



Técnicas de Gestão Microfinanceira

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



BNDES MICROFINANÇAS







PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Técnicas de Gestão Microfinanceira

Autores:

Tillman Bruett
Reuben Summerlin
Sharon D'Onofrio

Coordenação Técnica:

Lara Goldmark

Colaboração:

CREAR Brasil

Julho de 2002
PDI/BNDES





Copyright desta edição:
BNDES, 2002.
Todos os direitos reservados.

Projeto Gráfico: Imprinta Express
Projeto de Capa: Imprinta Express
Revisão: Lara Goldmark, Alexandre Darzé, Anita Fiori
Editoração Eletrônica e Diagramação: Sérgio Milagres
Orientação Técnica: Development Alternatives Inc.
Impressão: Gráfica Imprinta Express
Colaboração: Crear Brasil

Bruett, Tillman
Manual de Técnicas de Gestão Microfinanceira: Programa de
Desenvolvimento Institucional / Tillman Bruett, Reuben Summerlin,
Sharon D´Onofrio. – Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

1V

Proibida a reprodução parcial ou total. Os infratores serão processados na forma da Lei.



PREFÁCIO

Sobre o Programa de Desenvolvimento Institucional - PDI

O Programa se desenvolve no âmbito do convênio de cooperação técnica firmado entre o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, no qual o BNDES participa na qualidade de órgão executor e beneficiário. A Development Alternatives, Inc - DAI, empresa americana de consultoria com ampla experiência em microfinanças e gerenciamento de recursos de cooperação, foi escolhida, através de licitação internacional, para prestar assistência técnica na implantação do Programa.

O objetivo do Programa de Desenvolvimento Institucional é fortalecer o segmento microfinanceiro no Brasil. A visão de futuro é de um mercado que oferte, de forma sustentável, serviços financeiros aos microempreendedores, formais ou informais, e a segmentos da população que não lhes têm acesso, ou o têm de maneira restrita. Espera-se que as instituições de microfinanças sejam capazes de oferecer uma gama de produtos adequada às necessidades do seu público-alvo e que se integrem cada vez mais ao sistema financeiro formal, por este ser a fonte essencial de recursos para seu desenvolvimento.

O estágio atual de desenvolvimento administrativo-operacional deste segmento no Brasil exige um investimento em fortalecimento institucional para propiciar-lhe, não só acesso às tecnologias específicas de microfinanças que conduzirão a um melhor desempenho, como também condições estruturais de expansão da oferta de serviços microfinanceiros no país.

O Programa de Desenvolvimento Institucional busca implementar ações no sentido de, primeiro, apoiar instituições cujo bom desempenho contribua, pelo efeito demonstração, para o desenvolvimento do segmento e, segundo, disponibilizar novas ferramentas de gerenciamento, operação e controle para a consolidação da indústria.

A Iniciativa dos Manuais para Gerentes

Alinhada aos objetivos gerais do PDI, a iniciativa pioneira de elaboração e publicação de manuais para gerentes e um manual para empresas de auditoria, que têm a finalidade de contribuir na formação técnica dos atores supracitados. Os manuais serão publicados inicialmente em cinco volumes:

- ▶ Técnicas de Gestão Microfinanceira;
- ▶ Marketing para Microfinanças;
- ▶ Regulamentação das Microfinanças;
- ▶ Sistemas de Informação para Microfinanças e
- ▶ Auditoria Externa para Microfinanças.



Os manuais são acompanhados de três artigos:

- ▶ Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro;
- ▶ Entendendo a história das microfinanças e
- ▶ Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo em duas cidades.

Os manuais e os artigos representam a primeira iniciativa de desenvolvimento e divulgação de material técnico sobre as microfinanças em língua portuguesa, adaptado ao contexto brasileiro. Ressalta-se, porém, que este material representa apenas o primeiro passo no que deve ser um trabalho contínuo do conjunto das instituições atuantes no setor, na produção e divulgação de ferramentas técnicas para o segmento microfinanceiro brasileiro.

Os manuais se aproximam de livros-textos, no sentido de que eles oferecem uma abordagem tanto teórica como prática dos conceitos mais importantes e abrangem todos os temas relevantes dentro da sua “disciplina”. A idéia é que estes livros-textos se tornem ferramentas úteis para o seguinte público-alvo:

- ▶ gerentes e diretores de instituições de microfinanças que já operam no Brasil,
- ▶ novos entrantes no mercado, como por exemplo SCMs ou outras instituições regulamentadas,
- ▶ investidores locais ou estrangeiros com interesse em participar ativamente da implantação dos serviços microfinanceiros no país e
- ▶ prestadoras de serviços às instituições de microfinanças.

Os manuais devem atender às diferentes Instituições de Microfinanças - IMFs, independente da sua estrutura legal (ONG, OSCIP, SCM, Cooperativa ou Banco) ou da metodologia de crédito praticada (microcrédito individual, grupos solidários ou bancos comunitários).

Prevê-se a utilização dos manuais, principalmente, pela leitura desassistida por parte de profissionais diretamente envolvidos com as questões técnicas discutidas, ou através de sua utilização por parte de consultores e agentes de capacitação, como base para o desenvolvimento de materiais pedagógicos e exercícios dinâmicos e interativos, a serem aplicados durante *workshops*, cursos ou assistência técnica.

Os temas foram selecionados como os mais relevantes para enfrentar os maiores desafios do segmento microfinanceiro hoje, através de consultas dentro e fora do âmbito do PDI, sempre priorizando as demandas das IMFs participantes do Programa. Esses manuais não têm a pretensão de esgotar os temas tratados, devendo ser vistos como uma primeira iniciativa didática no sentido de analisá-los. Assim, novos manuais sobre os mesmos temas serão publicados. Prevê-se ainda o desenvolvimento de outros manuais e ferramentas no futuro, por exemplo, uma metodologia de crédito rural. Apresenta-se a seguir um breve resumo do escopo de cada publicação disponível nesta série:

- ▶ O primeiro manual, “Técnicas de Gestão Microfinanceira”, visa a aprimorar a capacidade gerencial dos executivos de instituições de microfinanças, com especial enfoque nos aspectos financeiros do planejamento, gerenciamento de riscos e ativos e monitoramento do desempenho.
- ▶ O segundo manual, “Marketing para Microfinanças”, oferece ao leitor ferramentas no sentido de avaliar o papel do marketing em uma IMF, avaliar o mercado onde ela está inserida e elaborar e monitorar suas ações de marketing. Esta publicação vem acompanhada de um relatório de pesquisa de mercado, realizado por iniciativa do PDI, “Entendendo a demanda





para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo em duas cidades”. Destinado a um público-alvo interno, as IMFs brasileiras, este manual e a pesquisa acompanhante também serão de interesse especial para novos entrantes e até para os atores comerciais que hoje atendem ao mesmo mercado.

- ▶ O terceiro manual, “Regulamentação das Microfinanças”, tem como objetivo ser uma referência no que diz respeito ao quadro legal deste segmento. Ele está dividido em duas partes: a primeira mais teórica e informativa; e a segunda mais orientada a responder a questões específicas de natureza legal que podem surgir no decorrer do processo da constituição e operação das IMFs.
- ▶ O quarto manual, “Sistemas de Informação para Microfinanças”, analisa os elementos fundamentais para o desenvolvimento de sistemas para IMFs. O manual também funciona como guia para avaliação e aquisição de sistemas já desenvolvidos para o segmento microfinanceiro.
- ▶ O manual “Auditoria Externa para Microfinanças” apresenta uma metodologia de auditoria baseada em uma análise de risco específica em relação aos aspectos mais relevantes do negócio de microfinanças. Além de abordar os pontos mais comuns a uma missão de auditoria tradicional (análise de demonstrações contábeis), o manual põe ênfase especial na análise da carteira de crédito e dos procedimentos de controle interno. Este manual se dirige claramente às empresas de auditoria externa, visando auxiliar os mesmos a entender e tratar de questões únicas e específicas das operações microfinanceiras, ao tempo que instrui gerentes de IMFs sobre o que esperar de um programa de auditoria externa.





ÍNDICE

1. Introdução	11
1.1. Apresentação	11
1.2 Contexto	12
1.3. Estrutura do Manual	12
2. Gerenciamento de Risco	15
2.1. Introdução	15
2.2. Sistemas de Gerenciamento de Risco	19
2.3. Definindo Riscos e Estratégias de Gerenciamento de Risco	22
3. Desenho de Produto	63
3.1. Introdução	63
3.2. Crédito	65
3.3. Preços	78
3.4. Poupança	93
3.5. Novas iniciativas no desenho de Produtos Microfinanceiros	96
4. Gerenciamento da Carteira	109
4.1. Introdução	109
4.2. Comparando Microcrédito e Crédito Comercial Tradicional	109
4.3. Práticas de Gestão de Carteira	113
4.4. Gestão de Inadimplência	124
4.5. O uso de garantias ou substitutos de garantias	138
4.6. Prevenção da fraude	140
5. Gestão de Recursos	151
5.1. Introdução	151
5.2. Fontes de recursos	152
5.3. Custos dos Financiamentos	166
5.4. Financiamento	169
5.5. Gestão de caixa e liquidez	177
6. Demonstrações Financeiras como ferramenta de gestão	187
6.1. Introdução	187
6.2. Demonstrações Financeiras	188
6.3. Contabilidade para IMFs	229
7. Indicadores de Desempenho	249
7.1. Introdução	249
7.2. Criando um sistema padronizado de medidas	249
7.3. Principais áreas de análise	252
7.4. Exercícios: escolhendo os seus principais indicadores	264
8. Planejamento do Crescimento	267
8.1. Introdução	267
8.2. Planejamento Estratégico	269
8.3. Plano Operacional	290
8.4. Monitoramento	299
Bibliografia	303



