

Seminário

BNDES **MICROFINANÇAS**

ENSAIOS E EXPERIÊNCIAS



2 e 3 de maio de

PREFÁCIO

O Seminário Internacional sobre Microfinanças se realizou nos dias 2 e 3 de maio de 2000, no auditório do BNDES, Rio de Janeiro. O evento integra o Programa de Desenvolvimento Institucional, do BNDES, no âmbito do convênio de cooperação técnica com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID.

O objetivo deste Seminário é tornar disponíveis ao público brasileiro, especialmente os profissionais e tomadores de decisão, bem como os formadores de opinião, informações e materiais técnicos sobre as microfinanças, no contexto da evolução desta indústria na América Latina.

O programa do evento traz à discussão temas que embasam conceitualmente ou operacionalizam a estratégia do BNDES para as microfinanças, uma categoria mais abrangente do que microcrédito que trata do desenvolvimento sustentável da oferta de serviços financeiros, em geral, para segmentos da sociedade que não lhes têm acesso.

O seminário se organizou em doze sessões, a primeira delas visando propiciar ao público um cenário de microfinanças, sob uma perspectiva histórica e conceitual, e a última, realizando um balanço propositivo das exposições e debates ocorridos. As outras dez sessões trataram de temas específicos, considerados prioritários para o desenvolvimento das microfinanças no Brasil.

A visão do futuro é de uma indústria cada vez mais integrada no sistema financeiro tradicional, com instituições capazes de oferecer uma gama de produtos adequada às necessidades do seu público alvo.

O surgimento, relativamente recente, desta indústria no Brasil e seu estágio de desenvolvimento administrativo-operacional, exigem um investimento que melhore as condições estruturais de expansão da oferta de serviços microfinanceiros no país. Neste sentido, uma das atividades prioritárias do Programa de Desenvolvimento Institucional visa tornar disponível novas ferramentas de gerenciamento, operação e controle, bem como promover a visibilidade da indústria e a transparência de suas instituições. Por outro lado, pretende-se que este Seminário contribua, decisivamente, para que o diálogo brasileiro

sobre o tema se desenvolva sob um enfoque altamente técnico e analítico, onde os debates girem em torno dos temas prioritários para o crescimento sustentável da indústria das microfinanças como um todo.

ÍNDICE

PROGRAMA

ABERTURA

Dr. Francisco Gros - Presidente do BNDES
Dra. Ruth Cardoso - Presidente do Conselho Comunidade Solidária
Dra. Marguerite Berger - Representante do Banco Interamericano de Desenvolvimento
Dra. Beatriz Azeredo - Diretora do BNDES

PAINEL 1

Uma visão geral das Microfinanças

Apresentador

Cláudio Gonzáles Vega – Ohio State University

PAINEL 2

Experiência Boliviana

Apresentadores

Fernando Prado – Corporação Andina de Fomento
Pedro Arriola – Cajá los Andes/ASOFIN
Gonzalo Puente – ECOFUTURO

PAINEL 3

Governabilidade

Apresentadora

Maria Otero – ACCION Internacional

PAINEL 4

Regulamentação do Setor de Microfinanças

Apresentadores

Tor Jansson – Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID
Ramón Rosales – International Consulting Corp. – ICC

PAINEL 5

Padrões de Desempenho – até um sistema de rating

Apresentadores

Todd Farrington – Microrate
Arnaud Ventura – PlaNet Finance
Alice Negre – PlaNet Finance
Isabelle Barres – Calmeadow

PAINEL 6

Informática e Auditoria

Apresentadores

Andrew Mainhart – Development Alternatives Inc. – DAÍ
Xavier Reille – Banco Mundial

PAINEL 7

Desafios em construir uma nova indústria

Apresentador

Pancho Otero – Consultor, Bolívia

PAINEL 8

Recursos Humanos

Apresentadores

Maria Soledad Jarrin Sanchez – Enlace Más, Equador

Arelis Gomez – International Management Consulting Corp., EUA

PAINEL 9

Bancos e outras instituições reguladas

Apresentadores

Juan Uslar – Bangente, Venezuela

Diego Salvador – Banco Del Pichincha Credi Fé, Equador

Luis Maldonado – Financiera Vision, Paraguai

PAINEL 10

Fundos de investimentos especializados

Apresentadores

Lauren Burnhill – ProFund, Costa Rica

Daniel Leibsohn – Calvert Fund, EUA

Fernando Lucano – Latin América Challenge Investment Fund, Peru

PAINEL 11

Crédito Rural

Apresentadores

Richard Meyer – Ohio State University, EUA

Javier Alvarado – Centro de Estudos Peruanos, Peru

PAINEL 12

Novos Produtos

Apresentador

Warren Brown – Calmeadow, Canadá

AValiação Final e Conclusões

Encerramento

Maria Otero - CEO ACCIÓN

Marguerite Berger - Banco Interamericano de Desenvolvimento

Beatriz Azeredo - BNDES

SIGLAS E ABREVIações

QUADROS

QUADRO 1

Entidades de Microfinanças na Bolívia em 31 de Dezembro de 1999

QUADRO 2

Evolução da carteira da ASOFIN – 1998-1999

QUADRO 3

Evolução dos indicadores da ASOFIN – 1997-1999

QUADRO 4

Indicadores financeiros para algumas instituições em 31 de Dezembro de 1999

QUADRO 5

Resultado da pesquisa com as autoridades de supervisão de Julho/1997 e Março/2000

QUADRO 6

Comparativo entre o microcrédito e o crédito convencional, segundo algumas propriedades

QUADRO 7

Restrições às Taxas de Juros na América Latina – 1997 – 2000

QUADRO 8

Modelos específicos de microfinanças, segundo algumas características

QUADRO 9

Avaliação

QUADRO 10

Compensação monetária

QUADRO 11

Indicadores de gestão do oficial de crédito

QUADRO 12

Resultados apresentados no primeiro ano de funcionamento

QUADRO 13

Resultados apresentados pelo Bangente – Março de 2000

QUADRO 14

Acionistas do PROFUND

QUADRO 15

Transações do PROFUND

QUADRO 16

Carteira Internacional da Fundação Calvert

QUADRO 17

Quadro Comparativo de Instituições

GRÁFICOS

GRÁFICO 1
Crescimento da Carteira

GRÁFICO 2
Eficiência

GRÁFICO 3
Peso relativo das seis áreas analisadas - GIRAFE

GRÁFICO 4
Classificação comparativa entre as taxas máximas e as taxas da instituição

GRÁFICO 5
Efeito do ajuste sobre o retorno sobre ativos para 13 grupos pares

GRÁFICO 6
Auto-suficiência operacional e financeira para 13 grupos pares

GRÁFICO 7
Auto-suficiência operacional e financeira, comparação por grupos pares

GRÁFICO 8
Efeito dos ajustes no retorno sobre os ativos, por grupos pares

GRÁFICO 9
Política de juros das IMFs brasileiras por grupos pares

GRÁFICO 10
Composição Acionária

GRÁFICO 11
Utilização dos serviços financeiros potenciais

PROGRAMA

Painel 1 – Visão Geral das Microfinanças

- **Claudio Gonzalez-Vega** foi o palestrante convidado para desenhar o pano de fundo do evento. Talvez seja o acadêmico mais conhecido no campo das microfinanças. A partir dos resultados de pesquisas sobre os problemas que surgiram em programas de crédito subsidiado, financiados pelo Banco Mundial e operados por bancos estatais, além de outras pesquisas sobre o mercado de crédito informal, a Ohio State University introduziu uma nova linha de pensamento que influenciou o desenho dos primeiros programas de sucesso para microcrédito. Claudio Gonzalez-Vega apresenta uma evolução histórica e conceitual das microfinanças com especial ênfase no contexto da América Latina, permitindo à audiência ter um melhor entendimento de como se relacionam os temas discutidos bem como identificar quais as novas tendências mais importantes a serem apresentadas.

Painel 2 - Experiência Boliviana

O mercado de microfinanças da Bolívia é reconhecido como o mais desenvolvido do mundo. A existência de um grande número de instituições especializadas em microfinanças levou a uma situação onde a disputa por clientes está induzindo à queda das taxas de juros dos produtos microfinanceiros. Nota-se também o desenvolvimento de estratégias para manter a lealdade dos clientes, como por exemplo, a oferta de novos produtos, cartões automáticos e taxas preferenciais para clientes conhecidos. Talvez um resultado menos positivo do desenvolvimento deste mercado seja a entrada de alguns novos agentes, puramente com metas de curto prazo. Esse fenômeno despertou a necessidade de um sistema de *credit bureaus*, para prevenir que os clientes se endividem excessivamente e assim proteger a saúde das carteiras das instituições. Cada palestrante convidado para esta sessão traz uma perspectiva diferente do mercado boliviano:

- **Fernando Prado**, boliviano de origem, trabalha na CAF (Corporación Andina de Fomento), investidora de capital em instituições de microfinanças. Fernando Prado tem um conhecimento amplo do mercado boliviano, desde a criação do

Bancosol até hoje, e apresenta uma perspectiva do investidor sobre o futuro deste mercado.

- **Pedro Arriola** é diretor de uma das maiores instituições de microfinanças da Bolívia, a Caja de los Andes. Além disso, foi eleito como presidente do comitê técnico da ASOFIN (Associação Nacional de Instituições Especializadas em Microfinanças), da qual participam as principais instituições microfinanceiras. Recentemente a ASOFIN apresentou uma proposta para a Superintendência Bancária da Bolívia e outros agentes do setor, recomendando algumas medidas para permitir as instituições a ter maiores informações sobre os clientes.
- **Gonzalo Puente** é diretor da Ecofuturo, uma instituição constituída recentemente, resultado da fusão de quatro organizações não governamentais atuantes na indústria de microfinanças. Gonzalo Puente apresenta a história desta instituição. Apesar da sua experiência operacional, a Ecofuturo terá que harmonizar as diferentes metodologias de crédito utilizadas, como por exemplo, uma das ONGs que a constituiu, era especializada em crédito rural. Além disso, enfrentará sérios desafios no que se refere à sua estratégia de mercado, dominado por instituições maduras e rentáveis.

Painel 3 - Governabilidade

- **Maria Otero**, Presidente da ACCION Internacional, é uma profissional internacionalmente conhecida e considerada uma das pioneiras no conceito moderno de microfinanças, especialmente relacionado a temas como sustentabilidade e desenvolvimento institucional. Através de seu trabalho à frente da rede latino-americana de afiliadas, que inclui, no Brasil, o Sistema CEAPE, e de sua larga experiência no campo das pesquisas, Maria Otero acumula uma contribuição fundamental ao pensamento sobre a governabilidade das instituições de microfinanças. Sua apresentação aborda a lógica que rege a participação do setor privado nas microfinanças e os problemas que podem decorrer de uma participação ativa do governo na implantação de programas. Ela aprofunda a discussão com exemplos e princípios que direcionam a uma atuação apropriada do Conselho de uma instituição de microfinanças. Este tema é de alta prioridade para o entendimento da estratégia do BNDES para promover a indústria de microfinanças no Brasil.

Painel 4 - Regulamentação do Setor de Microfinanças

Cabe destacar que este tema é de fundamental importância no Brasil, dada a aprovação recente de uma figura legal especializada, a Sociedade de Crédito ao Microempreendedor (SCM), a ser supervisionada pelo Banco Central. Os palestrantes internacionais apresentam os princípios básicos e alguns casos concretos de regulamentação e supervisão das microfinanças.

- **Tor Jansson**, consultor na área de microfinanças, coloca para a audiência os temas principais a serem considerados sobre a regulamentação do setor com base nos resultados de uma pesquisa feita pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento junto às instâncias de supervisão bancária em todos os países da América Latina.
- **Ramón Rosales**, da International Consulting Corp., apresenta um estudo a ser publicado em português, relacionando a legislação pertinente de outros países com o contexto da regulamentação brasileira.

Painel 5 - Padrões de Desempenho – até um Sistema de *Rating*

Um elemento fundamental da estratégia do BNDES para desenvolver no Brasil a indústria das microfinanças, é a melhoria da qualidade de informação sobre o desempenho das instituições brasileiras. O objetivo é estabelecer padrões de desempenho adequados ao perfil brasileiro, para criação ou aprimoração de sistemas de classificação (*rating*), através dos quais os investidores possam avaliar e comparar as instituições de microfinanças. Cada um dos palestrantes apresenta seu sistema de classificação.

- **Todd Farrington**, analista financeiro da Microrate, empresa com sede em Washington, apresenta o desempenho das instituições de microfinanças líderes do mercado latino americano, e ainda, o conceito de avaliação que distingue “ganhadores” e “perdedores”. A sua apresentação tem como base a pesquisa feita pela Microrate com 50 instituições.
- **Arnaud Ventura**, diretor e coordenador do Planet Finance, uma organização sem fins lucrativos, com sede em Paris e **Alice Negre**, coordenadora do Projeto

de *rating*, apresentam seu plano de desenvolver um sistema internacional de classificação para microfinanças e a ferramenta de diagnóstico chamada GIRAFE.

- **Isabelle Barres**, representante de Calmeadow, apresenta o resultado de uma análise estatística comparando o desempenho de quatro instituições brasileiras com *peer groups*, ou seja, grupos de instituições e de países que apresentam condições de renda mais parecidas com as do Brasil.

Painel 6 - Informática e Auditoria

A falta de sistemas de informação gerencial de qualidade, específicos para microfinanças, é um dos principais obstáculos para as instituições brasileiras que desejam expandir suas operações e melhorar sua eficiência. Através do Programa de Desenvolvimento Institucional, o BNDES apoiará diretamente o desenvolvimento e aprimoramento de sistemas para o mercado brasileiro. O Programa apoiará, também, o desenvolvimento de uma metodologia de auditoria – contábil, financeira, operacional e de sistemas - específica para microfinanças.

- **Andrew Mainhart**, da empresa de consultoria Development Alternatives, Inc., é especializado em sistemas de informação para microfinanças. Em outubro de 1999, Mainhart liderou uma avaliação feita junto com o BNDES dos sistemas disponíveis no mercado brasileiro. Ele apresenta suas recomendações para o desenvolvimento de sistemas que contribuam para o melhor gerenciamento e transparência das instituições de microfinanças.
- **Xavier Reille**, do Banco Mundial, é chefe da equipe de um projeto que visa apoiar o desenvolvimento de normas e procedimentos de auditoria adaptado às microfinanças em vários países. Sua apresentação tem como foco a contribuição de um serviço de auditoria de qualidade para o desenvolvimento de uma dada instituição, bem como da indústria em geral. Analisa alguns casos notórios em que auditorias feitas por empresas internacionais não detectaram procedimentos fraudulentos ou não perceberam os sinais de graves crises que surgiram logo em seguida. Também destaca alguns aspectos, por exemplo, de como uma auditoria de uma instituição de microfinanças precisa ser desenvolvida de forma distinta a uma instituição financeira tradicional.

Painel 7 - Desafios para Construir uma Nova Indústria

- **Pancho Otero**, consultor boliviano prestando serviços no Brasil, deparou-se com essa questão ao assumir o cargo de presidente fundador da PRODEM, instituição boliviana de microfinanças que criou o BancoSol. Pancho Otero apresenta os pontos relevantes ao se construir uma empresa neste setor e ressaltou sua opinião de como agiria em determinadas ocasiões, caso ele tivesse que passar por essa experiência novamente.

Painel 8 - Recursos Humanos

A metodologia de crédito e a estratégia de rentabilidade da maioria das instituições de microfinanças baseiam-se na obtenção de um alto nível de produtividade dos recursos humanos, através, fundamentalmente, de política de delegação de autoridade quanto à análise de crédito e gestão da carteira.

- **Maria Soledad Jarrin Sanchez** coordena o centro de treinamento Enlace Más, associado ao Banco Solidario del Ecuador. Maria Soledad apresenta os temas que fazem parte do programa de treinamento deste centro, com ênfase nos planos de incentivos para agentes de crédito, e os elementos de gerenciamento financeiro que são oferecidos aos administradores de instituições de microfinanças.
- **Arelis Gomez**, da empresa International Management Consulting Corporation (IMCC), atualmente trabalha com bancos comerciais da Guatemala que estão entrando no mercado das microfinanças. Areliz apresenta os componentes básicos de um programa de capacitação que desenvolveu, direcionado especialmente para funcionários de bancos.

Painel 9 - Bancos e outras instituições reguladas

Esta sessão tem como objetivo apresentar a experiência de bancos comerciais que estão entrando no mercado das microfinanças em outros países latino-americanos. Cada expositor fala sobre os motivos que levaram sua instituição a entrar nesse segmento do mercado, a maneira como a tecnologia microfinanceira se integra às operações do restante

da instituição e a importância das microfinanças no conjunto das operações e na estratégia institucional.

- **Juan Uslar**, gerente geral da Bangente, Venezuela, representa uma instituição vinculada ao Banco del Caribe, criada especialmente para trabalhar em microfinanças. A idéia original era a de fundir as carteiras de quatro ONGs atuando no país. Entretanto, quando se verificou que a qualidade das carteiras não era boa, optou-se por formar uma nova carteira, inclusive para melhor padronizar a metodologia de crédito. Uslar também apresenta a estratégia de terceirização, utilizada com o objetivo de diminuir custos.
- **Diego Salvador** é gerente geral do Banco Pichincha del Equador. Um dos poucos bancos que não quebraram com a recente crise financeira do país. Diego Salvador discute a importância da entrada neste novo segmento para sua estratégia de crescimento.
- **Luis Maldonado**, da Financeira Visión, Paraguai, discute como a tecnologia de microcrédito transformou as operações de sua instituição. Uma das maiores financeiras do país, com indicadores financeiros excelentes, a Visión adotou a figura do agente de crédito, responsável pela gestão de uma carteira e remunerado com base em sua produtividade, para todos os seus produtos, incluindo crédito de consumo, seguros e cartões de crédito.

Painel 10 - Fundos de Investimento Especializados

Em anos recentes, investidores privados vêm demonstrando maior interesse no setor das microfinanças na América Latina. A presença de investidores com fins lucrativos exige uma disciplina financeira que é importante para o crescimento do segmento. Os três palestrantes convidados para apresentar este tema são diretores de fundos de investimento especializados em microfinanças.

- **Lauren Burnhill** membro fundadora e diretora da PROFUND, com sede em Costa Rica, apresenta as regras deste fundo, analisa os resultados dos investimentos feitos e conta as lições aprendidas durante os primeiros anos de gerenciamento.

- **Daniel Leibsohn** é membro do Conselho de Diretores e do Comitê de Investimentos do Fundo Social Calvert, baseado em Bethesda, Maryland, um dos maiores dos EUA. Este fundo investe em áreas que incluem projetos de habitação, desenvolvimento comunitário e microfinanças. Daniel Leibsohn explica como o fundo decide onde investir e quais critérios utilizados para avaliar estes investimentos.
- **Fernando Lucano** constituiu, recentemente, o fundo LA-CIF (Latin American Challenge Investment Fund), com sede em Lima, Peru. Fernando Lucano analisa os requisitos que considera importantes na constituição de um fundo especializado em microfinanças e discute o uso de empresas classificadoras de risco na avaliação das instituições que demandam recursos do LA-CIF.

Painel 11 - Crédito Rural

Os desafios enfrentados no desenvolvimento de um mercado sustentável de microcrédito para a produção agrícola são reconhecidos no mundo inteiro.

- **Richard Meyer**, professor de Economia Agrícola da Ohio State University, já morou e trabalhou no Brasil. Apresenta as principais questões a serem consideradas no mercado de finanças rurais.
- **Javier Alvarado**, pesquisador principal do projeto “Práticas Promissoras em Finanças Rurais,” financiado e coordenado pelo BID. Ele apresenta os resultados preliminares da pesquisa, oferecendo exemplos concretos de tecnologias utilizadas por instituições que estão conseguindo oferecer crédito aos pequenos produtores rurais de maneira sustentável.

Painel 12 - Novos Produtos

Nos mercados mais desenvolvidos de microfinanças, a oferta de novos produtos representa um elemento importante da estratégia competitiva de uma instituição. Esta tendência representa uma grande vantagem para os microempreendedores, pois disponibiliza uma vasta gama de serviços para atender suas necessidades.

- **Warren Brown** apresenta uma matriz de novos produtos disponíveis atualmente no mercado e ainda detalhes mais específicos de alguns projetos, tais como seguros oferecidos por instituições de microfinanças.

Avaliação Final e Conclusões

Esta sessão, cujo objetivo é o de apresentar algumas recomendações para os profissionais e tomadores de decisão brasileiros, a partir dos temas debatidos no Seminário, é desenvolvida por duas especialistas: Marguerite Berguer, atualmente chefe da Unidade de Microempresa do BID e Maria Otero presidente da ACCION Internacional. As duas apresentadoras têm como suporte para suas conclusões finais, seis relatores presentes em todas as seções, tomando nota das principais questões apresentadas. A Dra. Beatriz Azeredo, diretora do BNDES, encerra o Seminário.

ABERTURA

Dr. Francisco Gros
Presidente do BNDES

“A visão de futuro é de uma indústria progressivamente integrada ao Sistema Financeiro Nacional, com instituições capazes de oferecer uma gama de produtos adequada às necessidades do seu público-alvo.”

As profundas transformações verificadas no mercado de trabalho ao longo dos últimos anos, com o deslocamento de crescentes contingentes de mão-de-obra para o setor informal, têm realçado a importância do desenvolvimento institucional do Crédito Produtivo Popular, ou seja, de todo o tema de Microfinanças. É bom lembrar que este não é um instrumento direto de combate ao desemprego, mas sim de financiamento a microempreendedores e, portanto, amplia as oportunidades de trabalho e geração de renda junto, especialmente, aos segmentos mais pobres da população.

No Brasil, apenas nesta última metade da década é que o conceito de microcrédito tem sido mais amplamente difundido e praticado por algumas agências oficiais, mas principalmente por organizações não-governamentais. Mas é importante lembrar que em outros países da América Latina esse conceito já é amplamente difundido. Na Bolívia, por exemplo, o microcrédito movimenta quase US\$ 300 milhões, e se esses valores são factíveis na Bolívia, imaginem o que seria possível num país como o Brasil.

Em 1996, o BNDES lançou o Programa de Crédito Produtivo Popular – PCPP, com o objetivo de, em primeiro lugar, difundir o conceito de microcrédito e promover a formação de uma ampla rede institucional capaz de proporcionar crédito aos microempreendedores formais ou informais. Este Seminário se insere neste contexto. A questão fundamental do microcrédito, bem como das microfinanças, não é só a disponibilidade dos recursos financeiros para apoiar programas, mas é também, e principalmente, a construção da sua institucionalidade, de forma a viabilizar a utilização adequada e sistemática dos recursos colocados à disposição. Buscou-se, então, a adoção de preceitos institucionais e operacionais que propiciassem, independentemente da continuidade da própria ação do BNDES, a permanência desta rede, seu crescimento, sua auto-suficiência e, notadamente, o seu controle pela sociedade.

Dessa forma, além de atuar como uma instituição de segunda linha provedora de recursos financeiros à rede de microfinanças, o BNDES vem participando ativamente da dinâmica de estruturação das instituições de microcrédito por todo o país, induzindo, inclusive, o estabelecimento de padrões gerenciais e organizacionais necessários ao seu melhor desempenho.

Isto é uma função precípua do BNDES. Seria um erro encarar o BNDES simplesmente como uma fonte de recursos, pois tão importante quanto o recurso é o acompanhamento, a orientação, a ajuda na montagem de sistemas que sejam permanentes e que viabilizem a continuidade dos seus programas, na área de Microfinanças mas também em outras áreas.

O desafio tem sido portanto, o de construir um novo canal de serviço diferenciado de crédito, com grande capilaridade, profissionais capacitados e estruturas que funcionem. É bom lembrar que em 1996 esse segmento mobilizava não mais do que R\$ 8 milhões, ou seja, era absolutamente insignificante. Até março deste ano já existiam 24 associações comunitárias de crédito apoiadas pelo PCPP. Essas comunidades atuam em 16 Estados e 199 Municípios, já concederam mais de 125 mil créditos, num valor médio de R\$ 1.100,00, totalizando cerca de R\$ 140 milhões de recursos emprestados a clientes, ou seja, é um setor em franca expansão e que nós esperamos continue crescendo. Além disso, contando com recursos do BID e do próprio BNDES, o banco está investindo em sistemas integrados de informações gerenciais e de auditoria específicos para instituições de microfinanças, bem como no desenvolvimento de novas tecnologias, incluindo sistemas de pontuação de crédito e serviços de classificação institucional, ou seja, serviços de *rating*.

Em paralelo, tem havido um ordenamento jurídico com aprovação de leis e resoluções do Banco Central, de modo a dar uma substância institucional ao crescimento do setor. Este novo perfil institucional é que vai permitir atrair novos parceiros e, principalmente, investidores para o setor de microcrédito, reduzindo assim de forma progressiva seu grau de dependência financeira juntos às instâncias governamentais e entidades internacionais ou multilaterais.

Gostaria de frisar que existem alguns poucos pontos críticos que ainda precisam ser enfrentados no sentido de permitir o franco desenvolvimento da indústria de microfinanças no Brasil. Por parte do Governo, a regulamentação específica para o ingresso de capital

externo, ou seja, para a participação de investidores estrangeiros sobre a forma de capital de risco. Essa regulamentação precisa ainda ser elaborada. Segundo, a implementação de um regime tributário e fiscal que reconheça as peculiaridades do setor e que ainda não está colocado. E por parte da indústria, a criação de sociedades de crédito a microempreendedores, na medida em que até recentemente a oferta de microcrédito tem sido feita, essencialmente, por organizações não-governamentais. A expectativa é que, gradualmente, um número crescente dessas organizações participem em sociedades de crédito a microempreendedores, aportando sua tecnologia e experiência. O objetivo fundamental deste seminário é tornar disponíveis ao público brasileiro, especialmente aos profissionais, tomadores de decisão, bem como os formadores de opinião, as informações e materiais técnicos sobre microfinanças, no contexto da evolução desta indústria na América Latina. A visão de futuro é de uma indústria progressivamente integrada ao Sistema Financeiro Nacional, com instituições capazes de oferecer uma gama de produtos adequada às necessidades do seu público-alvo. Espera-se que o seminário contribua decididamente para a estruturação, sob um enfoque técnico e analítico, do debate brasileiro sobre as microfinanças.

Dra. Ruth Cardoso
Presidente do Conselho Comunidade Solidária

“É importante compreender que este não é um instrumento imediato de solução para o problema da pobreza, mas é fundamental porque somente através desta receita nós realmente poderemos enfrentar todas as questões que a sociedade contemporânea nos coloca...”

É com muito prazer que estou novamente no BNDES para uma discussão sobre as microfinanças. Este tema sempre foi caro à Comunidade Solidária. Hoje é quase que uma comemoração de um projeto que se tornou realidade, que está crescendo e obtendo excelentes resultados.

Vejo com grande prazer que o novo Presidente do BNDES apóia e compartilha a importância da instituição do microcrédito de uma maneira muito mais geral e ampla em nosso país. Isto é muito importante, não só porque somos um país pobre e temos que incorporar uma grande parte da população. Isto é verdade e importante, é uma das razões do nosso interesse pelo microcrédito mas não é a única. Esta instituição, é um modo moderno de operar em todas as sociedades do mundo, nós é que estávamos muito atrasados.

O microcrédito é um instrumento para a construção de uma nova sociedade porque ela obriga a parcerias, ela obriga às instituições a se organizarem e se juntarem para obter os resultados. Ela coloca a Sociedade Civil ao lado das instituições governamentais, como ocorre com este fundo do BNDES. E este trabalho conjugado é o que mais nós necessitamos e o que pode dar resultado dentro das transformações que as nossas sociedades sofreram.

Para o Brasil, onde a necessidade do microcrédito é muito grande, a criação desse instrumento de colaboração e parceria se torna fundamental. É neste processo de parceria entre a Sociedade Civil e o Estado, que defendemos e trabalhamos dentro do Comunidade Solidária, que o campo do microcrédito se insere. Porque a própria experiência internacional nos mostrou que é só assim que ele funciona, que é exatamente quebrando as resistências de um Sistema Financeiro tradicional que nós podemos chegar a ter um bom sistema e uma boa utilização dos recursos que podem ir ao microcrédito.

Esta é uma novidade no Brasil, pois nós estamos começando tarde por uma razão muito simples: o nível de inflação impossibilitava qualquer mecanismo de microcrédito no nosso país, enquanto outros países, como a Bolívia, puderam sair na frente, alcançando grande sucesso na utilização da instituição do microcrédito. Nós estivemos bloqueados pela própria inflação, pela dificuldade que é organizar qualquer novidade no sistema financeiro com uma taxa de inflação elevada. Agora nós temos essa oportunidade e a estamos aproveitando de uma maneira muito positiva.

Ainda temos outros problemas que, embora menores, terão de ser enfrentados. É importante compreender que este não é um instrumento imediato de solução para o problema da pobreza, mas é fundamental porque somente através desta receita nós realmente poderemos enfrentar todas as questões que a sociedade contemporânea nos coloca, e respondê-las criando novos instrumentos.

As dificuldades para isso são muitas, pois não temos o arcabouço institucional e legal que facilite o andamento destas coisas. Mas o sucesso das inúmeras instituições envolvidas pressiona para que este caminho seja ampliado e facilitado. Acredito que estamos no momento de expansão e comemoração de tudo que já conseguimos fazer. Este é um caminho importantíssimo, não é algo menor, é algo maior no sentido da transformação deste modo de ver a sociedade e de relacionamento entre instituições governamentais e a Sociedade Civil.

