas, para o cliente de microcrédito, também faz sentido”.

Para finalizar, Elvira Cruvinel tratou da governança corporativa, para a qual convergem todos os riscos operacionais. O risco da governança está associado à perenização da organização, do seu futuro e, para ela, “os riscos prudenciais, os princípios, são sempre os mesmos, mas a adequação, os instrumentos que as instituições utilizam dependem das características de cada organização. O mesmo vale para as Oscips, para os fundos públicos; cada um tem que buscar estudar, pensar em qual sistema o melhor modelo de governança se adequaria”.

O representante do **Banco Palmas**, João Joaquim de Melo Neto Segundo, por sua vez, tratou de dois aspectos em sua exposição. No primeiro, do acesso ao crédito como um direito constitucional. No segundo, explicou o que é um banco comunitário e como é o processo de gestão numa instituição com essas características.

Na visão dele, todos os cidadãos têm direito a crédito, todas as comunidades devem dispor de unidades que viabilizem o acesso aos serviços financeiros. Para ele, “os correspondentes bancários são as melhores coisas que este país fez nos últimos anos. Penso que não aproveitamos 20% do que poderíamos aproveitar”. Mas ainda são insuficientes, pois não alcançam todas as localidades e, em alguns casos, não chegam nem nas cidades pequenas do interior do Brasil.

“Vejam alguns exemplos de exclusão financeira. Há um município no interior do Piauí, o mais pobre do Brasil, chamado São João do Arraial, na região das quebradeiras de coco. O município é tão carente que você vai pelo meio do mato, correndo por uma estrada, 40 quilômetros de estrada de barro, quando você pensa que acabou, há uma seta: ‘Seja bem-vindo a São João do Arraial’. Se olhar para um lado, só há mato. Do outro, também; não muda nada. E lá é São João do Arraial, uma cidade com 6 mil habitantes e 80% dos seus habitantes vivem da Bolsa-Família.”

E continuou ilustrando: “Há um assentamento no Ceará chamado Santa Luzia, onde moram 2 mil almas, jogadas no meio do mato. Também brasileiros como nós e que têm – ou deveriam ter – acesso a crédito. Há também o Município de Irauçuba, que inclui o distrito de Juá, onde vivem 6 mil pessoas. Irauçuba é um município tão carente que o cartão postal contém um jumento comendo barro, comendo papelão. O prefeito imaginava que, com aquilo, conseguiria mais dinheiro do BNDES. Era o *lobby* dele. Há o Vale do Urucuia, também muito carente. Há os pescadores da Amazônia, lá do Mosqueiro. E, para finalizar, há a periferia de São Paulo, a zona leste”.

Embora o sistema financeiro brasileiro seja um dos mais sólidos do mundo, João Joaquim de Melo avalia que ainda está distante de atender às comunidades com as características que citou, resultando na “exclusão desse povo do sistema financeiro e bancário, condenados, portanto, ao não desenvolvimento. É impossível que uma região com 4, 5 mil pessoas, que não tenha ali um ato econômico, um crédito, uma poupança, alimentando o fluxo econômico, vá se desenvolver”.

Foi com o objetivo de eliminar a exclusão financeira em que viviam muitas comunidades que João Joaquim de Melo ajudou a criar o Banco Palmas, um banco comunitário. “Que é um banco comunitário? É um serviço de natureza associativa e comunitária, ou seja, a propriedade do banco é da comunidade. Ele organiza as economias locais, porque a nossa tese é: não há bairro pobre, município pobre, distrito pobre. O que existe é bairro, ou município,



30

ou distrito que se empobrece de tanto perder suas poupanças. Porque tudo o que eles compram vem de fora. As coisas mais básicas, a roupa, o sapato, o material de limpeza, são comprados fora, porque a economia é desorganizada. As pessoas não compram das outras, as pessoas não se juntam para comprar juntas e não vendem coletivamente. Então, o papel do banco comunitário é reorganizar as economias locais para gerar trabalho e renda, na perspectiva da economia solidária.”

A lógica do banco comunitário “é investir na produção e no consumo local, criando o que se chama de rede de produção e consumo. Somos pobres porque perdemos nossas poupanças, porque não compramos aquilo que

temos localmente. Com o banco comunitário, o crédito vai para os moradores. Com ele, a comunidade dispõe de três produtos: crédito produtivo, crédito para consumo, que é feito em moeda local, no nosso caso o Palmas, e o correspondente bancário”.

Nesse modelo de organização financeira, o gerenciamento da carteira não é simples, pois possui características bens peculiares, diferentes dos outros sistemas. O fato de ser uma instituição que pertence a determinada comunidade faz com que a gestão e o controle da carteira exijam rigoroso controle social.

“Nós nos surpreendemos com a quebra de bancos que começou nos Estados Unidos: como um banco grande, símbolo de solidez, de confiança, de tudo, amanhece falido, do dia para a noite? O que houve? Macumba, despacho? Estava tudo organizado, tudo certo e, quando amanheceu, estava tudo quebrado. Não pode. Vocês são todos conhecedores aqui, todos sabem que um banco não quebra assim. Um banco só quebra por dois motivos: ou roubo ou má administração, não tem outro jeito. Porque ele pega dinheiro numa ponta e empresta na outra, e coloca o *spread* no meio. Então, não tem jeito, ou é roubo ou má administração. Ou os dois. Se foi uma coisa ou outra, posso afirmar: não tinha controle social.”

Para João Joaquim de Melo, a gestão da carteira de um banco comunitário deve resultar no fortalecimento da comunidade onde ele opera. “Isso é fundamental: o tomador tem de saber que se ele paga 2% de juros é porque nós tomamos a 1% do Banco do Brasil. Ele tem que saber disso, caso contrário, não sabe o que está fazendo ali. Qual o prazo, qual a carência, por que tem carência, por que não tem? De onde vem o dinheiro? Ao saber disso, a comunidade vai se fortalecendo, ajudando a administrar a carteira. Quem tem que primeiro saber disso são os tomadores, para que possam se fortalecer e se organizar.”

Mas não basta apenas isso. Gerenciar uma carteira de banco comunitário exige comprometimento, educação financeira e forte espírito de comunidade, de defesa dos interesses locais. João Joaquim enfatiza que isso exige cuidados, desde “a concessão do crédito, da maneira como vou organizar o crédito. Aqui nós discordamos de alguns companheiros do microcrédito; não é exatamente uma discordância, é que há uma nova forma de fazer. No nosso caso, o banco não vai ao cliente. Porque a primeira manifestação empreendedora dele é que vá ao banco, saber, conversar, se informar”.

E explicou: “No nosso caso, o banco está dentro da comunidade, e se formos na casa do empreendedor, vamos estimular um sentimento que muitas vezes ele não tem: ele sabia que tinha um banco, mas não quis ir até lá. Ele pode ser até induzido ao erro, digamos assim. Então, o empreendedor vai até o banco. Aí, então, vamos até a casa dele, fazemos a análise de crédito. E como é que sabemos se ele é honesto? Consultamos o SPC? Por enquanto, não. Conversamos com a pessoa que mais o conhece na comunidade. É a vantagem da carteira local, todo mundo conhece todo mundo. ‘Dona Minervina, a senhora conhece dona Maria? O que a senhora acha? Se o dinheiro fosse seu, a senhora emprestava?’ Então, a vizinha é a pessoa mais importante na gestão da carteira de crédito. Não é o *software*, não é computador. É a vizinha que conversa com ela”.

Entretanto, sempre haverá casos em que os empréstimos não serão pagos, apesar dos rigorosos controles. Sempre haverá aqueles que não pagam porque não querem. Nesses casos, segundo João Joaquim, “há o SPC, o nome dele vai para a Internet, há ação judicial, outras ações. Para aquelas pessoas que pensam que tudo isso é besteira, que podem enganar porque não vai dar em nada, usamos os sistemas de controle tradicionais, por assim dizer. Para que entendam que tudo é muito sério. Mas digo que, quando o sujeito passa por tudo isso e não paga, nem o Lúçifer. Porque, imagine, o nome dele está no Fórum; a comunidade toda está sabendo, na Internet. Ele pega o ônibus lotado e alguém diz: ‘Não pagou o banco, não, desgraçado?’ . Outro diz: ‘Vai pagar o banco, peste!’ . Se ele não paga, os vizinhos vão logo para cima dele: ‘Rapaz, que diabo é isso? Você sempre era bom pagador. Agora, lascou com a gente. Pague logo o banco, rapaz!’ . O cidadão que não liga para uma pressão dessa, tem o couro duro mesmo, não é? Mas, se tudo isso não funcionar, temos um Palma que funciona direitinho... sim, é a palmatória. Essa é beleza!”.

## Assistência pós-crédito

O tema foi abordado pelo representante do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP), Júlio Cesar Durante; pelo diretor executivo do Ceape-PE, José Ventura Sobrinho; e por Manuel Thedim, diretor executivo do Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (Iets), do Rio de Janeiro.

A necessidade de conceder algum tipo de apoio técnico-gerencial aos microempreendedores que recorrem ao microcrédito produtivo para alavancar suas atividades parece ser consenso entre os seus operadores.

A razão para isso está baseada no perfil dos tomadores, que se caracteriza pelas dificuldades em manejar alguns elementos gerenciais, como fluxos de caixa, mercado, *marketing*, custos de produção, etc. No entanto, não existe ainda uma prática consolidada de ações de assistência técnica nas instituições e poucas possuem alguma ação que possa ser caracterizada como assistência pós-crédito. Essa constatação ficou cristalizada nas falas dos palestrantes do painel.