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Benchmark Latino- americano – qualidade de carteira	26
Figura 2.2 Produto troca de Cheques - IMFs brasileira	26
Figura 2.3 Amostra de um sistema de classificação	34
Figura 2.4 Gap Ratio	42
Figura 2.5 Gap dos Fundos	42
Figura 2.6 Relatórios	55
Figura 2.7 Exemplos de “Folha da Catholic Relief Services	56
Figura 2.8 Lista de Políticas e Procedimentos	59
Figura 3.1 Passos a ser seguidos no Desenvolvimento de um novo Produto	65
Figura 3.1 Comparação das três metodologias de princípios de microfinanças	68
Figura 3.2 Comparação de taxas de juros, taxas e condições de pagamento das principais IMFs	89
Figura 4.1 Comparação entre Clientes de Bancos e de IMFFs	114
Figura 4.2 Exemplo de Relatório de inadimplência	134
Figura 5.1 Tipos e Características do Patrimônio	158
Figura 5.2 Tipos e Características da dívida1	165
Figura 5.3 Fontes apropriadas de Financiamento	167
Figura 5.4 Exemplo de Custo de Financiamentos	168
Figura 5.5 Cálculo de Margem Financeira	168
Figura 5.6 Amostra de Fluxo de Caixa para um empréstimo de longo prazo	170
Figura 5.7 Taxa de crescimento na carteira de crédito	172
Figura 5.8 Previsão anual de empréstimos	173
Figura 5.9 Requisitos financeiros previstos	174
Figura 5.10 O Capital (em espécie) de Operações	177
Figura 6.1 Exemplo de Demonstração de Resultado	191
Figura 6.2 Exemplo de tabela de depreciação	194
Figura 6.3 Análise da demonstração de resultado	198
Figura 6.4 Exemplo de balanço patrimonial	203
Figura 6.5 Diagramas de financiamento da dívida	208
Figura 6.6 Análise do balanço patrimonial	211
Figura 6.7 Exemplo de declaração de origens e aplicação de recursos	216
Figura 6.8 Análise de Origens e Aplicação de Recursos	220
Figura 6.9 Exemplo de registro de crédito	225
Figura 6.10 Exemplo de Relatório de Carteira	227
Figura 6.12 COA para a Carteira Ativa	230
Figura 6.13 Exemplo de transações Transações no Razão Geral	232
Figura 6.14 Exemplo de Empréstimo do BNDES	235
Figura 6.15 Princípios contábeis brasileiros	238
Figura 6.16 Tipos e Características dos Ajustes	239
Figura 6.17 Cálculo dos ajustes para fundos subsidiados	241
Figura 6.18 Custos diretos e indiretos	245
Figura 6.19 Cobertura de custos na norma DER	246



Figura 6.20 Coberta de Custo na Norma SPR	247
Figura 7.1 WOCCU Equador - Principais Indicadores Financeiros PEARLS (crescimento em USS,%)	254
Figura 7.2 Indicados de Desempenho PDI/ BNDES	262
Figura 8.1 Processo de Planejamento Estratégico	270
Figura 8.2 Amostra da Tabela Objetiva Quantitativos	282
Figura 8.3 Exemplo do Cálculo da Carteira	284
Figura 8.4 Exemplo das projeções da carteira	295
Figura 8.5 Tabela de financiamento	295
Figura 8.6 Exemplos do orçamento de caixa	296
Figura 8.7 Exemplo da Tabela de Objetivos	297

ÍNDICE DE BOX

Box 2.1 Bancos no Brasil	19
Box 2.2 Riscos de Força Maior	21
Box 2.3 Riscos no Setor Microfinanceiro	22
Box 2.4 Securitização: O futuro das microfinanças?	31
Box 2.5 Como a macroeconomia afeta os pobres	38
Box 2.6 Como a macroeconomia afeta as IMFs	39
Box 2.7 Como aferir o gap devido a variações de câmbio	43
Box 2.8 Métodos de repactuação de empréstimos	45
Box 2.9 As forças da natureza	51
Box 2.10 Maneiras de evitar fraude	54
Box 2.11 Um Relatório ou Vários Relatórios?	57
Box 2.12 CorpoSol: Que risco não foram tratados	62
Box 3.1 Exemplo de Produto de empréstimos individual: PortoSol	72
Box 3.2 Exemplo de produto de crédito solidário: Cred-Amigo	76
Box 3.3 Exemplo de banco comunitário/ Produto de crédito de banco comunitário: Pro Mujer Peru	79
Box 3.5 volume de equilíbrio no Brasil	93
Box 3.6 Princípios Básicos para a provisão de Qualidade Seguro	93
Box 3.7 Análise Atuarial	103
Box 3.8 Calculando Prêmios na IFOCC	105
Box 4.1 Reescalamento de empréstimos	130
Box 4.2 Exemplos de Relatório de Astrasos	134
Box 4.3 Exemplo de Formulário do Plano de Atividade de Recuperação	139
Box 4.4 Auditoria Interna	143
Box 4.5 Clientes Fantasma	144
Box 4.6 Etapas para criar um sistema de incentivo a empréstimos com base no faturamento gerada por recebimento de juros na inadimplência da carteira	150
Box 5.1 Rótula	156
Box 5.2	159
Box 5.3 Demonstrativo de Variações no Patrimônio	162





Box 5.4 Amostra de cálculo da TIR para um empréstimo de longo prazo	170
Box 5.5 Financiamento adequado	172
Box 5.6 Garantia e aumento da capacidade de crédito	178
Box 5.7 Análise alternativa de liquidez para instituições em crescimento	180
Box 5.8 Os efeitos da gestão de liquidez	182
Box 5.9 Gerentes de liquidez	186
Box 6.1 Frequência dos relatórios	189
Box 6.2 Qual é o resultado final?	196
Box 6.3 Como separar serviços financeiros de não-financeiros	202
Box 6.4 As doações são receitas?	209
Box 6.5 Como os demonstrativos financeiros estão ligados	224
Box 6.6 Contabilidade de transações não- caixa	233
Box 6.7 Ajustar ou não ajustar	243
Box 7.1 Comparação de Indicadores de Desempenho: A experiência da Opportunity International Network	250
Box 8.1 Exemplo de Plano Estratégico	271
Box 8.2 Por Que a Visão É Importante	273
Box 8.3 Exemplo de Declarações de Visão, Missão e Valor	274
Box 8.4 Top down ou bottom up? “De cima para baixo” ou “de baixo para cima”?	287
Box 8.5 Ferramentas de Planejamentos Disponíveis o segmento de Microfinanças	289
Box 8.6 Exemplo do Projeto de um Plano Operacional	290
Box 8.7 Atualização dos planos estratégicos as tabelas de revisão	291
Box 8.8 O que é Microfin?	294
Box 8.9 Inputs e Outputs	298
Box 8.10 Armadilhas de planejamento que devem ser evitadas	299
Box 8.11 Exemplo do relatório de variação	301



Capítulo

1

1- Introdução

1.1. Apresentação

Uma iniciativa do Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI do BNDES, apoiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, este manual visa oferecer técnicas e ferramentas a serem aplicadas por administradores de instituições de microfinanças – IMFs, para melhorar o desempenho das suas instituições, com ênfase especial sobre os aspectos financeiros da gestão. O manual está baseado em três fontes, a saber: 1) o extenso conhecimento técnico – operacional dos autores; 2) materiais em Inglês já publicados para gerentes de IMFs; 3) pesquisas específicas sobre o contexto brasileiro das microfinanças. Este manual trata dos principais elementos com os quais se defrontam os gerentes de IMFs no dia-a-dia de suas operações, e por esta razão este é um dos mais abrangentes das publicações produzidas pelo PDI. Existem alguns temas - como sistemas de informação e marketing – que serão tratados neste e em outros manuais da série. O foco aqui, no é entanto e, nas implicações técnico-financeiras de tais assuntos.

1.2. Contexto

Há uma premissa básica que permeia este manual: as instituições brasileiras de microfinanças, independente de seu tamanho e nível de renda de seus clientes, têm capacidade para atingir a sustentabilidade e lucratividade. Outra premissa é que gerentes de instituições de microfinanças têm níveis de experiência diferenciados nas áreas de finanças, bancos e crédito. Alguns, por exemplo, são pós-graduados em áreas distintas, desde sociologia a engenharia. Para esta audiência o manual tem um papel importante em apresentar os conceitos básicos da gestão financeira e de carteira, com foco nos aspectos mais relevantes para uma instituição de microfinanças. Os gerentes de SCMs ou bancos, por outro lado, podem trazer às microfinanças anos de experiência no setor financeiro e, portanto, estar familiarizados com muitos dos conceitos aqui apresentados. Para estas pessoas, o valor principal deste manual é a customização dos temas para a área microfinanceira, ou seja, a forma em que os temas são apresentados e discutidos, sempre dentro do contexto das operações de uma instituição de microfinanças. *Boxes* com casos e exemplos, além de exercícios quantitativos, são apresentados ao longo do manual para conectar a discussão com a realidade das IMFs brasileiras e para facilitar a aplicação dos princípios discutidos.



Este manual oferece técnicas para planejar, implementar e monitorar operações microfinanceiras. Cabe ressaltar que o manual oferece algumas recomendações com plena consciência dos desafios que estes representam para os gerentes das IMFs brasileiras. Considera-se um efeito desejado se o manual estimula no leitor, um processo de questionamento de premissas e práticas comuns utilizadas hoje nas instituições de microfinanças brasileiras.

1.3. Estrutura do Manual

O manual foi desenhado de modo que cada capítulo pode ser lido independente dos outros, ou seja, o gerente pode ir diretamente no assunto de interesse sem passar pela seqüência aqui oferecida. Após a introdução, há sete capítulos que tratam das áreas acima mencionados.