Dra. Marguerite Berger
Representante do Banco Interamericano de Desenvolvimento

“Este é um momento chave no Brasil para o desenvolvimento do microempreendimento, devido ao grande apoio de amplos setores do governo e do setor privado, das ONGs e da sociedade civil.”

Desde 1978 o BID tem apoiado programas de desenvolvimento do microempreendimento em toda a América Latina, primeiro através dos Pequenos Projetos, que agora chamamos de Projetos de Empresariado Social, e segundo com um fundo independente associado ao BID - Fundo Multilateral de Investimento - FOMIN, e também através de programas de segunda linha com instituições como o BNDES, onde o BID financia linhas de crédito que depois são direcionadas para outras instituições financeiras, a fim de financiar o desenvolvimento do microempreendimento.

A nossa colaboração com o BNDES é ampla e muito importante para o desenvolvimento do setor de microempreendimento. O desenvolvimento deste setor é muito importante porque, em primeiro lugar, contribui na redução da pobreza e da desigualdade através de oportunidades econômicas para as pessoas que não têm muitos recursos e que muitas vezes vêm os seus esforços próprios bloqueados por falta de acesso ao capital, a serviços de desenvolvimento empresarial e por causa do contexto regulamentar. É importante também porque ajuda o crescimento econômico e aumenta a produtividade de amplos setores da economia através do desenvolvimento do setor privado. Este é um momento chave no Brasil para o desenvolvimento do microempreendimento, devido ao grande apoio de amplos setores do governo e do setor privado, das ONGs e da sociedade civil. É um momento quase histórico que espero que vocês possam aproveitar para fazer a máxima contribuição possível de todas as instituições aqui representadas.

Dra. Beatriz Azeredo
Diretora do BNDES

“O que se vislumbra, num futuro próximo, é um conjunto de instituições altamente especializadas em microcrédito atraindo investidores e competindo no mercado...”

Esse seminário representa um momento importante de um trabalho que vem sendo desenvolvido aqui, no BNDES, desde 1996. Há quatro anos o Banco lançou o Programa de Crédito Produtivo Popular, em sintonia com um trabalho de mobilização que vinha sendo feito pela Comunidade Solidária. Naquele momento, a ainda pouca experiência do país no assunto exigiu todo um esforço de sensibilização e de apoio ao desenvolvimento institucional deste segmento no país.

Toda a estratégia adotada pelo BNDES desde aquele momento se prendeu à questão básica de contribuir para o fortalecimento institucional, para a construção de uma institucionalidade que pudesse ocupar de forma sustentada, com independência e profissionalismo, este mercado. Não é por outra razão que logo no início, em 1997, com o apoio do Ministério do Trabalho, o BNDES financiou e disponibilizou a sistematização de uma metodologia para capacitação de agentes de crédito. Buscou-se, portanto, investir no que talvez seja a própria essência da tecnologia de microcrédito, que é aquele profissional capaz de interagir com esse cliente não tradicional para o mercado financeiro, de reconhecer suas peculiaridades, identificar e avaliar as particularidades e potencialidades de um microempreendimento.

Essa metodologia forneceu um elemento muito importante neste processo dinâmico que observamos no país, a partir de 1996, com a criação de novas instituições. Cabe apontar uma peculiaridade do caso brasileiro, onde o governo, em particular os governos municipais, têm desempenhado um papel muito importante no estímulo à estruturação e criação de instituições voltadas para o microcrédito, controladas pela sociedade civil.

Os resultados alcançados nos levam a uma segunda etapa de estratégia do BNDES para o segmento microfinanceiro. Referimo-nos às duas recentes mudanças promovidas pelo Governo Federal, a primeira com respeito às organizações não-governamentais que atuam com microcrédito, que podem ficar excluídas da lei da usura, orientando-se, portanto, na direção de uma maior formalização e legalização do serviço que elas prestam.

A segunda medida, certamente fundamental para a continuidade deste processo, é a regulamentação da Sociedade de Crédito ao Microempreendedor. Estamos observando um primeiro passo estratégico no sentido da inserção desta atividade no Sistema Financeiro Nacional. É neste quadro que se insere a continuidade do trabalho do BNDES, no apoio à estruturação e no apoio financeiro às organizações não-governamentais, e agora também às sociedades de crédito ao microempreendedor.

A estratégia, portanto, vai além da provisão de recursos para este tipo de serviço, e se distingue pela ênfase no desenvolvimento institucional. Estamos falando em fortalecer a dinâmica operacional das microfinanças, aumentando a produtividade do agente de crédito, estruturando e dando transparência às instituições, de forma a atrair novos investidores. A aposta é de plena inserção desta atividade no Sistema Financeiro Nacional e seu consequente acesso a fontes estáveis de recursos. O que se vislumbra, num futuro próximo, é um conjunto de instituições altamente especializadas em microcrédito atraindo investidores e competindo no mercado, buscando atender de forma adequada a esse cliente na provisão de crédito e outros serviços financeiros. Este Seminário irá nos ajudar na continuidade deste trabalho.

O objetivo aqui é reunir os principais atores no país que já estão trabalhando ou se interessam pelo desenvolvimento do segmento microfinanceiro, governamentais, não-governamentais, do setor privado e potenciais investidores, reuni-los com especialistas internacionais e, à luz da experiência de outros países, refletir sobre a nossa própria experiência, até onde chegamos e como podemos evoluir.

PAINEL 1

Visão Geral das Microfinanças

Claudio González-Vega
Ohio State University
EUA

“No es posible crear una actividad de microfinanças de la noche a la mañana”

Durante a última década do século que agora termina, o apoio às microfinanças se converteu em uma das atividades de promoção de desenvolvimento mais populares, e uma das intervenções das agências internacionais e dos doadores que mais fundos atraiu em todo o mundo. Da mesma forma, ao menos com a denominação de microfinanças, ou ao menos como uma atividade especializada de finanças de desenvolvimento, esta nova dimensão do aprofundamento financeiro tem tido igual proeminência no Brasil.

É importante dar seguimento à tarefa incompleta de desenvolvimento financeiro, expandindo a fronteira de microfinanças a setores mais amplos da população, oferecendo a oportunidade de um melhor acesso a serviços financeiros - não somente crédito - eficientes e sustentáveis, que tenham a capacidade de melhorar as condições de vida da população.

Esta tarefa, embora importante, é também difícil. Por essa razão, as mentes devem estar abertas às novas idéias reconhecendo, porém que, se a questão não for tratada corretamente, apesar das melhores intenções, é possível que as resultantes negativas suplantem as positivas.

A história das finanças de desenvolvimento está repleta de intenções que acabaram fracassando, devido à utilização incorreta de serviços financeiros com o propósito de alcançar resultados que não contam com vantagens comparativas. Ou ainda, devido à utilização das finanças de maneira distorcida. O fracasso dessas tentativas causou muitos danos, e os principais prejudicados foram os próprios setores da população que se buscava beneficiar.

A atividade de microfinanças é importante a nível:

1. Macroeconômico: microfinanças eficientes e sustentáveis podem contribuir para o crescimento econômico sustentável e eqüitativo;
2. Institucional: microfinanças são parte de uma estrutura financeira necessária para a modernização do aparato produtivo. É uma atividade capaz de incorporar a amplos segmentos da população os frutos do crescimento econômico;
3. Microeconômico: microfinanças eficientes e sustentáveis criam oportunidades para a melhoria do bem-estar dos depositantes e dos tomadores, além de oportunidades de ganhos para os intermediários financeiros que tenham capacidade de inovação, respondendo com um custo razoável às demandas autênticas e legítimas das empresas neste segmento de mercado.

A atividade de microfinanças é complexa, e esta complexidade encontra obstáculos próprios e característicos do desenvolvimento de qualquer mercado financeiro. Especificamente nesta atividade, essas dificuldades são ainda mais agudas. Superar esses obstáculos requer a utilização de recursos escassos - capital humano, físico, de informação e social - que geram altos custos. Em outras palavras, as microfinanças são caras.

Apesar de todas estas dificuldades, as microfinanças são possíveis. Alguns programas obtiveram um progresso assombroso em termos de cobertura e de sustentabilidade, alcançando uma alta rentabilidade. Isso lhes permitiu ampliar a oferta de microcrédito a clientes de baixa renda, de uma forma que até há pouco seria impossível.

Para se obter êxito são necessários sistemas, ou seja, combinações complexas de elementos muito diversos, e esta complexidade faz com que o desafio seja muito especial. Um sistema de sucesso representa uma resposta apropriada aos obstáculos particulares em um ambiente específico. Algumas instituições alcançaram êxito porque partiram de um conhecimento autêntico e profundo do segmento de mercado no qual operavam, e por isso puderam responder à demanda legítima que identificaram, indo ao encontro dela no intuito de transformar o setor.

O cartão de visita de uma instituição de sucesso é a constante procura pela satisfação do cliente, o conhecimento de suas necessidades e da sua capacidade de

pagamento. A aproximação acontece através de uma postura de aprendizagem visando melhor servir a clientela.

A complexidade desses sistemas implica na dificuldade de reprodução do êxito encontrado em outras instituições de microfinanças, por duas razões: em primeiro lugar, para se alcançar o êxito é necessário um sistema integral e coerente. Uma simples cópia parcial de alguns de seus elementos poderá resultar numa situação perigosa. Recentemente na Bolívia, algumas financeiras provedoras de crédito de consumo tentaram copiar parcialmente elementos da tecnologia de microcrédito de organizações microfinanceiras de sucesso. Embora em um primeiro momento essas instituições tenham capturado parte considerável do mercado, a ausência de alguns elementos-chave do sistema resultou no seu próprio fracasso, além de criar externalidades negativas importantes para os competidores no mercado. Em segundo lugar, a redução dos custos requer processos de aprendizagem extensos em termos de tempo. **Não é possível criar uma atividade de microfinanças da noite para o dia.**

Numa etapa experimental, as microfinanças do século vinte foram capazes de desenvolver componentes de êxito de cuja adoção pelos diversos atores do mercado, condicionará a expansão futura da atividade. Estes componentes, contudo, não são sempre compatíveis entre si e, mais do que isso, com frequência não são compatíveis com as estruturas financeiras, com os desenhos institucionais e com os marcos regulatórios existentes. Superar este dilema de incompatibilidade é o desafio final na direção do amadurecimento da indústria de microfinanças na América Latina. De alguma forma, o Brasil poderá beneficiar-se de sua entrada tardia neste processo, das lições já apreendidas e dos dilemas que talvez já estejam resolvidos.

A aceitação do conceito de que as microfinanças de sucesso são possíveis, isto é, rentáveis, é uma mensagem otimista. A constatação desta possibilidade tem sido a fonte de esforços renovados na busca de uma expansão massiva das microfinanças.

A história do desenvolvimento da atividade de microfinanças é conhecida, mas suas implicações nem sempre são bem interpretadas. Uma interpretação cuidadosa deve nos levar a uma mensagem que, embora otimista, é também um pouco mais cautelosa. As microfinanças de êxito não são fáceis de alcançar, mais difícil ainda é conservá-las. Não é de se estranhar que sejam poucos os exemplos de êxito sustentável, e que as ações e

intervenções passadas, baseadas em percepções incorretas, não possam promover uma expansão com sucesso. **Não se trata de fazer, trata-se de fazer bem.**

Para que uma intervenção obtenha êxito são necessárias duas coisas:

- 1) Partir de um diagnóstico correto, em outras palavras, conhecer a verdadeira natureza do problema e os obstáculos a serem superados.
- 2) Conhecer a solução apropriada, ou seja, qual a ferramenta adequada à natureza do problema.

Hoje é possível conhecer melhor a natureza do problema, em parte devido às contribuições recentes da teoria econômica sobre informação, incentivos, instituições e custos de transação, mas sobretudo devido às lições apreendidas da realidade das finanças de desenvolvimento.

A importância do diagnóstico incorre na necessidade de se conhecer as perguntas-chave a serem respondidas. A primeira das perguntas está relacionada à importância das microfinanças. Porque e para quem as microfinanças são importantes? Esta pergunta é indispensável devido ao poderoso apelo político incutido nas microfinanças. Razão pela qual aparecem nas agendas políticas tanto da esquerda como da direita. A resposta seria porque desenvolver microfinanças é politicamente correto.

Entretanto, o perigo encontra-se no fato de que este consenso político faz com que as microfinanças tenham diferentes significados para distintos atores, que prometam coisas diferentes a diversos setores. Para alguns, as microfinanças são um instrumento de combate à pobreza. Embora poucas idéias tenham despertado tanto entusiasmo como esta, é importante determinar se este é um instrumento apropriado. A pergunta correta não deve ser se as microfinanças aliviam a pobreza, mas sim, em que circunstâncias as IMFs podem contribuir para esse alívio.

Outros poderão considerar as microfinanças um instrumento para redução da fome, do desemprego e do subemprego, para aumentar o poder econômico da mulher. Todas estas considerações são possíveis, entretanto, a resposta não é tão simples. Para outros, ainda, as microfinanças são capazes de promover atividades empresariais para o mercado, o que embora correto necessita da existência de oportunidades para que se possam

desenvolver empresários. **As microfinanças não criam oportunidades produtivas, somente ajudam a aproveitar oportunidades já existentes.**

O mais importante é que as microfinanças poderão auxiliar no desenvolvimento de um sistema financeiro nacional, contribuindo para o aprofundamento financeiro, melhorando o acesso de microempreendedores pobres a serviços financeiros eficientes e sustentáveis. Para alcançar estas promessas é necessário entender qual a verdadeira capacidade inerente às microfinanças, ou seja, verificar a propriedade deste instrumento.

As microfinanças não são uma panacéia. As microfinanças não são, por exemplo, uma boa ferramenta para inúmeros outros propósitos tão nobres e igualmente importantes como o controle de epidemias, a redução do analfabetismo ou a conservação do meio ambiente.

A questão de se as microfinanças são uma boa ferramenta para combater a pobreza é bastante complexa e passa pelo debate de como isso ocorre e se ocorre.

Por muito tempo não se pensou nestas perguntas, e o resultado foi a tentativa de utilização das finanças formais na busca de propostas, que não se apresentam como ferramentas apropriadas. Por exemplo, parte da explicação sobre o fracasso quase generalizado de bancos estatais de desenvolvimento agropecuário está na utilização das finanças com propósitos para os quais elas não são uma boa ferramenta. Com o crédito, procurou-se promover certos cultivos, acelerar a adoção de novas práticas, compensar os efeitos negativos de políticas repressivas agropecuárias e redistribuir a riqueza. Mas esses problemas não se resolvem com o crédito, por mais subsidiado que seja.

O crédito não é capaz de criar um mercado inexistente para um produto que não possui demanda, ou construir um caminho cuja inexistência impede a comercialização de um cultivo, nem tão pouco descobrir uma tecnologia desconhecida que permita baixar os custos de produção a um nível competitivo. O crédito não converte em empresário aquele que não tem esta capacidade, não pode aliviar a pobreza se o ambiente não possui oportunidades produtivas, se não oferece acesso aos ativos ou aos mercados necessários para aproveitar essas oportunidades. Somente quando a oportunidade produtiva existe, o crédito é capaz de cumprir funções próprias de intermediação financeira.

O capital de giro adicional permite vender a um preço mais competitivo, em um momento mais oportuno ou em um mercado mais atrativo, administrar inventários mais eficientemente ou suprir uma demanda maior do que se é capaz de atender com os recursos próprios disponíveis. Em outros casos, um empréstimo permite aumentar a capacidade instalada mediante a aquisição de mais ativos produtivos ou a contratação de força de trabalho adicional. Em algumas ocasiões, o acesso ao crédito para fazer frente a uma situação de emergência, evitaria ter que liquidar ativos produtivos com esse propósito. Este tipo de crédito é particularmente importante para que as pessoas de baixa renda conservem sua capacidade produtiva. Caso não venham a obtê-lo, a liquidação de seus ativos poderá ser custosa.

Microempreendimentos com estas oportunidades atrativas geram uma demanda legítima, e não somente um desejo de crédito, o que não é necessariamente satisfeito pelos intermediários que existem no mercado. Trata-se não simplesmente de uma necessidade, mas de uma demanda dessas empresas que podem utilizar serviços financeiros para o incremento do bem-estar e estão dispostas a pagar para obtê-los. Sem dúvida não se trata de um direito humano. **O endividamento não é um direito, é uma responsabilidade.** O comprometimento para o pagamento de um empréstimo é uma carga, é a aquisição de um passivo. Muitas pequenas empresas estão dispostas a comprometer-se a pagar seus empréstimos. Caso o acesso a estes empréstimos seja limitado, embora dispostos e com capacidade de pagamento esta utilização se perde.

Por outro lado, quando a oportunidade produtiva não existe, a empresa usualmente não tem capacidade de pagamento e, portanto, não há demanda legítima de crédito e não se deve conceder o empréstimo. Endividamento, nestas condições, é um crime, pois aumenta a carga das responsabilidades financeiras mas não cria uma oportunidade que não existe, ou outorga a capacidade de pagamento que não se tem. Em resumo, o crédito nestas circunstâncias é contraproducente e danoso, porque emprestar sem a devida capacidade de pagamento e sem a intenção da cobrança destrói um programa de crédito e não tem nenhum propósito benéfico. Os fundos disponíveis, ao invés de chegar àqueles que têm as melhores oportunidades, são destinados aos que não as possuem, resultando em uma má designação de recursos escassos. A morosidade resultante, destrói opções de acesso ao crédito para aqueles que realmente necessitam. Esta inversão do poder de compra, da utilização mais rentável à menos rentável, impede o desenvolvimento sustentável do sistema financeiro e reduz a eficiência da utilização dos recursos na economia.

Uma segunda fonte de fracasso deriva de um diagnóstico incorreto, resultando na dificuldade de se proporcionar serviços financeiros às pessoas de baixa renda. Há algumas décadas, a agenda política incorporava a preocupação com respeito à falta de acesso da população rural aos serviços financeiros formais e às difíceis condições, em particular as elevadas taxas de juros, decorrentes das finanças informais. O diagnóstico incorporava dois elementos: os banqueiros são conservadores e portanto não estão interessados em emprestar para pessoas de baixa renda; e a usura dos empréstimos informais, representada pelas altas taxas de juros, como uma forma de exploração.

Estas duas explicações, aparentemente distintas, apresentam um elemento comum. Os problemas se devem à indiferença, falta de vontade ou a intenção de exploração. Os banqueiros não querem atender esta clientela e os que emprestam visam à exploração. Pensa-se em termos de falta de vontade e de iniciativa. Logo, se este é o diagnóstico, então o Estado sente-se obrigado a assumir a responsabilidade de corrigir estas falhas de mercado, atuando como um agente benevolente, alguém que tem a boa vontade de fazer o trabalho, disposto a oferecer os serviços sem explorar os clientes. E é neste momento que nascem os programas especiais de créditos e os bancos estaduais de desenvolvimento, cujo fracasso quase generalizado está bem documentado.

O defeito deste diagnóstico foi o de ter ignorado as dificuldades que deveriam ser superadas de modo a se oferecer serviços financeiros a estes clientes marginais. Não se trata de uma falta de vontade dos bancos tradicionais em emprestar aos pobres, uma vez que se trata de um bom negócio, pois não há banqueiro que dispense um bom negócio. Entretanto, os banqueiros sabem que com as tecnologias bancárias tradicionais esta atividade não será rentável, que os custos e riscos são muito elevados caso continuem a emprestar segundo o mesmo modelo tradicional. Não são custos ou riscos imaginários, mas custos decorrentes da necessidade de superação das substanciais dificuldades existentes. As dificuldades próprias dos mercados financeiros e os custos para que se possa atender a esta clientela, é o que explica a ausência de acesso. A hipótese incorreta era a de que, como se tratava de um problema de vontade e não de dificuldade, a única solução seria a intervenção estatal. Mas esta intervenção não obteve sucesso, e por definição não é capaz de fazer desaparecer as dificuldades. A vontade do Estado *per se* não é capaz de remover os obstáculos que limitam o desenvolvimento das transações financeiras. **As fronteiras das microfinanças não podem ser expandidas por decretos!** Não se trata de um problema político, mas sim de um problema técnico que relativo à maneira de produzir serviços

financeiros a um custo razoável. A solução não se encontra no apoio político, e sim no desenvolvimento de uma função de produção que permita superar estes obstáculos.

Muitos fracassos das finanças de desenvolvimento decorre da intenção de se oferecer uma solução política a um problema eminentemente técnico. A repressão financeira resultante destas tentativas equivocadas, na verdade, desestimulou a atividade inovadora que eventualmente poderia gerar as tecnologias necessárias.

A grande questão seria como produzir serviços financeiros para o público-alvo a um custo razoável. Na última década apareceram várias oportunidades para se avançar nesta direção. Os esforços para a liberalização financeira criaram um marco de políticas mais propícias para o desenvolvimento destas novas tecnologias. Este novo marco regulatório abriu espaço para a inovação financeira que anteriormente estivera fechada e bloqueava o caminho para novas experiências. Sem a liberalização financeira e, particularmente, das taxas de juros, as microfinanças contemporâneas não poderiam existir. Entretanto, apesar dos grandes progressos, o desenvolvimento do marco regulatório e da supervisão prudente, necessário às microfinanças avança mais lentamente do que a indústria e os acontecimentos.

A razão para o otimismo recai sobre o desenvolvimento durante a década passada de novas tecnologias de crédito, conhecidas genericamente como as melhores práticas de microfinanças (*microfinance best practices*). Estas inovações são um conjunto de ações e de procedimentos adotados para resolver estes problemas que, especificamente no caso das microfinanças, são mais agudos.

As organizações resolveram estes problemas através de políticas de preços, de desenho de produtos e com procedimentos e visão empresarial. Estas organizações, após a reforma financeira, tiveram a possibilidade e, além disso, estavam dispostas a cobrar as taxas de juros que cobrissem seus custos, de modo a garantir sua sustentabilidade. Foram introduzidos produtos financeiros que respondem à demanda da clientela distinguindo-se, principalmente, pela livre disponibilidade dos fundos, ao contrário dos créditos dirigidos de antes. Este crédito dirigido impunha altos custos de transação e de oportunidade sobre o cliente. Em contraste, o microcrédito reduz estes custos, porém cobra uma taxa mais elevada pelo serviço. Esse novo conceito de qualidade, permitiu às instituições de microcrédito oferecer um produto competitivo no segmento de mercado em que estavam

operando. Um produto valioso para o cliente que pode ser oferecido a um preço que permita a permanência e a sustentabilidade da organização.

Além disso, são organizações que adotaram desenhos institucionais que valorizam a sustentabilidade, pois o grande segredo das microfinanças do fim do século vinte é a descoberta de que a melhor forma de alcançar seus objetivos altruístas, consiste na adoção de um plano de negócios que incorpore não somente uma vocação de serviço visando à clientela, mas também uma vocação de permanência. E a maior fragilidade das intervenções anteriores foi, precisamente, a despreocupação com a permanência. Embora nem todas as instituições tenham alcançado a sustentabilidade, as de maior êxito esforçaram-se sistematicamente para alcançá-la.

A contribuição mais importante é o desenvolvimento de uma tecnologia apropriada. As microfinanças são um dos exemplos mais ricos de desenvolvimento de *appropriate technology*. A força das novas tecnologias de microcrédito resulta da incorporação de incentivos ao pagamento dos empréstimos que resultaram em taxas de inadimplência extremamente baixas. Estes incentivos se mostraram eficazes a um custo comparativamente baixo em relação às tecnologias tradicionais de um banco com objetivos semelhantes.

Embora a expansão das microfinanças seja custosa e difícil, um grande número de organizações obteve sucesso nesta atividade. Este êxito foi decorrente de uma combinação complexa de fatores cuja reprodução não é simples ou imediata. Em geral, por meio de uma maior liberdade (deixar fazer), uma maior capacidade (poder fazer) e uma vontade mais clara (saber o que se pode fazer).

A maior liberdade resultou da eliminação dos modelos de regulação repressiva, o que permitiu a estas organizações operar em condições de mercado e desenhar produtos competitivos.

A maior capacidade resultou da adoção de tecnologias de crédito que permitissem superar as dificuldades dos mercados financeiros a um custo razoável para o nicho de mercado nos quais estas organizações operam. Estas inovações foram resultado de longos anos de aprendizado e experimentação que demandaram a mobilização de insumos especializados.

A vontade mais clara refletiu uma melhor compreensão sobre o papel das finanças nas atividades do microempreendedor e uma vontade de resposta às demandas que surgem destas atividades. E por terem a vocação de apoiar este cliente-alvo, estas organizações estão dispostas a reconhecer que o cliente conhece melhor a natureza de suas operações e suas necessidades. Responder a estas demandas requer uma presença permanente, o que motiva a busca da sustentabilidade.

As condições mínimas para a obtenção deste resultado são:

- Um marco regulatório propício e políticas responsáveis, tanto em termos de setor como de cada uma das organizações, que promovam a sustentabilidade na missão de oferecer serviços financeiros ao microempreendimento;
- Uma tecnologia de crédito apropriada, que permita oferecer estes serviços a um custo razoável, de maneira competitiva e rentável;
- Um desenho organizacional que permita expandir a cobertura da clientela de uma maneira sustentável.

Esta sustentabilidade necessita que sejam resolvidos alguns dilemas de segunda geração, que desafiam as instituições de microfinanças, quais sejam:

1. O dilema entre a tecnologia apropriada e o desenho organizacional sustentável resultante da formação experimental das microfinanças em seus primeiros momentos. A maneira encontrada para fomentar estes experimentos foi o de colocá-los em um ambiente criativo e flexível que somente organizações não governamentais não reguladas poderiam fornecer. Essas organizações, apoiadas pelos doadores, estiveram dispostas a fazer estes experimentos, e por não serem reguladas não foi possível frear a criatividade. Mas como qualquer atividade de pesquisa e desenvolvimento, é necessário contar com um espaço para experimentação. Porém, estes espaços encontravam-se em organizações cuja estrutura de propriedade e governabilidade eram muito frágeis. Como todo experimento, seu tamanho era piloto e, portanto, pequeno para garantir uma redução de custos considerável. Logo, o dilema é que com o crescimento venha a ruptura do pacto inicial de deixá-los fazer e experimentar dentro de uma estrutura que não necessariamente garante a sustentabilidade.

2. O segundo dilema está entre o desenho tecnológico e a cultura corporativa, em outras palavras, como transformar estas organizações em formais, estruturadas e reguladas, ou como transferir esta tecnologia às organizações já formais e reguladas. Ou transferir ou transformar. O conflito encontra-se entre a opção por um desenho tecnológico baseado em um serviço personalizado, em incentivos, em grande flexibilidade, ou uma cultura corporativa impessoal baseada em normas, procedimentos e controles internos. A tecnologia apropriada existe, mas não o veículo apropriado para levar esta tecnologia ao seu destino.
3. O terceiro dilema é entre rentabilidade e cobertura. As grandes dificuldades das microfinanças são o pequeno tamanho das transações e a distância em relação ao cliente. A rentabilidade aumenta proporcionalmente com tamanho das operações e a proximidade do cliente. Há uma tensão entre missão e sustentabilidade. Existe um risco de abandono da missão caso a ênfase na rentabilidade seja excessiva e a cobertura não se mantenha.
4. O dilema mais difícil, entretanto, está entre concorrência, risco e desenvolvimento tecnológico. O cliente sempre estará atento à oferta que lhe proporcione um melhor preço, melhor qualidade de serviços. Quando só dispõe de uma única fonte, o cliente cuida de sua reputação. Por outro lado, a existência de uma grande oferta poderá incorrer na debilidade do sistema. Isto porque estarão operando em um sistema institucional incompleto em que a informação sobre o comportamento do cliente não está sendo compartilhada devidamente. A concorrência também ameaça o desenvolvimento tecnológico contínuo devido às externalidades negativas. Em caso de fracasso não há como evitar os custos, mas no caso de sucesso outras instituições tenderão a copiá-lo sem pagar pelos custos relativos à inovação.
5. Finalmente, o dilema entre mobilização de depósitos, confiança e regulação. O importante, na verdade, é a intermediação financeira. É a mobilização de depósitos que fortalece as instituições, e isto não ocorrerá caso não haja confiança. Esta confiança só poderá ser criada com um marco regulatório bem desenvolvido. Entretanto, no caso de uma indústria nova e em constante transformação, este marco poderá se apresentar como um obstáculo à entrada,

uma proteção da estabilidade que poderá interferir na inovação e experimentação ainda necessárias.

A principal característica das microfinanças é sua criatividade como nenhum outro setor jamais demonstrou.

PAINEL 2

Experiência Boliviana

Fernando Prado
Corporacion Andina de Fomento
Venezuela

“Las ONGs se ocupaban de dar salud, educación y servicios básicos, cosas a veces olvidadas por el Estado y por supuesto pela iniciativa de la empresa privada”

O setor microfinanceiro boliviano deve ser analisado sob a ótica de um país pobre, com grande extensão geográfica e reduzida densidade populacional.

A Revolução Nacional que ocorreu no país em 1952 foi caracterizada por um programa de reforma agrária, pelo estabelecimento do voto universal e pela introdução de uma reforma educacional. Os Estados Unidos, temerosos do surgimento de um germe socialista, canalizaram grande quantidade de recursos para o país, o que o tornou, durante os anos subseqüentes, cronicamente dependente da ajuda externa. Essa atitude atraiu inúmeras agências multilaterais ou bilaterais que igualmente orientaram sua cooperação através de doações e de fundos subsidiados ao país.