O representante do **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP)**, Júlio César Durante, fez sua exposição com foco no histórico da instituição e nos serviços que presta aos micro e pequenos empresários, ilustrada pela importância que esse tipo de empreendimento tem na economia e na vida social. Entretanto, a compreensão dessa importância é recente. Para ele, a partir de 1930, logo após a quebra da bolsa de Nova York e da quebra de empresas mundo afora, “teve início um ciclo importante de desenvolvimento no País, que prosseguiu até 1980. Passou por 1950, com a vinda de grandes indústrias automobilísticas. Mas o modelo adotado foi o da grande empresa, da verticalização. Em 1980, em função do cenário mundial, começamos a perceber que esse modelo não precisava simplesmente ser deixado de lado, mas que tínhamos que introduzir algumas mudanças para que ele pudesse continuar funcionando, adaptado à nova realidade mundial. E, em 1972, dentro desse modelo, foi criado o Sebrae, entidade voltada ao apoio às micro e pequenas empresas. Talvez porque se tenha entendido que o modelo do grande empreendimento que a Revolução Industrial nos ofereceu não era o mais adequado para o desenvolvimento do País”.

Embora já houvesse outras instituições em funcionamento (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac), cujas agendas estavam voltadas para a capacitação profissional, o Sebrae nasceu com uma nova proposta, que era atender qualquer tipo de empreendimento, desde que fosse micro ou de pequeno porte. Mesmo na década de 1980 – naquilo que muitos economistas chamam de “década perdida” – o Sebrae avançou em sua proposta. Esse esforço foi coroado pela incorporação, na Constituição Federal de 1988, no capítulo da Ordem Econômica e Financeira, de dispositivo que garante às micro e pequenas empresas tratamento diferenciado nas questões relativas aos tributos e obrigações fiscais.

Para Durante, a partir daí “começamos a recuperar o caminho do desenvolvimento, e temos novamente um caminho que demonstra os resultados, com a inflação controlada, em que a economia estabelece seus

princípios e esses são respeitados. Precisamos dos grandes empreendimentos, sim, eles são importantes, pois 95% do que a União arrecada vem dos grandes empreendimentos. Mas temos que permitir que as micro e pequenas empresas participem desse processo porque elas são as principais geradoras de postos de trabalho em nosso País”.

Embora pareça uma contradição, as grandes empresas empregam menos trabalhadores em função de terem incorporados em seus processos produtivos avançados mecanismos tecnológicos, que exigem mão de obra mais qualificada e em menor quantidade. Se não fosse dessa forma, segundo Durante, elas não seriam competitivas. “Os grandes empreendimentos são competitivos, hoje, porque introduziram tecnologia, capacitaram seus trabalhadores, mas a sua estrutura é enxuta. Não é o caso das micro e pequenas empresas. Estas oferecem um tipo de ocupação, de trabalho, que o grande empreendimento não oferece mais.”

Com o avanço tecnológico e a necessidade de competir internacionalmente, as empresas de grande porte concentraram suas prioridades naquilo que avaliaram ser mais importante para sua sobrevivência, deixando atividades que antes ocupavam suas agendas, ou que não exigiam a especialização que dominavam, para empresas menores. Esse processo resultou na redução do número de trabalhadores necessários no interior dessas grandes corporações. “Creio ter sido nesse período que se convencionou considerar as micro e pequenas empresas como uma espécie de ‘colchão social’. Muito mais do que o aspecto econômico, elas têm papel social importante”, afirma Durante.

Embora já exista há mais de 30 anos, o Sebrae ainda suscita dúvidas em relação ao papel que desempenha. A confusão mais comum é pensar que a entidade tem dinheiro para emprestar às empresas. “Logo que entrei no Sebrae, em 1997, meu trabalho era no balcão. Eu atendia o empresário. De modo geral, 99% dos empresários que vinham ao Sebrae procuravam nossa consultoria ou pediam dinheiro. Ao conversar com ele, percebemos que o problema não é dinheiro, mas conhecimento para administrar o empreendimento de forma adequada. E, a partir disso, o Sebrae pode oferecer soluções.”

Ao finalizar sua exposição, Durante detalhou a forma de intervenção do Sebrae em relação aos microempresários. “Para a sociedade, qual papel o Sebrae desenvolve? Criação de empresas, geração de postos de

trabalho, geração de renda, os desafios que temos na atualidade, mas isso não é apenas papel do Sebrae, não conseguimos realizar tudo isso sozinhos. Oferecemos orientação, capacitação, palestras e consultoria. Temos o curso de ensino a distância para o microempreendedor individual; hoje, o próprio Portal do Empreendedor foi atualizado. Quando foi criado, o Portal parecia um foguete da Nasa: o microempreendedor não conseguia acessar e quando o fazia, se perdia na segunda tela. Hoje, já é um *software* mais simples e tem que ser assim. E teremos uma versão que vai permitir inclusive a emissão de nota fiscal via portal, a entrega da declaração de renda, a entrega da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) para quem tem empregados. Porque, se não for assim, o sonho pode se tornar pesadelo, pois, ao formalizar, aumentam suas obrigações. Tem empregado? Maiores são as obrigações. Então, nós do Sebrae temos que fazer o trabalho de orientação.”

Da mesma forma, como existe confusão sobre quais exatamente são as atribuições do Sebrae, também é perfeitamente identificável a percepção de que os serviços prestados pela instituição são caros. Na visão de Durante, esse é um mito que precisa ser esclarecido, uma vez que a maior parte dos serviços oferecidos é gratuita. “Em relação aos custos, o Jovem Empreendedor custa, para o município, a confecção das apostilas. É isso. O município tem que preparar as apostilas. Alguns cursos têm custo de R\$ 20,00, de R\$ 30,00. Para o microempreendedor individual, estruturamos toda uma grade, inclusive o Programa de Alimento Seguro, o de Fluxo de Caixa, que são gratuitos. Agora, se é microempresa, empresa de pequeno porte, que já tem outra estrutura, aí sim, ele vai contribuir com valores de R\$ 30,00 a R\$ 80,00. Dizem: ‘O Empretec custa R\$ 500,00!’ . O Empretec é um seminário diferente, tem sua característica, e o próprio Sebrae está revendo isso, para não se tornar um seminário elitista, que só poucos podem fazer, por causa do custo, porque tem duração de nove horas.”

O representante do **Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco (Ceape-PE)**, José Ventura Sobrinho, baseou sua fala nas dificuldades de *fundraising* que as instituições de microcrédito enfrentam no Brasil, em particular aquelas não vinculadas ao Poder Público, e nos procedimentos adotados pela instituição após a concessão de crédito. O Ceape-PE, como a maioria das instituições, ainda não construiu metodologia específica para oferecer orientação técnica aos seus tomadores. A rigor, as ações pós-crédito concentram-se nos procedimentos de cobrança e no monitoramento do crédito concedido. “Não existe metodologia própria para o apoio técnico. Nós, em Pernambuco, não temos metodologia totalmente preestabelecida que diga: ‘Faça isso e isso’. É dada uma orientação, mas sem metodologia específica.”

O Ceape-PE surgiu há 18 anos, num ambiente econômico e social bastante diferente do momento atual. Classificada como Oscip, a instituição foi criada com a finalidade de apoiar os pequenos empreendedores do comércio, produção e serviços. Nasceu junto com um camelódromo, em Recife, criado para abrigar os camelôs da cidade. O Ceape-PE, no início, tentou organizá-los, mas logo percebeu que o espaço não seria suficiente para todos. “Começamos com apenas US\$ 3 mil de uma doação feita pelo United Nations Children’s Fund/ Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) que, àquela altura, entendia ser relevante ajudar as famílias mais pobres para que pudesse chegar às crianças. Depois, tomamos dinheiro do BNDES, do Sebrae. Além disso, contamos com a parceria da Caixa Econômica Federal, que nos empresta dinheiro do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).”

Hoje, a instituição não tem dificuldade para obter *funding*, mas até chegar nessa situação sofreu bastante. “Tivemos de recorrer a instituições de fora do País. A Oikocredit, organização com sede na Holanda, nos fez um empréstimo de U\$ 300 mil e aprovou outro financiamento de U\$ 500 mil, mas voltamos atrás, pois o custo de internacionalizar o dinheiro é muito alto. Há cerca de dois anos, tivemos uma reunião em Brasília, com vários bancos, públicos e privados, e com o próprio BNDES. E eu questionava: Se há tanto dinheiro disponível em nossos bancos, por que organizações como a nossa tem que recorrer a organizações no exterior, para suprir suas necessidades de capital? Essa foi realmente uma fase difícil, mas parece que vai mudar.”

E informou: “Tivemos uma reunião no Rio de Janeiro há poucos dias, promovida pela Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Gestoras (Abcred), e nos foi informado uma nova posição do BNDES. O banco vai financiar a partir de R\$ 500 mil, em vez de R\$ 1 milhão que praticava. Além disso, pulverizará o repasse, o que não era possível até então. Antes, era preciso sacar todo o dinheiro de uma vez. Quem trabalha com microcrédito sabe que não é fácil colocar R\$ 2 milhões de uma vez no mercado”.