- ▶ O objetivo do capítulo dois é apresentar ao gerente de uma instituição de microfinanças (IMF) os conceitos de gerenciamento de risco. Embora os riscos básicos que uma IMF enfrenta não sejam tão diferentes do risco de um banco, algumas das estratégias e procedimentos para tratá-los o são. A introdução revê essa base do gerenciamento de risco como um conceito. As seções seguintes focalizam as três principais áreas de risco enfrentadas pelas IMFs, quais sejam, risco de crédito, risco de mercado e risco operacional. Cada área de risco será definida e discutida com relação à probabilidade e ao rigor potencial do risco e às estratégias de gerenciamento de cada risco. A última sessão trata brevemente do papel das IMFs como provedoras de serviços de gerenciamento de risco, contestando a definição tradicional das IMFs como instituições de microcrédito. Vários *boxes* destacam exemplos e/ou sugestões.
- ▶ O capítulo três foca dois conceitos chaves do desenho de produto: preço e viabilidade. Oferece ferramentas para que os gerentes de IMFs possam avaliar a questão da viabilidade financeira dos produtos e determinar os preços apropriados, e também prever o ponto de equilíbrio e o volume de empréstimos desejado. O capítulo começa com uma breve visão geral do processo básico do desenho do produto, tema que é tratado de forma mais abrangente no manual de marketing. Depois, apresentam-se as três tecnologias predominantes de microcrédito: empréstimos individuais, grupos solidários e bancos comunitários. Isso é seguido por uma revisão dos aspectos financeiros do desenho do produto, incluindo a definição de taxas de juros sustentáveis e cálculo do ponto de equilíbrio. A seguir o capítulo aborda o tema dos produtos de poupança, que são oferecidos por muitas IMFs, no âmbito internacional, em conjunto com serviços de microcrédito. A última seção do capítulo discute outro serviço de microfinanças que é bastante comum no contexto internacional: o microseguro.
- ▶ O capítulo quatro visa apresentar os principais conceitos e ações necessários para gerenciar uma carteira de microcrédito. Primeiro, discutem-se as diferenças entre o crédito comercial tradicional e o microcrédito. Seguindo o ciclo operativo das IMFs, o capítulo foca a gestão dos processos de análise, aprovação e desembolso do crédito; dos pagamentos, e por último da inadimplência e dos esforços de recuperação. É enfatizado a cada passo, a importância da padronização dos procedimentos e o monitoramento da carteira, e tenta-se mostrar exemplos e tirar lições das melhores práticas utilizadas pelas IMFs no mundo inteiro.

- ▶ Visando principalmente o gerente financeiro da IMF, o capítulo cinco oferece recomendações práticas para a gestão de recursos. O capítulo apresenta as principais fontes de financiamento para IMFs, incluindo *equity* e varias formas de financiamento comercial. São discutidos em detalhe os temas de liquidez e gerenciamento de ativos e passivos.
- ▶ A finalidade do capítulo seis é apresentar aos leitores as principais demonstrações financeiras produzidas pelas IMFs, bem como uma visão do modo como a gerência dessas instituições pode usá-las na tomada de decisões. Na primeira seção, serão delineadas as quatro principais demonstrações financeiras elaboradas pelas IMFs e se fará uma revisão das contas essenciais que devem constar de cada uma delas. Na segunda seção será feita uma breve revisão de alguns dos princípios gerais de contabilidade e das práticas contábeis de aceitação geral pela indústria internacional de microfinanças. A discussão geral das práticas contábeis terá não só relevância para o contexto brasileiro específico como também ajudará as IMFs nacionais a explicar suas demonstrações financeiras aos investidores e doadores internacionais.
- ▶ O objetivo do capítulo sete é familiarizar os gerentes com o uso dos sistemas de indicadores de desempenho existentes e com as áreas-chave de análise, além de definições e métodos básicos de cálculo, usados para fins de avaliação. São tratadas diversas áreas-chave de desempenho da IMF, incluindo qualidade dos ativos, rentabilidade, eficiência e produtividade, gestão financeira e crescimento. Para muitos indicadores, são apresentadas as médias do setor, como meio de inserir a estatística e os percentuais em um contexto realista. Esses pontos de referência podem ser úteis para as comparações iniciais, mas não devem ser considerados como *benchmarks* definitivos.
- ▶ O capítulo oito explora o plano de negócios e o seu papel na preparação de uma IMF para que o seu crescimento e desenvolvimento sejam bem-sucedidos. O capítulo não oferece uma explicação detalhada de todas as aplicações de um plano de negócios, nem pretende definir um formato aceito universalmente. Em vez disso, o capítulo representa uma visão geral do processo de planejamento fornecendo aos leitores uma "lista de verificação" das etapas importantes a serem consideradas na criação de um plano de negócios. Estruturas com exemplos, perguntas, planilhas e gráficos são apresentadas ao longo do texto para facilitar o entendimento dos diferentes estágios no processo de planejamento do negócio.





Capítulo

2

2- Gerenciamento de Risco

2.1. Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar ao gerente de uma instituição de microfinanças (IMF) os conceitos de risco e de gerenciamento de risco. Embora os riscos básicos que uma IMF enfrenta não sejam tão diferentes do risco de um banco, algumas das estratégias e procedimentos para tratá-los o são. A introdução revê essa base do gerenciamento de risco como um conceito. As seções seguintes focalizam as três principais áreas de risco enfrentadas pelas IMFs, quais sejam, risco de crédito, risco de mercado e risco operacional. Cada área de risco será definida e discutida com relação à probabilidade e ao rigor potencial do risco e às estratégias de gerenciamento de cada risco. A última sessão trata brevemente do papel das IMFs como provedoras de serviços de gerenciamento de risco, contestando a definição tradicional das IMFs como instituições de microcrédito.

Gerenciamento de Risco e Instituições Bancárias

O princípio básico do mercado é oferta e demanda. Em um mercado livre, a oferta encontra a demanda somente quando o preço é reciprocamente aceitável. Em um mercado perfeito a taxa de juros sobre empréstimos seria determinada pelo encontro entre oferta e demanda. As finanças reconhecem que nem todos os mercados são perfeitos, desfigurados por assimetrias de informações, seleção adversa e problemas de risco moral. Portanto, uma função básica dos intermediários financeiros é administrar riscos através de uma relação de risco versus retorno. Quanto mais alto o risco, maior deve ser o retorno. Por mais básicos que sejam estes princípios as instituições financeiras ainda estão aprendendo como aplicá-los em seus negócios através de estratégias efetivas de gerenciamento de risco.

Emprestar dinheiro envolve um risco óbvio - o risco de que o financiamento não seja pago de volta. Para compensar tal risco, o financiador cobra um prêmio como parte da taxa de juros. O mutuário só fará o empréstimo se os juros do mesmo não excederem os lucros extras que ele ganhará pelo uso do empréstimo feito. Quando há uma terceira parte intermediando a relação entre o financiador e o mutuário, este ator se expõe a dois riscos distintos. O primeiro é o risco de que o empréstimo não seja pago (crédito). O segundo é o risco de que o financiador não possa emprestar mais (liquidez). É papel do banco determinar uma taxa de retorno aceitável para o financiador e uma taxa de juros não objetável pelo mutuário. Ao mesmo tempo, o banco precisa de compensação pelo risco incorrido





como intermediário. Dado o risco duplo, pode-se assumir que o banco cobraria taxas significativamente mais altas do que os financiadores individuais, como os "agiotas", por exemplo. Na verdade, os bancos podem correr ambos os riscos a uma taxa de juros mais baixa para o mutuário. A lei do risco e retorno nos diz que o banco deve administrar tais riscos de alguma forma, já que deseja cobrar uma taxa de juros mais baixa.

Intermediários financeiros usam vários métodos para gerenciar risco. O sucesso de um intermediário financeiro depende da sua habilidade de analisar e gerenciar riscos e da confiança do cliente na sua capacidade de fazê-lo. É comum se dizer que o banco deve confiar no mutuário, porém o poupador deve acreditar no banco.

Até recentemente, o porte de um intermediário financeiro era considerado o melhor indicador de risco. Grandes bancos em economias protegidas tinham a vantagem competitiva de uma base de empréstimos diversificada, grandes carteiras de empréstimos do governo e créditos corporativos, além de apoio governamental direto ou acesso a garantias governamentais. Com a abertura das economias nacionais, a liberalização dos mercados financeiros, o avanço tecnológico e o surgimento de novos produtos, tais como derivativos, que também aumentam os riscos, grandes bancos enfrentaram desafios significativos e o setor bancário mudou radicalmente. Ter tamanho não é mais suficiente.

Box 2.1 - Bancos no Brasil¹

Historicamente, grandes bancos serviram ao propósito de emprestar dinheiro do setor privado para o governo. Embora os depósitos nos bancos brasileiros não fossem segurados, os depositantes aceitavam o fato de os bancos terem apoio implícito do governo, que contava com os bancos para obter financiamento. No Brasil, os bancos também foram usados para que o governo pudesse receber serviços financeiros através dos quais a folha de pagamentos do setor público fosse gerenciada e os pagamentos dos serviços públicos fossem recebidos. Nos anos 1980, a crise de débito do governo forçou-o a replanejar os pagamentos aos bancos comerciais, marcando o final da dominação governamental sobre o setor bancário. Em 1988, novas regras permitiram a criação dos assim chamados "bancos múltiplos", autorizados a gerenciar carteiras de empréstimos comerciais, fundos de investimentos, crédito ao consumidor, seguros e leasing. De 1988 a 1994, o setor bancário quase duplicou seu tamanho, crescendo para 270 o número de bancos.

Durante os anos de inflação, os métodos cada vez mais sofisticados de indexação de valores contribuíram, na verdade, para acelerar a modernização dos bancos brasileiros. Até final do período inflacionário, 1994, os bancos obtiveram lucros substanciais através da arbitragem de taxas de juros e de moedas e através de um mecanismo chamado *floating*. Esta manobra consistia no uso pelos bancos de passivos de baixo custo tais como depósitos à vista, recebimento de taxas e pagamentos de contas, para investimento em títulos de curto-prazo, que ofereciam altas taxas de juros nominais. As altas taxas de retorno obtidas através desta atividade, tornaram a criação de novos bancos atraente para muitos novos grupos¹.³ Em 1993, 43% de toda a receita bancária vinham da flutuação, porém em 1995 este número caiu para 4%.² O início do Plano Real em 1994 e a estabilização subsequente da economia expuseram as ineficiências acumuladas da maioria dos bancos estatais e de muitos bancos privados, forçando uma drástica reestruturação do sistema.^{3,5} As duas principais medidas tomadas foram a intervenção do Banco Central nos bancos privados e a privatização dos bancos estatais.