A Bolívia vivenciou, a partir do final dos anos 60, um longo período de ditaduras militares caracterizado pela contínua troca do alto comando do governo. Esta conjuntura contribuiu para a formação de uma Sociedade Civil contestadora, que encontrou nas ONGs um reduto para responder ao governo arbitrário, a melhor expressão do que se conseguiu formar neste período. No vazio decorrente da ausência do Estado e do setor privado no fornecimento dos serviços básicos de saúde e educação, as ONGs encontraram espaço para se proliferar.

Durante a crise econômica da segunda metade da década de 80, o novo governo conseguiu estabelecer uma nova política econômica que, embora tenha alcançado a estabilidade, gerou uma grande recessão e conseqüentemente um grande desemprego. Como decorrência da redução do tamanho do Estado e do aumento do desemprego, surge um novo e poderoso setor informal na economia. Supõe-se que 60% da população economicamente ativa – PEA trabalha no setor informal na Bolívia, cujo maior representante é o microempreendimento.

O apoio de cooperação técnica internacional, antes disseminado entre as ONGs, começou a se concentrar nas entidades que desenvolviam o microcrédito, lentamente exigindo e possibilitando sua conversão em instituições mais eficientes e especializadas.

Nesse período, o Estado, através do fechamento de vários bancos, afastou-se de toda a atividade financeira deixando a atividade para o setor privado. Essa iniciativa forneceu o impulso adicional que as ONGs e demais instituições microfinanceiras necessitavam para melhor canalizar seus recursos. O Estado, a partir de então, assume um papel de facilitador e não mais de ator no sistema financeiro. Novas leis foram promulgadas e verificou-se uma melhoria da atividade de regulação e supervisão no sentido de viabilizar as microfinanças.

Mais tarde, o Estado permite a criação de uma figura de instituição financeira chamada Fundo Financeiro Privado (FFP), instituições pequenas com capital mínimo reduzido porém aptas a trabalhar com microcrédito. A existência de uma regulamentação e de uma legislação possibilita o estabelecimento de instituições formais, reguladas e supervisionadas, além de incentivos aos agentes de crédito para que estes conduzam a carteira com maior eficiência.

Com o passar do tempo, a Superintendência de Bancos adequou sua supervisão e normas de regulamentação às instituições microfinanceiras. A criação, dentro da Superintendência de Bancos, de uma Intendência de Entidades Não-Bancárias, revela a importância da existência de uma unidade que atenda especificamente às instituições que operam com microcrédito. É criada uma Central de Risco que permite que todas as instituições microfinanceiras conheçam o nível de endividamento de seus clientes.

No ano de 1999, ocorre uma entrada irresponsável de instituições financeiras dirigidas ao crédito de consumo. Utilizando-se dos conhecimentos adquiridos durante muitos anos pelas instituições de microcrédito, começaram a captar clientes baseando-se somente na carteira dessas instituições. Contudo, esse critério não considerava a capacidade dos clientes de continuarem endividando-se, o que levou à deterioração da carteira, devido ao grande sobre-endividamento do sistema. A partir deste problema, tenta-se atualmente corrigir a assimetria de informação, visando um controle mais eficaz da entrada de novas instituições pela Superintendência, além da criação de Centrais de Risco que permitam conhecer o nível de endividamento dos clientes.

As principais características que permitiram o êxito do setor de microfinanças na Bolívia foram:

- 1º) Uma mudança da mentalidade das instituições de Cooperação Internacional que passaram a buscar entidades microfinanceiras rentáveis, sustentáveis e massificadas que pudessem ser atraentes ao investimento privado.
- 2º) A existência de entidades conhecedoras das tecnologias de microfinanças de sucesso como, por exemplo, a Acción Internacional e a Internationale Projekt Consult - IPC. Essas empresas proporcionaram grande aporte à indústria de microfinanças na Bolívia e permitiram a utilização de tecnologias de êxito.
- 3º) Alteração da mentalidade das próprias instituições microfinanceiras visando a maior eficiência, redução de custos, ampliação da clientela e massificação dos serviços.
- 4º) Papel de facilitador do Estado, compreendendo a necessidade de instituições microfinanceiras regulamentadas e supervisionadas, contribuindo com regras claras e subsídios transparentes.

A entrada das novas instituições microfinanceiras ocasionou um aumento na competição, o que resultou num relaxamento dos métodos de seleção e controle, redução da rentabilidade e conseqüente deterioração da carteira além de um aumento dos gastos operacionais. Fica evidente, neste momento, a necessidade do fortalecimento geral das instituições microfinanceiras, através do desenvolvimento de novas tecnologias e criação de novos produtos, como crédito para habitação, seguros, cartões automáticos visando à manutenção do mercado atual além da abertura de novos nichos.

Pedro Arriola
ASOFIN
Bolívia

“Lo que queremos aqui es compartir las experiencias buenas y malas, ablar de lo positivo y lo negativo que há vivido el sistema de microfinanças de Bolívia”

A associação das instituições financeiras especializadas em microfinanças - ASOFIN - é uma instituição integrada por seis Fundos Financeiros Privados, um banco especializado em microfinanças, a maior cooperativa de depósito e crédito do país e uma ONG em processo de conversão para Fundo Financeiro Privado. É necessário que a instituição que deseje pertencer à ASOFIN seja regulada ou esteja em processo já avançado de regulação por parte do ente fiscalizador da Bolívia, no caso a Superintendência de Bancos.

A demanda é representada por uma estimativa de que existam atualmente na Bolívia 900 mil microempreendimentos, sendo 500 mil na área urbana e 400 mil rurais. O setor informal ocupa 60% da população economicamente ativa do país e calcula-se que nos últimos cinco anos 90% dos postos de trabalho oferecidos foram provenientes desse setor. O que confirma sua importância do ponto de vista social.

A oferta é basicamente constituída por cinco entidades financeiras formais dedicadas exclusivamente ao microcrédito, cinco entidades financeiras formais com produtos para crédito de consumo e que atendem a microempreendimentos e dez ONGs relevantes em termos de volume de clientes, num total de vinte instituições de microfinanças que atendem ao mercado boliviano.

Em 31 de Dezembro de 1999, conforme mostra o quadro 1, a carteira das instituições especializadas em crédito a micro e pequenas empresas era de US\$ 247 milhões e 356.473 clientes atendidos somente pelas entidades financeiras formais e ONGs.

O sistema de microfinanças boliviano é caracterizado por:

- 1º) Instituições privadas regulamentadas e auto-sustentáveis: As instituições são criadas a partir da iniciativa individual, na maioria dos casos com cooperação externa. Buscam a auto-suficiência financeira em suas operações. Para isso um diferencial da taxa de juros decorrente de subsídios recebidos não é repassado ao cliente mas utilizado no fortalecimento institucional.
- 2º) Um mercado competitivo e dinâmico: Com o ingresso contínuo de novas instituições é necessário tornar-se mais eficiente, através do desenvolvimento de novos produtos, aperfeiçoamento de novas tecnologias, agilidade no atendimento à clientela, dentre outros.
- 3º) Altos níveis de cobertura da demanda: As instituições de microfinanças na Bolívia atendem toda a área urbana, das grandes cidades às cidades secundárias. Contudo a área rural ainda carece de atendimento.
- 4º) Boas tecnologias financeiras em permanente aperfeiçoamento: Na Bolívia encontram-se todas as modalidades de crédito, seja individual, de grupo, solidário, bancos comunitários, cuja tecnologia financeira está em constante aperfeiçoamento.
- 5º) Altos níveis de investimento patrimonial e de acesso a fundos: As instituições possuem altas taxas de adequação patrimonial e acesso a diversas fontes, tanto comerciais, mercados de capitais, locais ou externos, o que lhes permite satisfazer a demanda.
- 6º) Um adequado marco regulatório.

O quadro 1 mostra a situação em 31 de dezembro de 1999 das principais entidades que integram a ASOFIN.

Quadro 1
Entidades de Microfinanças na Bolívia em 31 de Dezembro de 1999

INSTITUIÇÕES	Carteira (em US\$)	Inadimplência (%)	Número de Clientes
<i>Entidades Reguladas</i>			
BANCO SOL	82.273.411	7,0	73.073
CAJA LOS ANDES	35.852.453	6,5	36.815
FASSIL	18.211.995	13,8	27.461
FIE	18.519.641	6,2	24.114
FONDO DE LA COMUNIDAD	11.561.492	12,1	2.097
ECOFUTURO	3.442.000	0,0	4.723
<i>Entidades não-reguladas</i>			
PRODEM	21.769.413	7,0	39.909
AGROCAPITAL	13.191.282	7,8	4.524
FADES	10.412.710	5,2	27.905
IDEPRO	8.471.592	11,5	13.303
ANED(*)	6.654.326	8,6	45.359
CIDRE	3.337.630	3,8	5.458
FONDECO	3.523.041	8,9	5.693
SARTAWI(*)	2.904.740	12,6	6.149
CRECER	2.842.318	0,3	19.327
PROMUJER	2.196.573	0,4	18.919
FUNBODEM	1.838.502	9,8	1.644
TOTAL	247.003.119		356.473

(*) Dados de junho de 1999
Fonte: ASOFIN

O quadro 2 mostra a evolução da carteira da ASOFIN durante o ano de 1999. Cabe ressaltar que a ACCESO, uma entidade especializada em crédito de consumo que decidiu incursionar pelo segmento microfinanceiro, tinha 88 mil clientes e uma carteira de US\$ 92 milhões no início do ano. No final do período, verificou-se uma redução de 53 mil clientes, o que resultou numa redução da carteira em 1/3, com um incremento de quase 3% na inadimplência .

Quadro 2
Evolução da carteira da ASOFIN – 1998-1999

EVOLUÇÃO DEZ – 98 a DEZ-99						
Instituições	Clientes		Carteira (em US\$ milhões)		Inadimplência	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Percentual	Acumulado
BANCO SOL	-8.482	-10,4	8.205	11,1	2,5	55,1
CAJA LOS ANDES	4.333	13,3	7.239	25,3	0,9	16,0
FASSIL	-2.711	-9,0	-3.489	-16,1	1,4	11,0
ACCESO	-53.172	-60,1	-60.302	-65,0	12,8	67,2
FIE	3.266	15,7	4.433	31,5	4,7	304,6
ECOFUTURO	4.723	-	3.442	-	0	-
AGROCAPITAL	88	2,0	1.456	12,4	5,2	203,5
PRODEM	-7.221	15,3	-2.419	-10,0	1,3	23,7
Total	-59.176	19,4	-41.435	-15,5		

Fonte: ASOFIN

Para que experiências semelhantes não se repitam é necessário que as instituições que desejam entrar no mercado de microcrédito estejam conscientes de ser fundamental uma preparação adequada e uma boa tecnologia, pois a tecnologia tradicional de crédito de consumo não é adequada ao mercado de microcrédito. O fomento demasiadamente agressivo e irresponsável de incentivos dirigidos ao crescimento, ao invés da qualidade da carteira, assim como a falta de transparência das condições financeiras frente aos clientes, podem ser fatais.

O quadro 3 mostra os principais indicadores do sistema de microcrédito no conjunto de instituições que compõem a ASOFIN. A Carteira em Risco, isto é, a inadimplência total contada a partir de um dia de atraso em relação ao total da carteira, aumentou significativamente ano a ano, fechando em 8,4 em 1999. Este valor, que a níveis internacionais continua sendo acertado, apresentou uma elevação importante. O segundo item, "Provisão sobre a Carteira", apresenta uma elevação devido à deterioração da carteira, ao incremento da inadimplência e também decorrente das políticas mais prudentes da Superintendência do Banco Central. Os ingressos operacionais revelam uma tendência de

queda decorrente do aumento da competição, um fator que incentiva e obriga uma redução da taxa de juros. As despesas financeiras não variaram significativamente em relação à carteira média, enquanto as despesas administrativas, por outro lado, apresentaram uma tendência de baixa decorrente de um aumento da eficiência. As despesas com provisão aumentaram no período, ao contrário do retorno sobre o patrimônio que se reduziu significativamente de 18%, em 1997, para 4,28 no ano de 1999.

Quadro 3
Evolução dos indicadores da ASOFIN – 1997 – 1999

INDICADORES	1997	1998	1999
Carteira em risco (*)	3,46	5,77	8,41
Provisão (*)	2,13	3,75	6,61
Carteira em Risco – Provisão/Patrimônio	5,33	8,34	7,09
Ingressos Operacionais (*)	32,76	33,32	30,98
Despesas Financeiras (*)	8,45	8,57	8,63
Despesas Administrativas (*)	15,77	15,43	15,33
Despesas com Provisão (*)	1,60	2,66	5,47
Retorno sobre o Patrimônio	18,19	18,83	4,28

Fonte: ASOFIN

(1) Não inclui ACCESO

(*) Como percentual da Carteira Bruta

Essa redução significativa do retorno sobre o patrimônio é consequência de uma mescla de instituições que apresentam altos retornos, que giram em torno de 10% a 14%, como podemos ver no quadro 4, até níveis próximos a 1%, resultando numa média baixa. Este percentual deve-se também, por um lado, aos maiores gastos de constituição de provisões e, por outro, à sobrecapitalização das instituições de microfinanças na Bolívia. O patrimônio encontra-se muito acima dos mínimos legais estabelecidos sobre adequação de capital pelo Acordo da Basiléia.

Quadro 4
Indicadores financeiros para algumas instituições em 31 de Dezembro de 1999

INSTITUIÇÕES	Rentabilidade sobre Patrimônio	Despesas Financeiras (*)	Despesas Administrativas (*)	Despesas com perdas (*)	Receitas Financeiras (*)	Outras Receitas Operacionais (*)
BANCO SOL	9,2	8,8	16,0	4,2	29,4	2,1
ANDES	13,9	8,7	13,3	4,4	27,2	1,7
ACCESO	-9,8	14,3	21,2	11,3	41,4	3,8
FASSIL	1,3	13,2	15,1	9,7	33,9	5,0
FIE	8,0	9,2	16,0	5,7	29,2	4,5
ECOFUTURO	-23,0	2,5	33,7	2,4	19,4	2,3
CJ NAZAR.	1,7	9,2	10,8	6,0	22,3	4,8
PRODEM	3,3	5,8	24,8	3,5	35,1	1,6
AGROCAPITAL	0,5	4,0	14,6	11,4	22,8	0,3

Fonte: ASOFIN

(*) Como percentual da Carteira Bruta

Podemos concluir que os resultados apresentados em 1999, referentes ao sistema de microfinanças boliviano são resultantes de:

1. Ingresso de entidades financeiras comerciais dedicadas ao crédito de consumo;
2. Aumento da concorrência;
3. Crise econômica generalizada;
4. Surgimento de um sobre-endividamento;
5. Quebra de muitos ofertantes de crédito;
6. Redução da moral de pagamento e prudência dos devedores devido à sobre-oferta creditícia;
7. Criação de uma Associação de Devedores.

Atualmente o sistema microfinanceiro boliviano é mais prudente na avaliação creditícia, viu reduzir o número de entidades financeiras comerciais dedicadas ao crédito de consumo, voltou a concorrer entre as entidades tradicionais de microcrédito oferecendo uma maior diversificação de produtos. Além disso, a Associação de Devedores perdeu força e agora se reconhece a existência de ações fraudulentas dos clientes.

Em abril de 1995, o Governo Boliviano emitiu um decreto que estabeleceu as normas para o funcionamento dos Fundos Financeiros Privados – FFP, instituições criadas com o objetivo de prestar serviços financeiros à micro e pequenos clientes urbanos e rurais.

As FFPs estão sujeitas às mesmas normas prudenciais que os bancos, contudo têm um capital mínimo menor e uma menor concentração de riscos. Não é permitido a esse tipo de instituição realizar algumas operações, dentre elas abertura de conta corrente, comércio exterior, *factoring*, cartões de crédito e administração de investimentos de terceiros. As FFPs podem captar contas de poupança, depósitos a prazo fixo ou trabalhar com qualquer tipo de crédito.

Dentre as vantagens resultantes de ser uma instituição financeira regulada estão:

- Maior possibilidade de obtenção de recursos financeiros;
- Maior confiabilidade frente às entidades nacionais e internacionais;
- Incorporação no capital de entidades importantes e investidores privados;
- Ampliação da gama de serviços financeiros oferecidos aos clientes;
- Acesso à Central de Riscos Creditícios.

Por outro lado, as desvantagens são:

- Os custos dos impostos e de prover informação à Superintendência dos Bancos e Banco Central;
- Sujeição à Lei dos Bancos, às normas reguladoras e ao Código de Comércio;
- Dificuldade para obtenção de recursos subsidiados e doações.

Contudo, a experiência tem demonstrado que as vantagens têm um peso superior, e através da experiência pode-se enumerar os elementos considerados necessários para o êxito no estabelecimento de um sistema microfinanceiro:

1. Forma jurídica adequada, com acionistas e diretores comprometidos tanto com o objetivo social da instituição como com a visão empresarial de longo prazo;
2. Pessoal qualificado, capacitado e experiente no manuseio do negócio de microfinanças;

3. Adequado sistema de incentivos para o pessoal;
4. Estrutura administrativa simples e adequada às atividades da instituição;
5. Bom sistema de controle interno;
6. Desenho de produtos creditícios que atendam às preferências e necessidades do seu público-alvo;
7. Tecnologia creditícia adequada às características de seus clientes;
8. Sistema de processamento de dados que permita controle das operações e da morosidade;
9. Política de fixação de taxas de juros para geração de um retorno adequado sobre o patrimônio que resulte na sua viabilidade econômica;
10. Recursos financeiros suficientes para alcançar um bom volume de intermediação, de forma a aproveitar as economias de escala;
11. Marco legal e regulatório adequado às características da clientela atendida pelas instituições, que outorgue suficiente flexibilidade para o desenvolvimento das operações.

Gonzalo Puente
ECOFUTURO
Bolívia

“ECOFUTURO es una experiencia única en Bolívia”

A ECOFUTURO é uma instituição de microfinanças da Bolívia que apresenta uma experiência diferente. Antecipando-se ao processo de fusões, a ECOFUTURO foi criada a partir de quatro ONGs que decidiram se unir criando um único Fundo Financeiro Privado. As quatro ONGs são, respectivamente, ANED, com 15 anos de experiência em microcrédito para o setor agroindustrial, FADES, com 10 anos de experiência em micro e pequenos créditos concentrados (80%) na área rural, CIDRE, que atua há 5 anos numa única região do país no âmbito urbano e rural e, finalmente, a IDEPRO, com 5 anos de experiência em micro e pequenos créditos para a área urbana.

Várias razões levaram essas ONGs à criação de um único Fundo Financeiro Privado. Em primeiro lugar, o benefício que o país concede pelo fato de ser uma única entidade com diversos serviços financeiros além do crédito como, por exemplo, poupança ao mesmo público-alvo, qual seja, a população de baixa renda, sendo que agora em nível urbano e rural.

Em segundo lugar, a existência de uma única instituição sólida que, em contraposição às diversas instituições de pequeno porte e instáveis, que geram a possibilidade de ingresso e saídas do sistema financeiro, ocasionando traumas à própria clientela. A fusão permitiu a consolidação de uma base acionária e patrimonial muito mais ampla, o que resultou em maior solvência e maior penetração no mercado. Em resumo, ampliou-se o escopo de acesso de modo a atender toda a população, seja urbana ou rural, a partir de uma única instituição.

No momento da criação da ECOFUTURO como uma entidade financeira formal, as entidades possuíam US\$ 20 milhões em carteira ativa, aproximadamente 40 mil clientes, em torno de 40 agências entre urbanas e rurais e 40 operações por agente de crédito.

Apostando no êxito deste fundo financeiro privado, as ONGs aportaram recursos financeiros, parte sob a forma de capital acionário, visando consolidar a base acionária, e

outra parte para linhas de crédito obtidas através do retorno dos recursos de suas próprias atividades. Aportaram também recursos humanos qualificados e capacitados na área creditícia, grandes conhecedores do mercado de microcrédito. Trouxeram consigo mercados cativos, compostos por uma clientela muito bem educada e com um cultura creditícia.

Neste novo contexto, o papel que as ONGs assumem são: de prestação de serviços não-financeiros, como capacitação empresarial, informação de mercados dentre outros; a incursão em novos mercados que estejam fora do âmbito da ECOFUTURO, com a finalidade de desenvolvê-los para posteriormente beneficiar os Fundos, a possibilidade de continuar a desenvolver produtos financeiros e não-financeiros sem que isto signifique interferir nas atividades do Fundo e, finalmente, a consolidação de fundos de garantia que permitam tornar o crédito mais acessível às pessoas que não desejam constituir um grupo solidário mas que, individualmente, não possuam garantias.

As dificuldades encontradas no processo de consolidação da ECOFUTURO foram, primeiramente, dentro da perspectiva das ONGs, a existência de personalidades próprias que deveriam ser alinhadas em uma única entidade. O fato de atuarem tanto nas áreas urbana quanto rural, possuindo teoricamente diferentes tecnologias e metodologias creditícias, tornou o processo muito custoso. Em segundo lugar, constatou-se a necessidade de elaboração de um projeto, e não somente um estudo, no intuito de atrair investidores preferencialmente do âmbito privado, visando um aumento do capital patrimonial. A terceira dificuldade refere-se à própria entidade fiscalizadora, a Superintendência de Bancos, que teve dificuldades na compreensão da criação de um Fundo Financeiro Privado a partir da união de quatro ONGs. Contudo, após um certo tempo, a entidade acabou por compreender todo o processo.

Todo esse processo demandou 3 anos até que fosse liberada a licença de funcionamento por parte da Superintendência dos Bancos. Durante esse período a entidade confrontou-se com várias dificuldades, dentre elas: o desalento dos próprios acionistas, ONGs e investidores privados, que começaram a duvidar da materialização do projeto onde haviam investido dinheiro; e o efeito negativo nos próprios fluxos de atividades, em outras palavras, passados 3 anos as entidades já não contavam com o capital previsto inicialmente; e em terceiro lugar, o alto custo pré-operacional de aproximadamente US\$ 350 mil que teriam de ser recuperados através dos dividendos.

Os resultados alcançados pela ECOFUTURO foram significativos. Com suas atividades iniciadas em 1º de Julho de 1999, segundo os dados de 31 de Março de 2000, a carteira totaliza US\$ 4,6 milhões, sendo 50% urbana e 50% rural, com uma inadimplência de 0,7%. A composição de carteira revela que 50% é focada na atividade produtiva, tanto a nível urbano quanto rural, sendo a participação comercial na carteira de aproximadamente 40%. No que se refere à clientela, quanto à metodologia, 30% corresponde a crédito individual e 70% a crédito de grupo com tendência de baixa porque se verifica um início de redução do ciclo de crédito solidário. Quanto ao gênero dos clientes, verifica-se que a carteira é composta de 48% de homens e 52% de mulheres, chegando a um total de 7.500 clientes.

O departamento da cidade de La Paz, inicialmente com uma carteira de US\$ 2,7 milhões, alcançou em menos de um ano a marca de quase US\$ 4 milhões, um crescimento de aproximadamente 50%. De 400 clientes por agente de crédito observa-se um crescimento de 25% , para 490 clientes/agente . Quanto à penetração no mercado, os indicadores de solvência e a capacidade de expansão de serviços, fizeram com que a partir de três agências rurais e uma urbana, tenham sido abertos quatro postos de atendimento, nos quais será observado o comportamento da demanda, visando sua futura consolidação como agências.

Em 1º de julho de 1999 a entidade possuía um capital de US\$ 3,5 milhões, numa estrutura com a participação das ONGs em 77%, 20% de capital proveniente de organismos internacionais como a Cooperação Andina de Fomento e a Cooperação Técnica Suíça, e 3% de investidores privados. Até o final do ano de 2000 pretende-se alcançar um total de US\$ 5 milhões de capital acionário, sendo 60% das ONGs, 20% externos e 20% de capital privado. É importante ressaltar que os funcionários serão acionistas do próprio Fundo, correspondendo a 40% do capital privado, o que representa um grande estímulo e incentivo.

Quanto à complexidade de integração dos recursos humanos advindos quatro ONGs, para a criação de uma entidade integrante do sistema financeiro nacional, observa-se, atualmente, que o fundo já possui uma cultura organizacional própria, com funcionários altamente motivados. Quanto à clientela, estes entenderam que haveria uma nova entidade financeira que forneceria, além do crédito tradicional, a possibilidade de inserção no mercado financeiro através de outros serviços financeiros.

O que diferencia a ECOFUTURO de suas concorrentes é a sua formação diferenciada, que proporciona vantagens comparativas importantes, quais sejam:

- Presença significativa, simultaneamente, nas áreas urbana e rural, fato que não ocorre em nenhuma outra entidade;
- Utilização tanto de tecnologias solidária como de créditos individuais, enquanto a concorrência utiliza somente uma ou outra tecnologia;
- Introdução de novos produtos como, por exemplo, crédito de habitação rural;
- Em termos de governabilidade, busca-se que os diretores que representam as ONGs sejam profissionais externos, e não os mesmos das ONGs, o que dificultaria a;
- A penetração dos postos de atendimento que permitem a difusão e expansão dos serviços financeiros e dos serviços não-financeiros monetários, como a cobranças de contas, que devem gerar receitas importantes para que se possa, efetivamente, começar um processo de redução das taxas ativas.

A principal lição aprendida foi a dificuldade que as entidades tiveram em abdicar de seu papel de protagonista, tendo que transferi-lo por inteiro a uma terceira entidade, o que em alguns momentos dificultou o processo de coordenação entre o Fundo Financeiro Privado e as ONGs, causando problemas de atraso quando da necessidade de recursos.

É importante ressaltar que existe uma firme decisão de privilegiar as relações entre o Fundo Financeiro Privado e as ONGs, permitindo desenhar, pela primeira vez na Bolívia, um modelo de interação e complementação entre serviços financeiros e não-financeiros, voltados ao mesmo público-alvo, urbano e rural. Além disso, conforme autorizado recentemente pela Superintendência dos Bancos, será possível que as próprias ONGs atuem como co-patrocinadores em áreas muito pequenas ou ainda não atrativas para o Fundo, onde terão a possibilidade de efetuar qualquer tipo de atividade de intermediação.

As perspectivas futuras que se apresentam durante o processo de consolidação do Fundo Financeiro nos nove departamentos que compõem a Bolívia são muito favoráveis à competição e à geração de maiores volumes de operações, marcando o início de um processo que gere retornos suficientemente atrativos para o investidor privado na ECOFUTURO.

PAINEL 3

Governabilidade

Maria Otero
ACCION Internacional
EUA

“ Governabilidade é uma palavra grande e muito difícil, além de ser utilizada por muitas pessoas que não conhecem muito sobre o tema.”

A ACCION iniciou suas atividades no Recife em 1973 e trabalha no setor de microfinanças a mais de vinte anos em toda a América Latina. Tem como missão melhorar as condições de vida de empresários pobres e de baixa renda, principalmente nas Américas, através do fornecimento de serviços financeiros. Busca com seu trabalho, um alcance massivo, a viabilidade financeira das instituições a qual oferece apoio técnico e um melhor acesso aos mercados de capital.

Atualmente a ACCION opera com várias instituições afiliadas em toda a América Latina e três convênios, num total de 15 países.

No ano de 1999 a rede ACCION contava com 500 mil clientes ativos (62% de mulheres), uma carteira de US\$ 260 milhões e empréstimos no valor de aproximadamente US\$ 600 milhões, cujo valor médio variava entre US\$ 680-700. Era originalmente composta somente por ONGs, sendo que muitas já se transformaram em bancos ou financeiras. Atualmente é integrada por dez instituições regulamentadas e dez organizações não-governamentais, razão pela qual o tema governabilidade se tornou relevante para seu trabalho.

A importância da governabilidade deve-se ao fato de ser o processo pelo qual a diretoria, através de sua gerência, guia a instituição no sentido de cumprir sua missão e proteger os ativos da organização ao longo do tempo. No caso específico das instituições microfinanceiras, a governabilidade torna-se mais importante porque, primeiramente, trabalham com um segmento da população que não apresenta garantias, o que para uma instituição que está crescendo rapidamente representa um desafio frente a sua capacidade administrativa. Em segundo lugar porque, embora as instituições reguladas apresentem vantagens, passam, por outro lado, a enfrentar também dificuldades e oportunidades, seja a

captação de depósitos, atrair investidores ou submeter-se à supervisão, o que requer uma governabilidade adequada. Além disso, o trabalho num ambiente competitivo demanda controles internos que impeçam um crescimento desordenado e para tanto as instituições microfinanceiras necessitam de uma eficiência operacional, um alcance adequado, uma qualidade de carteira e capacidade de mobilização de capital ou fundos que lhes permitam continuar seu trabalho. Finalmente, por estarem as instituições operando em sistemas ou contextos financeiros que podem tornar-se instáveis, necessitam de uma rápida resposta da diretoria frente aos problemas que possam surgir. Todos esses fatores dependem de uma boa governabilidade.

Os dois principais mandatos do Conselho são: dirigir a instituição no cumprimento de sua missão e proteger os ativos no decorrer do tempo. É extremamente importante a compreensão desses dois mandatos antes da tomada de decisões estratégicas ou táticas que visem uma operação efetiva. Em outras palavras, é necessário que cada membro do conselho defina suas responsabilidades individuais assim como as do Conselho como um todo.