Na avaliação de José Ventura Sobrinho, não cabe aos agentes de crédito prestar assessoria aos empreendedores, após a concessão do crédito, uma vez que “90% do seu tempo tem que ser destinado à concessão. Não podemos nos enganar e pensar que o agente de crédito pode tratar de empréstimo e de assistência técnica ao empreendedor ao mesmo tempo. O que fazemos é, ao visitar o cliente, preencher uma ficha que nos permite conhecer um pouco do perfil desse empreendedor. Desse modo, vamos conhecendo a realidade dele. Sempre digo: ‘Fale para o cliente que o dinheiro que ele tem na gaveta não é lucro somente. É o apurado’. Dali ele tem

que repor o estoque, pagar as contas, cobrir custos. Temos consciência, entretanto, de que o que fazemos para um crescimento mais sustentável, mais bem orientado, na realidade não é. Parto do princípio de que esse modelo que perseguimos, da gestão de pequenos empreendimentos, não passa somente pela mão de um segmento, de uma organização, ou de uma pessoa. É mais amplo. Passa, por exemplo, pela educação, pois há pessoas que não têm noção de nada, são desprovidas de qualquer conhecimento”.

Na visão do Ceape-PE, os procedimentos pós-crédito começam no preenchimento da Ficha de Informação Básica. Por meio dela, é possível saber se o microempreendedor possui algum conhecimento sobre a gestão do seu empreendimento. Isso pode ser aferido a partir da forma como ele faz os controles, como trata o estoque, a compra, a venda. “São essas pequenas coisas que analisamos. Estoque, compra, caixa, capital de giro, máquinas, equipamentos, mão de obra. E a apresentação do negócio, que considero muito importante. Porque é muito comum, por exemplo, chegarmos em um bar e encontrar vidros vazios na prateleira. Isso faz com que a liberação do crédito seja mais criteriosa. Penso que isso é a vida do microcrédito. Porque há operação de microcrédito que já nasce inadimplente. Há operação que foi assinada hoje e já é inadimplente, porque não foi feita a análise criteriosa do crédito. Essa liberação criteriosa do crédito é válida para a organização de microcrédito, para os bancos, para as cooperativas, para todo mundo. Isso é básico para quem faz negócios. Então, se tivermos esse cuidado, evitamos muitos problemas lá na frente.”

Entretanto, mesmo tomando todos os cuidados para conceder o crédito, o trabalho do Ceape-PE e de outras instituições de microcrédito é permeado por riscos. Os cuidados, os critérios, as metodologias, os procedimentos enfim, visam apenas a diminuir os riscos, minimizá-los. Para isso, os agentes que operam o microcrédito devem ter clareza de que o que fazem não é caridade. “Isso é muito importante. Quem trabalha com microcrédito precisa ter a consciência de que nós não fazemos caridade. O que fazemos é uma atividade social que passa por emprestar bem e cobrar bem. Porque o nosso entendimento é que, quando emprestamos uma importância a determinado empreendedor e não fazemos a devida cobrança, nada fizemos para ajudá-lo.”

A garantia de recebimento dos créditos concedidos depende da capacidade da instituição em persistir com os procedimentos de cobrança, após a constatação do atraso e de que este é decorrência de algum “desvio” de comportamento do empreendedor inadimplente. Após algumas tentativas de negociação da dívida em atraso e da recusa do empreendedor em fechar acordo, faz-se necessária a adoção de procedimentos mais contundentes, para que o devedor perceba que a instituição não está brincando.

“É não largar. O Ceape-PE faz o seguinte: após 180 dias, transferimos para o que as instituições financeiras chamam de carteira castigada. Castigar é transferir o prejuízo. Até 180 dias, quem cuida disso é o agente de crédito. Quem é o melhor cobrador? É quem emprestou. Mas ele tem que estar sozinho? Não. Nesse período, vai ele, vai o gerente junto, para ajudar. Agora, após 180 dias, o cliente não pagou, o que vou fazer? Gaveta? É assim? Não. Após esse período nós vamos para a justiça. Nós temos 80 ou 100 processos na justiça.”

Quanto à formalização, Sobrinho avalia que a Lei do Microempreendedor Individual (MEI) é um avanço, mas dependerá do acompanhamento de outras ações. “No meu entendimento, se o governo só formalizar, o resultado será pequeno. Porque a pessoa realmente vai melhorar a vida dela, passará a contribuir para o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e vai ter alguma vantagem pessoal. Só que ela mudou de posição, na concepção do governo. Que tal os governos prepararem agentes de desenvolvimento e colocarem esse pessoal aí pelas favelas, pelas ruas, pelos centros da cidade, dando um mínimo de orientação administrativa e financeira para os pequenos? Eu só acredito no sucesso de MEI se mais coisas vierem após a formalização. E qual é o momento adequado para aderir ao MEI? Agora. Porque o momento é qualquer momento, o momento que o microempreendedor decidir.”

Para finalizar o evento que tratou do tema assistência pós-crédito, Manuel Thedim, do **Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade do Rio de Janeiro (Iets-RJ)**, falou sobre alguns conceitos importantes em relação ao mercado de microcrédito, acrescidos de sua visão do governo e do papel que o agente deve desempenhar em relação ao tomador após a concessão do crédito.

Para ele, a escassez do crédito é uma característica inerente à sua existência. Faz parte do negócio de emprestar dinheiro, por definição. Mesmo que o mercado recorra aos ajustes nas taxas de juros para preservar seus ganhos e cobrir riscos, sempre haverá menos oferta que demanda. “O que importa é que o preço do crédito não promove o equilíbrio, nunca se reunirão a demanda e a oferta com o preço adequado. O aspecto que mais afeta isso é a assimetria de informação. Não sabemos realmente quem é a pessoa para quem emprestamos dinheiro.”

Num ambiente em que a demanda é originada por pessoas de baixa renda, a dificuldade é maior ainda. E se as possibilidades de pagamento dos empréstimos estiverem baseadas na renda auferida pelas atividades

produtivas próprias do tomador, e não no salário regular pago por uma empresa, as informações são mais frágeis, mais complexas. O resultado é a recusa das instituições financeiras em ofertar o crédito, “porque a capacidade de os bancos conhecerem o empreendedor de baixa renda é muito menor. Então, a assimetria de informação para a baixa renda é maior do que a média do mercado em geral”, afirma Thedim.

As indicações que reduzam a assimetria de informações entre o financiador e o tomador dos empréstimos para a camada de baixa renda tem um custo alto, pois é preciso acessar e organizar dados com recursos caros, o que leva as instituições a elevarem os custos das transações. No caso brasileiro, cujo mercado financeiro já é bastante robusto, não há interesse das instituições em ampliar o mercado de crédito para os mais humildes. “O custo de oportunidades, nesse caso, é mais alto. Para que eu vou ter trabalho se já estou ganhando bastante dinheiro? Eles estão errados? Não estão. Eles sabem ganhar dinheiro.”

Para Thedim, o mercado de massa brasileiro, não necessariamente dos mais pobres, permite aos bancos a construção de um sistema de crédito sofisticado e eficiente. “O banco empresta e eu não preciso ir ao banco, faço tudo pela Internet, o custo é muito baixo, é tudo por cartão, envolve pouca gente em relação ao número de operações.”

Mas a falta de informações não existe apenas nessa relação financiador *versus* tomador. Ela se espalha pelo mercado como um todo. Os microempreendedores também têm poucas informações sobre o crédito que podem acessar quando precisarem. Os programas e instituições que operam microcrédito não alcançam todos os empreendedores que necessitam de crédito e, quando esses são alcançados, as informações que recebem não são claras o suficiente para levá-los a decidir a tomá-lo.

“Não se sabe onde estão os fundos de aval, a pessoa não sabe como é que faz para acessar a agência, nem sabe que existe uma instituição que oferece crédito para baixa renda, não conhece as condições e estas, em geral, são de difícil entendimento pelo tomador. Uma boa parte do tempo do agente de crédito é gasto para explicar como funciona e como opera. Nessa questão, tem o outro lado, sobre o qual pouco falamos, mas que acredito que melhoraria muito o nível de demanda: é a realização de um programa nacional forte de educação financeira para microempreendedores. Quando se entende o produto, se ele couber no orçamento, você compra.”

Entretanto, não basta apenas o acesso ao crédito, embora reconheça a sua importância, é necessário elevar o nível de educação das pessoas para que possam entender e aproveitar melhor a disponibilidade de crédito e acessar outros fatores de produção e de serviços empresariais. A combinação desses elementos resultaria num crescimento mais consistente e duradouro. “O crédito sozinho não faz nada. Faz alguma coisa, mas não é o suficiente para alavancar de fato e de forma permanente o desenvolvimento das empresas. Sem educação, tudo o que fizermos será pouco. Nesse sentido, creio que levaremos mais uma ou duas gerações para chegar a um nível aceitável. Mas tem que começar agora. Se tivéssemos começado há duas gerações, hoje já estaríamos mais avançados.”

Mas as instituições de microcrédito devem aportar outros serviços ao crédito concedido aos microempreendedores de baixa renda. Ainda que não tenham tecnologia, metodologia ou *expertise* para isso. Na realidade, para Thedim, o ideal seria que as instituições se reunissem para oferecer ações complementares ao microempreendedor.

40

“Não acredito muito numa instituição que tenha duas, três atividades absolutamente díspares. Não gosto da ideia do agente de crédito sendo capacitador de empresário. Creio que há, inclusive, o que chamo de risco moral. Você faz a capacitação, três meses depois a situação do empreendimento piora, o empreendedor tem dificuldade para pagar o crédito e ele transfere a responsabilidade: ‘Olha, foi você quem me ensinou a fazer desse jeito, eu vou pagá-lo por quê?’ Ou seja, há um risco moral grande nessa história. Sei que essa visão não é homogênea, entre quem opera o microcrédito, mas sou do time que acredita que microcrédito tem que ser feito de forma isolada.”