As taxas de juros permaneceram altas desde o plano de estabilização, como também os spreads dos bancos. As taxas interbancárias reais permaneceram entre 16% a 24% para empréstimos de curto-prazo. Os empréstimos a prazo concedidos pelos bancos comerciais privados ficam geralmente limitados a um prazo de sessenta dias, com taxas de juros acima de 65%. As taxas de empréstimo ao consumidor, embora declinantes, apresentam uma média entre 95% para crédito pessoal e direto ao consumidor e 178% ao ano para saques a descoberto. Isto se compara a um custo de financiamento médio de 21%, implicando em um spread médio anual de 62%.⁴

Visão Geral dos Riscos Bancários Tradicionais

Uma das principais preocupações de um banco é o risco de crédito, isto é, o risco de que um credor não possa pagar ou não pague ao banco. Se um número significativo de clientes não honrarem suas obrigações, o banco pode não ser capaz de dar continuidade a suas operações. No entanto, as

¹ Adaptado de Goldmark, et al

² McKinsey, 78.

³ Baer and Nazmi, 19.

⁴ Schonberger, 9-10.

⁵ Churchill.



principais perdas bancárias da década passada resultaram freqüentemente de fatores distintos do risco de crédito. As crises política e econômica dizimaram o sistema bancário do Equador e ameaçam fazer o mesmo na Argentina. Os problemas bancários da Tailândia causaram uma crise na Ásia que repercutiu no Brasil. Em meio a tais crises, situações anteriormente críticas são normalmente exacerbadas pelos temores públicos e uma perda de confiança geral no sistema bancário. Isto pode causar comportamentos impulsivos por parte dos clientes, tais como o saque de depósitos e o não pagamento de empréstimos.

Em muitos países desenvolvidos, o risco de crédito tornou-se algo a ser evitado pelos bancos. Com o benefício do aperfeiçoamento tecnológico, os bancos tornaram-se menos focados na concessão de empréstimos e mais interessados em produtos e serviços que diminuem os riscos, tanto para si mesmos como para seus clientes.

A perspectiva da IMF

As IMFs inovaram ao tratar da questão do risco de crédito. Uma das barreiras que proibiam os bancos tradicionais de prestarem serviços aos microempreendedores era a percepção do alto risco de emprestar a pessoas que não possuíam histórico de crédito, que não estivessem aptas a fornecer garantias tradicionais para segurar seus empréstimos ou que não possuíssem registros financeiros para comprovar seu fluxo de caixa ⁵. A existência de IMFs é parcialmente devido ao fato de que, diferentemente dos bancos, elas foram capazes de dispor de estratégias de gerenciamento do risco de crédito apropriadas à concessão de empréstimo a microempreendedores.

Ao mesmo tempo, as IMFs foram lentas na avaliação de outros riscos. Como ponto de partida, vale a pena considerar quais dos riscos bancários tradicionais afetam a IMF, direta ou indiretamente.

Este capítulo focaliza os riscos enfrentados por uma IMF. Vale a pena notar que o setor microfinanceiro, como um todo, enfrenta certos riscos, que são mencionados no box 2.2. Os riscos de uma IMF podem ser divididos em quatro categorias gerais:

- ▶ **Risco de Crédito** é o risco de que um cliente não possa ou não honre suas obrigações conforme o acordo. O risco de crédito pode estar relacionado à concessão de microcrédito e a operações de desconto (como a troca de cheques), ou obrigações de outras contrapartes institucionais, tais como bancos com os quais a IMF mantém ou investe seus recursos.
- ▶ **Risco de Mercado** é o risco de fatores externos que não são diretamente relacionados à relação da IMF com o cliente. Incluem fatores macroeconômicos e fatores industriais (freqüentemente referidos como riscos sistêmicos). Embora o mercado afete todas as instituições financeiras em uma economia, as IMFs já comprovaram ser flexíveis no sentido de se adaptar a mudanças.
- ▶ **Risco Operacional** é definido como risco de perda direta ou indireta, resultante de processos internos falhos, pessoas e sistemas ou de eventos externos ⁶. Normalmente, considera-se que este risco esteja sob o controle direto da IMF, com exceção de riscos legais ou regulamentares que podem resultar de decisões ou ações feitas por uma terceira parte.

⁶ Como definido pelo grupo de gerenciamento de risco da supervisão bancária do acordo de Basileia.

⁷ Para uma discussão mais completa sobre controles internos, ver Campion, Anita, "Improving Internal Control: A Practical Guide for Microfinance Institutions," Technical Brief No. 1, Microfinance Network and GTZ, 2000

⁸ De Berenbach and Churchill.



- **Risco de liquidez** pode ser um risco de mercado externo ou um risco operacional interno. Refere-se ao risco de a IMF não ser capaz de cumprir suas obrigações devido à falta de caixa.

Box 2.2 - Risco de Força Maior

Há uma categoria de risco relacionada ao risco de mercado, a saber, risco de força maior. O dicionário define força maior como "um evento inesperado e destruidor que pode funcionar no sentido de relevar uma parte de um contrato". Em transações financeiras, a força maior geralmente inclui elementos da natureza, distúrbios políticos, guerra e perturbação civil. Atos terroristas estão no topo da lista. As IMF's deveriam investigar contra quais destes riscos é possível fazer um seguro para se proteger.

É importante notar que a força maior pode modificar as condições originais de parte ou de todo o contrato, porém pode também não fazê-lo. A decisão de relevar ou não depende da gravidade do evento destruidor, da lei, das políticas ou decisões da IMF, da habilidade da IMF de absorver as perdas, bem como da habilidade da IMF de planejar estratégias para gerenciar riscos de força maior. A gerência da IMF deve ter o cuidado de não perdoar ou reescalonar empréstimos em função da existência de riscos de força maior automaticamente. A experiência mostra que os mutuários encontram um meio de pagar, se cobrados, em tempo de crise, para manter uma boa relação com a IMF.

2.2. Sistemas de Gerenciamento de Risco

Ao longo das últimas décadas, os bancos e outros intermediários financeiros aperfeiçoaram substancialmente seu entendimento dos riscos relacionados anteriormente. Agências regulatórias de muitos países requerem que as instituições financeiras tenham políticas e sistemas aptos a avaliar cada um desses riscos e desenvolver métodos efetivos para gerenciá-los. Devido ao ritmo rápido da tecnologia, os reguladores precisam confiar na gerência das instituições financeiras para apontar o caminho no gerenciamento de risco. A maior parte das IMF's ainda não enfrenta esta pressão, já que a regulamentação da IMF ainda está no seu início. A regulamentação tornou-se um tópico importante em microfinanças devido ao desejo das IMF's de mobilizar depósitos do público em geral e de oferecer serviços normalmente restritos aos bancos. O tamanho e o número crescente de IMF's também chamou a atenção dos reguladores.

No Brasil, antes do advento lei das OSCIPs, todas as ONGs de microcrédito que atuavam com visão de auto sustentabilidade estavam infringindo a Lei da Usura e, correndo sérios riscos legais/ operacionais. A Lei das SCMs minimiza o risco legal, operacional e de governabilidade oferecendo uma estrutura mais clara para a atividade do microcrédito. A lei das SCMs oferece a mais clara estrutura para a atividade do microcrédito. Por se tratar de um quadro legal recente, ainda existem inúmeras questões a serem analisadas e discutidas. (Para um tratamento mais aprofundado do quadro regulamentar ver o manual de regulamentação.)

Investidores, depositários, membros e gerentes do conselho diretor não deveriam assumir que o fato de ser regulado por uma terceira parte substitua o gerenciamento de risco interno. Ao contrário, reguladores externos estarão julgando o quanto o gerenciamento interno lida com o risco. O gerenciamento de risco também não deve ser confundido com controles internos. Um sistema de

controle interno é primeiramente focado em detectar e depois em resolver problemas. Uma abordagem de gerenciamento de risco enfatiza a identificação do risco e a prevenção antes das perdas ocorrerem.⁷

Box 2.3 - Riscos no Setor Microfinanceiro

O setor microfinanceiro como um todo, enfrenta alguns riscos ou desafios que foram resumidos pela Rede Microfinanceira (Microfinance Network) ⁸¹³

Propriedade e governança. Nenhum controle regulatório pode substituir a prestação de contas que se origina de uma governança adequada desempenhada pelos proprietários (ou por seus representantes). As estruturas de propriedade da IMF tendem a ser menos claras do que as de outras instituições financeiras. As ONGs e OSCIPS não têm proprietários, portanto, os interesses financeiros são freqüentemente substituídos pelos interesses da gerência ou dos fundadores. As cooperativas de crédito e poupança pertencem aos próprios membros poupadores e mutuários, criando incentivos perversos para o pagamento de altas taxas de depósito e para a cobrança de taxas de juros baixas nos empréstimos. As IMFs administradas pelo Governo estão sujeitas à influência política e à burocracia. Mesmo as SCMs podem ter dificuldades de governabilidade, dependendo de quem sejam seus acionistas. Uma SCM por exemplo, de propriedade de uma organização social pode sofrer interesses que se sobrepõem aos da própria natureza de uma SCM. Independentemente da estrutura de propriedade, a SCM deve garantir um controle adequado da gerência. Isto é freqüentemente realizado pela seleção ou eleição de conselheiros com alguma experiência em garantir políticas firmes e de gerentes que tenham algum compromisso legal com o desempenho da IMF, como fazem os conselhos das empresas voltadas para o lucro.