É importante que a instituição conheça o ambiente no qual opera e os fatores que podem influir na sua operação, seja ela uma organização não-governamental, uma cooperativa ou um banco comercial. Esses fatores são, primeiramente, as fontes de capital que variam conforme a estrutura da instituição. Essas fontes podem ser provenientes de doadores ou investidores, e é necessário conhecer suas necessidades e objetivos. O segundo elemento que influi na governabilidade é o responsável pela supervisão, pois conforme as instituições se integram ao sistema financeiro impõe-se a necessidade de um marco regulatório compatível. Por último, temos os “*stake holders*”, que são os terceiros que têm algum tipo de interesse na instituição.

Conhecendo o ambiente em que atuam, os Conselhos têm responsabilidades comuns, quais sejam:

1. As obrigações legais
2. Direção estratégica
3. Assuntos fiduciários
4. Supervisão
5. Auto-avaliação e renovação

Por outro lado, são responsabilidades individuais de cada Conselheiro:

1. Dever de atenção: É o compromisso de cada membro da diretoria de dar o melhor de si, estar bem informado, participar, oferecer o seu tempo etc.
2. Dever de fidelidade: Agir no interesse da instituição e não em interesse próprio.
3. Dever de obediência: Conhecer e seguir a missão da instituição.

Existem quatro tipos de Conselho, quais sejam:

- 1º) Faz-de-Conta: é aquele que apresenta uma atitude passiva frente à diretoria e, sem grandes questionamentos, aprova tudo. Não tem visão mas se mantém por razões legais.
- 2º) Representação: Seus conselheiros são indivíduos que dão visibilidade à instituição, abrindo portas e gerando acessos. Contudo, oferecem muito pouco de seu tempo à instituição.
- 3º) Alto envolvimento operacional ou "*Hands-on*": Procura entender o trabalho da organização para jogar um papel ativo na definição de estratégias. Entretanto, pode tornar-se um problema para a diretoria se não perceber a diferença entre a função operacional e a de governabilidade.
- 4º) Estratégico: É aquele que combina os pontos fortes de todas as classificações. Tem a vantagem de ser uma combinação de cada ponto forte dos outros Conselhos, logo não possui nenhuma característica do Conselho faz-de-Conta, sendo uma mistura das habilidades e capacidades dos outros dois tipos de Conselho.

São sete os fatores necessários à obtenção de uma governabilidade eficiente:

- **Composição do Conselho:** Ter uma idéia muito clara do conhecimento e da quantidade de pessoas envolvidas e do sistema de seleção, ou seja, das condições e termos de seleção;
- **Estrutura e Procedimentos:** Estes devem ser estabelecidos pelo Conselho para que através de comitês bem estabelecidos seja possível a continuidade do trabalho;
- **Relação com os executivos:** As relações institucionais com os executivos devem ser muito claras para que se definam seus papéis e suas atividades, além de uma remuneração apropriada;
- **Supervisão da instituição:** É necessária supervisão da cultura, dos objetivos e das metas, utilizando-se relatórios que permitam uma boa análise;
- **Desenvolvimento e Avaliação do Conselho:** reuniões anuais de trabalho;
- **Gestão da Mudança:** Um Conselho capaz de enfrentar tanto mudanças internas, como a de transformação de uma ONG em instituição regulada, ou mudanças externas como uma crise financeira, o que fornece uma visão mais ampla que permita uma ação preventiva;
- **Situações de Conflito:** Trabalhar em situações de conflito com os membros da diretoria, seja devido a empréstimos vinculados ou nepotismo, seja decorrente das diferentes maneiras de perceber a missão da instituição.

Para enfrentar todos esses desafios o Conselho deverá estar bem formado e maduro.

A diferença entre as instituições microfinanceiras e os bancos é a dupla missão da primeira, ou seja, sua preocupação com o impacto social, assim como com um bom desempenho financeiro. A maioria das IMFs iniciou seu trabalho com um determinado objetivo social e foram se delineando ao longo do tempo como instituições financeiras. Esse fato torna necessária a manutenção de um equilíbrio entre ambos aspectos dentro da

instituição, o que afeta a determinação do seu nível de rentabilidade e do segmento de mercado em que vai atuar. Além disso, existe uma diferença entre a estrutura de patrimônio das instituições microfinanceiras frente às organizações não-governamentais, as cooperativas, os bancos e outras instituições do setor público.

No que se refere à responsabilidade fiduciária, cabe ressaltar que a instituição financeira tem responsabilidades não somente frente aos acionistas e doadores, mas também para com todo o setor de microfinanças. O fracasso de uma instituição poderá impactar de maneira considerável no restante da indústria. Em resumo, a responsabilidade não é apenas para com a própria instituição.

Em relação aos riscos, estes são superiores aos dos bancos tradicionais, devido à natureza do empréstimo, à clientela e à falta de garantias. Além disso, são instituições que apresentam um rápido crescimento, e como consequência, incorporam um grande número de pessoas. Esses fatores, por elevarem o risco da instituição, demandam controles mais intensos e uma governabilidade mais ativa.

Os desafios que a governabilidade enfrenta nas IMFs são, em primeiro lugar, a concorrência, que pressiona a instituição para que diversifique seus produtos e cresça, o que pode levá-la a tomar decisões equivocadas, sendo neste caso importante a questão da governabilidade. O segundo desafio é a definição do mercado, pois o setor de microempreendimentos é muito segmentado, o que torna necessária a devida preparação dos produtos compreendendo sua relação com o objetivo social da instituição. O terceiro desafio refere-se à determinação da rentabilidade mais adequada para a instituição e o último é a visão estratégica para a instituição.

PAINEL 4

Regulamentação do Setor de Microfinanças

Tor Jansson
Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID
EUA

“ The motivations for wanting to be regulated is usually to get access to better funding...”

Em 1991 o Banco Sol da Bolívia tornou-se a primeira instituição microfinanceira regulada da América Latina. No ano de 2000 a região já contava com aproximadamente 30 instituições na mesma situação e várias organizações não-governamentais estudavam a possibilidade de converter-se.

A motivação dessas instituições, geralmente, baseia-se num melhor acesso fundos, possibilidade de mobilização de depósitos, captação de investimentos privados ou fontes comerciais de financiamento. Muitos bancos e empresas financeiras que se encontram num processo de *downscaling* têm interesse na regulação visando oferecer serviços a um custo razoável e sob supervisão adequada.

O quadro 5 apresenta os resultados de duas pesquisas realizadas nos anos de 1997 e 2000, endereçadas às Superintendências de bancos, a respeito de sua posição frente à atividade de microfinanças.

Quadro 5

Resultado da pesquisa com as autoridades de supervisão de julho/1997 e março/2000

Países	Julho 1997	Março 2000
Argentina	Neutro	-
Bolívia	Positivo	Positivo
Brasil	Neutro	Indiferente/Positivo
Chile	Cauteloso	Indiferente
Colômbia	Neutro	Indiferente/Negativo
Costa Rica	Neutro	Indiferente/Positivo
Rep. Dominicana	Neutro	Indiferente/Positivo
Equador	Neutro	-
El Salvador	Positivo	Indiferente/Positivo
Guatemala	Neutro	Indiferente/Negativo
Haiti	-	Indiferente
México	Cauteloso	Indiferente/Positivo
Nicarágua	Positivo	Indiferente/Positivo
Panamá	Neutro	Indiferente
Paraguai	Cauteloso	Indiferente/Positivo
Peru	Positivo	Positivo
Uruguai	Neutro	Indiferente/Negativo
Venezuela	Positivo	Indiferente/Positivo

Os dados mostram que somente na Bolívia e no Peru os responsáveis pela supervisão apoiavam totalmente as microfinanças. Outros oito países demonstraram algum interesse no assunto, embora não seja sua prioridade. Uma comparação do interesse no ano de 1997 e de 2000 revela que nos últimos três anos houve um sutil aumento do interesse pelo assunto.

A indiferença ou desinteresse das autoridades de supervisão reflete a sua percepção de que o tamanho pequeno das instituições não representa uma ameaça ao sistema financeiro de seus países. Uma das razões pelas quais as autoridades de supervisão

resistem à inclusão das instituições de microfinanças no sistema regulado parece ser a sobrecarga que exercerão sobre os escassos recursos que as autoridades possuem para desempenhar sua atividade.

As microfinanças, sob o ponto de vista dos reguladores e supervisores, revela-se um ente distinto se considerada sob três aspectos, conforme mostra o quadro abaixo. Cabe ressaltar que como resultado dessas características o custo administrativo das instituições de microfinanças costuma, a princípio, ser duas vezes maior que a dos bancos comerciais.

Quadro 6

Comparativo entre o microcrédito e o crédito convencional, segundo algumas propriedades

Categoria	Crédito Convencional	Microcrédito
Propriedade e Governança	Acionistas individuais ou institucionais maximizadores de lucro	Banco que entra no Mercado de microcrédito ou ONG que se regulamenta.. No ultimo caso, os acionistas são em sua maioria sem fins lucrativos
Característica dos Produtos	(1) Longo Prazo (2) Altos valores (3) Baixa taxa de juros (4) Empréstimos para consumo ou comercial	(1) Curto Prazo (2) Valores pequenos (3) Taxas mais elevadas (4) Empréstimos para atividades produtivas
Metodologia de crédito	(1) Documentação formal e garantias (2) Pagamentos mensais	(1) Análise baseada no caráter e no fluxo de caixa através de inspeções locais (2) Admite-se pagamentos semanais ou quinzenais

O cenário que se apresenta para os responsáveis pela supervisão é o de um setor caracterizado por altos custos administrativos cobertos por altas taxas de juros, gerados por uma carteira constituída por um grande número de empréstimos de curto prazo e sem garantias. Do ponto de vista do supervisor esta não é uma visão agradável. Existe sempre a possibilidade de uma rápida deterioração da carteira em caso de má gestão. Além disso, os altos custos administrativos podem acabar tendo efeitos drásticos e imediatos para a instituição.

Por outro lado, as IMFs enfrentam quatro problemas potenciais quando tentam trabalhar num ambiente regulado. São eles: capital mínimo; classificação de empréstimos; restrições às taxas de juros e custos de regulação .

Capital Mínimo

Os 15 casos estudados apresentaram um aumento médio de 46%, o que no caso de alguns países como Argentina, Colômbia, México e Chile pode significar um impedimento para uma organização não-governamental que deseje se transformar num banco.

Classificação de Empréstimos

Os empréstimos são tradicionalmente classificados como hipoteca, empréstimos comerciais e de consumo. Entretanto, o microcrédito não se encaixa em nenhuma dessas classificações. Por causa disso, alguns países consideram valores abaixo dos quais os empréstimos são automaticamente classificados como de consumo. A diferença em relação a um empréstimo comercial é a maior flexibilização frente à documentação e um esquema de provisões baseado somente nos dias em atraso. Se por um lado essa classificação pode ser boa para o setor de microfinanças, por outro o esquema de provisão é pouco rigoroso, muitas vezes só sendo necessário um provisionamento de 100% do empréstimo em atraso passado um ano. Além disso, dado o curto prazo e a alta frequência dos pagamentos, torna-se necessário um modelo mais restritivo.

Taxas de Juros

Embora na América Latina não seja comum a restrição às taxas de juros, esse mecanismo pode infligir um certo grau de incerteza às instituições de microfinanças, especialmente àquelas mais vulneráveis a tais limitações.

O quadro 7 mostra a situação de vários países com respeito às restrições a taxas de juros. Na Colômbia, por exemplo, o governo reforçou as restrições visando a impulsionar a economia do país. O teto de 26% anual para as taxas de juros deixou muitas instituições microfinanceiras e organizações não-governamentais com sérios problemas para cobrir seus custos. Um bom exemplo é o caso da microfinanceira colombiana FINAMÉRICA, que foi levada a dividir a companhia em duas outras empresas distintas, uma que acessa os clientes e cobra uma taxa de administração, e a outra que fornece o empréstimo e cobra os juros.

Quadro 7
Restrições às Taxas de Juros na América Latina – 1997 – 2000

Países	Teto dos juros	Inflação	Comentário
Bahamas	20% nominal	1%	
Bolívia	7% nominal	3,5%	
Brasil	12% em termos reais	6%	SCM isenta
Chile	150% da média no sistema		
Colômbia	26%	9%	Compulsório
Guatemala	Média dos bancos		
Honduras	Média dos bancos comerciais +6%		Reconsideração
Nicarágua	Livre para instituições financeiras, ONGs 150% da média das instituições financeiras		
Paraguai	150% da mais alta taxa bancária		
Uruguai	175% da média dos 4 maiores bancos		
Venezuela	Livre para instituições financeiras. ONGs: 4% por mês		Pesquisa-1997

Fonte: Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID

Custos de Regulação

As estimativas revelam que, no primeiro ano, 3% dos ativos das instituições microfinanceiras ficam comprometidos com os requerimentos para regulação. Este custo tende a decair ao longo do tempo, à medida que a instituição se adequa à regulação. Já para as autoridades supervisoras, o custo de fiscalização gira em torno de 1% do ativo das IMFs. A capacidade que uma instituição tem de suportar esses custos iniciais dependerá do seu tamanho e da possibilidade de aumentar a taxa de juros, o que é difícil quando a política do país estabelece um teto para as taxas.

Neste contexto, podemos definir algumas diretrizes para a supervisão e a regulação. Em primeiro lugar, a supervisão deve ser baseada na forma com que os responsáveis pela gestão identificam, medem, controlam e monitoram o risco. Acredita-se que alguns métodos tradicionais de supervisão não se aplicam à microfinanças, devido ao grande número e pequeno valor dos empréstimos. Para superar este problema, os supervisores deveriam focalizar sua atenção em fatores que facilitem o controle e manejo do risco, como, por exemplo, sistemas de informação e procedimentos em geral.

Em termos de regulação é importante que não haja restrições às taxas de juros, que a documentação seja flexível mas que se respalde na natureza do cliente e no propósito do empréstimo. O provisionamento deve ser simples porém estrito, e a adequação de capital deverá ser rigorosa devido à volatilidade de sua receita líquida.

Os fatores apontados mostram a necessidade de se discutir a forma de implementação dos modelos regulatórios apropriados à microfinanças. O quadro 8 apresenta alguns modelos específicos para quatro países, especialmente adaptados à atividade microfinanceira.

Quadro 8
Modelos específicos de microfinanças, segundo algumas características

	Bolívia	Peru	El Salvador	Brasil
Nome	Fundo Financeiro Privado (FFP)	EDPYME	Sociedade de Crédito	Sociedade de Crédito ao Microempreendedor - SCM
Ano de criação	1995	1995	2000	1999
Capital mínimo	US\$ 1 milhão	US\$ 245 mil	US\$ 2,86 milhões	US\$ 60 mil
Número de instituições	6 (4 inst. de microfinanças)	9	0	4
Adequação de capital	10%	9,09%	12% (igual a dos bancos)	5 x ativo líquido
Checagem	Não	Não	Sim	Não
Depósitos de poupança	Sim	Sim, se tiver US\$ 1 milhão em capital	Sim	Não
Tamanho máximo do empréstimo (% do capital)	3% segurado (US\$ 30 mil) 1% não segurado (US\$ 10.000)	5% (US\$ 12.225)	2,5% individual (US\$ 71,5 mil) 10% institucional (US\$ 286 mil)	US\$ 6 mil
Operações restritas	<i>Trust, equities</i>			
Supervisão	Superintendência de bancos	Superintendência de bancos	Superintendência de bancos	Banco Central
Regulações complementares				

Cabe ressaltar que, no caso da Bolívia, o êxito está muito ligado a algumas especificidades regulatórias que simplificam as análises de empréstimos e provisões, não só para os FFPs como para todas as instituições do sistema financeiro boliviano. As regras são definidas, basicamente, em relação ao tamanho dos empréstimos.

No caso brasileiro existe uma certa dúvida a respeito da necessidade de que as novas sociedades de crédito ao microempreendedor sejam reguladas, uma vez que não podem captar depósitos. A missão da supervisão é proteger os clientes e a integridade do sistema financeiro em geral. A menos que as SCM possam aceitar depósitos no futuro, como é o caso do Peru, a supervisão estará na verdade exercendo uma função de auditoria.

Ramón Rosales
International Consulting Corp.
EUA

“ ... hay que reconocer jurídicamente al microcrédito como una operación de crédito con características propias ”

As reformas financeiras que ocorreram na América Latina a partir dos anos 80 tinham como objetivo tornar o sistema financeiro mais eficiente e mais sólido. Contudo, as reformas não enfocavam necessariamente o setor de microcrédito, pretendia-se apenas que os sistemas financeiros pudessem se tornar os veículos apropriados para alcançar o desenvolvimento econômico sem necessariamente especializá-lo em determinado tipo de atividade.

As estatísticas comprovam que, do ponto de vista do regulador, o setor microempresarial não é marginal. Ao contrário, em muitos países o número de pessoas envolvidas, a quantidade de empregos gerados e o produto interno bruto decorrente desta atividade, a colocam num patamar importante. É importante observar também que esse setor da economia não é resultado de um fenômeno conjuntural e, portanto, de natureza temporária. Nos Estados Unidos, por exemplo, o setor de micro e pequenas empresas é parte muito relevante do sistema econômico.

A magnitude desse setor e seu caráter permanente, requer uma resposta do sistema financeiro em termos de operações ativas, passivas e de serviços, tornando necessária a existência de mecanismos de depósitos e oferta de empréstimos, bem como a permissão de que se efetue pagamentos e transferências, inclusive com o setor externo.

Dadas essas características, cabe ao regulador determinar se a regulação será voltada à atividade de microcrédito ou às instituições especializadas em microcréditos. Em muitos países optou-se por regular a atividade de microcrédito. Cabe aos reguladores também delimitar a área de atuação do setor público, Estado ou Município, cujo papel deve ser o de facilitador, criando as condições para que as atividades dos microempreendimentos possam ter expressão no setor financeiro de um país.

O tema central para os responsáveis pela elaboração das normas é a criação de uma oferta permanente de serviços financeiros para o setor, reconhecendo juridicamente o

microcrédito como uma operação de crédito com características próprias. O cuidado na definição do que seja o microcrédito é importante para que não se limite a liberdade e a iniciativa, inerentes às entidades orientadas ao pequeno crédito.

Tradicionalmente, do ponto de vista do regulador financeiro, existem três tipos de crédito: o de caráter corporativo; o de consumo; e o para habitação. A definição de microcrédito não existia até pouco tempo atrás, sendo considerado em muitos países como um crédito comercial em pequena escala. O cuidado que se deve tomar na elaboração das normas advém do perigo de que, ao definir, estejamos também excluindo algo importante.

Juntamente com a definição de microcrédito deve ser criado um mecanismo básico que limite o risco que as instituições financeiras assumem ao optar por este tipo de empréstimo. A regulação de um tipo especial de crédito e a criação de uma vida jurídica dentro da legislação financeira requer, paralelamente, um esquema regulatório com leis capazes de limitar os riscos assumidos nas operações de microcrédito.

A legislação que acompanha a criação de instituições financeiras especializadas deve estabelecer um contrapeso, ser uma matriz de risco. Se, por um lado, permite a instituição captar depósitos e fazer empréstimos, por outro exige um capital mínimo, um limite de crédito e proíbe a concessão de empréstimos aos donos da instituição. A Lei dos Bancos da Bolívia, por exemplo, oferece um marco operacional às instituições financeiras mas também impõe restrições para que o dinheiro em geral, patrimônio ou depósitos, possua uma proteção mínima através de regras gerais de prudência.

As legislações financeiras que definem o microcrédito se baseiam no montante do empréstimo em relação ao capital da entidade financeira. O microcrédito apresenta características distintas dos bancos tradicionais em relação ao valor de crédito, prazos, garantias, documentação e orientação das atividades.

Os créditos são de pequeno valor e são estabelecidos com base na média dos empréstimos das entidades especializadas, US\$ 700 no caso da Bolívia, ou então, como no Peru, o valor do PIB per capita – US\$ 1.000. Os prazos são inicialmente curtos, passando a médios ao longo do tempo. Os microcréditos não possuem garantias reais assim como muitos empréstimos oferecidos pelos bancos tradicionais. Por outro lado, ao contrário dos bancos que concedem empréstimos documentados, os microempreendedores na sua maioria não possuem tal documentação. É por esta razão que os responsáveis pela

regulação devem procurar limitar os riscos das entidades especializadas no microcrédito. Finalmente, o microcrédito não é orientado ao consumo e sim às atividades produtivas, de serviços ou comerciais, sendo recuperado com o resultado das vendas dos produtos ou serviços do microempreendedor.

A falta de documentação exige uma tecnologia creditícia baseada no patrimônio do devedor e seu fluxo de vendas futuras. Com esses dois elementos se supõe prever a fonte de pagamento do empréstimo. Na legislação, o microcrédito não se define pela natureza do devedor mas pelas características acima.

Outra diferenciação refere-se à taxa de juros, que deve não somente cobrir os custos como também proporcionar um rendimento. É importante que as provisões para devedores duvidosos seja *ex-ante*, ou seja, não é necessário esperar pelo atraso de pagamento para provisionar. No microcrédito a provisão deve ser automaticamente calculada mensalmente através de percentuais em função da inadimplência. Desta maneira, a má carteira já se encontra incluída no custo de administração do negócio.

Um dos instrumentos que a legislação pode se utilizar para melhor regular o microcrédito é, por exemplo, estimular um valor relativo. Em outras palavras, o empréstimo máximo de uma entidade de microcrédito será um percentual sobre o capital. A colocação de limites máximos relativos permite que, juntamente com o crescimento da instituição e de seu patrimônio, seja possível aumentar o limite máximo de crédito para os clientes. As regulações de caráter relativo permitem às instituições crescer conjuntamente com os seus clientes.

Outro fator de risco da atividade de microcrédito refere-se às tecnologias creditícias que respondem pelo recolhimento dos dados. Cada um dos agentes de crédito da instituição é um avaliador de risco. É através de sua visita ao ambiente do candidato ao empréstimo e do recolhimento de dados referentes ao patrimônio, fluxo de vendas, dívidas prévias e outras informações, que irá tomar a decisão creditícia. Sobre o agente de crédito recai toda a carga da prova do bom ou mau funcionamento da tecnologia. A tecnologia de supervisão dos microcréditos deverá estabelecer o reconhecimento automático das perdas pelos dias de atraso e pelo número de reprogramações. Caberá ao supervisor bancário visitar as entidades de microcrédito com a finalidade de verificar a existência e as funções dessas tecnologias.

A falta de informação no setor microempresarial torna imprescindível a formação de Centrais de Informação de Risco, onde estaria concentrada uma base de dados referente aos devedores de todas as entidades de microcrédito para que assim se possa compartilhar a informação sobre os clientes. Esse trabalho poderá ficar a cargo do Estado ou da própria atividade microempresarial.

Há muita discussão e alguma divergência a respeito da necessidade do controle e registro dos maus agentes de crédito. Uma vez que eles são os que analisam o risco e geram os benefícios para a entidade, é importante observar o comportamento desses agentes.

No que se refere à natureza jurídica dessas entidades especializadas, esta deverá ser tal que permita uma boa governabilidade. A entidade deverá estar acima do interesse de seus proprietários e administradores e capaz de manter-se indiferente a qualquer mudança no comando.

PAINEL 5

Padrões de Desempenho – até um sistema de *Rating*

Todd Farrington
Microrate
EUA

“...rating is a judgment based on both qualitative and quantitative considerations.”

A Microrate é uma empresa independente de *rating* dedicada à avaliação de instituições microfinanceiras. Seus objetivos são qualificar o investimento e os riscos das instituições visando investidores potenciais e credores, criar um mecanismo de ligação entre as IMFs e os mercados de capital doméstico e internacional e estimular a inserção no sistema financeiro dos mercados emergentes.

Nesse sentido forma-se um círculo virtuoso onde o crescimento gera um aumento da eficiência e da qualidade da carteira, levando a lucros crescentes e redução da taxa de juros, o que por sua vez, propicia, respectivamente, acesso a capitais e aumento da demanda. Todo esse movimento alimenta novamente o crescimento.

O *rating* se justifica para um número pequeno porém crescente de instituições microfinanceiras. É um instrumento fundamental para todos os agentes envolvidos, potenciais investidores, credores, analistas e consultores, por fornecer os benefícios a seguir:

- Análise e verificação objetiva de um agente externo;
- Aumento da transparência e possibilidade de comparação frente a outras instituições;
- Direcionamento para práticas amplamente aceitas e;
- Adaptação às transformações de modelos de IMFs ao longo do tempo.

Para uma melhor compreensão do *rating* vale uma distinção:

- 1) *Benchmark*: Fornece medidas de padronização. São indicadores individuais que não são levados em conta no julgamento agregado.
- 2) *Scoring*: Apresenta o peso dos indicadores, incluindo os aspectos qualitativos. Os indicadores são os tradicionalmente utilizados, como qualidade da carteira, adequação de capital, eficiência e produtividade.
- 3) *Rating*: É baseado no *scoring*. Contudo o *scoring* tende a reduzir a instituição a um único número o que possibilita que os riscos creditícios sejam ignorados. O *rating* não é uma auditoria, é uma análise do ambiente de risco e um julgamento baseado em considerações quantitativas e qualitativas.

O enfoque é sobre o risco crítico, aquele risco que é crítico frente à capacidade de pagamento do cliente ou frente à viabilidade institucional. A diversidade das instituições de microfinanças torna difícil uma padronização, por esta razão, a Microrate não classifica as instituições segundo o critério utilizado por outras agências de *rating*. Entretanto, apesar das diferenças de tamanho, mercado, produtos e supervisão, é possível identificar os riscos críticos.

A Microrate está elaborando uma classificação de crédito constituída de três categorias: crédito válido, crédito válido com uma garantia adicional ou crédito não válido. A abordagem da Microrate no que diz respeito ao risco difere da padronização ou *scoring*.

A avaliação tem ênfase sobre os riscos de créditos a longo ou curto prazos. Esse risco baseia-se na capacidade de pagamento ou investimento, no *equity risk*, na própria instituição e sua viabilidade.

Durante o processo é desenvolvida uma abordagem que incorpora informações de diversas fontes: técnicas já existentes de classificação do crédito comercial, métodos novos de avaliação ou práticas padrão para bancos comerciais. O processo é composto por elementos quantitativos e qualitativos, porém a ênfase é na qualidade da carteira, sistemas de informação e administração. A análise qualitativa não deverá ser subjetiva e sim verificar se os administradores possuem experiência bancária, motivação e visão, se os oficiais de

crédito estão motivados e possuem treinamento, devendo todas essas informações serem descritas e analisadas de forma objetiva, embora sejam tópicos qualitativos.

As etapas do processo são, respectivamente:

1. Coleta de dados: Tem duração de 4 ou 5 dias. Os avaliadores permanecem durante esse tempo na instituição. São feitas entrevistas com os administradores e classificam-se as declarações financeiras
2. Ajuste dos dados: É realizado logo após a coleta primária de dados com o intuito de padronizar, visando um ponto de partida comum para a posterior análise. São quatro os ajustes realizados: os bens não-monetários e o capital são ajustados para refletir a inflação, as taxas de juros brutas e as entradas são reconhecidas em termos de caixa.

Os dados ajustados são então convertidos em dólares e utilizados no cálculo de um grupo de indicadores. Neste ponto esses indicadores tornam-se compreensíveis, visto que os ajustes os colocam no mesmo estágio.

A avaliação de risco da Microrate não leva em conta riscos soberanos. Riscos sistêmicos são pequenos para as instituições de microfinanças, porque não se financiam em bancos e seu caixa é constituído de depósitos de curto prazo. Logo a ênfase recai sobre os riscos específicos à instituição: carteira de empréstimos, sistemas de informação, condição financeira e governabilidade.

Análise da carteira

É uma análise da capacidade de gerenciamento da instituição. Para isto observa-se:

1. Carteira em risco por mais de 30 dias;
2. Provisionamento dos créditos baixados
3. Reestruturação da carteira: refinanciamentos, diversificação de produtos etc.

Administração do sistema de informação

Procura-se observar os seguintes pontos:

1. Os administradores têm acesso à informação confiável e de qualidade em tempo hábil;
2. A informação está disponível e sendo utilizada na tomada de decisões;
3. Quem tem acesso à informação e ao sistema (segurança);
4. A integração entre carteira, reservas e poupança;
5. O administrador do sistema de informação tem a capacidade de adaptá-lo às necessidades da instituição;

Quanto maior for a disponibilidade e exatidão da informação, maior será a agilidade do sistema.

Situação financeira

A análise é efetuada com base nos indicadores ajustados:

1. Rendimento da carteira e margem de crédito: avalia se a rentabilidade cobre os custos e está de acordo com os objetivos de crescimento.
2. Liquidez
3. Ativo e Passivo: desajustes entre ativo e passivo poderão incorrer em dois tipos de risco – câmbio e taxa de juros. O risco de câmbio só ocorrerá caso o ativo e o passivo estejam desajustados. O risco referente à taxa de juros é decorrente da diferença entre as taxas contratadas e as cobradas.