Mesmo que a relação do tomador com o agente de crédito não esteja baseada na oferta de algum tipo de assessoria técnica, ela deve permanecer e ser frequente. E não deve parecer que essa agenda esteja baseada apenas no cuidado com o crédito, em fazer com que o tomador pague o empréstimo.

Segundo Thedim, “entregou o crédito, o tomador está pagando direito, o agente deve voltar lá mesmo sem problemas, para aumentar a relação de confiança com o cliente. Quanto mais andar naquele território, quanto mais estiver naquele empreendimento, melhor vai entender, maior será a simetria de informação, maior a qualidade e a quantidade de dinheiro que vai emprestar para os pequenos negócios. Creio que essa é a diferença fundamental entre o microcrédito e o crédito normal. Ou seja, com o microcrédito, criou-se uma metodologia para diminuir as diferenças de informações entre quem está emprestando e quem está

tomando o crédito. É essa a função primordial do agente de crédito. É fazer isso antes da liberação e aumentar o seu laço de confiança e de convivência com o cliente, ao longo do ciclo de negócios daquele cliente, na relação com a instituição. As instituições estão sempre muito preocupadas com a produtividade, e com razão. Mas isso não deve ser às custas da relação do agente de crédito com o seu cliente”.

Os programas de *software* e esquemas matemáticos devem ser utilizados de maneira subsidiária ao trabalho do agente de crédito. Controlar custos, planejar, operar a logística dos agentes para manter essa relação de proximidade são desafios para os gestores das instituições de microcrédito, segundo Thedim, “mas não devem esquecer que a função primordial do agente de crédito é resolver a questão da assimetria de informação. Isso é o trabalho, esse deve ser o foco, que é permanente e difícil. Quando isso estiver, de fato, massificado, aí vamos deixar os programas matemáticos, estatísticos, fazerem modelos para organizar isso. Creio que nunca vão dar conta. Vão ajudar a diminuir o custo das instituições, aumentar a produtividade, mas o agente de crédito será sempre necessário”.

## Agentes de crédito ou agentes de desenvolvimento

O avanço do microcrédito produtivo no Brasil e no mundo tem levado os estudiosos e operadores a firmarem convicção da importância que o agente de crédito tem para o sistema. A necessidade de reduzir as dificuldades de obter informações precisas sobre o



tomador gera o impulso de aproximar as instituições que oferecem microcrédito do seu cliente potencial. Essa proximidade é feita pelo agente de crédito, uma vez que não é possível estruturar uma unidade em cada uma das comunidades a ser atendida.

Embora ainda existam conflitos na forma de definir o papel mais adequado para os agentes de crédito – essa questão foi debatida no seminário que tratou da assistência pós-crédito –, sua presença nesse tipo de transação é indispensável. Entretanto, para integrar a oferta de microcrédito no conjunto de políticas e/ou ações de desenvolvimento econômico e social, em particular naquelas promovidas pelo Poder Público, iniciou-se, nos últimos anos, um debate em torno do perfil mais adequado para os agentes.

Há alguns que defendem que o agente de crédito deve ter a intervenção mais associada à concessão e ao monitoramento do crédito (como é o caso de Manuel Thedim, do lets-RJ), o que exigiria perfil e tipo de formação específicos, de cunho mais financeiro. Outros acreditam que é necessário prepará-los para que consigam visualizar e compreender as oportunidades de desenvolvimento do território como um todo, o que resultaria em outro tipo de formação e na seleção de profissionais com perfil menos burocrático. A pauta desse seminário propunha o aprofundamento desse debate.

Os convidados para discorrer sobre o tema foram Almir da Costa Pereira, diretor executivo do Banco do Povo Crédito Solidário do ABC e presidente da Associação Brasileira de Operadores de Microcrédito; José Marcos Ferreira de Barri, gerente técnico do Banco do Povo de Goiás; Lourdes Alves de Souza, técnica do Senac-SP e Helda Kelly dos Santos Pereira, diretora administrativa do Instituto Nordeste Cidadania.

Almir da Costa Pereira, do **Banco do Povo Crédito Solidário do ABC** e **Associação Brasileira de Operadores de Microcrédito**, pautou sua exposição sobre a importância do microcrédito produtivo para o desenvolvimento local e no papel estratégico que os agentes de crédito desempenham na massificação do microcrédito, diante do mercado potencialmente enorme que existe no Brasil. Segundo ele, ao fazer a opção pelas camadas de mais baixa renda, as instituições demonstram claramente seu compromisso com a inclusão social, o que constitui uma ação de desenvolvimento local.

Entretanto, traduzir essa opção em prática exige compromisso e o estabelecimento muito claro do que vem a ser sua missão, uma vez que “se a missão de minha organização não foi definida com clareza para aquilo que vamos realizar em equipe, e não para aquilo que o gerente deseja, podemos estar tomando uma das decisões mais importantes de modo equivocado. Então, nossa missão deve procurar traduzir fielmente aquilo que podemos contribuir para o microcrédito. Com isso, fortalecemos as atividades econômicas dos empreendedores populares de baixa renda e o desenvolvimento local. Desta forma, não estamos nos colocando no lugar dos agentes de desenvolvimento local, mas apenas como parte dos que contribuem para isso.”

Aliás, para Almir Pereira, a existência do microcrédito somente se justifica se fizer exatamente o que o sistema financeiro não faz, já que “os bancos têm dado um enfoque maior para os grandes, para as áreas de crédito mais seguras, como o crédito consignado, por exemplo. Por quê? Porque o risco é menor. Empréstimo para os mais humildes exige custos de monitoramento altos. Mas é essa lacuna, essa contradição criada pelo sistema financeiro tradicional que justifica o que fazemos, dá sentido para melhorarmos e nos especializarmos cada vez mais nos procedimentos de concessão do microcrédito”.

E há espaço para a ampliação do microcrédito, pois existe um mercado potencial de 11 milhões de pessoas que trabalham por conta própria, no Brasil, e que não têm acesso a crédito. “Então, para atender esse público, é preciso ter produção, uma forma de atender. Produção não é só pressão, produção é, principalmente, técnica, especialização, metodologia adequada, compreensão das tarefas, processos simplificados. Hoje, há agente de crédito produzindo 13 contratos por mês. É um padrão ruim. O agente deve produzir muito mais do que isso.”

Mas a capacidade do agente de crédito para aumentar a sua produtividade está relacionada à própria capacidade de gerar confiança nos empreendedores com os quais se relaciona, uma vez que esse sentimento é o principal instrumento aglutinador nas relações entre os tomadores e a instituição que oferta o crédito. “Microcrédito é confiança. Crédito é confiança na origem da palavra. E eu diria que nós, do microcrédito, dependemos muito de estabelecer relações de confiança. Sem isso, vamos olhar para o empreendimento mais simples e não vamos atendê-lo. Vamos olhar e sair fora, porque não desenvolvemos técnicas que tenham controle social, a cooperação comunitária e a confiança como base para as suas operações. E aí, quando começamos a trabalhar com grupos solidários e bancos comunitários, trabalhamos a confiança na comunidade.”

No entanto, a confiança gerada e na qual se baseia a relação entre o agente e o tomador não deve ser passageira, mas ter continuidade, pois assim resultará em avanços para toda a comunidade. “O agente de crédito não deve ser alguém que visita uma comunidade e depois ninguém nunca mais vê. Ele deve passar a fazer parte da comunidade. Isso gera confiança. Não é confiança para a instituição, não. É confiança para ele, de que aquela instituição chegou para ficar. Porque, nas comunidades, é muito comum chegar um negócio bonito, bom, que hoje se instala e dali a uma semana vai embora para outro lugar. Essas comunidades também têm necessidade de que coisas boas cheguem e fiquem.”

Nesse sentido, Almir Pereira acredita que o papel do agente de crédito ganha cada vez mais viés de agente de desenvolvimento, já que “fazemos desenvolvimento como agente de crédito, com operações de microcrédito. Mas é necessário fazer outras coisas, que estão batendo na nossa porta. Porque, quando visitamos os empreendimentos nas comunidades, vem a demanda inteira. Não escutamos só o problema do crédito ou a necessidade do crédito. Dentro do desenvolvimento, temos que perceber que o crédito é parte das políticas de apoio para a existência e sustentabilidade do negócio, talvez a essencial”.

44

Entretanto, o palestrante enfatiza o cuidado que se deve tomar antes de promover a transição de agente de crédito para agente de desenvolvimento, pois isso acarreta o aumento dos custos operacionais das instituições. “Quando debatemos a questão agentes de desenvolvimento/agentes de crédito, temos que perguntar o seguinte: Qual é a nossa missão? Temos de discutir o seguinte: Quem vai pagar? Porque homem/hora é custo, agente de crédito/hora é custo. Se ele não está fazendo operação de crédito ou se ele está gastando 20% do seu tempo para fazer algo mais, que é fundamental para a vida daquele empreendimento, é preciso recursos para isso.”