Gerenciamento. Alguns riscos comuns de gerenciamento das IMFs são relativos à descentralização, eficiência e a qualidade de informação que chega à gerência. Como mencionado abaixo, políticas e procedimentos apropriados sustentados por sistemas de informação adequados, podem minimizar estes problemas. Quando as IMFs têm operações descentralizadas, gerentes intermediários devem fazer parte também do regime de gerenciamento de risco. Deve haver incentivos disponíveis para promover eficiência sem enfraquecer os controles e a informação adequada e apropriada deve fluir até os níveis mais baixos para que a tomada de decisão seja possível. Um desafio importante para a gerência é o de construir um sistema de informação que supra a necessidade de informação acurada, útil e oportuna.

Novo Setor. As microfinanças ainda são um campo relativamente novo. Há muito poucos gerentes de IMFs com experiência em gerenciar o crescimento. O desenvolvimento de novos produtos também é um desafio para os gerentes, que freqüentemente erram ao se desviar de práticas ou metodologias familiares e que, muitas vezes, não dispõem dos fundos necessários para investir no teste e na implementação de novos produtos.

Circuito de Acompanhamento de Gerenciamento de Risco

Em uma nota técnica desenvolvida pela Microfinance Network e pela agência de cooperação técnica alemã - GTZ, são identificados como feedback loop seis passos do gerenciamento de risco. Estes incluem:

- ▶ Identificar, avaliar e priorizar riscos. A seção anterior deste capítulo ajudou a identificar riscos comuns às IMFs. A tabela 2.1 sugere a probabilidade de que este risco afete a IMF, bem como o rigor dos efeitos. Este passo requer do conselho e da gerência que: determinem o grau de exposição da IMF a esses e outros riscos, discutam o impacto potencial se o risco não for controlado, e priorizem as atividades de gerenciamento do risco.
- ▶ Desenvolver estratégias para medir riscos. A gerência deve propor opções para medição e monitoramento de cada risco, bem como as estratégias para minimizá-los. O Conselho seleciona e aprova uma opção e monitora a aderência da IMF a elas. Baseado em recomendação

gerencial, o Conselho também aprova políticas designadas a minimizar o risco e monitorar a aderência das IMFs a elas. São discutidas abaixo outras estratégias processuais.

- ▶ Designar políticas e procedimentos para diminuir os riscos. Baseada nas políticas aprovadas pelo Conselho, a gerência deve desenvolver procedimentos sólidos e diretrizes operacionais para diminuir cada risco no grau desejado. É importante que a gerência pese o custo-benefício de cada procedimento.
- ▶ Implementar procedimentos e designar responsabilidade. Políticas e procedimentos somente têm valor quando implementadas. A implementação efetiva requer que à alguém seja designada a responsabilidade e a autoridade para implementar procedimentos. A gerência deve supervisionar procedimentos e os monitorar ao longo do tempo. A gerência deve desenvolver, juntamente com a equipe da IMF, um mecanismo efetivo de feedback para avaliar o quanto os procedimentos foram eficazes.
- ▶ Testar efetividade e avaliar resultados. A IMF deve ter claros indicadores para determinar quando um risco não tem controles adequados (tais como carteira em risco ou medições de liquidez, discutidos no Capítulo 7). A gerência deve reportar ao Conselho a respeito dos procedimentos do gerenciamento de risco, incluindo uma avaliação do custo-efetividade.
- ▶ Revisar políticas e procedimentos de acordo com a necessidade. Não é incomum os resultados sugerirem uma mudança nas políticas e nos procedimentos. A gerência e o Conselho não devem hesitar em admitir as falhas e proceder às mudanças. As IMFs freqüentemente tendem a criar procedimentos redundantes na tentativa de aperfeiçoar controles, de tal forma que, ao longo do tempo, fazem em doze passos o que poderia fazer seguramente em dois. Também é importante reconhecer que os riscos mudam de acordo com o ambiente externo e as condições internas da IMF.

O gerenciamento de risco é um processo dinâmico que envolve toda a IMF, desde o Conselho até os agentes de crédito. Mas a responsabilidade de planejar, manter e monitorar o sistema recai sobre a gerência. O diretor da IMF deve trabalhar com seus gerentes chaves para desenvolver o chamado *feedback loop*, dividindo responsabilidades para manter o fechamento do círculo entre os gerentes. O *feedback* ou acompanhamento pode ser formal, como por exemplo usar ferramentas de pesquisa como grupos focais com clientes ou empregados, ou informal, discutindo os temas com a equipe em reuniões regulares. Vai depender muito do tamanho e dos recursos da IMF. Uma IMF com dez empregados e mil clientes pode contar com mecanismos diferentes de monitoramento de transações de risco do que uma IMF de 200 empregados e 20.000 clientes.

Um exemplo típico é a introdução de novos prazos e condições para produtos de empréstimo, como pagamentos menos freqüentes. Isto expõe a IMF a um risco de crédito e liquidez mais alto. Freqüentemente um gerente de operações selecionará os clientes ou os agentes de crédito mais qualificados ao introduzirem novas políticas ou procedimentos, usando um pequeno grupo de teste para mudar e monitorar um conjunto fixo de indicadores. Ao mesmo tempo, o gerente financeiro deve monitorar a mudança no fluxo de caixa resultante de pagamentos menos freqüentes e políticas gerenciais de ajuste de caixa. Os gerentes também devem ser cautelosos ao introduzirem muitas mudanças ao mesmo tempo. Isto não só dificulta a determinação do resultado das mudanças específicas, como também sobrecarrega a equipe.

2.3. Definindo Riscos e Estratégias de Gerenciamento de Risco

A seção seguinte focalizará cada um dos riscos mencionados acima. Para cada área de risco, haverá (1) definição do risco e da sua probabilidade de ocorrência e rigor, (2) meios para medir o risco e (3) estratégias e procedimentos para diminuir o risco, além de exemplos de estratégias efetivas usadas pela IMF.

Risco de Crédito

O risco de crédito é o motivo pelo qual instituições especializadas se desenvolveram para concessão de crédito aos pobres. A percepção de que autônomos de baixa renda apresentam riscos de crédito inaceitáveis provou ser falsa, na medida em que IMFs desenvolveram meios para mitigar tal risco. É importante notar que o risco de crédito se apresenta sob muitas formas. O risco de crédito mais comum é o que vem associado a empréstimos. No entanto, há risco de crédito em outras áreas também, incluindo troca de cheques. Embora o foco principal desta seção esteja no microcrédito, também mencionaremos outros tipos de riscos de crédito.

- ▶ **Risco de não cumprimento** é o primeiro risco de crédito para as IMFs, isto é, quando um mutuário não pode ou não deseja pagar seu empréstimo como acordado. Há também o risco de não cumprimento no desconto de cheques, se o titular da conta não tem fundos suficientes para honrar o cheque.

- ▶ **Risco de contraparte** é o risco de que uma contraparte da IMF, tal como um banco, não seja capaz ou recuse-se a completar uma transação acordada. O risco de contraparte é uma área de grande preocupação para os bancos internacionais em função da infinidade de instrumentos complexos de negociação desenvolvidos na última década. No entanto, em um nível bastante básico, as IMFs também enfrentam o risco de contraparte. As IMFs contam bastante com os bancos com que se associam para contas correntes, transferência de valores, recebimento de pagamento de empréstimos e aplicações. Infelizmente os bancos não estão livres de risco. Bancos que estejam enfrentando uma crise de liquidez ou problemas legais podem ser fechados ou não terem condições de honrar seus compromissos com uma IMF.

O risco de não cumprimento é muito provável em IMFs e é normalmente tratado de forma agressiva por gerentes de IMFs, bem mais do que pelos gerentes de bancos. Nos bancos comerciais, o não cumprimento é mais aceito como uma parte inevitável do "fazer negócios". Os analistas bancários construíram modelos para estimar taxas de não cumprimento usando dados da indústria. Embora os não cumprimentos sejam comuns, é raro que um único empréstimo perdido leve um banco à falência.

Embora um único pagamento perdido possa ter um pequeno efeito em uma IMF, os bons agentes de crédito e gerentes agirão rápida e deliberadamente para cobrar este pagamento. O perigo dos riscos de não cumprimento não está na perda devida a um único empréstimo não pago, mas sim no medo (e experiência) de que um único não cumprimento possa causar um efeito dominó, por encorajar os outros mutuários ao não pagamento. Para uma IMF com uma reputação de cobrança de pagamentos agressiva e com um bom histórico de gerência de inadimplência, o risco associado a um número de empréstimos perdidos pode permanecer baixo. No entanto, uma vez que os clientes comecem a acreditar que uma IMF não cobra agressivamente seus empréstimos, o risco torna-se extraordinariamente alto.



Um exemplo comum de inadimplência é quando um cliente não faz o pagamento total do principal e dos juros na data de vencimento. Em termos ideais, uma IMF forte teria agido rapidamente, contatando a pessoa a partir do primeiro pagamento atrasado. Em muitos países, espera-se que a IMF tornará a visita de cobrança o mais pública possível, por considerar que a pressão social é o principal instrumento na batalha contra os atrasos de pagamento. As IMFs freqüentemente perseguem o primeiro empréstimo inadimplente rápida e rigorosamente para que o exemplo fique para outros clientes que possam estar repensando seus compromissos com o pagamento do empréstimo. Não é incomum que as IMFs cheguem a ameaçar deixar uma comunidade inteira se os mutuários em atraso não fizerem o pagamento.