Governabilidade

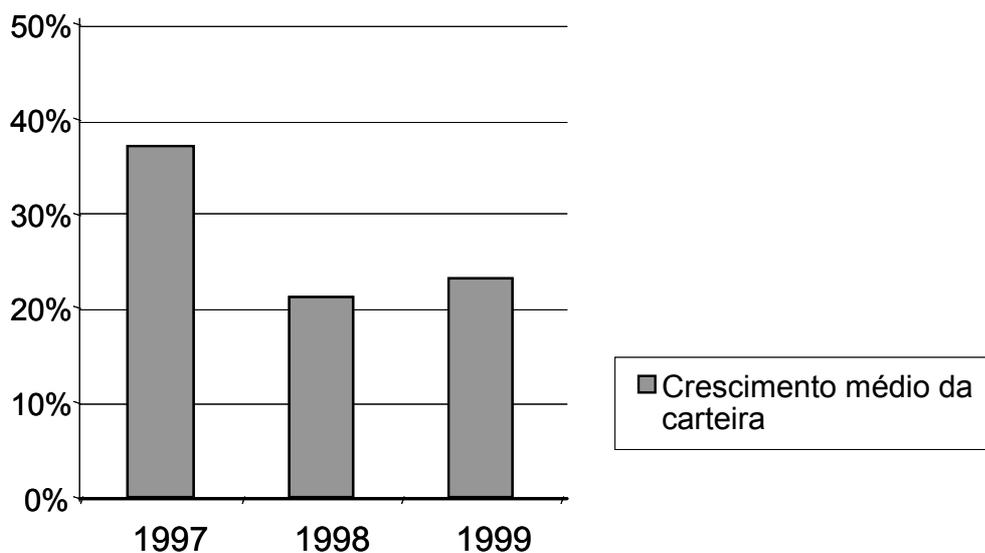
Analisa-se qual é a missão da instituição, quem são os responsáveis pela tomada de decisão, se existe uma adequada separação entre o Corpo Diretor e os administradores, e se os papéis estão claramente definidos e compreendidos.

É necessário também observar cada instituição dentro do contexto do seu mercado e identificar os pontos fracos, possíveis cenários e riscos críticos que possam ameaçar sua viabilidade.

A tendência para o mercado de microfinanças na América Latina é de crescimento embora ainda a uma taxa reduzida, ganhos contínuos de eficiência, grande alavancagem e utilização de fundos comerciais e depósitos.

As carteiras das 15 maiores instituições de microfinanças da América Latina apresentam algum crescimento, embora a uma taxa reduzida, conforme podemos observar no gráfico 1.

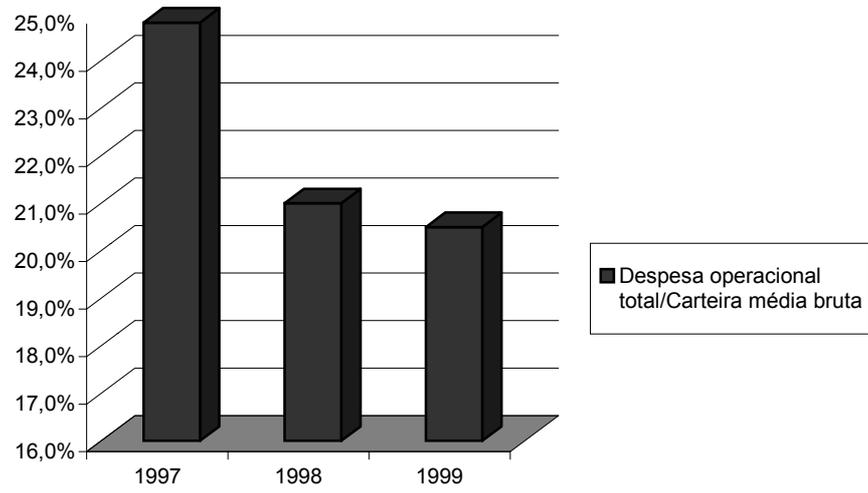
Gráfico 1
Crescimento da Carteira



Fonte: Microrate

O gráfico 2 mostra o comportamento das instituições em termos de eficiência. No período de 1997-1999 observa-se uma crescente melhora em termos de eficiência, calculada como o total das despesas operacionais em relação à carteira média bruta. Os lucros se originam da capacidade de reduzir as despesas.

Gráfico 2
Eficiência



Fonte: Microrate

Arnaud Ventura
Planet Finance
França

“PlaNet Finance is... an Internet-based organization.”

Planet Finance é uma organização internacional sem fins lucrativos que utiliza a internet para o desenvolvimento das microfinanças. A organização focaliza-se no uso da internet no combate à pobreza, com ênfase em dois aspectos específicos: a estruturação do setor de microfinanças e a criação de uma interface entre as microfinanças e o mercado de capitais. Atualmente a instituição está desenvolvendo uma rede internacional de agências, com algumas iniciativas em andamento no Brasil.

Com sede na França, a Planet Finance conta com um Comitê de Supervisão representativo, composto por pessoas de renome internacional que apóiam a organização. Além disso, a organização possui um corpo de diretores basicamente integrado por pessoas do setor privado, outras instituições financeiras e do setor de tecnologia financeira.

A organização recebe fundos de doadores, parceiros, organismos internacionais e do mercado financeiro. Em contrapartida, apóia instituições microfinanceiras através de vários serviços, dentre eles uma universidade, bibliotecas e pesquisa.

O Planet Rating é um dos serviços oferecidos pela Planet Finance, constituída como uma empresa de *rating* voltada para a indústria de microfinanças, fortemente apoiada pelo setor privado. Dentre os seus objetivos está a facilitação do processo de captação de fundos das instituições microfinanceiras através da coleta de informações necessárias à atração do setor financeiro, de modo a interligar o mercado financeiro internacional, o mercado financeiro local e as instituições de microfinanças. Seu segundo objetivo é prover as instituições com as ferramentas necessárias para a auto-análise de sua sustentabilidade financeira e operacional, além dos seus impactos.

Os produtos e serviços oferecidos pelo Planet Finance estão divididos em duas grandes áreas: a metodologia GIRAFE e o programa IKM.

A metodologia de classificação chamada GIRAFE é baseada em um banco de dados de *rating* que se apóia na internet, visando promover um banco de informações sobre as microfinanças. A outra linha de produtos, o IKM – Impact Knowledge Management Program - tem por objetivo apoiar as instituições microfinanceiras na compreensão do impacto frente aos clientes.

Alice Negre
Planet Finance
França

*“G overnance and decision making
I nformation and management system
R isk: analysis and control
A ctivities and loan portfolio
F unding: equity and liabilities
E fficiency and profitability”*

GIRAFE é uma metodologia de avaliação e *rating* que não tem por objetivo avaliar o impacto social do programa de desenvolvimento, mas sim o desempenho e a sustentabilidade financeira e operacional da organização. As instituições microfinanceiras são consideradas como microbancos, ao invés de programas de desenvolvimento. Neste sentido, tenta-se avaliar se este intermediário financeiro será capaz de, a longo prazo, prover serviços financeiros adequados aos microempreendedores de baixa renda.

Essa metodologia oferece aos consultores instrumentos para análise da informação obtida, além de mostrar-lhes qual o tipo de informação que deverá ser procurado na instituição. Além disso, proporciona à instituição indicadores de monitoramento que possibilitam uma auto-avaliação de seu desempenho financeiro e operacional.

O nome GIRAFE decorre das seis áreas que compõem a metodologia, divididas em dois grandes grupos: o dos indicadores não-financeiros e o dos indicadores financeiros (42% e 58% do *rating* final, respectivamente).

INDICADORES NÃO-FINANCEIROS

Governabilidade e tomada de decisão: Refere-se a procedimentos, administração de recursos humanos, capacitação interna, processo de tomada de decisão.

Informação e sistema de administração: Avaliação qualitativa dos sistemas de informação, como e qual o tipo de informação transmitida.

Risco (análise e controle): Análise, através dos indicadores, das fraquezas e forças da instituição, assim como sua eficiência operacional.

INDICADORES FINANCEIROS

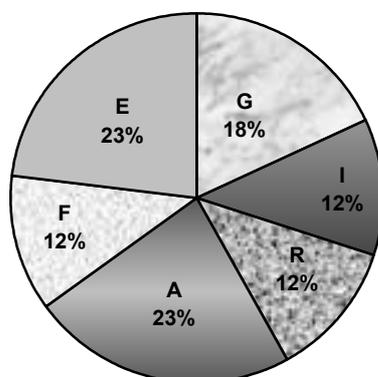
Atividades e Carteira de Empréstimos: É o principal critério para análise do desempenho financeiro. Recai, basicamente, sobre quem são os clientes da instituição, qual o mercado, a qualidade da carteira e a metodologia de crédito, assim como todas as outras atividades que custem ou criem receita para a instituição, como poupança e serviços de treinamento e capacitação de clientes.

Fundos – equity e débito: A análise recai sobre a estratégia financeira da instituição; se há diversidade de fundos ou se existe uma dependência de fundos subsidiados e doações. Analisa-se o nível de capitalização e sua adequação ao risco.

Eficiência e lucratividade: Essa análise é efetuada da mesma forma que a de um banco, considerando que a metodologia é feita para investidores potenciais e credores que desejem fornecer fundos para a instituição. A avaliação é sobre retorno do capital, sendo que nestes casos os custos serão ajustados. Não são considerados para fins de cálculo as doações ou quaisquer outros recursos externos subsidiados. Reintegram-se todos os custos, a inflação, o preço sombra e os subsídios como se não tivessem sido recebidos.

Todos os fatores analisados têm os seus pesos na classificação final da instituição avaliada, conforme apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3
Peso relativo das seis áreas analisadas - GIRAFE

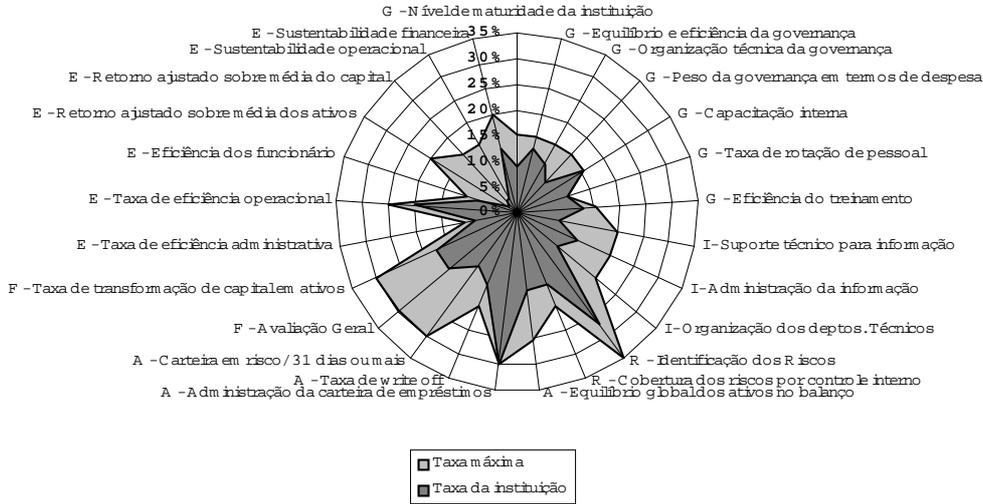


Vários fatores externos também são considerados para a análise, tais como, a economia local, a concorrência, as fontes de recursos locais e uma pequena pesquisa de mercado, de modo a fornecer uma melhor idéia do ambiente em que trabalha a instituição.

São necessários, aproximadamente, 15 dias e dois consultores para avaliar a situação financeira e realizar as entrevistas com os gerentes e funcionários da instituição. Ao final, a organização elabora um relatório sobre a avaliação e estipula um *rating*.

O relatório final de *rating* de uma instituição avaliada pelo Planet Rating é composto, em primeiro lugar, de uma classificação, com asterisco em casos de excelência . São fornecidas também informações-chave sobre a carteira, custos e indicadores financeiros, juntamente com uma análise qualitativa. O relatório é acompanhado de comentários sobre as oportunidades ou ameaças à instituição, seus pontos fortes e fracos, dentre outros. Por último, é elaborado um gráfico em forma de teia como vemos abaixo.

Gráfico 4
Classificação comparativa entre as taxas máximas e as taxas da instituição



No gráfico 4 a área mais escura indica a classificação da instituição e a área mais clara a classificação máxima que é possível atingir em cada um dos pontos analisados. A instituição deverá, preferivelmente, apresentar a área escura cobrindo a maior parte da área mais clara.

Isabelle Barres
Calmeadow
França

“...having access to a benchmarking tool is the only way that microfinance institutions can compare their results”

Benchmarking é o processo de criação de ferramentas que possam ser utilizadas na comparação de resultados. Os fatores importantes na medição do desempenho das instituições financeiras são a estrutura institucional, seu tamanho e as condições macroeconômicas. O acesso a instrumentos que meçam o desempenho é a única maneira que uma instituição microfinanceira tem de assegurar que seus resultados sejam comparáveis.

Benchmarking auxilia administradores e membros do Conselho a compreender sua instituição comparativamente às outras. Os administradores poderão comparar seu desempenho de modo a estabelecer objetivos, monitoramentos e avaliar suas forças ou fraquezas. Este instrumento também motiva a melhoria do desempenho, ao identificar variáveis fundamentais que levaram ao sucesso de instituições similares.

Os bancos comerciais utilizam os instrumentos de *benchmarking* visando comparar resultados individuais com os da indústria. Entretanto, a transparência ainda não é uma característica constante na maioria das instituições microfinanceiras, o que tem dificultado os administradores no direcionamento da instituição. Os *benchmarks* são cruciais não somente para os administradores, mas também para credores que utilizem esses padrões na avaliação do desempenho relativo, assim como para investidores em potencial, doadores, etc.

Alguns dos indicadores utilizados na criação de um grupo-par são:

- 1º) Região: analisa o ambiente regulatório e as condições macroeconômicas, as quais variam grandemente entre as regiões.
- 2º) Escala: As IMFs mudam e se desenvolvem conforme sua escala cresce. O Microbanking Bulletin classifica as instituições de acordo com o tamanho real da

carteira, de modo a compará-la com outras instituições no mesmo estágio de produtos e alcance.

3º) Público-Alvo: Os clientes potenciais possuem uma classificação ampla que varia de microempreendimentos até pequenas empresas. Esta é a razão pela qual existe um critério para o público-alvo, que se baseia no tamanho médio do grupo como proporção do PIB per capita.

Desde sua criação, em outubro de 1996, o MicroBanking Standards Project – MBSP criou uma base de dados com mais de 100 instituições para as quais as informações são consistentemente ajustadas e classificadas em grupos-pares. Cada IMF participante deste projeto recebe um relatório sobre seu desempenho financeiro que a compara com as líderes de seu grupo. O principal propósito do banco de dados e dos relatórios financeiros são o de servir como instrumentos para a administração, além de serem utilizados como fonte de solicitação para recursos externos.

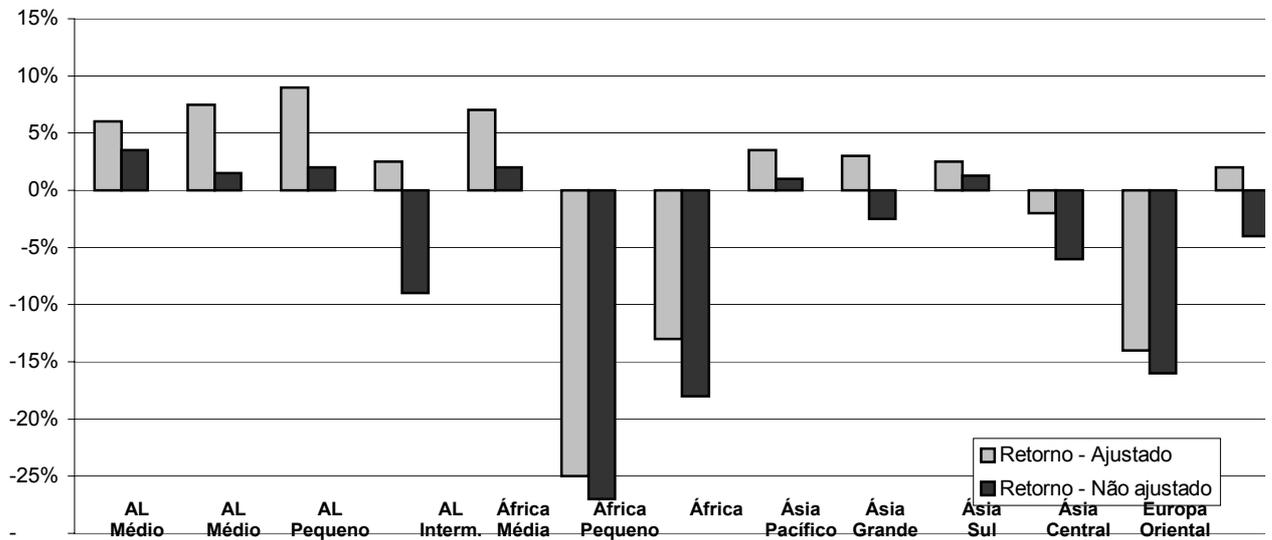
As instituições que operam há mais de 3 anos e que preenchem as nossas condições, que consistem de um simples questionário e um relatório financeiro auditado, estão capacitadas a participar do programa.

O relatório anual, chamado “Microbanking Bulletin”, dissemina os resultados das análises dos grupos-pares através de 40 indicadores financeiros classificados por grupos. Adicionalmente, caracterizam-se os estudos de casos dentro de um desempenho global da indústria de microfinanças. O projeto também provê serviços às redes de microfinanças, capacitando o pessoal da rede no desenvolvimento da própria coleta e análise dos dados, e sua utilização no estabelecimento de um nível de desempenho para os membros da rede.

O gráfico 5 apresenta o resultado de um boletim com dados referentes aos ajustes sobre o retorno dos ativos por grupos-pares. Segundo os dados, nove dentre treze regiões ou grupos apresentaram um retorno positivo. Contudo, após o ajuste esse número caiu para seis dentre treze.

Gráfico 5

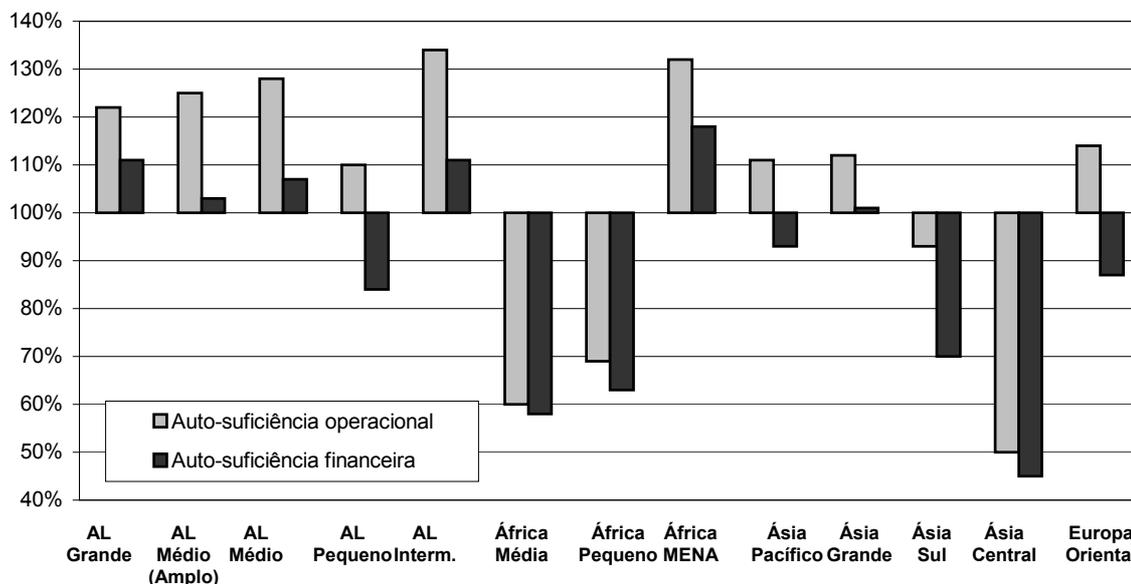
Efeito do ajuste sobre o retorno sobre ativos para 13 grupos pares



Quanto à auto-suficiência operacional e financeira, o gráfico 6 mostra que nove dentre treze grupos-pares apresentam auto-suficiência operacional, enquanto somente seis dentre treze são financeiramente sustentáveis. A auto-suficiência financeira representa a habilidade de cobertura dos custos operacionais e provisões de empréstimos, além de cobrir o custo de ajustes.

Gráfico 6

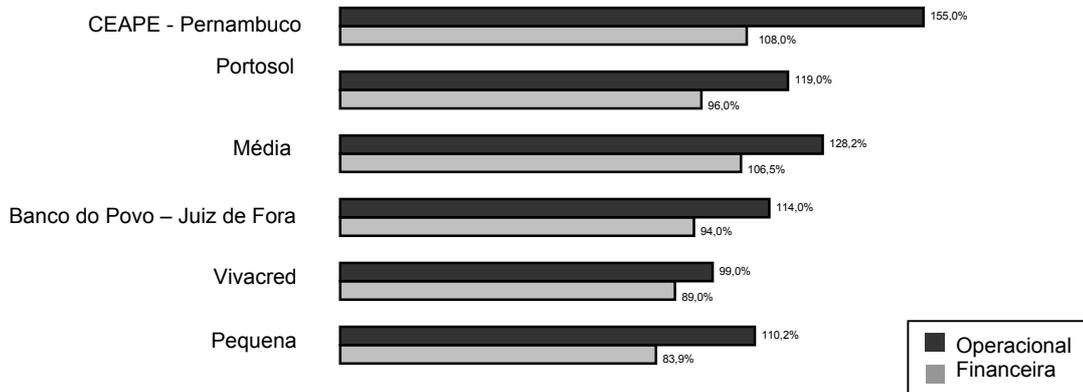
Auto-suficiência operacional e financeira para 13 grupos pares



O gráfico 7 apresenta o resultado comparativo de 4 instituições brasileiras, conforme informações por elas fornecidas: CEAPE-Pernambuco, Portosol, Banco do Povo de Juiz de Fora e Vivacred. Este gráfico mostra uma comparação regional segundo dois grupos pares – médio e pequeno. Os resultados em termos de sustentabilidade são promissores pois todas as instituições alcançaram um percentual mínimo de 99% de auto-suficiência operacional e 89% de auto-suficiência financeira. Três dentre as quatro instituições analisadas apresentam resultados melhores que seus grupos-pares. Na média as instituições brasileiras são capazes de cobrir 97% de seus custos incluindo os ajustes, comparativamente a 95% das instituições pertencentes aos seus grupos-pares.

Gráfico 7

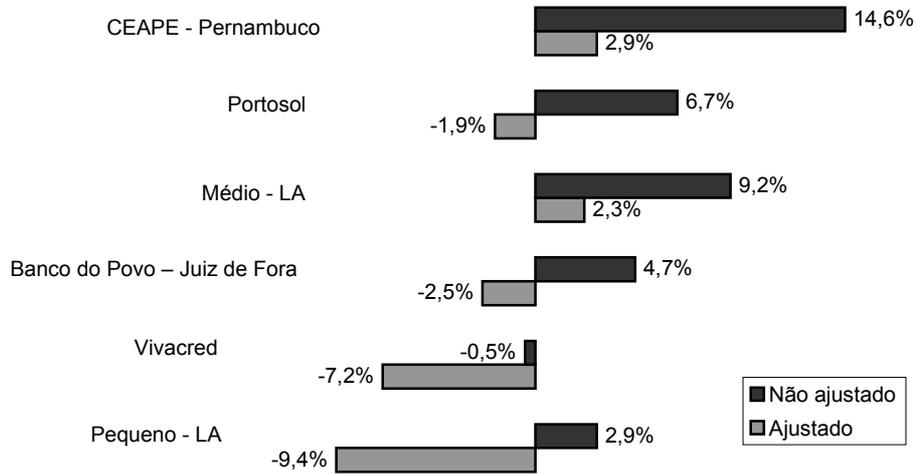
Auto-suficiência operacional e financeira, comparação por grupos pares



O gráfico 8 apresenta os efeitos dos ajustes sobre o retorno sobre os ativos. Todas as instituições foram afetadas na média em 9% abaixo dos valores anteriores ao ajuste. O efeito resultante foi semelhante para as instituições dos grupos pares. As duas instituições mais afetadas, com uma diferença percentual de 12 pontos, foram CEAPE-Pernambuco e Vivacred. Esses resultados devem-se aos ajustes sobre os altos subsídios.

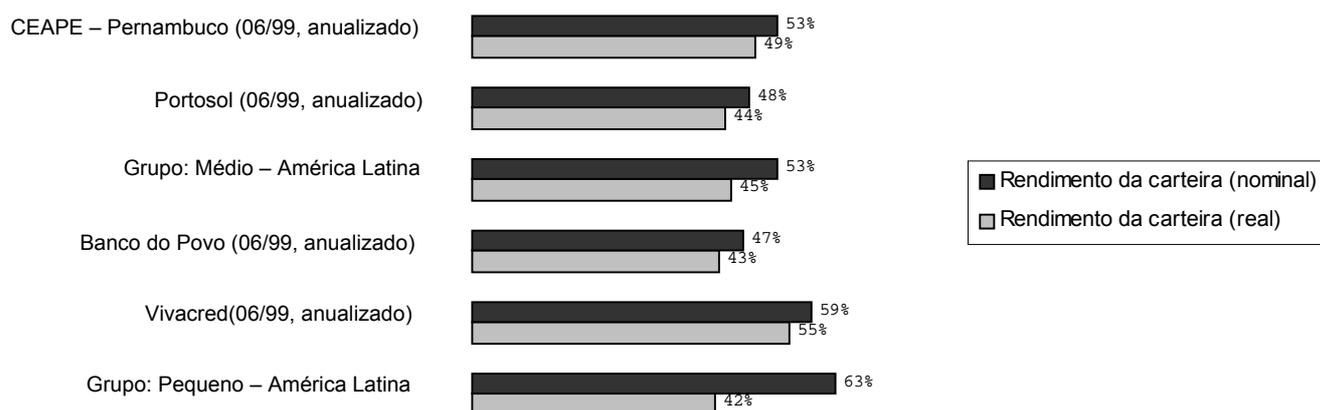
Gráfico 8

Efeito dos ajustes no retorno sobre os ativos, por grupos pares



Uma comparação entre a política de taxas de juros utilizadas pelas instituições brasileiras e de outros países da América Latina é apresentada no gráfico 9. Como podemos observar, duas dentre quatro IMFs brasileiras têm melhores resultados que seus grupos pares.

Gráfico 9
Política de juros das IMFs brasileiras por grupos pares



Através da análise dos programas brasileiros de microfinanças verificamos que os instrumentos de comparação foram úteis no sentido de possibilitar uma recomendação quanto ao caminho a ser seguido, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento e o mercado-alvo de cada instituição. Toda a informação necessária para esse tipo de análise está contida num simples questionário de 3 páginas, juntamente com uma declaração financeira.

Ao longo do tempo, o intuito é continuar adaptando os indicadores para melhor refletir a constante evolução da nova indústria microfinanceira.

PAINEL 6

Informática e Auditoria

Andrew Mainhart
Development Alternatives, Inc.
EUA

“We need to start thinking about information systems as a primary business activity”

O sistema de informações é uma peça-chave na estruturação da nova indústria de microfinanças. Por conta disso, torna-se necessário repensar o peso desse fator dentro das instituições de microfinanças.

Nesse sentido, o sistema de informações é um tópico que requer um tratamento, por parte dos agentes envolvidos na instituição, visando uma melhoria sob quatro aspectos fundamentais;

1) Atividade Primária

É necessário pensar na administração da informação como uma atividade primária na gestão da instituição. Microfinanças é um serviço financeiro, seja ele realizado com fins lucrativos ou por razões sociais. A experiência adquirida nos países desenvolvidos tem revelado que os serviços financeiros são, basicamente, constituídos por dois componentes principais: o relacionamento com os clientes e a informação.

Informação é parte crucial de qualquer negócio, é tão essencial à organização que não pode ser relegada ao segundo plano. Não há transparência sem informação.

Contudo, a maioria das instituições não reconhece o verdadeiro valor desse elemento. Somente após o reconhecimento do sistema de informações como atividade primária da organização é que podemos falar em sustentabilidade da informação.

A sustentabilidade da informação é a capacidade da organização de coletar dados e transformá-los em informação, de maneira rápida e a um custo mínimo. Em outras palavras, é a capacidade de administrar a informação de uma forma consistente e eficiente.

O esquema abaixo é chamada de "Pirâmide da Informação". Nessa estrutura, como podemos verificar, os clientes e usuários situam-se na base, enquanto a Diretoria e a Presidência ocupam o topo da pirâmide. Geralmente, o fluxo de informações dentro de uma instituição flui de baixo para cima. Porém, é necessário que haja também um fluxo no sentido inverso.



Uma organização que seja capaz de administrar esses fluxos de maneira efetiva e a um custo mínimo pode ser considerada sustentável em termos de informação. A eficiência com a qual a informação é transferida entre os diversos níveis da organização e a sua utilização para a tomada de decisões determinará sua sustentabilidade.

2) Valor Central

Normalmente, o sistema de informações de uma instituição é um tópico deixado para o final pelos responsáveis pela estruturação de um negócio. Entretanto, é necessário considerar a informação como um fator essencial para se alcançar o sucesso. A administração desse fator deverá ser considerada como um objetivo estratégico, devendo ser estabelecida nos níveis mais altos da hierarquia institucional.

3) Padronização

Embora as instituições concordem quanto à necessidade de padronização dos sistemas de informação, cada uma delas acredita que essa padronização deva ocorrer em relação ao seu padrão particular. Por esta razão, as microfinanças parecem padecer do mal da unicidade.