Ao finalizar, o palestrante voltou a enfatizar a necessidade de massificar o microcrédito, pois a escala é uma condição para sua consolidação como ato de inclusão e desenvolvimento, o que passa por identificar formas, metodologias, para que “possamos sair de 13 operações por mês e chegar a 100, 150 operações. Que falta? Tecnologia da informática? Certamente que falta. Podemos agregar mais isso. Faltam metodologias de relacionamento, de abordagem ao cliente? Certamente que faltam. Quer dizer, alguns procedimentos precisam ser melhorados”.

A apresentação do representante do **Banco do Povo de Goiás**, José Marcos Ferreira de Barri, concentrou-se em detalhar o que é a instituição e o seu *modus operandis*, com pouca referência ao papel do agente de crédito na metodologia de concessão de crédito.

Para ele, o trabalho de agente de crédito exige comprometimento e paixão. “O agente de crédito, quando trabalha no Banco do Povo, tem que se apaixonar pelo programa, tem que gostar do que faz, porque é uma atividade muito específica. Tem de lidar com pessoas sem acesso ao sistema financeiro tradicional, que tem até medo de entrar em uma agência bancária.”

Diferentemente da maioria das instituições de microcrédito, o Banco do Povo de Goiás concede crédito para quem quer começar uma atividade do zero. De acordo com José Marcos Barri, esse diferencial exige alguns cuidados. “Costumamos dizer que o Banco do Povo financia sonhos. Ou seja, temos casos de pessoas que queriam montar algo, mas não tinham conseguido apoio para isso, não tinham recursos financeiros. Mas nós financiamos. Claro, fazemos um cadastro mais rigoroso, uma entrevista mais elaborada, avaliamos a viabilidade do negócio, a experiência para aquela atividade.”

No caso do Banco do Povo de Goiás, a responsabilidade pelo agente de crédito é da prefeitura. A ela cabe indicar o profissional que desempenhará tal função, pagar seu salário e custear a logística. A capacitação, no entanto, é feita pelo Banco do Povo. A indicação deve obedecer a alguns critérios exigidos.

José Marcos Barri detalha: “O perfil que pedimos é o seguinte: credibilidade dos cidadãos do município e idoneidade; atitude e comportamento empreendedor; excelente relação interpessoal; facilidade de comunicação; responsabilidade; iniciativa e conhecimentos de informática. Esses são os critérios que pedimos ao prefeito na escolha das pessoas que enviará para a capacitação. Claro, nem sempre funciona desse jeito. Às vezes, o prefeito nos manda pessoas completamente fora desse padrão”.

No Estado de Goiás, os agentes do Banco do Povo atuam mesmo fora do horário normal de trabalho: “Ele é agente de crédito 24 horas por dia. Entendemos que esse indivíduo é um real agente de desenvolvimento. Porque, quando vai à missa, ou ao culto, alguém fala: ‘João do Banco do Povo, vem cá. Olha, essa pessoa quer montar um negócio!’. O agente tem de atender aquela pessoa. O agente de crédito tem um pouco de psicólogo, escuta as pessoas, os seus problemas. Ele acaba sendo um pouco de tudo isso para essas pessoas. É por isso que as pessoas precisam gostar do que fazem. Tem de gostar do trabalho, tem de gostar do seu município, tem de gostar de ver as pessoas se desenvolverem. No final, é um agente de mudança na comunidade e pode fazer uma mudança muito grande no seu município”.

A essência da palestra de Lourdes Alves de Souza, técnica do **Senac-SP**, foi a construção de redes institucionais e o papel dos agentes de desenvolvimento no processo de formulação de soluções para os problemas locais.

Para isso, lembrou o histórico da organização, que saiu de uma postura de atender a demandas pontuais de forma gratuita para a construção de espaços de discussão locais, nos quais as demandas eram formuladas a partir das necessidades identificadas pelos diversos agentes da comunidade. Ou seja, em vez de oferecer cursos profissionalizantes nas áreas de comércio e serviços nas comunidades, por meio de suas unidades móveis, passou a discutir soluções mais amplas para os problemas que as pessoas enfrentavam.

“O Senac colocava a sua equipe técnica dentro de um ônibus, escolhia alguns cursos para aquelas comunidades, e lá ia com aquele ônibus oferecendo seus cursos. Fez isso durante muito tempo. Então, oferecia naquela ocasião cursos nas áreas de alimentação, beleza, administração e educação. Até que um dia a equipe voltou para a sua gerência e disse: ‘Olha, estamos com dificuldade. Embora os cursos sejam bons, gratuitos, não estamos conseguindo encher as salas’. E aí, com essa observação, o Senac percebeu que tinha de fazer parcerias com a comunidade. Que sozinho era difícil, mesmo oferecendo um curso bom e gratuito, conseguir dialogar com aquela comunidade.”

No começo, as parcerias eram feitas com ONGs locais, com associações de bairros, igrejas, enfim, as organizações sociais ali existentes. Embora essa relação tenha se mantido durante um tempo e a participação nos cursos tenha aumentado em quantidade, o Senac percebeu que recaía sobre as organizações um elevado custo de manutenção das atividades. “Imaginem um curso de auxiliar de cabeleireiro, em que há 25 pessoas de manhã e 25 pessoas à tarde. Vejam o impacto dessas despesas numa organização que tem de bancar os gastos com água, luz, etc.”

Diante desse quadro, o Senac aprofundou as mudanças na sua relação com as comunidades, inclusive na forma de abordar suas reais necessidades, já que a prática era levar “aquilo que achávamos adequado para esta e aquela comunidade; não perguntávamos a eles se era bom ou se era suficiente”.

Naquele momento, o Senac percebeu que poderia potencializar a sua forma de intervir na realidade daquelas comunidades, uma vez que conhecia as pessoas e as instituições locais e tinha a clareza de que, da forma que atuava, não alcançaria resultados mais relevantes. “Compreendemos que em vez do Senac gastar seu tempo e

seus recursos oferecendo cursos que não teria como saber dos resultados, poderíamos fortalecer as lideranças sociais. Então, oferecendo formação a elas, o ativo ficaria na própria comunidade. De outro jeito, quando íamos embora da comunidade, esta não ficava com nada.”

No entanto, a operacionalização dessa mudança não foi fácil, numa instituição que atuava com a mesma lógica há muitos anos. Mas havia decisão institucional nesse sentido. Então, em 1997, após ser demandado por uma ONG da Zona Sul, o Senac aplicou a nova forma de intervir nas comunidades.

“Após sermos chamados, no lugar de atender à demanda tal qual ela chegou, pedimos que a instituição chamasse todas as outras instituições que tivessem algum trabalho naquela área para uma reunião. Então, a ONG nos perguntou quais poderiam ser essas outras organizações. Respondemos que poderiam ser grupos de mães, associações de bairro, outras ONGs, o governo local, a Emei, a unidade de saúde, o time de futebol, etc. Se estivessem num raio de 2 quilômetros, poderiam ser chamadas. E nesse dia emblemático vimos acontecer algo que nos serve de lição e orienta nosso trabalho até hoje. Eram aproximadamente 40 pessoas, 40 lideranças que estavam fazendo coisas ali naquele bairro.”

Embora as pessoas e organizações presentes na reunião atuassem numa área limitada, próximas, portanto, umas das outras e, talvez, eventualmente, as pessoas com as quais conviviam ou atuassem fossem as mesmas, as instituições não mantinham nenhuma relação de parceria ou complementaridade.

Isso ficou evidente quando começaram a se apresentar. “Naquele momento, percebemos que, mesmo num raio de 2 quilômetros, aquela comunidade não se conhecia. Uma ONG, após se apresentar, informou que capacitava jovens em informática, mas que tinha apenas cinco computadores e uma enorme fila de espera. Nesse momento, outra pessoa disse que tinha 20 computadores, mas não possuía instrutor. Outra disse que já tivera uma rádio comunitária e ainda possuía os equipamentos guardados num canto da casa. Daí outra falou que contava com um espaço físico grande e poderia cedê-lo para algo que fosse útil para a comunidade. Faz sentido isso? O fato de que, em uma mesma comunidade, as pessoas fiquem tão ocupadas em fazer o seu que não olhem ao redor? Na época, para nós, parecia coisa de outro mundo. Ficou nítido que os recursos que colocamos até então não faziam nenhum sentido, não tinham conexão com nada, não repercutiam no local.”

Essa constatação feita pelos técnicos do Senac é resultado de um processo histórico, no qual a escassez de recursos leva as instituições a disputas fratricidas, diminuindo os impactos de sua aplicação nas comunidades. “De fato, percebemos que as organizações sociais, constituídas de pessoas, guardam entre si uma cultura que é a da competição – se a farinha é pouca, o meu pirão primeiro. É a cultura de não passar informação. Por que eu passaria uma informação de que tem alguém patrocinando projeto se outra pessoa pode ir lá também e os recursos acabam... Isso faz sentido para vocês? Temos essa mentalidade e aprendemos em casa que, se cuidarmos somente do que é nosso, já estaremos fazendo bastante.”

Mas esse quadro pode ser mudado, desde que exista alguma ação que estimule a proximidade entre elas, a cooperação e a melhoria da qualidade dos serviços que prestam à comunidade. Entretanto, o espaço de proximidade a ser criado entre as organizações sociais deve ter forte base de confiança, na participação e na transparência.