Um outro exemplo de inadimplência pode ocorrer no desconto de um cheque de terceiro. Ao contrário do caso do microcrédito típico, uma IMF pode não ter contato direto com o pagador. Após um período acordado, a IMF submete um cheque ao banco emitente para pagamento. O cheque retorna devido à insuficiência de fundos na conta, resultando em falta de pagamento. É difícil perseguir o pagador, já que a IMF normalmente não tem contato com o mesmo. A IMF pode procurar esses recursos com o cliente. Se o cliente não tiver condições ou não desejar pagar, o cheque descontado estará efetivamente em atraso. Da mesma forma que nos bancos, os gerentes de IMFs são capazes de monitorar as taxas de inadimplência da indústria para cheques descontados. Os gerentes de IMFs podem confundir taxas baixas de inadimplência com baixo risco. Na verdade o risco é mais alto para as IMFs, já que elas freqüentemente não têm os recursos para gerenciar as operações e executar os pagamentos em atraso.

O risco de contraparte é relativamente baixo no momento no Brasil. O Brasil é dominado por bancos grandes e bem capitalizados que provaram seu poder de permanência ao sobreviverem à hiperinflação e às desvalorizações. Embora a probabilidade da contraparte não honrar um pagamento seja pequena, as conseqüências podem ser grandes. O Coop Bank, de Uganda, similar à Caixa Econômica Federal, tinha uma rede nacional extensa e era utilizado por IMFs e seus clientes. É interessante notar que o Coop Bank havia recebido apoio significativo do governo e de doadores. Apesar dos vários anos de baixo desempenho, o mercado (e as IMFs) assumiram que o Coop Bank era "muito importante para falir". Em 2000 o governo de Uganda recusou-se a resgatar o Coop Bank. Não somente as IMFs não puderam acessar milhões de dólares em fundos operacionais, como também os clientes das IMFs perderam milhões adicionais de suas poupanças, que estavam sendo utilizadas como garantia de pequenos empréstimos.

Medindo o risco de crédito

É difícil estimar o risco de crédito para empréstimos a microempreendimentos. Não há dados para saber que tipo de microempreendimento tem mais probabilidade de atrasar o pagamento e freqüentemente não há histórico de crédito disponíveis entre os mutuários individuais. Além disso, o risco de inadimplência depende muito da qualidade da gerência e da equipe da IMF. As IMFs utilizam um método de avaliação chamado de carteira em risco (CER) para oferecer um guia e padronizar as medidas. O CER estima o risco de um empréstimo baseado no histórico de pagamento daquele tipo

de empréstimo. (O cálculo e uso do CER é discutido no capítulo 7). A medição equipara a probabilidade de inadimplência com o tempo em que o empréstimo está devedor, independentemente das circunstâncias individuais de um empréstimo particular. O CER provou ser um bom indicador para medir-se um risco de não pagamento. A maioria das IMFs procuram manter a CER > 30 dias a 5% ou menos. Isto é usualmente mais baixo do que as taxas comparáveis dos bancos comerciais, reconhecendo que o risco cresce rapidamente para uma IMF à proporção em que a CER cresce.

Figura 2.1 - Benchmark Latino-americano - qualidade de carteira

CARTEIRA EM RISCO + 30 DIAS	Mínimo	Média	Máximo
IMF's América Latina ¹	0,6%	4,6%	13%
IMF's Brasileiras	2,3%	7,45%	12%

Fonte: Gallagher et al, 11.

Muitas IMFs brasileiras estão introduzindo, ou já operam com, troca de cheques (ver Tabela 2.2). No que se refere à gerência do risco de crédito, essas instituições devem segregar a usual concessão de crédito para capital de giro do produto de troca de cheques. Uma IMF com uma gerência experiente pode estabelecer uma operação de troca de cheques que reflita o risco para o setor. Uma gerência menos experiente, no entanto, pode falhar no reconhecimento de todos os requisitos para minimizar o risco de crédito. Dado o relativo curto prazo dos cheques descontados, as IMFs podem considerar uma política de provisionamento mais agressiva do que a usada nos empréstimos para microempreendimentos.

Dentre as recomendações para redução deste último estão:

1. evitar concentração de cheque de um mesmo emitente;
2. evitar cheques de valores acima de R\$ 300,00 (trezentos reais);
3. construir "lista negra" própria dos cheques devolvidos;
4. consultar o SPC, sem exceção;
5. cheques de contas novas, respeitar o limite de 15% do valor contratual.

Figura 2.2 - Produto Troca de Cheques - IMFs brasileiras

Percentuais	SCM Rótula	Bco. Povo Juiz de Fora	Bco. do Povo Ipatinga	SCM Microcred	ICC Portosol
Inadimplência:					
• sobre carteira de desconto de cheque;	4,2%	0,08%	0,77%	2,0%	3,41%
• do produto em relação a carteira ativa total.	2,5%	0,01%	0,42%	0,30%	2,16%
Perda	1,3%	0,93%	Nhl	Nhl	0,33%
Cheques substituídos por falta de fundos	N / d	não computa	1,03%	2,0%	não computa, pois só substitui por espécie.

Fonte: CREAR Brasil - maio/2002 (Pesquisa direta via e-mail).



Estratégias para o gerenciamento do risco de crédito

Felizmente, há muitas estratégias para o gerenciamento do risco de crédito. Diversificação da carteira de crédito, garantias, seguro e adaptação de políticas e procedimentos importantes podem todos contribuir para um regime de gerenciamento do risco.

Diversificação

Conforme discutido na introdução, as instituições financeiras dispõem da diversificação como um meio de gerenciar o risco de crédito. A diversificação só é possível quando o risco de crédito pode ser pulverizado ou compartilhado entre muitos empréstimos de forma que nenhum único empréstimo ou mutuário possa causar uma perda séria para a instituição. O risco de crédito é, talvez, o risco mais fácil de ser diversificado e as IMFs são excelentes exemplos de diversificação de risco de crédito.

- ▶ Empréstimos para grupos, tais como grupos solidários, reduz o risco de crédito dissolvendo o risco de inadimplência entre um grande número de mutuários. A metodologia de bancos comunitários, em particular, utilizou grandes grupos para crédito de risco individual diversificado, combinado com requerimentos de poupança em grupo, que podem ser usados pelo grupo para cobrir falhas individuais.
- ▶ Empréstimos pequenos e/ou escalonados é uma outra tática de diversificação. Embora a teoria do "empréstimo pequeno" seja para introduzir os microempreendedores gradualmente ao crédito, pequenos empréstimos também servem para proteger a IMF contra qualquer risco concentrado em um único mutuário. Os empréstimos iniciais devem ser menores do que o valor requerido pelo mutuário. Muitas IMFs dispõem de uma estratégia de *step-credit*, de forma que cada empréstimo sucessivo cresça de acordo com o desempenho do cliente e a capacidade de absorção de um empréstimo maior.
- ▶ Prazos de empréstimos variados e repagamentos freqüentes também são um meio de diversificar o risco. Uma instituição que esteja recebendo pagamentos ao longo do ano (ou mês) está, de longe, menos sujeita ao risco do que uma instituição cujos pagamentos de empréstimos estejam concentrados em uma única estação, tal como agricultores mutuários. Os empréstimos que amadurecem e se renovam, freqüentemente também ajudam a diversificação do risco de liquidez.

A diversificação inclui evitar uma concentração do risco de crédito. Embora as IMFs tenham inevitavelmente uma alta concentração de risco de crédito no segmento de microempreendimentos, elas podem procurar evitar uma concentração de empréstimos em uma favela específica ou entre um tipo específico de cliente e/ou num mesmo ou poucos ramos de atividade econômica. As IMFs novas abrem filiais deliberadamente em duas áreas separadas, que não sejam intimamente ligadas. Isto permite que mantenham os problemas em uma filial, de forma que a carteira toda não seja afetada. As IMFs também podem focalizar uma variedade de negócios, incluindo vendedores e produtores, de forma que uma crise em um grupo não afete o outro.





Uma outra abordagem para a diversificação é de diversificar a receita de uma IMF através da expansão dos produtos e serviços oferecidos. Por mais de uma década os bancos comerciais têm reduzido suas atividades de empréstimo através do oferecimento de outros serviços que não os de crédito. Algumas das maiores IMFs da Bolívia, incluindo Prodem e Caja los Andes, estão oferecendo no momento serviços tais como transferências eletrônicas, pagamento de contas e impostos e serviços de folha de pagamento. Estes serviços geram receita sem risco de crédito e riscos de transações limitadas. Embora as IMFs no Brasil estejam no momento limitadas quanto a essa questão, as leis podem mudar. As IMFs deveriam considerar quais os serviços que não os de crédito são demandados no momento e como poderiam satisfazer essa demanda.

A diversificação também é uma estratégia aceitável para minimizar o risco da contraparte. IMFs que trabalham extensivamente com um banco comercial podem considerar a utilização de mais de um único banco. As IMFs devem avaliar o risco da contraparte, bem como o custo da diversificação para determinar se o trabalho com mais de um único banco faz sentido. É importante que a IMF reveja regularmente suas relações com bancos e leve em consideração qualquer mudança material nas condições financeiras de seu banco.

Garantias

Uma das barreiras tradicionais enfrentadas pelos microempreendedores para o acesso a empréstimos de instituições formais é a falta de garantia apropriada. Por todo o mundo, as IMFs tornaram-se especialistas no uso de garantia não tradicional. Os usuários oferecem itens domésticos, como televisões e refrigeradores, como garantia contra empréstimos para capital de giro. Alternativamente, as IMFs podem oferecer financiamento para equipamento comercial ou inventário usado pelo mutuário para garantir o empréstimo.

No Brasil, as leis atuais e o funcionamento do sistema jurídico dificultam o uso de garantias tanto para financiadores formais e informais. Os financiadores estão proibidos de tomar posse de um bem diretamente e podem enfrentar um processo judicial por tentar fazê-lo. Além disso, o acesso ao sistema jurídico é oneroso, de tal forma que as IMFs podem enfrentar taxas excessivas com relação ao valor da garantia, na tentativa de liquidá-la para um pequeno empréstimo. Apesar do sistema judiciário ainda ser lento, a ameaça de ação legal pode funcionar como um incentivo para o pagamento. Se os clientes entenderem que não há ameaça imediata da perda de um item pessoal, este incentivo fica enfraquecido. Esta falta de ameaça imediata transforma a garantia física em uma estratégia pobre para reduzir o risco de não pagamento de pequenos empréstimos.