Embora cada instituição tenha suas características próprias, é importante reconhecer que algumas dessas características talvez sejam apenas legados que atravancam o seu desenvolvimento. E se cada instituição for realmente única e desejar construir seu próprio sistema de informação, seus custos serão exorbitantes. Por essa razão, muitas vezes é mais apropriado que a instituição se transforme visando adaptar-se ao sistema.

A padronização é um assunto que deve atingir todos envolvidos com a instituição, dos funcionários aos financiadores. É comum a elaboração de relatórios com o mesmo conteúdo, porém de diferentes formatos, devido à exigência dos investidores ou doadores. Neste sentido, é importante que todos os envolvidos sejam orientados a moldar suas exigências a um padrão.

4) Conhecimento

O desenvolvimento de um sistema de informação é um processo contínuo dentro de uma instituição. Como o segmento de microfinanças é um mercado pequeno, diversificado e disperso, a elaboração de um sistema próprio se torna muito custosa. Por isso, muitas vezes, é mais interessante comprar um sistema. Também é muito importante contar com pessoal dentro da instituição com capacitação na área de informação. Em resumo, muitas vezes é importante aceitar um processo de adaptação da instituição.

Xavier Reille
Banco Mundial

“An audit is important because it gives you an independent, professional and reliable evaluation of the financial position of your institution”

A palavra auditoria provém da expressão em latim *audire*, que significa escutar. A dois mil anos atrás, no Império Romano, já existiam auditores cuja função era verificar se os fundos públicos estavam sendo utilizados adequadamente. Porém, o desenvolvimento da profissão de auditor emergiu somente no século passado, juntamente com o aparecimento do grupo de firmas de auditoria conhecidas como *The Big 8*.

Atualmente, auditoria é um processo regulado e altamente padronizado. A moderna auditoria é baseada numa avaliação de risco através de uma ampla análise dos dados internos e externos, agregando procedimentos técnicos e analíticos que possibilitem a análise da informação. Existem padrões de auditoria que foram definidos e têm sido desenvolvidos pela IFAX – International Federation of Accounting, sediada em Washington.

A auditoria apresenta três classificações:

- 1º) Financeira: É basicamente uma resenha da declaração financeira da instituição preparada pelos administradores baseado num padrão de auditoria internacional. Esta resenha passa por uma avaliação do auditor com respeito à veracidade e valor das informações financeiras da instituição. Normalmente esta declaração financeira é complementada por uma carta dos administradores. A avaliação dos administradores enfoca mais os sistemas e geralmente o Conselho não tem interesse numa avaliação externa ou controles internos.
- 2º) Compromisso: É uma auditoria geralmente voltada aos doadores cujo objetivo é verificar se a utilização dos recursos está em conformidade com o estipulado por contrato.
- 3º) Operacional: É uma área mais recente representada por uma avaliação de parte da IMFs. Seu objetivo é melhorar a eficiência operacional da instituição.

A auditoria é importante porque oferece uma avaliação independente, profissional e confiável da situação financeira da instituição. Ela é dirigida aos administradores, acionistas, supervisores, credores e, quando for o caso, depositantes.

O processo de auditoria é composto por quatro principais atores:

- Acionistas: Responsáveis pela escolha dos auditores e definição do espectro da auditoria.
- Administradores: Responsáveis pela preparação e aprovação da resenha financeira da instituição. Não é função do auditor preparar esta resenha, cabe a ele somente rever a informação.
- Auditor: Responsável pela análise dos dados e dos controles internos e, baseado nelas, fornecer uma opinião sobre a veracidade da informação.
- Padrão de auditoria e a regulação: Além do padrão de auditoria internacional existem padrões e regulações locais. Para cada país, caberá ao auditor decidir qual o tipo de instituição a ser auditada e de que forma.

A auditoria é um processo difícil para as instituições microfinanceiras. Algumas vezes a auditoria incorre em falhas e resulta em processos desastrosos.

A Colômbia, por exemplo, assistiu há alguns anos, o colapso de uma grande instituição microfinanceira, seis meses após ter passado, com sucesso, por uma auditoria. As razões para o fracasso recaem tanto sobre fatores internos quanto externos. Internamente, a instituição não contava com sistemas de informação apropriados e confiáveis. O crescimento da instituição ocorria de maneira muito rápida, o que dificultava o controle do risco e a percepção da deterioração da carteira. Os fatores externos foram a falta de experiência das empresas de auditoria sobre o mercado de microfinanças e a inexistência de parâmetros.

Outro exemplo é o do Credit Union Network, na África. Segundo a auditoria, os relatórios estão adaptados para grandes bancos tradicionais e não instituições de microfinanças, que processam um enorme volume de contas de pequeno valor. Já o Banco Rural da Indonésia apresentou problemas regulatórios decorrentes do fato de não terem colocado à disposição do público depositante sua auditoria, revelando a falta de transparência da instituição.

PAINEL 7

Desafios em construir uma nova indústria

Pancho Otero
Consultor
Bolívia

“...enquanto existir uma só pessoa na América Latina que ainda viva nesse infame extrato de US\$ 2 por dia... nossa grande pátria Latino Americana continuará sendo atrasada.”

Microfinanças é a idéia mais envolvente que está ocorrendo em matéria de desenvolvimento econômico e social. Aqueles que trabalham nesse segmento protagonizarão nos próximos anos uma das tarefas e um dos desafios mais formidáveis que podem ocorrer a um grupo de banqueiros e profissionais da área de desenvolvimento. Durante esta década caberá à esses atores montar e colocar em funcionamento a indústria brasileira das microfinanças, o que corresponderá, finalmente, à oportunidade de modernizar definitivamente o Brasil.

Independentemente do número de rodovias, shoppings ou gasodutos que sejam construídos, a América Latina continuará sendo atrasada enquanto ainda existirem pessoas vivendo com US\$ 2 por dia, ou até menos. Por isso as microfinanças são importantes, não somente porque reformam e modernizam o sistema financeiro, como também porque essa transformação tende a melhorar a qualidade de vida das pessoas, principalmente os mais excluídos.

A América Latina abriga 200 milhões de homens, mulheres e crianças que vivem com menos de US\$ 2 por dia, e no Brasil encontra-se metade deles. Aproximadamente 15 milhões de famílias brasileiras trabalham de maneira independente, lideradas por microempreendedores que dirigem minúsculos empreendimentos, viáveis e rentáveis. Entretanto, seu crescimento encontra-se limitado devido à falta de acesso a uma fonte confiável de capital para pequenos investimentos.

Visando a enfrentar o desafio de montar essa nova indústria é preciso determinar os fatores que facilitarão o acesso às fontes de capital de gestão para pequenos

investimentos, de maneira confiável e sustentável. Em outras palavras, é fundamental compreender o que é necessário para assegurar que um programa nacional de microfinanças seja bem construído. Uma das questões refere-se à capacidade de alocar recursos, ao longo do tempo, progressiva e consideravelmente vultosos, em operações de pequenos empréstimos, devendo ser recuperados em 99% dos casos.

A tarefa que o Brasil tem pela frente é extremamente complexa e delicada. Por essa razão o processo deverá ser iniciado corretamente e para que isso aconteça não se pode esquecer do marco conceitual. O êxito das microfinanças repousa num sistema conceitual de alta qualidade que coloque certa coerência nesta ciência. Esse sistema é um conjunto coordenado de práticas que visam a obter um resultado de forma estruturada e constituindo um todo orgânico.

A elaboração do sistema conceitual permite a colocação de questões complexas cujas respostas servirão para estruturar o marco conceitual da nova indústria. É fundamental definir se a nova atividade de microfinanças será uma medida assistencialista e provisória, ou parte de uma nova concepção do emprego, do trabalho e portanto do desenvolvimento e da modernização nacional.

Faz-se necessário formular as perguntas corretas de maneira a elaborar um bom marco conceitual. Não existem respostas boas ou ruins, apenas sistemas conceituais coerentes ou incoerentes. A coerência do marco conceitual definirá a profundidade, a magnitude e o impacto das microfinanças na complexidade social e nacional.

É a partir do marco conceitual que serão definidas a cultura corporativa, o profissional, o estilo gerencial, as políticas e as estratégias dessa nova indústria. Um marco conceitual de alta qualidade permitirá elaborar a agenda política dessa indústria e suas prioridades. A compreensão total da nova indústria é essencial para identificar as prioridades, e somente assim será possível evitar erros estratégicos, tão fatais nesta etapa inicial do processo.

O processo deve ser como um círculo virtuoso, onde a tecnologia e o método alimentam todos os outros fatores, enquanto vai-se formando o quadro conceitual.

A qualidade que a indústria obtiver nos seus primeiros anos de operação será um fator determinante na sustentabilidade dos serviços, que permitirá atingir os 15 milhões de clientes potenciais.

O que se verá no Brasil é um processo de compreensão de uma nova realidade econômica e social e de construção de uma nova indústria e de uma nova profissão. É uma oportunidade única na vida.

PAINEL 8

Recursos Humanos

Maria Soledad
Enlace Más
Equador

“La capacitación no es una solución mágica si no un proceso estructural y sistemático”

A indústria de microfinanças é uma indústria nova, com uma atividade especializada, e por isso possui um risco distinto. Por essa razão é necessário possuir eficiência operacional e financeira, diversificar produtos e oferecer serviços de qualidade. Tudo isso requer inovações metodológicas e de processos que levarão à qualidade da carteira e dos serviços.

A capacitação é um processo contínuo que se articula a outros fatores de êxito. Um dos fatores de êxito da indústria de microfinanças é ter uma visão de futuro e integral dos serviços financeiros.

Vários são os fatores que influem sobre o desempenho e os resultados desejados, quais sejam, fatores econômicos, as habilidades, as relações de trabalho, fatores específicos da indústria, prêmios etc.

Pode-se dizer que são três as premissas sobre a importância da capacitação:

- Uma visão estratégica conduz a investimentos estratégicos;
- É a organização que capacita;
- A capacitação é um processo contínuo de formação;
- A capacitação não é uma solução mágica mas um processo sistemático e estruturado.

O êxito de uma instituição de microfinanças é função da produtividade, do desempenho e dos resultados e por essa razão a instituição requer recursos humanos com uma alta auto-estima que irá incidir na produtividade. Para isso as organizações devem

contar com as ferramentas que possibilitem à obtenção de um alto desempenho e resultados positivos.

Nesse sentido, é importante que se reflita sobre alguns fatores que poderão influir nos comportamentos e condutas para que gerem bons resultados e desempenho. Para alcançar esses objetivos é necessário:

1. Fazer da missão da organização parte da missão de vida de cada um dos seus membros;
2. Haver uma orientação para um tipo de estrutura organizacional horizontal;
3. Uma cultura de planificação;
4. Uma cultura de produtividade;
5. Existência de bases para o desenvolvimento de sistemas de avaliação justos, pois o grande desafio está em passar de um sistema justo de avaliação para um sistema justo de incentivos;
6. Observar o estágio de desenvolvimento da organização para que se possa adequar os procedimentos a seu ciclo evolutivo;
7. Um estilo organizacional amplamente difundido e bem vivenciado por toda a organização;
8. A busca do nível de equilíbrio e intercomunicação entre todas as áreas da organização, sobretudo quando a mesma está num processo de transformação;
9. Análise do perfil de crescimento organizacional e demanda de crescimento da força de vendas;
10. Análise da evolução do perfil dos recursos humanos segundo os momentos evolutivos da organização;
11. Conhecimento das tendências de rotatividade de pessoal e seu controle, pois investir em recursos humanos é o melhor investimento estratégico;
12. Diversificação dos centros de recrutamento;
13. Diversificação dos mecanismos de seleção;
14. Indução de processos de formação sustentáveis;
15. Passar de um sistema de avaliação a um sistema de incentivos;
16. Estabelecimento de contratos trabalhistas baseados em incentivos para toda a organização;
17. Perfil de vendas de todos os membros da organização, sem exceções;
18. Avaliar o risco ético na força de vendas.

Uma das grandes mudanças pelas quais a indústria de microfinanças deverá passar é a de transformação de seus agentes de crédito em agentes financeiros, o que tornará necessário uma revisão do perfil desses agentes, uma adequação dos processos, novas estratégias de formação da área de Recursos Humanos e inovações de estratégias de mercado.

Neste processo, a passagem de um sistema de avaliação para um sistema de incentivos requer um embasamento no conceito de responsabilidade. Entretanto, a instauração de um sistema de incentivos se defrontará com etapas críticas durante sua implementação.

Para vencer essas etapas críticas é necessário:

- Apoio a políticas e procedimentos bem definidos, além de estruturas gerenciais claras;
- Determinação de condutas a serem consolidadas ou modificadas, e determinação de variáveis consistentes com as metas e valores organizacionais;
- Consideração de variáveis de produtividade sobre os executivos de contas individuais, ou unidades de produção que tenham o controle da área;
- Estabelecimento de critérios de avaliação quantitativos e qualitativos;
- Existência de um sistema simples e transparente;
- Difusão da concepção do sistema, da maneira como se relaciona com a missão e a visão institucional.

É recomendável que o incentivo represente entre 30% a 40% da receita fixa do agente, para que seja motivante e possa reforçar a postura e o comportamento desejados. Deverão existir mecanismos para determinação da periodicidade dos pagamentos e o sistema de incentivo deve ainda ser orientado a recompensar os desempenhos superiores.

Os incentivos podem ser através de retribuições econômicas ou não econômicas, como capacitação, flexibilidade com relação a horário ou através de uma revisão dos papéis presentes e do plano de carreira futura.

O quadro 9 mostra o que está sendo efetivamente avaliado. A empresa, através do cumprimento do orçamento, a equipe, através do cumprimento de indicadores de gestão, e

a pessoa, através de avaliações trimestrais qualitativas, onde se observa sua atitude e compromisso com a instituição.

Quadro 9
Avaliação

Fator	Indicador
EMPRESA	Cumprimento do orçamento
EQUIPE	Cumprimento dos indicadores de gestão
INDIVÍDUO	Avaliação trimestral qualitativa, onde a atitude positiva e de compromisso é fundamental

A compensação monetária, conforme se verifica no quadro 10, ocorre com o cumprimento de 100% do orçamento da empresa, e as porcentagens podem variar conforme a conveniência da organização. Os sistemas de incentivos conduzem o comportamento organizacional.

Quadro 10
Compensação monetária

FATOR	COMPENSAÇÃO MONETÁRIA
EMPRESA	Cumprimento de 100% da meta da empresa, 20% variável
EQUIPE	Cumprimento a partir de 90% dos indicadores da equipe, pagamento de até 15% proporcional ao cumprimento
INDIVIDUO	Cumprimento da avaliação qualitativa , corresponde ao pagamento de 10% do salário

O quadro 11 mostra os indicadores de gestão de um oficial de crédito. Cabe observar as metas de colocação e como são utilizadas estas porcentagens.

Quadro 11
Indicadores de gestão do oficial de crédito

Indicadores	Percentual
Carteira Ativa Total	30%
Incremento da Carteira	40%
Total de clientes em relação ao índice de produtividade (350 clientes/agente)	30%
Incremento de clientes novos (20 novos/mês)	20%
Metas de capacitação	10%
Risco Total (saldos a vencer sobre carteira vencida)	(20%)
Risco + 30 dias (saldo a vencer da carteira vencida a + 30 dias)	(10%)

É fundamental que a capacitação seja desenvolvida de forma estruturada e sistemática, onde atribuições e remunerações estejam claramente definidas e entendidas por todos da organização.

Arelis Gomez
International Management Communications Corp. - IMCC
EUA

“La capacitación no puede substituir a las normas”

A *International Management Communications Corporation* – IMCC iniciou, na Guatemala, um plano experimental de transferência de tecnologia a três bancos comerciais, patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, no intuito de inseri-los na área de microfinanças. O programa teve início em Fevereiro de 2000 e estará concluído em Setembro do mesmo ano.

Os principais elementos necessários para que uma capacitação seja efetiva são:

1. Ser sistemática e não esporádica;
2. Alcançar a todos os níveis de pessoal;
3. Estar desenhada de acordo com os objetivos, metas e estratégias institucionais;
4. Responder a um conjunto de políticas, normas e procedimentos técnicos, administrativos e de controle interno;
5. Ser acompanhada por um sistema salarial competitivo com o mercado;
6. Estar acompanhada de um sistema de incentivos que respalde a recuperação da carteira e defina as expectativas da gerência em termos de produtividade e qualidade da carteira;
7. Estar acompanhada de um bom sistema de seleção de pessoal.

O Plano de Capacitação tem duração de 2 anos e é dividido em três etapas assim constituídas:

ETAPA I

A Etapa I é dirigida à Junta de Diretores e à alta gerência, e tem como objetivo principal demonstrar que a atividade de microfinanças é rentável. Durante essa etapa são abordados os seguintes tópicos, complementado com as melhores práticas de microfinanças:

1. Experiências e rentabilidade das melhores práticas de microfinanças;
2. As características do microcrédito e as diferenças em relação ao crédito bancário tradicional;
3. As tecnologias com êxito e rentáveis;
4. A administração do microcrédito;
5. O mercado microfinanceiro e a concorrência;
6. O marco regulatório.

As questões aqui tratadas são:

1. Chamar a atenção dos diretores dos bancos comerciais para o fato de que a atividade microfinanceira pode ser muito rentável, se trabalhada adequadamente;
2. O microcrédito requer tecnologias especiais que reduzem o risco e minimizam os custos de se trabalhar com clientes que não possuem garantias comerciais, sem informação financeira e sem histórico de crédito;
3. As tecnologias consistem de “pacotes tecnológicos” que não podem ser adaptados em partes mas sim como um todo;
4. Cada pilar da tecnologia de microcrédito está baseado numa estratégia de minimização de riscos e custos. Por isso, não podem ser modificados sem o entendimento de como afetam os resultados;
5. A administração eficiente dos programas de microcrédito requerem sistemas descentralizados de tomada de decisão e utilização da informação;
6. O microempreendedor deve ser visto como cliente de uma gama de serviços financeiros (depósitos, transferências, câmbio de moeda, cartões de crédito, etc.). Entre eles o depósito é particularmente importante tanto para o cliente como para a instituição;
7. A rentabilidade da atividade de microcrédito deve ser vista não somente como uma função da taxa de juros mas também de massificação/escala e eficiência nos custos;

8. A concorrência deve ser enfrentada com eficiência nos custos, qualidade de serviço e provisão de outros serviços financeiros.

ETAPA II

A Etapa II é mais técnica e voltada para os gerentes e pessoal de campo. A capacitação se concentra em pontos muito específicos de implementação do programa. Parte dessa etapa coincide com a etapa I acrescida de aspectos mais pontuais. Os pontos principais abordados por essa etapa são basicamente:

1. As características do microcrédito;
2. Tecnologia de crédito individual/grupal;
3. Análise de crédito baseado na análise de caráter;
4. Sistemas de acompanhamento e recuperação;
5. Análise da carteira de crédito;
6. Sistemas de incentivos aos funcionários;
7. Qualidade do serviço ao cliente;
8. Sistemas de supervisão para coordenadores e supervisores;
9. Sistemas de auditoria e controle interno.

ETAPA III

A Etapa III ocorre após avaliações da capacitação das etapas anteriores. Seu intuito é a atualização em todos os níveis da instituição.

A nível gerencial e de pessoal de campo:

- Revisão do processo, das condições e dos termos do crédito;
- Análise do crédito baseado em uma análise de caráter;
- Importância do cumprimento das normas e procedimentos além de quaisquer outros aspectos considerados frágeis.

A nível da direção e alta gerência:

- Desenvolvimento de novos produtos;
- Estratégias de expansão.

A importância da etapa de atualização deve-se aos problemas que se apresentam com o passar do tempo em termos de inadimplência e recuperação de crédito devido à má aplicação de políticas decorrente da utilização de critérios pessoais dos agentes na decisão de crédito.

Cada uma das etapas acima é acompanhada de:

1. Um diagnóstico de necessidades de capacitação e plano trimestral;
2. Uma padronização do processo de crédito;
3. Ajustes ao plano de incentivos;
4. Apoio com visitas à instituições consideradas como as melhores práticas de microfinanças;
5. Avaliação dos resultados da etapa anterior baseada em indicadores quantitativos.

Cabe ressaltar que a capacitação não tem por objetivo substituir normas, políticas ou regras que são procedimentos que devem estar previamente definidos na forma de manuais ou guias. A capacitação, ao contrário, é baseada nos procedimentos.

PAINEL 9

Bancos e outras instituições reguladas

Juan Uslar
Bangente
Venezuela

“... es el banco de los que han tomado el futuro en sus manos.”

A crise permanente pela qual passou a Venezuela nos últimos anos elevou o risco dos títulos do governo, levando as instituições financeiras a incursionar por outras áreas, buscando novas formas de atuação.

As oportunidades para atuação no setor de microfinanças venezuelano decorrem:

1. Da existência de aproximadamente 500.000 microempreendimentos, 45% concentradas na cidade de Caracas;
2. Do envolvimento de ONGs no setor de microcrédito desde meados dos anos 80, com o suporte financeiro do BID. Na época, os bancos privados não demonstravam interesse pelo assunto, devido a duas tentativas fracassadas de atuação nesse mercado e também à ininterrupta crise enfrentada pelo país.
3. O sistema bancário Venezuelano só financiar entre 7% e 12% do PIB, um dos níveis mais baixos de intermediação bancária da América Latina.
4. Experiências de sucesso em outros países em termos de rentabilidade e qualidade de carteira, embora demandassem novas tecnologias e disponibilidade de capital, motivaram o Banco do Caribe e três organizações não-governamentais a se inserir no novo setor de microfinanças.

O processo de criação do Bangente se iniciou no ano de 1997 e, em Dezembro de 1998, foi obtida a permissão bancária. Suas operações como banco comercial privado iniciaram-se em fevereiro de 1999, com uma estrutura composta de 25% de participação de um banco privado, 25% pertencentes a ONGs e os restantes 50% aportados por organizações internacionais, que saíram da estrutura depois de determinado período, para dar acesso a investidores privados. Os sócios internacionais são o Banco Interamericano de

Desenvolvimento, a Corporación Andina de Fomento, o braço de investimentos da ACCION International e o fundo de investimentos PROFUND.

O quadro abaixo mostra os resultados conseguidos no primeiro ano de operação:

Quadro 12
Resultados apresentados no primeiro ano de funcionamento

BANGENTE	Resultados
Classificação de risco	AA+
Operações de crédito	6.000
Total de desembolsos	> US\$ 7 milhões
Cientes atendidos	3.800
Castigos realizados	0,44%

Quadro 13
Resultados apresentados pelo Bangente – Março de 2000

BANGENTE	Março 2000
Cientes ativos	2935
Produtividade por agente	92
Número de escritórios	01
Créditos solidários	96%
Créditos individuais	4%
Carteira em risco	7,9% *
Depósitos	US\$ 1,2 M
Patrimônio	US\$ 1,8 M
Custos Operacionais	21,5%

* Nos bancos comerciais este número gira em torno de 10%.

As metas e principais objetivos para o Bangente, no período de 2000-2002, são: sua expansão a nível nacional, com presença em todas as grandes cidades da Venezuela; alcance de mais de 35.000 clientes ativos; alta rentabilidade e qualidade de carteira; e, em função das limitações do modelo de *outsourcing* e à influência da legislação *ad-hoc*, um aumento da independência operacional.

As ameaças e fragilidades desse segmento decorrem principalmente da ausência de estudos de mercado e de informação, de uma regulação bancária que não contempla o crédito ao microempreendimento, da inexistência de pessoal bancário treinado para o microcrédito, de um mercado politizado e, finalmente, de custos operacionais elevados.

O Bangente é um banco comercial, o que significa que deve fornecer os mesmos relatórios que qualquer outra instituição, porém encontra-se organizado de maneira distinta, e com enfoque na área de crédito.

Como conclusão, o Bangente acredita que ser um banco especializado é melhor que ser um departamento. Embora o modelo de *outsourcing* funcione, ele é mais apropriado no início das operações.

Diego Salvador
Banco del Pichincha Credi Fé

“Credifé es una estructura administrativa de costos independientes”

O Banco Del Pichincha Credi Fé é um modelo experimental desenvolvido por um banco tradicional. Com grande experiência em várias áreas, esse banco decidiu envolver-se com a atividade microfinanceira em 1998.

O Banco Del Pichincha Credi Fé é parte de um grupo financeiro multinacional com base em Quito, cuja missão e objetivos estão centrados no desenvolvimento de um banco pessoal. Suas principais características são a massificação, altos volumes de operações e uma grande gama de produtos que visa responder às necessidades e solicitações dos clientes. O banco tem como maior preocupação a qualidade do serviço oferecido.

É importante que os bancos tradicionais considerem dois fatores fundamentais na decisão de incursionar pela atividade de microfinanças: em primeiro lugar, deve levar em consideração a mescla de culturas. A estrutura de uma instituição de microfinanças demanda uma especialização distinta. Embora a experiência dos bancos tradicionais não seja desprezível, é necessário adequar as ferramentas a essas novas instituições especializadas em microfinanças. Os banqueiros têm muito o que aportar a essa nova indústria, razão pela qual o banco decidiu inserir-se neste negócio.

Em segundo lugar, é difícil a determinação dos custos específicos para produtos especiais num banco tradicional. Existe sempre a possibilidade de transferência negativa dos custos do banco tradicional para subsidiar o banco de microempreendimentos. É possível a manutenção de estruturas de custos independentes, dada a tecnologia atual e a independência do mercado. A Credi Fé possui uma estrutura administrativa de custos independente.

Neste contexto, sendo o Banco Del Pichincha Credi Fé uma instituição grande e formal, não estava inicialmente interessado no setor de microfinanças, mas ao observar a concorrência mundial e mais especificamente a América Central, onde os nichos de

mercado são rapidamente ocupados, verificou a saturação do mercado de crédito corporativo. Assim, perceberam a necessidade de um *downgrading* das suas operações.

A vantagem do Banco Del Pichincha Credi Fé está em sua economia de escala, representada por uma rede de 250 agências localizadas em praticamente todas as cidades do país, sejam grandes, médias ou pequenas, com uma infra-estrutura já desenvolvida de venda ao público. Em termos nacionais, o banco trabalha há quase cem anos visando o bom atendimento ao público, o que se verifica nos 60% de contas de depósito do banco pessoal provenientes das classes C e D.

O baixo custo, a segurança e a solvência do banco, possibilitam a oferta ao público de um financiamento bastante competitivo.

Após a visita há alguns empreendimentos de sucesso, como o Banco Sol da Bolívia, iniciou-se um processo de pesquisa que culminou com a aprovação pela diretoria do Banco Del Pichincha Credi Fé da criação de uma entidade independente, com cultura distinta à do banco.

A Credi Fé é uma sociedade anônima que administra a carteira de microempreendimentos do Banco Del Pichincha Credi Fé, bem como quaisquer outros produtos desenvolvidos pelo banco, voltados diretamente para microempreendimentos. É um operador de serviços financeiros exclusivo, com um fundo suficiente para sustentar o crescimento do microcrédito da instituição por mais dez anos, sem necessidade de recorrer a nenhuma fonte externa de financiamento.

O Banco Del Pichincha Credi Fé é uma empresa dedicada diretamente ao negócio de microfinanças, atuando em três áreas básicas: administração e finanças, coordenação de negócios e tecnologia. A missão está dirigida ao setor microempreendedor, oferecendo um serviço exclusivamente financeiro.

No intuito de atender a comunidade, o banco possui um enfoque claramente comunitário, social, e neste sentido o desenvolvimento de seu pessoal é considerado parte do objetivo de crescimento, visando proporcionar um retorno adequado aos seus acionistas. O Banco Del Pichincha Credi Fé é um dos mais rentáveis, considerando-se a situação do país onde opera.

O banco é especializado em vários tipos de investimentos, administra fundos e está segmentado em quatro grandes grupos, com ênfase no banco pessoal. Esses grupos são:

1. **Banco Pessoal.** Dirigido a clientes com vendas inferiores a US\$ 30.000 anuais e operações de crédito em torno de US\$ 400. Neste segmento existem em torno de 12 a 15 linhas de produtos especializados distintos.
2. **Banco Empresarial.** Um pouco maior que o Banco Pessoal, está voltado para o financiamento das atividades de empresas médias e pequenas.
3. **Banco Privado.** Surgiu no Equador há apenas 4 anos, com a abertura do mercado de valores, embora em termos formais ainda não tenha se definido, devido a problemas econômicos.
4. **Banco Corporativo.** É um dos quatro bancos do país que após a crise ainda permanece atuando nesse segmento.

As cifras do Banco Del Pichincha Credi Fé para 31 de dezembro são de ativos no valor de, aproximadamente, US\$ 700 milhões, correspondente a 13% do sistema. O valor do patrimônio, embora drasticamente golpeado com a desvalorização, o posiciona como o maior banco privado do país no momento. A composição dos ativos tem uma concentração na carteira de crédito, US\$ 236 milhões.

A estrutura de transferência de custos de serviços acontece através da cobrança do Banco Del Pichincha de uma comissão pela administração da carteira, atualmente em 2% ao ano. O banco, por sua vez, cobra uma taxa de crédito e possui a carteira dos microempreendimentos. A Credifé abre seus postos com um custo mensal de, aproximadamente, US\$ 5.000 em qualquer agência, o que lhes dá uma vantagem competitiva muito grande.