O importante é que as instituições percebam a existência umas das outras: “Quando isso acontece, sai do seu isolamento, abre a porta e a janela, otimiza recursos. Os recursos podem ser compartilhados, complementados por outras organizações. Quando ouvi os palestrantes pela manhã, eu pensei: ‘No Senac, fizemos o mesmo caminho, indo para a comunidade buscar as conexões possíveis. Anos depois de caminhar para as comunidades, criamos uma figura que nem existia no Senac, que é o mediador de redes sociais. Agora, para fazer mediação de redes sociais em todo o Estado de São Paulo, onde há um Senac atuando nisso, existe um mediador de rede social fomentando esses encontros, conversando com as pessoas, criando possibilidades de projetos de comum interesse’”.

Mas qual formato de rede é estimulado pelo Senac? É mais um espaço onde as instituições mais estruturadas monopolizam as decisões? Ou é um fórum no qual as instituições locais são chamadas para homologar encaminhamentos já tomados?

“Não, no nosso modelo, a lógica é piramidal. Procuramos construir valores de cooperação, solidariedade, transparência e democracia. E, sobretudo, diálogo. Mas diálogo de verdade, não como substituto da fala. Nesse sentido, creio que o papel do agente de crédito, do agente de desenvolvimento, do agente de saúde, desse novo profissional, é fundamental. Ele é o cara! Ele é quem vai humanizar as comunidades. Humanizar no sentido de diálogo, de se enxergarem, de ver o que está acontecendo ali, o que faz sentido para que novos negócios surjam, novas relações surjam. O Almir Pereira falou pela manhã da relação de confiança. Acredito plenamente nisso. Sou uma agente de desenvolvimento local, na prática, e vejo muita semelhança entre o agente de crédito e o agente de desenvolvimento.”

E qual o modelo de desenvolvimento que resultará da atuação das redes construídas com a ajuda do Senac? Com as redes estruturadas, o papel do Poder Público não poderá ser substituído, criando distorções no ordenamento das coisas? E a participação nas redes não estabelece alguma relação desigual entre as organizações que as integram?

“Não, nas nossas redes, todos são iguais, todos são do mesmo tamanho. É lógico que temos de administrar alguns egos, alguns desvios. Para isso, conceituamos desenvolvimento como desenvolvimento, apenas. Desenvolvimento não precisa ter sobrenome. Desenvolvimento é sempre desenvolvimento social. Quem se desenvolve são as pessoas, são as sociedades. Desenvolvimento é desenvolvimento social, portanto, a mudança é social, a mudança é das pessoas e nas relações das pessoas. Essa é a nossa visão, que é diferente de desenvolvimento econômico. Este último é quantitativo, tem importância dentro do desenvolvimento, mas só o crescimento econômico não gera necessariamente desenvolvimento das pessoas e da qualidade das relações interpessoais. De acordo com Putnam, se não houver mudanças nas pessoas e nas relações das pessoas, não há desenvolvimento. Pode até ter crescimento econômico, mas não haverá real desenvolvimento.”

49

Mas a organização de uma rede não pode ser feita por qualquer um. Para garantir a consolidação dos princípios que orientam a sua construção e operacionalização, o Senac tem buscado capacitar profissionais consistentes, alinhados e comprometidos com os valores da cooperação, da solidariedade, da participação e da democracia. “Quando formamos os agentes de desenvolvimento local, é para fazer tudo isso que falei aqui, é para conectar tudo o que está vivo naquela comunidade, para implementar uma metodologia que gere desenvolvimento. Queremos que esse profissional seja um articulador em comunidades e consiga fazer articulações suficientes para promover o desenvolvimento.”

Na construção da rede, alguns passos precisam ser seguidos, com o cuidado de preservar e fortalecer os princípios que nortearão a participação de todos os envolvidos.

“Esse momento é muito importante. Procuramos as lideranças locais, a diretora de escola, o jornalista, a senhora que faz bolo e que todo mundo conhece. Essas pessoas vão chamando as outras e outras, é essa turma que vai chamar o governo local. Porque é essa turma que formará a rede, que vai se conhecer, ter outra forma de trabalhar, que não é mais o cada um faz o seu, mas todos juntos. É essa turma que forma a governança daquela

comunidade, é ela que colocará a metodologia em andamento. O que o Senac faz é assessorar. A partir da construção do espaço de debates, fazemos, todos, um diagnóstico participativo. Esse diagnóstico é um exercício que a comunidade faz para conhecer, de fato, as coisas que existem e não existem na comunidade. E também pode sugerir aquilo que quer ver melhorar. Esse momento é belíssimo. Depois do diagnóstico, é a vez do plano de desenvolvimento. O plano é o farol, é o olhar para a frente, para alcançar o sonho. Tudo muito real, possível, um sonho em que tudo é possível, sem fantasias. Então, nessa metodologia, ensinamos a conceber um plano em que se faz um pacto social no bairro, na cidade, para se chegar até o sonho que a comunidade pensa para si, para o futuro.”

Para finalizar o evento, a representante do **Instituto Nordeste Cidadania**, Helda Kelly dos Santos Pereira, ressaltou os valores e princípios do Instituto, que objetivam criar um ambiente profissional positivo e promissor para os profissionais que operam o microcrédito do CrediAmigo. Com a inclusão do Instituto na lista da revista *Você S.A.* como uma das 150 empresas brasileiras para trabalhar, em 2009, parece que a instituição encontrou um rumo a seguir.

50

Mas é um processo, não acaba nunca. Ao contrário, é necessário buscar, o tempo todo, formas de melhorar o ambiente, melhorar a produtividade, melhorar o atendimento aos clientes. Até a missão teve que ser redefinida para dar a todos os funcionários uma visão clara do papel da instituição, já que “nosso principal parceiro é o Banco do Nordeste e o que sabemos fazer é trabalhar com microcrédito, com agentes de crédito. Definimos uma missão que nosso funcionário olha e diz : ‘Eu me identifico com isso!’”. Então, quando falamos em microfinanças, falamos em desenvolvimento econômico das pessoas. O desenvolvimento não está atrelado somente ao crédito, mas ao desenvolvimento da sociedade, ao desenvolvimento cultural e local”.

Naturalmente, um bom ambiente de trabalho em uma organização não está vinculado apenas à clareza do enunciado de sua missão institucional; outros elementos são necessários. “Temos um diferencial, trabalhamos com brilho nos olhos, com pessoas que são determinadas, que têm motivação. Como já foi colocado aqui pelos que falaram antes de mim, trabalhar com microcrédito exige paixão. Isso é verdadeiro. Quando encontramos nossos agentes de crédito na rua, notamos, realmente, a paixão com que eles desenvolvem a sua atividade.”

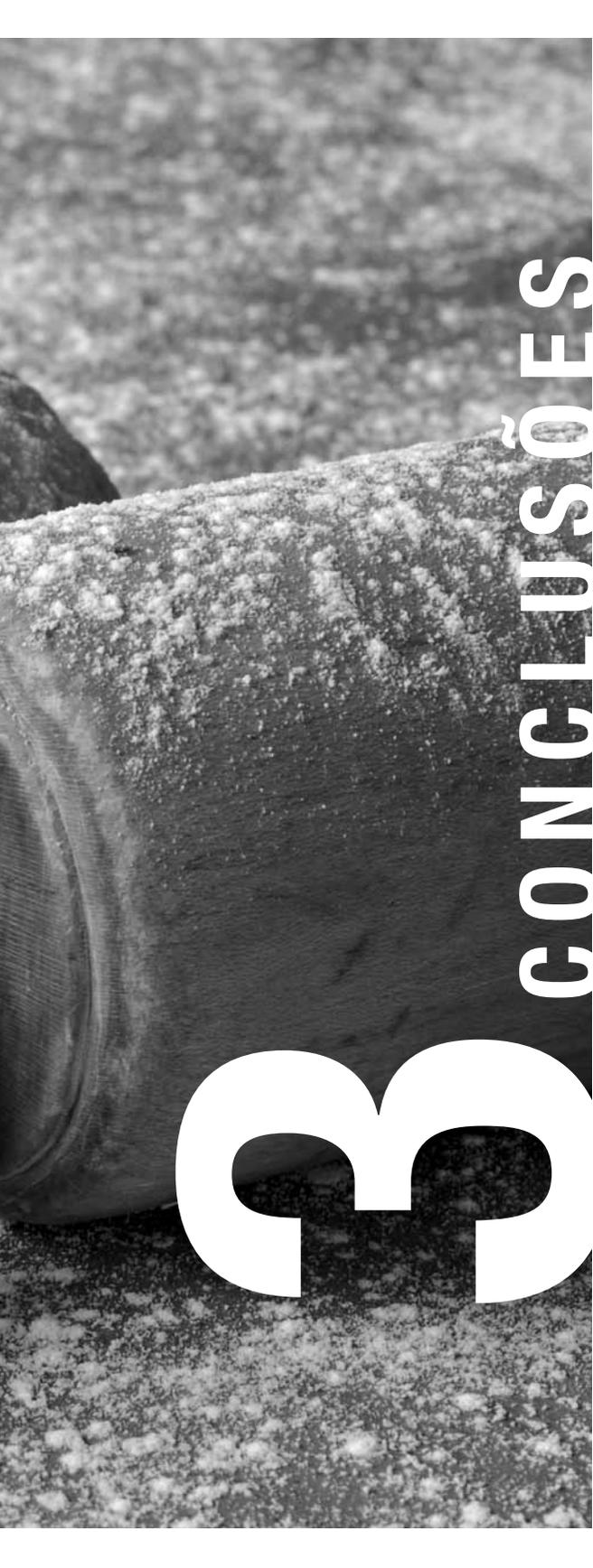
Embora a função de agente de crédito exija e proporcione muitas emoções, ela não é simples. Ao contrário, exige desprendimento, arrojo, esforço físico, compromisso com os mais humildes e com as comunidades onde vivem. É natural que ganhem o suficiente. “Na composição do salário de nossos agentes, consideramos todas essas questões. Todos têm salário-base e remuneração situacional. O que vem a ser essa remuneração situacional? O agente pode ir da faixa 1 à faixa 11 e o critério para que ele mude de faixa é aumentar em 125 clientes a sua carteira. A cada 125 clientes, ele muda de faixa. Ao mudar de faixa, a remuneração situacional aumenta, ele ganha mais. Além disso, há a remuneração variável, um instrumento que criamos para remunerar a qualidade do trabalho.”