As IMFs introduziram, ao redor do mundo, vários meios inovadores de tratar este assunto. Pelo fato de emprestarem para clientes de baixa renda, não é incomum que os clientes das IMFs sejam incapazes de fornecer garantia tradicional. As IMFs introduziram uma série de garantias alternativas¹⁰. É importante notar que em todos os casos relacionados abaixo, as IMFs confiam na ameaça de usar essas alternativas mais do que em usá-las de fato. As IMFs devem estar preparadas para usá-las e, na

¹⁰ Ledgerwood, 138.





maioria dos casos, terão que usá-las com um ou mais clientes, para mostrar que a ameaça é real. Se a IMF não se mostrar disposta a agir, a ameaça deixa de ser verossímil e o valor da garantia alternativa cai vertiginosamente.

No Brasil, muitas instituições estão substituindo garantias pessoais pela garantia tradicional. SCMs e ONGs estão requisitando que tomadores de empréstimos individuais apresentem um avalista para seu empréstimo. Caracteristicamente, a IMF intervirá sobre o avalista e fará um consulta nos bureaus de crédito. É típico que avalistas devem ser capazes de mostrar que o pagamento mensal do empréstimo não excede 30% da sua renda mensal. As IMFs permitem que os avalistas ofereçam uma comprovação de renda de vários modos, inclusive um talão de cheques, recibos de impostos ou outra evidência de receita. Em alguns casos, as IMFs também analisam as despesas mensais do avalista, para estarem certas de que este tem fluxo de caixa suficiente para dar suporte ao mutuário, se necessário.

- ▶ **Garantias de grupo** são freqüentemente usadas pelas IMFs como substitutas da garantia real. Os CEAPes e o Banco do Nordeste no Brasil usam efetivamente grupos solidários cujos membros garantem conjuntamente os empréstimos de cada um. Como discutido em detalhes no próximo capítulo, os membros de um grupo solidário oferecem uma garantia-cruzada para todos os outros membros. Em muitos casos, este acordo se constitui em obrigação legal, algo semelhante a um terceiro avalista. No entanto, os membros também sofrem da inadimplência cruzada se qualquer membro não pague. Isto significa que os membros podem perder acesso a empréstimos futuros caso um outro membro não pague. O desejo de manter o acesso aos empréstimos pressiona os membros do grupo solidário a agirem como agentes de cobrança e aliados na administração do risco de não pagamento.
- ▶ **A ameaça de constrangimento público** é um instrumento poderoso que as IMFs podem usar cuidadosa e sabiamente. As leis de proteção ao consumidor são mais fortes no Brasil do que em muitos países, o que pode impedir qualquer campanha formal de perseguir publicamente maus pagadores. Mesmo assim, algumas IMFs brasileiras tem utilizado táticas como visitas sistemáticas dos agentes de crédito, notificações públicas e, em alguns casos, anúncios na rádio comunitária, para induzir maus pagadores a pagarem¹¹.
- ▶ **Poupanças compulsórias** são comuns entre as IMFs no âmbito internacional. Tais economias podem estar sob a forma de garantia implícita, na qual todos os membros de um grupo solidário contribuem para um fundo de garantia grupal, que é usado se um ou mais mutuários faltarem com o pagamento. A administração e o uso do fundo está freqüentemente sob o gerência do grupo. Outras IMFs utilizam poupança compulsória, através da qual se requer que indivíduos ou grupos mantenham um saldo compensatório em uma conta de poupança. Em alguns casos, a conta é conjunta entre o nome do cliente e da IMF, de tal forma que a IMF possa sacar da conta de poupança se um cliente deixar de fazer um pagamento. Alternativamente, o titular da conta pode autorizar a IMF como co-assinante, de forma que qualquer retirada da conta só possa ser realizada com a autorização da IMF.

Outras alternativas e táticas estão relacionadas no Capítulo 3: Desenho de Produto e Capítulo 4: Gerenciamento da Carteira.



Seguros

IMFs em alguns países oferecem microseguros. Embora este seja um serviço para o cliente, também é um tipo de proteção para a IMF. Dentre os tipos de seguros mais amplamente utilizados pela IMFs, está o seguro de vida, onde a IMF cobra uma taxa fixa sobre cada empréstimo, para criar uma reserva de crédito especial. Se qualquer cliente da IMF morrer, a IMF paga o saldo pendente do empréstimo do falecido, se houver, usando a reserva de crédito especial. Algumas IMFs expandiram este seguro através do pagamento de um benefício fixo ao beneficiário qualificado designado pelo falecido. Outras estenderam a cobertura além do cliente, incluindo a família imediata do mesmo, como cônjuge ou filhos. Em qualquer um dos casos, tal cobertura pode ser opcional ou obrigatória.

Legalmente, não é permitido às IMFs brasileiras oferecer seguros diretamente, porém podem trabalhar em conjunto com corretoras de seguro. No entanto, elas podem levantar reservas especiais que funcionam como uma forma de seguro. Essas reservas diferem das reservas de perdas do empréstimo porque tem o objetivo de cobrir perdas inesperadas, visto que as reservas para perdas são calculadas com base no princípio de perdas antecipadas (carteira em risco).

As IMFs em todo mundo começaram a desenvolver para os clientes produtos de seguros que vão além de proteger a própria IMF. Seguro de vida, seguro por incapacidade e até mesmo seguro saúde têm sido oferecidos por algumas IMFs (ver mais detalhes sobre microseguros no Capítulo 3).

Capital

Infelizmente, a diversificação e a garantia nem sempre são estratégias aplicáveis, como também podem não proteger uma IMF contra risco de crédito. Muitos bancos comerciais foram muito longe para reduzir o risco de crédito através da venda de suas carteiras de empréstimos a outras instituições e transformando-se em agentes de uma transação, mais do que um financiador. Algumas poucas IMFs estão seguindo este exemplo (Veja Box 2.3).

Box 2.4 - Securitização: O futuro das microfinanças ?

Consórcios são arranjos no quais um banco comercial analisa e estrutura um empréstimo para um cliente, porém depois vende o empréstimo para outro investidor, tal como um grupo de bancos ou fundos de investimentos. O banco arranjador não tem risco de crédito. Em uma securitização de empréstimo, um banco reúne um grupo de empréstimos ou outros recebíveis de correntes de pagamento similares em um único ativo, como uma nota promissória. A diferença entre os dois é primeiramente que empréstimos consorciados usualmente devem ser vendidos a bancos, enquanto empréstimos securitizados podem ser vendidos a investidores privados. Nos dois casos o ativo (ou mais especificamente, o fluxo de caixa previsto do ativo) é vendido e transformado em dinheiro através da cobrança de uma taxa ao mutuário ou ao investidor (ou ambos).

Em 1997, ACCION New York, uma organização sem fins de lucro de microcrédito, vendeu 64 empréstimos totalizando \$272,500 para o Minneapolis-based Community Reinvestment Fund (CRF). Esta foi a primeira vez que uma carteira de microcrédito foi vendida como pacote e posicionou o setor na securitização futura de carteiras similares. ACCION New York continuou a prestar serviços de empréstimos vendidos à CRF durante o acordo de um ano de duração, oferecendo continuidade a seus clientes.

Embora haja obstáculos legais e de custo a superar, os empréstimos das IMFs têm a maior parte das qualidades para uma securitização de empréstimos: um alto número de obrigações de curto-prazo de alta qualidade, com um fluxo de caixa previsível e regular. Já há IMFs pelo mundo começando a vender suas carteiras aos bancos. Não deve levar muito tempo até que investidores privados estejam investindo em securitizações microfinanceiras.

Para riscos que não podem ser diversificados, o setor bancário conta com o capital para diminuir o risco. A abordagem sistêmica do gerenciamento de risco reconhece que alguns riscos não podem ser evitados, portanto, o melhor que os reguladores podem fazer é requerer que as instituições financeiras alcancem requisitos de capital mínimo de forma que os prejuízos do não pagamento possam ser absorvidos. Em 1993, o Comitê de Basileia forneceu novas diretrizes aos bancos, conhecidos como estrutura de capital baseada no risco (RBC), que requeria dos bancos que colocassem à parte o capital para cada ativo (empréstimo), dependendo de seu risco percebido e deu instruções sobre como examinar cada tipo de ativo. Ter um certificado de depósito de um banco, por exemplo, é considerado menos arriscado do que fazer um empréstimo ao consumidor. A rede ACCION adaptou o exame de risco dos ativos para medir o risco enfrentado por suas afiliadas.

No Brasil, os bancos e financeiras são requisitados a alcançar o coeficiente de 1:10 de capital para ativos de risco ponderado. As SCMs são obrigadas a manter um coeficiente de capital de 1:5, já que as IMFs são consideradas como fazendo parte de um negócio mais arriscado. Todos os empréstimos aos microempreendimentos são 100% ponderados.



O Comitê de Basileia reconheceu publicamente a insuficiência do modelo baseado no risco, isto é, que o capital pode não representar a verdadeira capacidade de um banco de absorver perdas, especialmente perdas inesperadas, e portanto pode não ser um caminho muito bom para diminuir o risco de crédito. Além disso, eles reconhecem que o risco operacional e de mercado não são considerados na estrutura da RBC. Ao invés disso, eles declararam que " a informação mais acurada sobre riscos provavelmente reside dentro dos próprios sistemas de medição e gerenciamento de risco interno de um banco, e supervisores deveriam utilizar essa informação até onde possível¹² .