O objetivo do Banco de Pechincha é o de se tornar o maior no setor de microfinanças na América Latina nos próximos 5 anos, com 50 a 70 mil clientes e 10% a 15% da carteira total do banco aportada em microempreendimentos. As cifras, já bastante altas, foram atingidas operando-se com somente um produto - o crédito individual - que já alcança clientes muito pequenos, com valores de empréstimos em torno de US\$ 70-80.

O mercado potencial é significativo e encontra-se atendido neste momento devido aos benefícios derivados de relações com os organismos internacionais. Existe muito financiamento de organismos interessados no desenvolvimento de uma instituição privada. Este financiamento serve como um primeiro impulso para o desenvolvimento e a utilização da tecnologia necessária à atividade. O banco não estaria disposto a se envolver se não fosse através de um co-financiamento.

Luis Maldonado
Financiera Visión
Paraguai

“La financiera decidió incursionar por este mercado debido a la importancia de este segmento en la economía Paraguaya, que posee aproximadamente 350 mil microemprendimientos.”

A Financeira Vision opera no Paraguai e é constituída de 100% de capital privado, sendo 70% proveniente de investidores locais e 30% de um investidor institucional internacional chamado PROFUND. A financeira iniciou suas atividades como uma empresa financeira típica, dedicada ao crédito de consumo. A empresa sempre demonstrou interesse em incursionar pelo setor de microfinanças, contudo, sem grande conhecimento neste gênero de atividade, não logrou bons resultados no início.

Após oito anos de atividade, a empresa encontra-se numa etapa de consolidação econômica e financeira, tendo se convertido na primeira empresa microfinanceira a atuar com multiprodutos. O mercado-alvo é constituído, principalmente, de microemprendimentos, que representam 74% da carteira, sendo os 26% restantes decorrentes de crédito para consumo.

A financeira decidiu incursionar por este mercado devido à importância deste segmento na economia Paraguai, que possui aproximadamente 350 mil microemprendimentos, estando 25% na área urbana trabalhando em uma mesma atividade há mais de cinco anos. Além disso, este era um nicho de mercado que não interessava aos bancos formais, propiciando à financeira a oportunidade de incorporar clientes sem experiência creditícia e sem vícios na pontualidade de pagamento.

A empresa atualmente é multiprodutos, uma intermediadora financeira que oferece, além do crédito em si, toda uma gama de serviços financeiros. Cada agente administra, aproximadamente, 350 clientes, que operam com vários produtos oferecidos pela instituição.

Os produtos e serviços oferecidos incluem: créditos para micro, pequenas e médias empresas; créditos pessoais; créditos a associações; cartões de crédito para

microempreendimentos e assalariados; desconto de duplicatas; depósitos à vista em moeda nacional ou estrangeira; certificados de depósitos a prazo fixo; títulos de investimentos; cobrança de serviços públicos ou privados; transferências e câmbio de moeda estrangeira.

No campo dos recursos humanos, vendedores passaram a oficiais de crédito e são, atualmente, Administradores de Serviços Microfinanceiros – ASM, profissionais capacitados a administrar a carteira de microclientes e atender a todas as necessidades financeiras dos mesmos, o que implica em operar todos os produtos e serviços oferecidos pela financeira. Devem também ter perfil para trabalhar no segmento microfinanceiro, realizando trabalho de campo e visitas “in situ”. Sua remuneração é função da eficiência e da produtividade.

Foi implementado um sistema de remuneração variável para os encarregados das sucursais, que contemplam o cumprimento mínimo de 90% das metas, considerando, independentemente, os seguintes aspectos:

- Carteira Ativa (créditos e cartões de crédito) - corresponde a 30%
- Carteira Passiva (captações à vista e a prazo fixo) - corresponde 30%
- Cobrança de Serviços (transferências e câmbio de moeda estrangeira) - corresponde 10%
- Qualidade da carteira ativa - corresponde 30%

A Financeira Visión iniciou suas operações como uma financeira tradicional, realizando microfinanciamentos sem discriminar o destino dos recursos (consumo ou microempreendimento). Seus resultados, não muito alentadores, decorrentes da utilização inadequada das tecnologias, foram agravados pela crise financeira no ano de 1995.

Dentro desse contexto, no ano de 1994 realiza as primeiras inovações na forma de comercializar créditos com a contratação de vendedores que se dedicavam a visitar clientes potenciais e tomar pedidos sem nenhum tipo de análise prévia. Esses agentes eram remunerados através de comissões diretas sobre as vendas.

Em Outubro de 1995, a financeira tomou contato com o Programa Microglobal I, do BID, qualificando-se como Instituição Financeira Intermediária – IFI. Entrou em contato, também, com a consultoria alemã Internationale Projekt Consult – IPC, com quem aprendeu os primeiros conhecimentos de uma tecnologia específica para a administração do

microcrédito. Assim, passou a dar ênfase a uma maior capacitação dos vendedores, os quais, após um período de aprendizagem se tornam oficiais de crédito.

Em seguida, passou-se a uma experiência-piloto em uma sucursal, adotando-se na mesma 100% da nova tecnologia, até dezembro de 1996. Devido à melhoria da qualidade da carteira e à diminuição da rotatividade dos oficiais, a diretoria decidiu, no início de 1997, aplicar a tecnologia IPC a toda a estrutura da empresa, envolvendo todos os produtos, inclusive o crédito para consumo. Em dezembro de 1997, concluiu-se a fase inicial de introdução da nova tecnologia em todas as sucursais.

Em janeiro de 1998 começou a etapa de consolidação e afirmação da nova tecnologia creditícia, com a descentralização de níveis de aprovação e autonomia de administração de carteira nas sucursais.

Foram gerados os primeiros padrões de desempenho com o acompanhamento da área de informática, provendo novos tipos de informações adequadas para o novo tipo de administração. Durante o período de transição, a empresa também desenvolveu outros novos produtos, financeiros e não financeiros, com os quais foi diversificando a base de clientes.

Ao longo do ano de 1999, em razão da diversidade de produtos comercializados pela Visión, foram geradas novas necessidades de capacitação dos oficiais de crédito, que após um intenso período de aprendizagem foram convertidos em Administradores de Serviços de Microfinanceiros – ASMs. São profissionais vendedores “multiprodutos”, dando-se um passo adiante na tecnologia IPC que era, basicamente, monoproduto.

Também são implementados sistemas de remuneração variável para os encarregados de sucursais, baseados no cumprimento de metas que incluem todos os produtos comercializados pela empresa. O que se pretende implementar é um sistema de remunerações variáveis para toda a estrutura, baseados na gestão total da empresa.

Em conclusão, enquanto no início trabalhava-se somente com vendedores que não necessitavam de muita qualificação, com o passar do tempo houve uma reorientação para a formação de profissionais bem mais qualificadas.

PAINEL 10

Fundos de Investimentos especializados

Lauren Burnhill
PROFUND
Costa Rica

“We are very excited to see the growing interest in Brazil in microfinance because we hope that there will soon be investment opportunities for Profund...”

PROFUND é uma empresa de fundos de investimentos constituída incorporada no Panamá, proveniente de uma parceria entre o público e o privado, com fins lucrativos. Os investimentos são bem como *equity* e empréstimos conversíveis em *equity*, em instituições financeiras cuja carteira de empréstimos seja especializada em micro e pequenos negócios.

Uma das principais motivações que levaram à criação do PROFUND foi o fato de que, embora os microempreendimentos fossem responsáveis por aproximadamente 60% do PIB da América Latina, não havia recursos do setor financeiro disponíveis para esse segmento. Por conta disso, verificou-se a necessidade de massificar os recursos financeiros disponíveis aos microempreendedores. A PROFUND, baseada na experiência de sucesso que tinha com o Banco Sol da Bolívia, desejava replicar essa experiência por toda região.

Dentre as ONGs que compõem a PROFUND incluem-se a ACCION Internacional (USA), a Calmeadow (Canadá), a SIDI (França) e Fundes (Suíça).

As razões que determinaram o tipo de fundo seria o PROFUND foram, em primeiro lugar, o crescente interesse dos fundos em empréstimos a instituições financeiras reguladas. Infelizmente, essas instituições não tinham interesse em utilizar os recursos oferecidos pelos fundos para empréstimos a instituições microfinanceiras. Em segundo lugar, a inexistência de recursos de *equity* para IMFs que tivessem uma orientação de mercado e, por último, uma regulação estrita do setor financeiro através de um aumento do capital mínimo para todo tipo de instituição financeira.

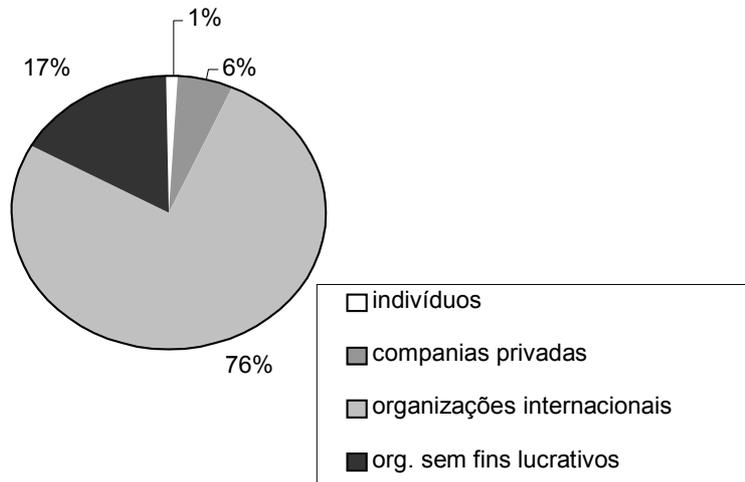
A PROFUND é atualmente constituída por um grande número de acionistas, conforme mostra o quadro abaixo

Quadro 14
Acionistas do PROFUND

ACIONISTAS	US\$	%
Acción International	265.930	1,175%
Argidius Foundation	532.619	2,354%
Governo Suíço	3.208.604	14,179%
Central American Bank for Economic Integration	3.000.000	13,257%
Andean Development Corporation	2.003.553	8,854%
Calmeadow Foundation	503.111	2,223%
Calvert Group	1.000.000	4,419%
Commonwealth Development Corporation	3.000.000	13,257%
Clapp, William	100.000	0,442%
Fundes	2.004.912	8,860%
Inter-American Development Bank/MIF	3.000.000	13,257%
International Finance Corporation	3.003.553	13,273%
Omrix (Investment Management Company)	253.150	1,119%
Rockefeller Foundation	250.243	1,106%
Romero, Fernando	28.705	0,127%
SIDI	367.688	1,625%
Triodos Bank	100.000	0,442%
TOTAL	22.622.068	99,968%
Treasury	7.352	0,032%
TOTAL	22.629.420	100,00%

O gráfico 10 apresenta o tipo de recurso que forma a PROFUND, uma mistura de recursos privados, públicos, sem fins lucrativos e com fins lucrativos, todos trabalhando em conjunto.

Gráfico 10
Composição Acionária



A carteira da PROFUND é constituída de onze empresas investidoras com as quais realiza 21 diferentes tipos de operações, conforme podemos observar no quadro abaixo. As operações atingem nove países da América Latina e a carteira é composta de *equity*, *quase-equity* e uma variedade de empréstimos.

Quadro 15
Transações do PROFUND

Instituição	País	Aprovado	Liberado	Instrumento
Banco Sol	Bolívia	1.511	1.511	Capital
Finamérica	Colômbia	3.185	3.185	Capital
MiBanco	Peru	3.200	1.352	Capital
Caja Los Andes	Bolívia	1.500	1.500	Empréstimos Conversíveis e Pref.
Banco Solidario	Equador	3.700	3.700	Empréstimos Conversíveis e Pref.
Banco Empresarial	Guatemala	1.000	1.000	Empréstimos Conversíveis
Financiera Visión	Paraguai	1.000	1.000	Ações Preferenciais
Bangente	Venezuela	600	379	Capital
Interbank	Nicarágua	800	800	Empréstimo Subordinado
Compartamos	México	1.300	0	Capital + Empréstimo Subordinado
Banco do Microempreendimento	Nicarágua	800	0	Capital
TOTAL (US\$ 000)		18.561	14,017	

A importância potencial da PROFUND para mercado brasileiro deve-se a sua capacidade de alavancar investimentos. Como investidor internacional privado, PROFUND poderá motivar outros investidores locais e internacionais a direcionar seus recursos para este setor. Acredita-se também que, através do diálogo entre os administradores da PROFUND e organizações brasileiras, será possível repassar as experiências obtidas em outros países, visando construir instituições microfinanceiras fortes em um menor espaço de tempo.

Mais do que isso, a existência da PROFUND prova que a utilização de capital privado nas instituições de microfinanças é possível, que empresas e indivíduos

interessados neste tipo de investimento são capazes de analisar as demonstrações financeiras deste tipo de instituição, visando tomar suas decisões de investimento. Finalmente, espera-se que investidores com o perfil da PROFUND tenham motivação social, mas que também visem um retorno financeiro, imperativo para a aceleração do movimento de inovação no Brasil.

Dentre as lições que foram aprendidas nos últimos 5 anos podemos ressaltar :

1 – PARCERIA PÚBLICO/PRIVADO:

- Os recursos da PROFUND são em sua maioria (76%) provenientes de organizações internacionais devido à escassez de capital privado;
- Embora utilize recursos públicos, a PROFUND opera como uma entidade do setor privado, investindo somente em entidades do setor privado;
- O setor público reconhece a capacidade da PROFUND de responder rapidamente aos problemas que se apresentam;
- O setor privado, embora tenha motivação social, espera retorno de seus investimentos.

2 – ADEQUAÇÃO DE INSTRUMENTOS E INVESTIMENTOS

- Os instrumentos utilizados pela PROFUND deverão estar de acordo com as necessidades das instituições microfinanceiras, segundo as mais variadas estruturas organizacionais, idades, ambiente econômico e regulatório.

3 – SUSTENTABILIDADE

- O tamanho do fundo deverá ser suficiente para cobrir o orçamento operacional;
- Os investimentos deverão ser de um montante mínimo que justifique os custos;
- A mistura de empréstimos conversíveis em ações pode aumentar a lucratividade sem sacrificar o potencial dos investimentos;
- Mecanismos viáveis deverão ser identificados e acordados quando do momento do investimento.

Por último, é importante abordar a questão da assistência técnica. Está clara a necessidade de assistência técnica por parte da maioria das IMFs, para que possam

operar com êxito e de maneira lucrativa como instituições financeiras reguladas. Embora os recursos para assistência técnica sejam considerados como subsídios pelos investidores privados, cabe lembrar que os verdadeiros beneficiados são os microempreendedores. Instituições que não possuem assistência técnica acabam por demandar da administração da PROFUND um papel mais intenso na gestão da instituição, a fim de não colocar em risco o valor do investimento.

Daniel Leibsohn
Calvert Fund
EUA

“...access to capital has been a key issue for the development of disadvantaged communities.”

Nos Estados Unidos, assim como no resto do mundo, acesso ao capital é uma questão crucial para o desenvolvimento das comunidades de baixa renda. Esta questão foi especialmente importante no início dos anos 80, quando ocorreram grandes cortes orçamentários federais e os recursos tornaram-se escassos.

Naquele momento, devido ao desaparecimento dessas fontes, foi criado um mecanismo totalmente novo de financiamento. Criou-se basicamente uma nova indústria, e como consequência, um novo grupo de instituições financeiras, relacionamentos e métodos de captação de capital e empréstimo. Foi dentro deste contexto que as instituições de desenvolvimento local surgiram. Estas instituições canalizam uma variedade de recursos para as comunidades em que atuam.

Em resposta aos cortes federais, o sistema vigente, tornou-se mais empresarial, com uma orientação de mercado. Um sistema financeiro sólido estava em formação e as instituições financeiras emprestavam tanto para os intermediários como para os usuários finais do capital. O Calvert Fund é um desses intermediários. Algumas dessas novas fontes de capital incluem bancos comerciais e empresas de seguros.

O “*Community reinvestment act*” é uma lei americana que obriga as instituições convencionais - bancos comerciais e instituições de poupança - a participar no financiamento das áreas em que atuam, incluindo regiões de baixa renda.

Outras instituições que atuam como agentes de empréstimo, além dos bancos tradicionais, são as fundações, as instituições religiosas, os indivíduos e, ocasionalmente, corporações, universidades e fundos de pensão. Além disso, ainda estão presentes instituições financeiras não tradicionais, como as ONGs, que vêm se desenvolvendo nos últimos 20 anos.

Nos Estados Unidos, maior parte destas atividades estão focadas nos setores de habitação, pequenas e micro empresas, centros de saúde, linhas de crédito para ONGs, centros de atendimento para pessoas com AIDS, vítimas de violência doméstica e pessoas com problemas mentais ou físicos.

O Calvert Group é um fundo mútuo com ativo de US\$ 5 bilhões sob sua administração. Seu principal objetivo é o de maximizar o retorno de seus investidores. Há 15 anos o grupo deu o primeiro passo na área de desenvolvimento, lançando o Calvert Social Investment Fund, cujo objetivo era realizar investimentos socialmente responsáveis. A decisão sobre os investimentos levaria em conta os valores sociais da empresa interessada, o que já naquela época era uma atitude muito controversa. Aproximadamente US\$ 2 bilhões em ativos estão investidos em algum tipo de atividade social.

A missão da fundação é a de reduzir a pobreza através de investimentos:

- Servindo como uma ligação entre o mercado de capital e comunidades de baixa renda;
- Sendo o facilitador através do qual indivíduos e instituições poderão auxiliar o desenvolvimento das comunidades locais;
- Criando uma comunidade de investidores, como um nicho de mercado dentro da indústria de serviços financeiros.

A fundação denominada Calvert Social Investment Foundation iniciou suas operações em 1995, e cresceu a partir do programa de fundo mútuo.

Quadro 16

Carteira Internacional da Fundação Calvert

Instituição	País	Grupo Alvo
ACCION*	América Latina	ME ¹
Banco solidário (Banco Sol)	Bolívia	PE ² , ME
Banco Solidário	Equador	PE, ME
Cajá los Andes	Bolívia	ME
Cashpor Uttar Pradesh	Índia	ME
Ecologic Enterprise Ventures	US	ME, PE
Catholic Relief Services	US	ME
Centro FIE	Bolívia	ME
Ecumenical Dev. Coop. Society	Holanda	DC ³ , ME
Environmental Enterprises Assistance Fund	US	PE
FINCA	US	ME
Freedom from Hunger	US	ME
Grameen Fund	Bangladesh	ME
LA Challenge Investment Fund*	América Latina	ME
Mennonite Economic Dev Associates	Canadá	PE, ME
Opportunity International	US	ME
PATH Fund for Technology Transfer	US	DC, PE
PRODEM	Bolívia	ME
Pro-Mujer International	Bolívia	ME
Shared Interest*	n/d	DC
SIDI	France	ME

*Nestas instituições a Calvert Fund apóia o mecanismo de garantia.

1. Microempreendimento
2. Pequena empresa
3. Desenvolvimento comunitário

Os investimentos do Calvert não podem ultrapassar 10% do total da carteira. Os empréstimos são unicamente em dólares e devem ser pagos na mesma moeda devido à impossibilidade do grupo de assumir o risco de câmbio. Os períodos variam entre 1, 3 ou 5 anos.

Os critérios para investimentos são:

- Balanço – nível de capital;
- Qualidade da carteira (atrasos, perdas etc);
- Suporte externo;
- Ausência de risco cambial;
- Instituições de desempenho diferenciado.

Fernando Lucano
Latin America Challenge Investment Fund - LACIF
Peru

“...el objetivo en LACIF es penetrar en los mercados financieros ofreciendo calidad en el análisis y la evaluación de riesgo.”

LACIF (Latin America Challenge Investment Fund) é uma empresa que se dedica a investir em instituições de microfinanças. A instituição dispõe de vários instrumentos de financiamento, tais como: empréstimos diretos em US\$, garantias de empréstimos bancários em moeda nacional, compra de certificados de depósito, e outros. Os maiores acionistas da LACIF são o FOMIN/BID (Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento), NORFUND (Noruega) e COOP DESJARDINS (Canadá). Uma parte integral das atividades da LACIF é a avaliação de risco das instituições de microfinanças. Para tais fins, a LACIF contratou a empresa especializada Duff and Phelps, e participou do processo de adaptação da metodologia de análise para ser aplicada no campo das microfinanças.

Para melhor entender o risco é necessário saber quais os parâmetros financeiros que tipificam uma instituição em relação ao seu grupo-par. Para isso precisa-se de informação convencional e oportuna, isto é, uma informação compreensível ao banqueiro e ao investidor, relacionada ao desempenho financeiro da instituição, e não ao seu impacto social.

É importante, também, utilizar instrumentos conhecidos do mercado financeiro. Além disso, devem existir condições de mercado quanto aos preços, taxas, rendimentos e proteções oferecidas aos investidores.

Neste sentido, o objetivo do LACIF, que é um fundo ainda jovem, com aproximadamente 5 meses em operação, é penetrar nos mercados financeiros oferecendo qualidade na análise e avaliação do risco.

São três os tipos de riscos que são analisados pelos fundos: risco de mercado, riscos qualitativos e riscos quantitativos.

Risco de Mercado

1. Risco do país: é fornecido pelas instituições classificadoras de riscos;
2. Política de taxas: análise da política de taxas do país, em caso de teto para a taxa de juros há uma redução da rentabilidade e dificuldade para captação de fundos;
3. Políticas para investidores: políticas voltadas aos investidores estrangeiros que participam dos financiamentos;
4. Normas e experiência regulatória: são uns fatores importantes na qualidade oferecida aos clientes. Existe uma maior comodidade em ambientes onde a superintendência compreende o risco das carteiras creditícias;
5. Desempenho do setor financeiro: análise do desempenho do setor financeiro;
6. Desempenho do segmento microfinanceiro: análise do desempenho do segmento microfinanceiro;
7. Eventos do mercado: avaliação sobre o impacto das transformações regulatórias sobre os investimentos.

Riscos Qualitativos

1. Posição no mercado: analisar não o tamanho da instituição mas sua estruturação financeira, no sentido de avaliar a capacidade de absorção do financiamento e segurança para reembolso. Esta posição é avaliada, por um lado, através do nível de rentabilidade, grau de eficiência e exposição ao risco, e por outro, através da alavancagem em relação ao capital, qualidade da carteira e inadimplência devidamente protegida pelas provisões.
2. Transparência e qualidade de informação: é um risco de primeira ordem. Deve haver uma cultura de transmissão da informação e qualidade das cifras apresentadas em relatórios;
3. Solvência, visão e experiência dos acionistas;
4. Os executivos e recursos humanos;
5. Os processos e ferramentas de gestão;
6. Controles: determinam a qualidade da gestão institucional.

Riscos Quantitativos

Os riscos quantitativos determinam a rapidez de um impacto negativo. Os fatores abaixo estão enumerados em ordem crescente de risco:

1. Equilíbrio de moedas e prazos: é um risco antes de tudo financeiro, que revela a necessidade das microfinanças respeitarem os parâmetros naturais e convencionais da disciplina financeira;
2. Liquidez: é a capacidade de rotação de fundos de uma instituição, de acordo com as exigências da clientela ativa e dos passivos;
3. Qualidade da carteira: devido ao curto prazo da carteira e grande capacidade de deterioração, as mesmas deverão estar adequadamente monitoradas;
4. Cobertura de provisões: a cobertura padrão é de 100% da carteira em risco de mais de 30 dias. Existem várias escalas de medição das provisões, contudo esta forma mostrou que as melhores instituições do mercado apresentam uma rentabilidade adequada;
5. Adequação de capital: a instituição deverá responder às normas regulatórias de prudência;
6. Geração de margens: são margens convencionais tradicionais da análise financeira. Analisa a cobertura da taxa ativa sobre os custos.
7. Estrutura de capital;
8. Eficiência operacional;
9. Capacidade de reembolso.

Os desafios de um pequeno banco são:

a) Estruturação financeira

Uma vez que a instituição não é mais uma casa de crédito e não possui mais subvenções, verifica-se a necessidade de aumentar a eficiência operacional. Sendo agora um banco são necessárias uma estruturação financeira e uma nova concepção a respeito da instituição.

b) Rentabilidade

Com um risco maior do que aquele de um banco tradicional, há a necessidade de utilizar margens suficientes para a cobertura desta diferença.

c) Produtos passivos

Deverá conceber, lançar e comercializar produtos passivos.

d) Gestão de riscos, planificação financeira e verificação periódica e imparcial.

Para finalizar, vale destacar a importância das instituições responsáveis pela classificação dos riscos. Os classificadores devem expressar-se claramente nos relatórios sobre os elementos de compreensão de risco, utilizando indicadores convencionais compreensíveis aos banqueiros. Além disso, os relatórios deverão ser oportunos, ou seja, devem ser apresentados no momento apropriado.

PAINEL 11

Crédito Rural

Richard Meyer
Ohio State University
EUA

“...these three institutions [] have succeeded in spite of their governments rather than because of their governments”

Esta palestra baseia-se num estudo do *Asian Development Bank* sobre a situação, nas duas últimas décadas do financiamento rural na Ásia.

A experiência Asiática no setor microfinanceiro é relevante para o desenvolvimento do setor no Brasil devido às similaridades encontradas nos dois continentes, quais sejam: a grandiosidade do país, composto de regiões distintas e heterogêneas; sua considerável pobreza nas áreas rural e urbana; e a existência de grandes instituições financeiras com várias filiais e muitos empregados.

Três instituições financeiras tiveram um desempenho superior à maioria das que operam na Ásia. Essas instituições são: o Banco para Agricultura e Cooperativas Agrícolas (BAAC), na Tailândia, o sistema “BRI unit desa” do Banco Rakyat (BRI-UD), na Indonésia, e o Grameen Bank (GB), em Bangladesh.

O (BAAC) foi criado em 1966 para atender especificamente à agricultura. O BRI-UD foi reorganizado em 1983-84, após o colapso do programa subsidiado pelo BIMAS (Bimbingan Massal), para atender domicílios de baixa e média renda, e sua carteira é dominada por empréstimos para a área comercial e outras atividades não agrícolas. O GB começou como uma ONG, em 1976, para atender a população carente e tornou-se um banco especializado para pobres, em 1983.

O quadro abaixo apresenta informações comparativas recentes sobre essas instituições, enfatizando os dois critérios cada vez mais aceitos como a base de análise apropriada: alcance e auto-suficiência. O alcance refere-se ao grau de cobertura de mercado para grupos de baixa renda que antes não tinham acesso a serviços financeiros

formais. Inclui tanto a dimensão horizontal (largura do alcance ou número de clientes atendidos) quanto a dimensão vertical (profundidade ou nível de pobreza dos clientes).

Quadro 17
Quadro Comparativo de Instituições

Item	BAAC	BRI-UD	GD
Ano fundação/reorganização	1966	1983-84	1983
Clientela	Agricultores, cooperativas, associações de agricultores	Domicílios rurais de baixa e média renda	Populações carentes rurais
Serviços Financeiros	Empréstimos e depósitos de poupança	Empréstimos e depósitos de poupança	Empréstimos e poupança compulsória
Tecnologia de crédito	Grupo/ Individual	Individual	Grupo
Número aproximado de contratos ativos	3,1 milhões	2,3 milhões	2,1 milhões
Volume de contratos ativos	\$3,8 bilhões	\$1,2 bilhão	\$289 milhões
Valor médio dos contratos ativos	\$1.285	\$567	\$142
Valor médio dos contratos ativos como percentual do PIB per capita	42	54	64
Volume anual médio da poupança	\$2,8 bilhões	\$2,6 bilhões	\$133 milhões
Valor médio anual dos contratos ativos / Poupança anual média (%)	66,5	199,0	45,6
Número de clientes de poupança	4,4 milhões	14,5 milhões	2,1 milhões
Taxa de juros nominal efetiva (anual aproximada)	8,3 a 15,5	32,7	20
Spread da taxa de juros	1995: 4,1	1994: 21,7	1995: 8,0
Custos operacionais totais como percentual do valor médio anual dos contratos ativos	1995: 3,5	1994: 13,5	1995: 10,6
Retorno sobre os ativos	1995: 0,55	1994: 4,8	1995: 0,14
Percentual de empréstimos em aberto atrasados	8,3	6,5	3,6
Índice de dependência de subsídios	1995: 35,4	1995: negativo	1996: positivo

Em termos de clientela as três instituições trabalham de maneira diferente. Enquanto o Grameen Bank tem como alvo os pobres, sendo 90% de seus clientes mulheres, o BRI-

UD trabalha na área rural com pessoas de baixa e média renda, e o BAAC é orientado aos agricultores ou cooperativas de agricultores.

No que se refere aos serviços financeiros, o GB nunca foi agressivo na mobilização de poupança voluntária. O BRI-UD é agressivo e obteve sucesso na mobilização de poupança, enquanto o BAAC, historicamente, nunca se envolveu com mobilização de poupança. Quanto às tecnologias de crédito, o Grameen Bank trabalha majoritariamente de forma coletiva, com grupos de 5 pessoas, por outro lado, o BRI-UD trabalha exclusivamente com crédito individual, e o BAAC fornece empréstimos de baixo valor para grupos e crédito de valores mais altos para indivíduos.