A palestrante esclareceu que “quando falamos de qualidade, falamos de carteira saudável, equilibrada, com pouca inadimplência, poucos atrasos e perdas... Além disso, há a possibilidade de ascensão funcional, mesmo que não exista um plano específico de cargos e salários, ainda assim ele pode mudar de cargo na estrutura da organização. Por exemplo, quem entra como funcionário administrativo pode passar a agente de crédito, quem é agente de crédito pode passar a coordenador, de coordenador a monitor... e assim por diante”.

Em conformidade com o que a instituição espera de seus agentes, é necessário que ela adote critérios e procedimentos de seleção rigorosos, precisos. Não acertará sempre, mas errará menos. “Temos alguns parâmetros para selecionar nossos agentes. Deve ter mais de 18 anos, exceto no caso dos aprendizes, que a lei nos obriga a ter. Não exigimos curso superior, mas ensino médio completo. Avaliamos que as pessoas com ensino são mais propensas a aderir aos objetivos da instituição, a crescer juntos. Preferimos aqueles com alguma experiência profissional em vendas, cobrança e negociação. Se tiver experiência com ações comunitárias, melhor. Para isso, geralmente escolhemos pessoas que moram na comunidade onde vão atuar, pois já conhecem as pessoas, as lideranças.”

Para Helda Pereira, o reconhecimento da atividade do agente de crédito enquanto profissão, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no início do ano, foi uma conquista que equacionou alguns problemas para esses profissionais e para quem os contrata, uma vez que “deu fim a uma angústia da categoria. Isso significa o reconhecimento de uma atividade, embora ainda haja alguns problemas trabalhistas. Mas, agora, poderemos detalhar com precisão e de acordo com a lei aquelas atividades que são próprias do agente de crédito”.





# 3 CONCLUSÕES

Os quatro eventos realizados nas dependências do Cepam reuniram as instituições e profissionais mais atuantes em microcrédito no País. Além disso, pela primeira vez, organizou-se um bloco de eventos que tratasse de temas tão variados com tal grau de profundidade. Foram 32 horas de exposições, debates e esclarecimentos sobre aspectos que ainda não estão completamente resolvidos na operacionalização da oferta de microcrédito no mercado brasileiro. Nesse sentido, a escolha dos temas não poderia ser mais apropriada, uma vez que o microcrédito produtivo segue em expansão e os indicadores demonstram que esta será a tendência nos próximos anos.

Entretanto, restam ajustes a serem feitos na forma de ofertar o microcrédito, para qualificar esse crescimento. Apenas acompanhar o aumento da oferta de crédito, ocorrido nos últimos anos na economia brasileira, não significa que tenham sido alcançados os segmentos e as pessoas que realmente necessitam de recursos, em condições adequadas, para viabilizar suas atividades produtivas.

Essa condição foi reafirmada por Elvira Cruvinel, do Banco Central do Brasil, ao dizer que: “A palavra ‘adequado’ é muito importante no nosso trabalho. Isso significa em que medida está se levando em consideração a necessidade e o conhecimento do cliente ao lhe oferecer crédito nessa ou naquela quantidade e em tais condições”.

Embora os valores médios dos créditos concedidos pelo setor de microcrédito no Brasil se encontrem em níveis aceitáveis para os padrões internacionais, há diferenças significativas nos valores praticados entre as instituições. Nesse caso, aquelas que praticam os valores mais altos nas suas operações estão a ponto de não mais se enquadrarem como instituições de microcrédito, tal a grandeza dos créditos que concedem.

Esse quadro resulta da preocupação que as instituições de microcrédito têm em relação à qualidade da sua carteira, sob o ponto de vista de sustentabilidade, nos casos de instituições públicas e Oscips, e de lucratividade, nos casos daquelas vinculadas ao sistema financeiro. Embora tenham clareza de que a operacionalização da oferta do microcrédito obedece a

princípios diversos daqueles seguidos pelo sistema financeiro tradicional, em geral, as instituições que o operam possuem prerequisites e modelos de controle parecidos com os adotados pelos bancos, com poucas variações.

Os modelos das instituições concentram suas análises no perfil do indivíduo que solicita o crédito (considerando seu histórico de crédito, a sua renda média familiar e o grau de comprometimento da renda em face do crédito solicitado), relegando o potencial de geração de valores a serem produzidos pelo incremento do crédito na atividade produtiva que o tomador desenvolve. Isto é, se o crédito solicitado destina-se à geração de valor a partir do incremento na produção de algum bem ou serviço, é importante que a análise da capacidade de pagamento do cliente do microcrédito considere esse aspecto.

Para ser mais preciso: se o crédito liberado destina-se a financiar a produção de mil camisas, por determinado empreendedor, o correto é que o seu pagamento seja feito a partir da comercialização das camisas produzidas – e não da renda familiar apresentada por ele no ato da solicitação do crédito.

54

O que pôde ser constatado em relação à forma como as instituições tratam os dados de suas carteiras é que cada uma utiliza tipos diferentes de *softwares* no gerenciamento de informações. Algumas avaliam que o seu sistema apresenta característica menos fria e racional que aqueles utilizados pelos bancos, como é o caso do Banco Palmas, sobre o qual João Joaquim de Melo afirmou: “A vizinha é a pessoa mais importante na gestão da carteira de crédito. Não é o *software*, não é o computador. É a vizinha, que conversa com a pessoa, porque ela me dirá concretamente se a pessoa é do bem ou do mal. Ou seja, a vizinha é a portadora da alta tecnologia de gestão”.

Essa mesma posição foi demonstrada pelo Real Microcrédito, mediante a fala de Jerônimo Rafael Ramos, que afirmou: “Não usamos a estrutura de um *credit score* utilizado nos bancos tradicionais, porque, muitas vezes, o crédito é ofertado, nesse universo de microcrédito, somente por meio dos vizinhos”.

Entretanto, com exceção da Instituição de Microcrédito São Paulo Confia\*, todas as instituições utilizam instrumentos de avaliação de risco criado pelo sistema financeiro tradicional, SPC e Serasa, que tem poder de veto às demandas feitas por quem está inscrito nos seus registros. Isto é, se constatada a inscrição, o pleito do solicitante é automaticamente negado.

---

\* Na formação dos seus grupos de aval solidário, a São Paulo Confia aceita que metade dos integrantes possua algum tipo de restrição cadastral.

A lógica que prevalece nas instituições de microcrédito no Brasil resulta na quase inexistência de ações de orientação aos empreendedores depois da concessão do crédito, ainda que os operadores afirmem reconhecer as precariedades gerenciais e administrativas dos empreendimentos financiados. Essa situação ficou muito clara nas falas dos convidados do evento que tiveram a assistência pós-crédito como tema.

As razões concentram-se em algumas variáveis, segundo os palestrantes: uma delas é o custo de oferecer esse tipo de serviço ao tomador, uma vez que a operacionalização do crédito propriamente dita já carrega em si um custo elevado. A outra sustenta-se no despreparo dos agentes de crédito para realizarem essa tarefa. Há, ainda, a tese de que qualquer intervenção do agente na gestão do empreendimento significaria assumir o compartilhamento da responsabilidade sobre eventual fracasso e em dificuldades de honrar o empréstimo solicitado – o que, afirmam, poderia resultar na falta de argumento e de condição moral para que procedesse a ações de cobrança do inadimplente. Por fim, há quem defenda que qualquer apoio técnico-gerencial no pós-crédito seja feito por instituição alheia à concessão do crédito.

O dado de realidade é que as instituições e os operadores admitem que esse é um desafio em que pouco se avançou.

No caso do Ceape-PE, há a clara percepção de que “90% do tempo do agente de crédito tem de estar voltado para o crédito. Não podemos nos enganar e pensar que o agente de crédito pode tratar do empréstimo e de assistência técnica ao empreendedor. Sabemos que temos um papel já desempenhado, temos pessoas que começaram bem distantes de um mínimo desejável e, com a nossa interferência, melhoraram. Mas dizer que o que fazemos é o que se pede para um crescimento sustentável, mais bem orientado, na realidade não é”.

Essa mesma visão é compartilhada por Manuel Thedim, do IETS. “Não gosto da ideia do agente de crédito sendo capacitador do empresário. Creio que há aí, inclusive, o problema do risco moral. Faz-se a capacitação, três meses depois a situação do empreendedor se torna crítica, ele não paga o crédito, com o argumento de que foi o agente que o ‘empurrou para o buraco’. Creio que essa é a diferença fundamental entre o microcrédito e o crédito normal. Ou seja, criou-se uma metodologia para diminuir a assimetria de informação entre quem está emprestando e quem está tomando crédito. É essa a função primordial do agente de crédito.”