O número de contratos ativos revela que estas são grandes instituições, com valores entre US\$ 2 a US\$ 3 milhões em empréstimos. O volume de empréstimos varia de US\$ 300 milhões, no Grameen Bank, a US\$ 1,2 bilhões no BRI-UD e US\$ 3,8 bilhões, no BAAC

Visando desenvolver uma noção de quão pobre podem ser os clientes em relação aos países, utiliza-se uma taxa média de contratos ativos como percentual do PIB per capita. Os percentuais permaneceram entre 40% e 60%. Enquanto em Bangladesh o valor do empréstimo médio era de US\$ 140, na Indonésia ficou em US\$ 500 e na Tailândia em US\$ 1200. Isso significa que na Tailândia foram outorgados empréstimos para 42% do PIB per capita, o que significa que conseguiram alcançar, em média, pessoas de mais baixa renda do que no caso do Grameen Bank, embora este focalize os seus créditos para os pobres.

Em termos de poupança verifica-se que para cada tomador de empréstimo no BRI-UD existem de 6 a 7 poupadores. As taxas de juros variam no BAAC, dependendo do propósito do empréstimo, de 8 a 15%, em termos nominais, no BRI-UD em torno de 33% e no GB, com 20%.

A questão da sustentabilidade (capacidade de uma instituição financeira prestar serviços financeiros cobrindo os custos continuamente sem subsídios externos) pode ser analisada através do Índice de Dependência de Subsídios criado pelo Banco Mundial. Segundo os dados do quadro anterior, o Grameen Bank não consegue cobrir seus custos e, portanto, deveria aumentar sua taxa de juros nominal sobre empréstimos gerais, de 20 para 33%, para livrar-se dos subsídios. O que não é possível saber é se a demanda cairia em decorrência desse aumento. O BRI-UD, por outro lado, devido a sua alta rentabilidade, tem

um índice positivo e poderia, portanto, reduzir sua taxa de juros de 30 para 16%. O BAAC precisaria cobrar, aproximadamente, 15% de juros sobre os empréstimos. Resumindo, ficaríamos com taxas de 33% para o GB, 16% para o BRI-UD e 15% para o BAAC.

As duas variáveis mais importantes que explicam o bom desempenho dessas instituições, num ambiente onde o sistema financeiro rural é fraco são;

- 1º) Taxas de juros apropriadas: As três instituições identificaram os seus mercados e souberam atuar neles.
- 2º) Infra-estrutura financeira: Instituições reguladas apresentam uma infra-estrutura mais forte, o que auxilia sua atuação no mercado competitivo. A gestão da informação é apropriada e lhes permite lidar com os milhares de cadastros. Essas instituições passaram por um longo processo de desenvolvimento institucional que permitiu resolver todas os problemas relacionados ao desenvolvimento institucional.

Em resumo, a Ásia, assim como a América Latina, continua pouco desenvolvida em termos de crédito agrícola e finanças rurais. Contudo, existem três instituições relevantes neste setor, sendo duas delas instituições microfinanceiras e a outra uma instituição clássica no crédito agrícola. Somente quando os países e as instituições refletirem melhor a respeito do ambiente político e da infra-estrutura financeira, será possível uma melhora no desempenho das instituições.

As três instituições mencionadas parecem ter obtido algum sucesso, apesar da política governamental, e não devido à política de seus países. Essas três experiências são importantes para o processo brasileiro, uma vez que mostram que existe a possibilidade de se obter alcance e sustentabilidade em operações de larga escala.

Finalmente, as oportunidades para o desenvolvimento dessa nova indústria no Brasil são imensas. Antes de tudo porque 70% da população encontram-se alijados do sistema financeiro formal. Isto representa um imenso mercado para aquelas pessoas e instituições que desejarem, e possam, inovar, criar novas tecnologias e produzir novos serviços, de modo a atrair esse segmento da população.

Javier Alvarado
Centro de Estudios Peruanos
Peru

“...para que la industria de microfinanzas se masifique en el ámbito rural es necesario comprender las características específicas de la actividad rural...”

A apresentação a seguir é resultado de um estudo realizado pelo Centro de Estudos Peruanos sobre práticas promissoras na América Latina, projeto financiado pelo BID, conjuntamente com a Academia de Ciências de Costa Rica.

Dentro do tema de desenvolvimento das microfinanças, o crédito rural é um assunto que traz consigo duas grandes questões:

- 1) Porque o desenvolvimento das microfinanças rurais na América Latina tem sido tão precário em relação ao desenvolvimento das microfinanças no setor urbano?
- 2) Quais são os elementos básicos das tecnologias creditícias que se mostram mais receptivos em permitir que os serviços financeiros cheguem aos setores de maior pobreza nas zonas rurais?

Para responder a essas duas perguntas a análise divide-se em três grandes pontos: em primeiro lugar, a natureza dos clientes rurais. Em segundo, qual o tipo de regulação existente frente às características das atividades rurais e, finalmente, quais são os elementos de tecnologia disponíveis.

I – A natureza dos clientes

Os clientes da área rural têm como atividade principal a agropecuária. Na América Latina, em 1998, 85% da população rural se ocupava com atividades agropecuárias. Esse tipo de atividade demanda empréstimos de valores muito superiores e prazos mais extensos do que qualquer atividade microempresarial urbana.

Enquanto as atividades dos microempreendimentos urbanas são de giro rápido, na área agrícola a atividade tem a extensão do ciclo produtivo. Mais do que isso, as atividades rurais apresentam um risco muito superior às atividades urbanas, uma vez que os riscos sistêmicos e de avaliação de preços, freqüentemente, rondam essa atividade.

II – A regulação

O marco regulatório no qual se desenvolveu a atividade microfinanceira rural é o mesmo no qual se desenvolveu a atividade urbana. No que se refere ao tipo de crédito, países como o Peru e a Bolívia, por exemplo, apresentam características distintas. Na Bolívia, a lei reconhece a existência de quatro tipos de crédito: de consumo, comercial, hipotecário e microcrédito. Estão incluídos no microcrédito todos os créditos fornecidos aos microempreendedores e a classificação é feita pela superintendência de bancos em relação aos valores liberados. Os empréstimos inferiores a US\$ 20.000 ao ano são classificados como microcrédito. No Peru, créditos para entidades que apresentem menos de US\$ 40.000 em vendas anuais são considerados empréstimos de microcrédito.

No que se refere à classificação da carteira a lei adequou-se à atividade urbana, classificando o crédito de microempreendimentos em função dos dias em atraso. Por exemplo, créditos com mais de 120 dias de atraso no Peru e mais de 90 dias de atraso na Bolívia são considerados perda e deverão ser provisionados em 100%. Esse tipo de classificação não está adequado ao setor rural onde o produtor encontra-se frente a riscos sistêmicos ou aguarda uma melhor cotação para sua colheita. No caso de um empréstimo rural, as entidades possuem menos flexibilidade do que em empréstimos comerciais.

III - Tecnologias

Os desafios que se encontram frente às tecnologias são ainda muito grandes. Geograficamente, a dispersão dos produtores rurais torna difícil e custoso o acompanhamento do processo. Economicamente, a escassez e o custo da informação é muito grande. O mercado é pequeno e um aumento de oferta pode ocasionar saturação e conseqüente queda dos preços. Há uma grande covariância de riscos, o que significa que qualquer catástrofe da natureza atingirá a todos os produtores. Finalmente, há também o problema da liquidez, do custo de arranque, a concentração de demanda por crédito em determinadas épocas e a escassez de agências. Institucionalmente existem problemas de titulação, ou seja, dificuldades para registros ou, por exemplo, na Bolívia, embora um país

avançado em termos de regulação, existe uma norma que proíbe que as terras resultantes de reforma agrária sejam sujeitas à hipoteca.

Contudo, várias tecnologias que foram adaptadas das microfinanças urbanas funcionaram no caso do setor rural. Dentre elas estão:

a) Grupos solidários:

Os mecanismos de seleção baseados em grupos solidários de pequenos agricultores com aproximadamente 5 membros têm apresentado êxito e crescido rapidamente nos últimos anos. Contudo, em vários países tem se observado que, na medida em que os empréstimos aumentam, o grupo pode se tornar problemático. No Peru verificou-se casos em que empréstimos de maior valor incentivavam o não-pagamento da dívida. Por isso, algumas experiências pioneiras estão adotando tecnologias individuais a partir de certo limite de empréstimo.

b) Adequação das garantias:

As garantias devem apresentar três características básicas:

- a. Deve possuir grande valor de perda para o cliente;
- b. Deve ter mercado secundário;
- c. Deve ser pouco custoso recorrer à garantia;

Normalmente, no setor rural, as duas últimas características não estão presentes, o que tem levado as instituições a fixar-se nas garantias tangíveis ou intangíveis, mas de grande valor de perda.

c) Uso da informação

No setor rural existem muitos agentes trabalhando em atividades não ligadas ao crédito. Essas pessoas possuem um bom conhecimento do solicitante de crédito, o que lhes permite evitar futuros problemas. Este artifício tem sido utilizado com êxito por algumas instituições financeiras.

Em resumo, para se massificar a indústria de microfinanças no âmbito rural é necessário compreender as características específicas da atividade rural que se baseia majoritariamente na agropecuária. É necessário que as normas se adequem às especificidades, e que se revisem os processos de classificação da carteira, o que não significa relaxar as exigências mas simplesmente entender a natureza da atividade agropecuária.

Caso isso não aconteça, será muito pouco provável a existência de uma carteira relevante no setor rural e continuaremos dependendo de empréstimos governamentais.

PAINEL 12

Novos Produtos

Warren Brown
Calmeadow
Canadá

“Why think about new products?

What types of new products might make sense to develop?”

Uma das razões que determinaram a necessidade de que novos produtos fossem desenvolvidos é a limitação dos produtos tradicionais do mercado. Conforme as instituições se tornam maiores e mais experientes em servir as populações de baixa renda, verifica-se que existem certas limitações para os empréstimos a microempreendedores.

Observou-se que em diversos países, quando os empresários recebem um empréstimo, o mesmo não é necessariamente investido no seu empreendimento. Grande parte das vezes, logo após receber o empréstimo, uma emergência que ocorre com sua família o leva a utilizar este dinheiro.

Uma pesquisa realizada pelo Grameen Bank em Bangladesh revelou que entre 60-70% dos atrasos no pagamento dos empréstimos aos microempreendedores era decorrente de problemas de saúde na família do cliente. É importante lembrar que o empréstimo não é fornecido a um empreendimento que se encontra separada da família que a administra. Ao contrário, empreendimento e família são um só organismo. Assim, os recursos que entram neste sistema não são necessariamente utilizados para os fins desejados.

Outra razão para o desenvolvimento de novos produtos é a existência de outros segmentos do mercado que não estão sendo atingidos pelos empréstimos aos microempreendedores.

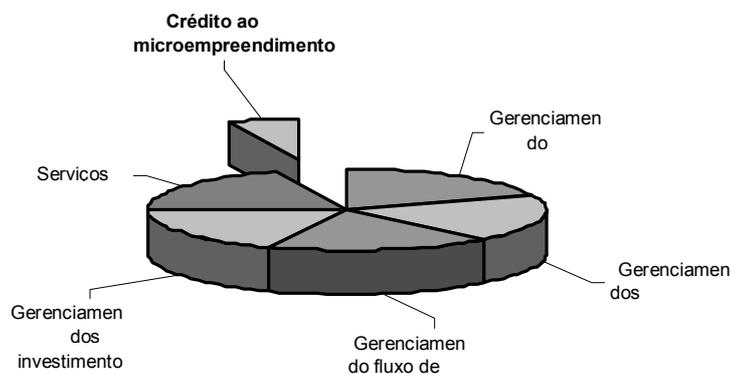
As instituições de microfinanças têm uma dupla missão – uma econômica e outra desenvolvimentista. Dentro da perspectiva desenvolvimentista, há um grande debate sobre a profundidade e a magnitude do alcance das microfinanças. Em outras palavras, alcançar os mais pobres entre os pobres versus aumentar o número de clientes. No que se refere ao aprofundamento do alcance, a motivação para o desenvolvimento de novos produtos passa

pelo interesse em atingir todas as camadas de pobreza, e quanto à magnitude, existem evidências que mostram que os mais pobres não necessariamente desejam tomar um empréstimo, isto porque suas rendas são tão variáveis que existe a incerteza sobre a capacidade de pagamento.

Na perspectiva comercial, expandir novos produtos pode propiciar benefícios comerciais em termos de alavancagem nas relações já existentes com os clientes, além de gerar novas fontes de receita.

Ao invés de copiar produtos criados por bancos de desenvolvimento, é mais importante identificar as necessidades financeiras dos clientes. Em se tratando de novos produtos, vale a pena considerar a gama de utilidades que um chefe de família pode fazer com um empréstimo. Observando o gráfico abaixo, podemos verificar que embora a parte referente aos empréstimos aos microempreendimentos seja significativa, esta é, entretanto, parte de um grupo maior.

Gráfico 11
Utilização dos serviços financeiros potenciais



Alguns exemplos dos novos produtos que podem surgir dentro de cada uma destas categorias são:

- Serviços para negócios: empréstimos para microempreendimentos, serviços de pagamentos, seguro, financiamento de capital;
- Gerenciamento de risco: seguro pessoal, poupança, crédito para emergências;
- Gerenciamento de pagamentos: transferências, ordem de pagamentos;
- Gerenciamento de investimentos: investimentos mútuos, depósitos a termo, empréstimos para a compra de imóveis ou outros bens.

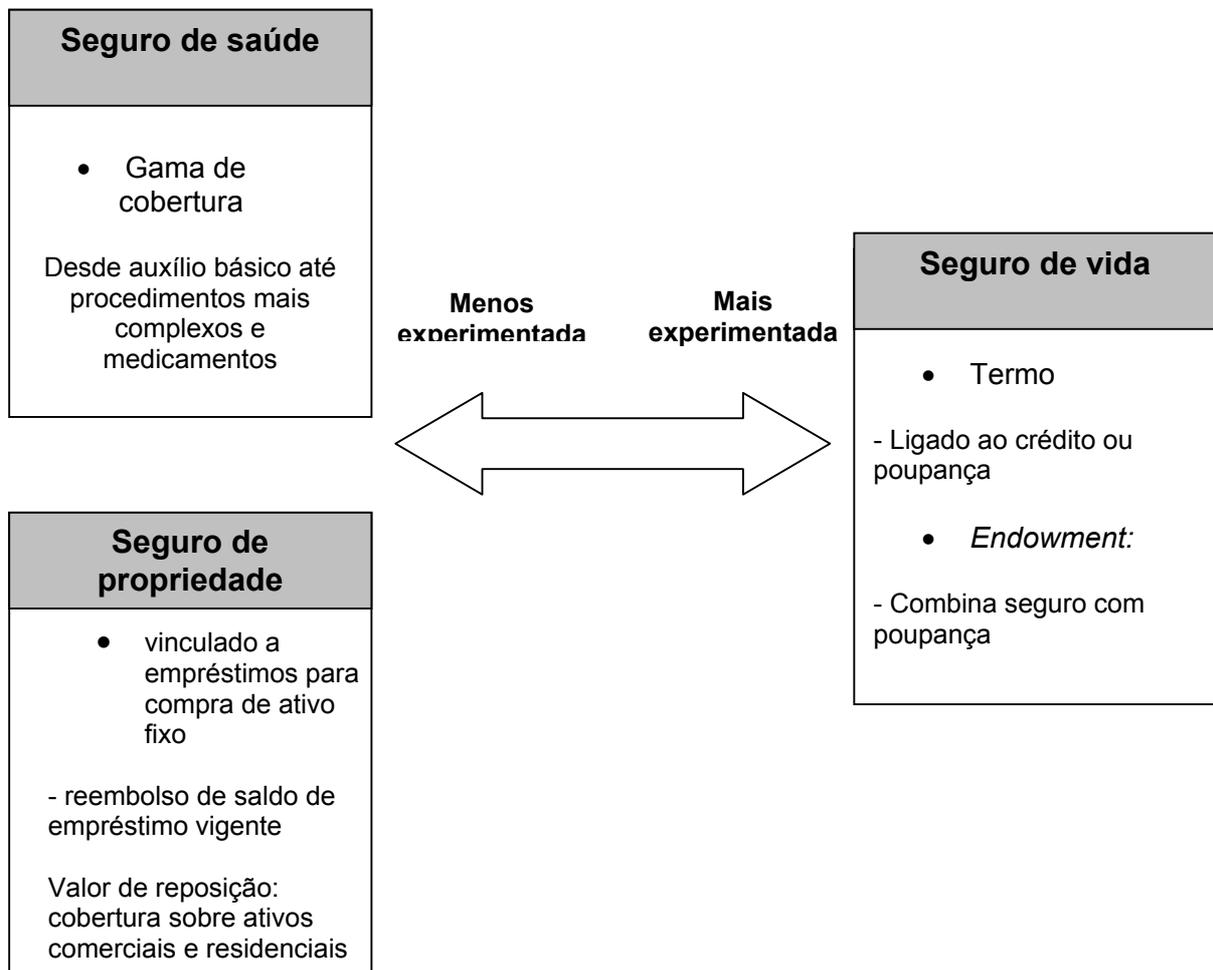
Estes são alguns dos produtos aos quais se chega, quando se pensa em como os pequenos empreendedores utilizam os recursos que recebem e como os serviços financeiros melhoram a habilidade de se utilizar este dinheiro.

A partir do conhecimento das necessidades dos microempreendedores, o grande desafio passa a ser desenhar um produto na instituição que atenda a estas necessidades, mas que também funcione em termos econômicos, em termos de rentabilidade no tempo.

No tocante ao gerenciamento do risco, referimo-nos a serviços que visam a reduzir a vulnerabilidade dos microempreendedores frente às instabilidades econômicas. Esses serviços podem ser desde seguros ou poupança até empréstimos emergenciais.

Uma razão que justifica o desenvolvimento deste gênero de novo produto é a limitada proteção que os mecanismos informais oferecem. Estes mecanismos não estão totalmente disponíveis para as pessoas de baixa renda, além de serem frágeis.

Os produtos relacionados ao seguro de vida são os mais desenvolvidos atualmente. O modelo abaixo mostra a gama de produtos de microseguros existentes.



No caso de um produto de seguro de vida em Uganda, o cliente paga 0,5% sobre o valor do empréstimo, como prêmio. O benefício é que em caso de morte do cliente o empréstimo é quitado e a família recebe o equivalente a US\$ 830 para o pagamento do funeral e para auxílio no estabelecimento do negócio do antigo cliente. Caso o outro cônjuge venha a morrer, o beneficiário receberá o equivalente a US\$ 415. É particularmente interessante o produto poder ser oferecido sem a necessidade da instituição fazer parte do segmento de seguros, que é extremamente complexo.

Considerações gerais sobre novos produtos microfinanceiros:

1. Criam oportunidades de crescimento e melhoria do desempenho da instituição;
2. Exigem investimentos em termos de dinheiro e tempo;
3. Requerem uma carteira de crédito estável;
4. Necessidade de se identificar parceiros potenciais;
5. Exigem a compreensão de como os empreendedores utilizam os serviços financeiros e o que desejam;
6. Não devem ser uma maneira de gerar novos fundos para um programa de empréstimo;
7. Não se deve subestimar a capacidade de poupança do empreendedor.

AVALIAÇÃO FINAL E CONCLUSÕES

Encerramento

Maria Otero
CEO ACCIÓN

“É preciso que exista transparência em relação à missão da instituição.”

É importante dizer que o Brasil possui a vantagem de estar incursionando nas microfinanças num momento em que outros países já possuem trabalhos bem desenvolvidos nesse segmento, podendo aproveitar as experiências de sucesso para adaptá-las e aplicá-las à realidade brasileira.

Um elemento essencial é a formação de um conceito sólido e coerente em relação às microfinanças, onde todos os principais atores trabalhem de forma conjunta.

Um das áreas abordadas nesta conferência foi a de desenvolvimento institucional. Um primeiro ponto é que existem variadas estruturas possíveis para se desenvolver uma IMF: ONGs; financeiras, modelos bolivianos, venezuelanos e paraguaios etc. No entanto, a estrutura das instituições não é tão importante quanto os princípios que as governam. E estes devem ter uma base comercial. Poderíamos dizer que a maior ameaça às microfinanças é a presença de subsídios na prestação de serviços financeiros.

Segundo, tratamos do tema da governabilidade. Muitas das pessoas que estão envolvidas com a questão da governabilidade não estão suficientemente preparadas. A liderança da instituição é um fator chave. É preciso que exista transparência em relação à missão da instituição.

O terceiro ponto trata das operações das IMF. Na área de recursos humanos se falou em como capacitar os agentes de crédito. No entanto, é fundamental pensar, com profundidade, na capacitação da gerência e da administração da instituição. Uma outra área importante é a de informática, ou seja, os sistemas das instituições.

O que é desenvolvimento institucional? São essas três áreas: a estrutura da instituição; a liderança; e as operações. Falamos muito da necessidade de instituições com boa base financeira e auto-suficiência. Mas não falamos do impacto social gerado pelas instituições que estão fazendo microfinanças. Estamos falando de instituições que têm os dois objetivos – impacto social e desempenho financeiro, e que têm que trabalhar com ambos sempre.

Marguerite Berger
Banco Interamericano de Desenvolvimento

“Mais uma vez, o tema da transparência se mostra fundamental também no que se refere à supervisão, com apresentação de informações de qualidade e seguindo padrões de desempenho.”

O tema do financiamento é de grande importância para o Brasil. Existe uma espécie de *continuum* em relação a financiamento com a seguinte configuração: (1) financiamento clássico de doadores internacionais – característico da etapa inicial do desenvolvimento das microfinanças em outros países; (2) financiamento por parte de bancos de segunda linha como o BNDES, que no Brasil tem sido muito atuante; (3) novas fontes de financiamento que estão se inserindo neste setor a nível regional - os fundos de investimento com participação privada, pública ou semipública, organizações de investimento socialmente responsável, como LACIF, PROFUND e Calvert Fund; (4) e também a participação de bancos comerciais, de investidores individuais e de empresas com fins lucrativos.

O Brasil está entrando num momento onde a quarta etapa desse *continuum* começa a ganhar força como fonte de financiamento do setor.

Neste Seminário foram levantadas várias questões relevantes sobre o tema do financiamento das instituições de microfinanças. Gostaria de comentar algumas delas, quais sejam: as fontes de financiamento; as condições de financiamento; e a captação de depósitos.

Com relação à questão das fontes de financiamento, em primeiro lugar, a instituição e o investidor deverão estar alinhados em torno de um conceito de microfinanças baseado em uma visão financeira e comercial forte, e não em uma panacéia solucionadora de todos os problemas relacionados à eliminação da pobreza.

Acredito que essa discussão deva ser levada também à conceituação do próprio microempresário. Isso porque, em alguns países, a indústria de microfinanças ignorou o setor informal como potencial cliente, encarando-o como beneficiário de programas de caridade.

É importante ressaltar, também, que diferentes fontes de investimentos apresentam interesses distintos. No futuro, os investidores privados com objetivos comerciais serão a mais importante fonte de recurso, uma vez que os bancos públicos e os doadores não terão capital suficiente para financiar as operações de microfinanças.

O segundo ponto trata dos termos e condições de financiamento, e estes certamente variam em função do tipo de provedor de recursos. Além disso, é preciso observar os critérios de investimento desses provedores, muito discutidos no painel dos padrões de desempenho, bem como nos dois painéis sobre bancos e outras instituições.

Debateu-se, também, a importância das condições do país, do mercado, do marco regulador, das condições econômicas e do papel do Estado. Falou-se da relevância do desenvolvimento institucional e da qualidade da informação disponibilizada aos investidores. A instituição que vai buscar recursos precisa demonstrar a qualidade das informações relativas a seu desempenho, e mais do que isso, mostrar que essas informações orientam decisões gerenciais. Vale a pena enfatizar que as diversas fontes de informação, tipo *rating* ou outros serviços semelhantes, são importantes para a criação de um mercado que forneça aos investidores maior informação e confiança nas instituições.

Falou-se sobre o papel do Estado e da regulação como elementos-chave para o desenvolvimento das microfinanças nos países da América Latina. Em diversas ocasiões, no caso da Bolívia, falou-se da importância do marco regulamentar e dos sistemas de supervisão adequados a uma indústria de microfinanças desenvolvida. Argumentou-se que a supervisão deve ter como objetivo proteger ou limitar os riscos para os depositantes. Mais uma vez, o tema da transparência se mostra fundamental também no que se refere à supervisão, com apresentação de informações de qualidade e seguindo padrões de desempenho.

O último ponto trata de um tema que, até então, talvez não tenha recebido a atenção que merece: o aceite de depósitos. Para que seja permitida a captação de depósitos, a instituição deverá se tornar mais “formal”. Uma importante reflexão trata do impacto que tal medida poderá provocar nas instituições de microcrédito.

Por outro lado, deve ser considerado que, para atender plenamente às necessidades dos seus clientes, as instituições de microfinanças precisam oferecer serviços de poupança, o que nos leva de volta ao tema do financiamento, subjacente a todas as questões, devendo

ser ressaltado que os depósitos representam uma fonte estável e relativamente barata de recursos para as instituições de microfinanças.

Beatriz Azeredo
BNDES

“O tamanho e a diversidade desse público interessado expressam, claramente, a importância do momento que o país está vivendo no tocante à construção da indústria de microfinanças.”

Ao encerrar este Seminário, gostaria de agradecer, inicialmente, a todos que se envolveram diretamente com sua organização, a Antônio Barretto, Pedro Duncan e Luiz Barreto, executivos do departamento responsável pela modelagem e condução da atuação do BNDES no segmento microfinanceiro, à Heloísa Rossi, gerente de sistemas mas que se envolveu com toda a produção, à nossa consultora Lara Goldmark, graças a quem conseguimos trazer muitos dos principais especialistas mundiais em microfinanças, enfim, a todos que tornaram possível a realização de um evento deste porte.

Quero agradecer, também, a todos os participantes, aos palestrantes e aos convidados, que, interessados e envolvidos com o tema das microfinanças, se dispuseram a abrir espaço em suas agendas e, por dois dias, vieram contribuir e compartilhar dessa grande troca de informações e conhecimentos, gerando subsídios preciosos para a construção do segmento microfinanceiro no Brasil.

O tamanho e a diversidade desse público interessado expressam, claramente, a importância do momento que o país está vivendo no tocante à construção da indústria de microfinanças. Não faz muito tempo, um evento dessa dimensão e com tais características seria impensável. Encontros como este Seminário são particularmente importantes, não só pela oportunidade de um amplo compartilhamento de informações, mas também por propiciar o compromisso de todos em torno de objetivos, princípios, conceitos e fundamentos essenciais ao êxito das microfinanças no Brasil.

Por exemplo, na construção dessa indústria, deve nos unir a consciência de que uma questão-chave é a competência e profissionalismo, que há lugar para experiências bem modeladas mas não há lugar para improvisos, que temos que ser responsáveis com a eficiência, qualidade, permanência e sustentabilidade do sistema que estamos construindo, pois seu fracasso implicará em deixar milhares de microempreendedores sem acesso a

serviços financeiros com os quais contavam para assegurar o sucesso de suas iniciativas empresariais.

Entretanto, se não deve haver lugar para improvisos, é da maior importância haver espaço para a criatividade, para a inovação, pois uma característica-chave das microfinanças é a questão de se criar o novo. A história das microfinanças nos mostra isto, a criação de novas normas legais, novos instrumentos gerenciais, novas ferramentas operacionais, novas metodologias de formação de profissionais para atuar no segmento microfinanceiro. O próprio BNDES ilustra o que estou dizendo: um banco com suas características, há quase 50 anos dedicado, principalmente, a grandes projetos de desenvolvimento da infra-estrutura e indústria nacionais, elaborou uma estratégia de desenvolvimento do segmento microfinanceiro no Brasil, atuando não apenas como banco de segunda linha, mas também apoiando seu desenvolvimento institucional.

Mas esta é uma história de muitos atores, e posso afirmar com convicção que os principais atenderam a este Seminário. O que todos nós temos que buscar é ampliar nosso grau de conhecimento da temática das microfinanças, aplicar-lhe nossa capacidade de reflexão e definir os diferentes papéis desses diferentes atores, buscando a convergência das estratégias de suas respectivas instituições.

Tenho a certeza de que este Seminário representou um passo muito importante no processo de construção do segmento microfinanceiro brasileiro, pela qualidade e quantidade das informações que obtivemos e pela oportunidade de entrosamento dos diversos atores, ampliando nossa capacidade de fazermos as perguntas relevantes e darmos as respostas necessárias ao êxito de uma iniciativa de tamanha envergadura.

SIGLAS E ABREVIações

ASM - Administradores de Serviços Microfinanceiros

ASOFIN - Associação das Instituições Financeiras Especializadas em Microfinanças

BC - Banco Central

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BAAC - Banco para Agricultura e Cooperativas Agrícolas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social

BIMAS - Bimbingan Massal

BRI-UD - BRI unit desa

DAI - Development Alternatives Inc.

FFP - Fundo Financeiro Privado

FOMIN - Fundo Multilateral de Investimento

GB - Grameen Bank

IKM - Impact Knowledge Management Program

IMFs - Instituições de Microfinanças

IFI - Instituição Financeira Intermediária

ICC - International Consulting Corp.

IFAX - International Federation of Accounting

IMCC - International Management Communications Corporation

IPC - Internationale Projekt Consult

LACIF - Latin America Challenge Investment Fund

MBSP - MicroBanking Standards Project

ONGs - Organizações não Governamentais

PIB - Produto Interno Bruto

PCPP - Programa de Crédito Produtivo Popular

PRODEM - Programa de Promoción y Desarrollo Empresarial

SCM - Sociedade de Crédito ao Microempreendedor