Manejar de forma adequada a operacionalização da oferta do microcrédito não é tarefa simples. O microcrédito não é apenas o ato de emprestar dinheiro para determinado fim. A concessão do microcrédito deve resultar em valores potencialmente maiores do que aqueles que seriam produzidos pelos empréstimos convencionais. Entretanto, o êxito do empreendimento não depende apenas do crédito. Há outras condições que contribuem ou não para a viabilidade do negócio desenvolvido.

É nesse sentido que se inicia, entre as instituições e estudiosos do tema microcrédito produtivo, a discussão em torno do perfil mais adequado aos agentes de crédito. Parece ganhar corpo a ideia de que o microcrédito somente terá a dimensão de desenvolvimento e impactará positivamente os indicadores econômicos e sociais nas comunidades e territórios, se estiver inserido num conjunto de políticas mais amplas e complementares.

Nessa lógica, a formação de agentes terá que dotá-los de informações e capacidades que os ajudem a compreender a dinâmica dos modos e razões pelos quais ocorre a formulação dessas políticas, e articular os agentes responsáveis por sua implementação local, de modo a revertê-las em benefício das atividades financiadas. Dessa forma, podem entender quais as dificuldades de um empreendimento localizado numa comunidade com problemas de infraestrutura (ruas esburacadas, sem abastecimento de água encanada, sem energia elétrica, etc.).

Nessa nova configuração, a atuação do agente de crédito ganha outra dimensão. A sua “função primordial” não seria mais conceder crédito, mas promover o desenvolvimento – dando ao crédito o papel que é inerente aos processos de desenvolvimento. Essa parece ser a visão do representante do Banco do Povo Crédito Solidário, Almir da Costa Pereira. Para ele, as parcerias efetivadas por sua instituição tinham essa preocupação: “Por elas já dá para perceber que consideramos o microcrédito como ação não isolada, não apenas para o agente de crédito, mas para o agente de desenvolvimento. Ele deve dominar técnicas que, cada vez mais, permitam compreender o cenário onde trabalha”.

E, naturalmente, sua agenda não seria mais dividida na proporção de 90% para a concessão de crédito e o restante para outras atividades. Nesse novo modelo, a quantidade e a qualidade da demanda por microcrédito seriam aumentadas e melhoradas, exigindo apenas que haja bons instrumentos de controles gerenciais e de processos para que o crédito seja ofertado suficientemente.





## Perfil dos palestrantes

Após definir as instituições que mais acumulavam experiências operacionais, o próximo passo foi identificar, nessas organizações, os profissionais com mais conhecimentos sobre cada um dos temas previstos. Os critérios para a definição dos nomes incluíram a produção teórica (livros, artigos, notas técnicas, teses, palestras, etc.) e os trabalhos práticos realizados (coordenação ou participação em programas/projetos, coordenação de equipes em ações específicas, avaliação de programas/projetos, etc.). Ao final, foram convidados os seguintes palestrantes:

### Almir da Costa Pereira

Foi coordenador do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e assessor do ministro do Trabalho e Emprego. É diretor executivo do Banco do Povo Crédito Solidário, da região do ABC, e presidente da Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito (Abcred).

### Antonio Marcos Pinto Ambrozio

Economista, professor agregado do Departamento de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). É gerente da Área de Pesquisa e Acompanhamento Econômico (APE), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), e autor do artigo Microfinanças: Alcance *Versus* Sustentabilidade.

### Benedito Cabral

Bacharel em direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com MBA em Direito Processual Civil pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Atua há 12 anos no Centro de Apoio aos Pequenos Empreendedores (Ceape-MA), como advogado, gerente jurídico, diretor de crédito e diretor jurídico. Desenvolve trabalho de adequação jurídica da instituição ao marco da legislação vigente, na busca de dotá-la de condições para acessar financiamento público para a composição de *funding*.

### Elvira Cruvinel Ferreira Ventura

Doutora pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape-FGV) é professora da mesma instituição. Trabalha no Banco Central do Brasil como analista do Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf-BCB). Gerenciou projetos de governança corporativa, inclusão financeira no Brasil e moedas sociais. É editora do *Boletim de Responsabilidade Social* do Banco Central do Brasil

### Helda Kelly dos Santos Pereira

Bacharel em Ciências Contábeis, com pós-graduação em Contabilidade Tributária, mestre em Administração, está finalizando MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. Há sete anos exerce o cargo de diretora administrativo-financeira no Instituto Nordeste Cidadania, organização parceira do Banco do Nordeste do Brasil (BNB) na operacionalização do CrediAmigo.

### Hugo Duarte

Professor de Administração, *Marketing* e Gestão de Pessoas, consultor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e empresário da área de educação, já foi conselheiro do Ministério da Educação (MEC). É assessor especial da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e do Trabalho da Cidade de São Paulo e presidente do conselho da instituição São Paulo Confia. Em sua gestão, a São Paulo Confia ampliou o número de unidades, de agentes de crédito, e de operações, tornando-se uma das mais importantes instituições de microcrédito do País.

### Jeronimo Ramos

Superintendente de Relacionamento da Real Microcrédito.

### João Joaquim de Melo Neto Segundo

Professor, graduado em Ciências Religiosas, é coordenador-geral do Instituto Banco Palmas (Banco Comunitário do Conjunto Palmeiras) e diretor da Rede Nacional de Bancos Comunitários. Foi criador do Banco Palmas, uma das experiências mais profundas de banco comunitário em atividade no Brasil. É também consultor e instrutor em programas e projetos de combate à pobreza com inclusão social, com ênfase em Economia Solidária.

### José Marcos Ferreira de Barri

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e em Direito pelas Faculdades Integradas

de Guarulhos, com pós-graduação em Gestão do Terceiro Setor. Cursa especialização em Gestão Pública pela FGV-RJ. Gestor de finanças e controle do governo de Goiás, há oito anos é gerente técnico no Programa Banco do Povo de Goiás.

#### **Lourdes Alves de Souza**

Psicóloga, pós-graduada em Gestão do Conhecimento e especialista em Desenvolvimento Local pelo Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), Lourdes Souza também atuou como multiplicadora da metodologia de desenvolvimento local integrado e sustentável. Compõe a equipe de Desenvolvimento Social do Serviço Nacional do Comércio (Senac), com foco em metodologias e capacitação de multiplicadores. Representa o Senac-SP no Conselho Parlamentar de Cultura de Paz e no Conselho da Fundação Casa. Em 2004, recebeu prêmio da WIZO São Paulo por sua atuação no terceiro setor.

#### **Marden Marques Soares**

Bacharel em Ciências Contábeis, com pós-graduação em Auditoria, atuou no Banco Central do Brasil como consultor responsável pelas análises de projetos de instituições financeiras, área ligada à Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro (Dinor), elaborando orientações sobre os rumos para o microcrédito no Brasil. Atual diretor-presidente da Agência de Fomento de Alagoas (Afal), é conselheiro fiscal da Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE) e presidente do conselho de administração da Companhia de Empreendimentos, Intermediação e Parcerias de Alagoas (Cepal). É autor dos livros *Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito no Brasil*; e *O Cooperativismo de Crédito no Brasil – Do Século XX ao Século XXI*. Também publicou o trabalho *Governança Cooperativa: As Funções Estratégicas e Executivas em Cooperativas de Crédito no Brasil – Identidades, Valores e Governanças das Cooperativas*; e *The Role Of The Board Of Directors In The Context Of Good Governance: A Study Of Financial Cooperatives In Brazil (O Papel do Conselho de Administração no Contexto da Boa Governança: Um Estudo de Cooperativas de Crédito no Brasil)*.

#### **Marcelo Azevedo Teixeira**

Administrador de empresas com MBA em Gestão Empresarial, mestre em Economia, trabalha há 22 anos no BNB, e há 12 anos com microcrédito. Foi um dos responsáveis pela implementação do Programa de Microcrédito CrediAmigo, coordenando a primeira equipe. É coordenador da Área de Microfinança Urbana e Micro e Pequenas Empresas do BNB em que se encontra o CrediAmigo.

**Banco do Povo Paulista**

Rua Boa Vista, 170, 2º andar, Bloco 5

São Paulo/SP – CEP 01014-000

11 3241-7302

[contato@bancodopovo.sp.gov.br](mailto:contato@bancodopovo.sp.gov.br)

[www.bancodopovo.sp.gov.br](http://www.bancodopovo.sp.gov.br)

**Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam**

Av. Professor Lineu Prestes, 913 – Cidade Universitária

São Paulo/SP – CEP 05508-000

11 3811-0300 | Fax: 11 3813-5969

[cepam@sp.gov.br](mailto:cepam@sp.gov.br)

[www.cepam.sp.gov.br](http://www.cepam.sp.gov.br)





## OS DESAFIOS DO MICROCRÉDITO PRODUTIVO

NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES E SEUS OPERADORES

Aqui o leitor encontra uma síntese das palestras e dos debates ocorridos em seminários que focaram os desafios para o desenvolvimento do microcrédito produtivo em São Paulo e no Brasil. Gestão de carteira, alcance e focalização, assistência pós-crédito, além do papel dos agentes de desenvolvimento, foram alguns dos tópicos abordados. Os encontros propiciaram diversas abordagens, sob a ótica de quem está de fato operando a concessão de microcrédito em todo o País, juntamente com contribuições de estudiosos e especialistas.

Produção e impressão

**imprensa oficial**

Realização



SECRETARIA DO EMPREGO  
E RELAÇÕES DO TRABALHO