Análise de Crédito

Em lugar algum o papel do gerenciamento é mais importante do que na criação e fortalecimento de políticas e procedimentos de crédito efetivas. Na verdade, os procedimentos e análises das microfinanças não são significativamente diferentes dos mesmos da indústria bancária. O desenvolvimento de metodologias como grupos solidários e village banking são realmente a redescoberta e reintrodução dos métodos de crédito tradicionais, baseados no caráter do tomador. O que as IMFs estão aperfeiçoando é a habilidade de prover empréstimos baseados no caráter, em pequenos valores e em uma larga escala. Isto requer a sistematização e padronização dos processos.

- ▶ As pessoas são o princípio mais importante no empréstimo. O empréstimo baseado, essencialmente, no caráter é a base das microfinanças. Nenhum processo ou procedimento pode avaliar definitivamente a competência profissional e integridade do tomador de empréstimo, no entanto, é vital que a IMF o faça. Procedimentos incluem entrevistas com vizinhos, co-trabalhadores e fornecedores, bem como trilhar a história de crédito de uma pessoa.

- ▶ Procedimentos deveriam avaliar o propósito do crédito. Os propósitos declarados podem incluir (a) compra de ativos, (b) substituir outros passivos, (c) substituir capital, ou (d) capital de giro. Para a compra de ativos fixos, agentes de crédito deveriam trabalhar com o cliente para determinar de que forma a adição do ativo fixo contribuirá para a receita líquida do negócio. Deve haver uma ligação clara entre a compra de ativos e o fluxo de caixa dos microempreendimentos. Para empréstimos de capital de giro, agentes de crédito deveriam fazer uma análise dos negócios dos requerentes, focando nas receitas e em todos os principais itens de despesas. Na verdade, o dinheiro é fungível e atividades domésticas e de microempreendimentos são freqüentemente não distinguíveis. Quando fica evidente essa integração devem também ser tomado dados das despesas e de outras receitas familiares. Os procedimentos devem ir além de simplesmente aceitar o propósito declarado dos empréstimos, e determinar o objetivo real. Os agentes de crédito deveriam visitar não somente o local de trabalho do cliente, mas também sua residência, principalmente se o cliente exerce atividade ambulante. Uma amostra de análise de cliente é oferecida no Capítulo 3 - Desenho de Produto.

¹² Federal Reserve Task Force.



- ▶ A capacidade de pagamento deveria ser o foco principal de qualquer análise de crédito. Os procedimentos de crédito deveriam focar na habilidade do cliente de gerar fluxo de caixa suficiente para amortizar juros e pagamentos principais à IMF. A habilidade de um cliente para pagar é determinada pelos fluxos de caixa líquidos não somente de seu negócio, mas também da família. Qualquer análise deveria incluir um fluxo de caixa corrente e projetado para o setor doméstico do solicitante. Isto inclui receita de cônjuge ou outros parentes vivos, bem como despesas familiares que não sejam parte do negócio do solicitante. Adicionalmente, o agente de crédito deve considerar o fluxo de caixa quando negociar um longo prazo. Para os vendedores, o giro rápido do inventário permite um pagamento de empréstimo bastante rápido. Se for adequadamente estruturado, a IMF pode ser capaz de fazer vários empréstimos de curto-prazo durante um ano para o cliente, mais do que um único empréstimo de longo-prazo.
- ▶ Proteção e pressão também podem ser chamadas de o segundo caminho quando o pagamento falha. Como mencionado acima, a proteção pode ser interna, onde a IMF olha somente para o mutuário através de garantia ou outro ativo financeiro (e.g. poupança). A proteção interna pode ser acentuada por procedimentos e acordos adicionais, como avaliação da garantia e demanda legal de ativos. Uma segunda forma de proteção é a pressão, onde uma terceira parte adiciona sua responsabilidade à do mutuário. A pressão pode ser institucionalizada através do uso de grupos solidários ou pode ser usada para dar suporte individual aos mutuários através de garantias de terceiros. Em qualquer um dos casos, a habilidade das terceiras partes de fornecer a garantia deve ser formalmente avaliada e registrada.
- ▶ Perspectiva requer responder à questão "este crédito faz sentido?". Algumas vezes as IMFs confiam tão fortemente em metodologias ou sistemas que perdem a perspectiva do sentido comum. Dada a situação e o negócio do mutuário, o sistema deveria permitir uma abordagem alternativa. Este é um problema comum entre as IMFs, que requisitam que os clientes tomem um crédito baseado no seu sistema, mais do que nas necessidades dos próprios clientes. As IMFs devem reconhecer o conhecimento específico do agente de crédito em avaliar o risco de um cliente. Bons agentes de crédito desenvolvem um senso apurado de quais são os empréstimos que fazem sentido. Uma combinação de flexibilidade, incentivos e fiscalização permite aos agentes de crédito administrar o risco de crédito para a IMF.

Classificação de clientes e cheques-créditos

Tradicionalmente, todos os mutuários eram tratados de forma similar com ralação a preços e prazos. Com o crescimento, as IMFs construíram um banco de dados ou histórico de crédito dos clientes, e estão mais aptas a diferenciar clientes de alto e baixo risco. Na maioria dos sistemas de classificação de clientes, novos clientes ainda recebem prazos e condições similares. No entanto, os clientes são informados de que o registro de seu pagamento afetará diretamente o preço e/ou as condições de seu empréstimo subsequente. Isto funciona particularmente bem em um regime de empréstimos escalonados, onde uma IMF começa pequena e oferece grandes empréstimos depois que o cliente prova sua capacidade de pagamento.

Como exemplo, um novo cliente pode indicar uma necessidade de R\$ 1.500 em capital de giro para apoiar seu negócio. Após uma análise do negócio e da parte doméstica, o agente de crédito determina que o cliente estaria apto a receber um empréstimo naquele valor por um período de seis meses. Como o cliente não tem experiência com a IMF, o agente de crédito propõe um empréstimo de R\$500 por um período de 4 meses. Se o cliente fizer todos os pagamentos do principal e dos juros em tempo, em 4 meses ele será elegível para um empréstimo de R\$ 1000 por 6 meses. Se o cliente fizer quaisquer pagamentos por mais de alguns dias após o vencimento, ele somente será elegível a um empréstimo de R\$900 (veja Figura 2.3 de uma amostra de sistema de classificação de cliente).

É importante que o sistema de contagem de crédito seja transparente ao cliente e que seja razoavelmente bem implementado por todos os clientes. Como regra, é melhor errar para o lado da rigidez de forma do que os agentes de crédito não possam fazer exceções ao sistema de contagem muito facilmente. Muitas exceções minam a credibilidade do sistema. A IMF deve tomar cuidado para evitar extremos. Prazos e condições não devem ser feitos de forma tão fácil para bons clientes ou tão difícil para clientes pobres, que removam os incentivos da metodologia de microcrédito usada. Por exemplo, se os clientes souberem que não serão elegíveis para um empréstimo subsequente se perderem um certo número de pagamentos, eles podem perder a motivação para fazer os pagamentos restantes devidos. Da mesma forma, uma IMF deve mostrar alguma flexibilidade para bons clientes que tenham feito um único pagamento em atraso, por causa de um evento imprevisto.

Figura 2.3 Amostra de um sistema de classificação de cliente

Classif. do Cliente	Desempenho	Aumento permitido no Valor do Empréstimo	Taxa de juros
<u>A</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos e pagamentos de juros pagos a tempo e integral • Não mais do que um único pagamento em atraso durante o período • O atraso não excedeu 3 dias 	Até 100%	Taxa Básica Mensal Menos 0.5%
<u>B</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento do empréstimo e dos juros a tempo e integral. • Não mais do que dois pagamentos em atraso durante o período • O atraso não excedeu 7 dias 	Até 50%	Taxa Básica Mensal
<u>C</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento do empréstimo e dos juros integral e não mais do que 7 dias após o vencimento • Não mais do que três pagamentos em atraso • O atraso não excedeu 14 dias 	Não mais do que 25%	Taxa Básica Mensal + 0.5%
<u>D</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento do empréstimo e dos juros integral e mais de 14 dias após o vencimento • Não mais de quatro pagamentos em atraso • O atraso não excedeu um mês 	Sem aumento	Taxa Básica Mensal + 1%
<u>E</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimo e taxas de juros não pagas integralmente 	Sem empréstimo subsequente	



Uma forma de reduzir efetivamente os riscos futuros de inadimplência ou perda é não apenas buscar cobrar o inadimplente, mas, realizar estudos profundos nos dados e informações oferecidos pelo cliente anteriores ao crédito e avaliar se as bases de decisão na concessão do crédito não contemplam equívocos de interpretação e/ou incoerências despercebidas quanto ao mercado, ao resultado operacional, a sazonalidade etc. Identificando a causa e estando aberto a aprender com o erro, é possível reduzir riscos futuros.

Serviços de apoio a redução de riscos de crédito

O Brasil tem dois órgãos que podem ser acessadas pelas IMFs para determinar a situação corrente de um cliente com relação ao crédito.

- ▶ O primeiro, SPC, fornece informação sobre clientes - pessoas físicas - que tiveram cheques devolvidos ou não pagos e sobre pessoas jurídicas exclusivamente no que se refere a cheque devolvido.
- ▶ O segundo, SERASA, é usado principalmente por bancos e também fornece informação sobre clientes, mas somente pessoas jurídicas. Adicionalmente à informação sobre cheques não pagos, inclui qualquer registro de empréstimos não pagos. Dado o custo do acesso, muitas IMFs usam somente o SPC.

Cabe notar que estes órgãos não fornecem um histórico de crédito de um cliente. Uma vez que um cliente tenha resolvido qualquer problema ou não pagamento, seu nome é removido do registro. Além disso, registros de clientes são expurgados após cinco anos de forma que um candidato à IMF que não efetuou o pagamento do empréstimo, pode não ter mais esse registro. O SPC e o SERASA também não indicam que outros empréstimos ou créditos o solicitante pode ter a pagar. Não é portanto um instrumento útil para determinar a capacidade de pagamento do cliente.

Em geral, as agências de crédito não substituem o devido cuidado. As IMFs são envolvidas em empréstimos baseados no caráter, que requerem análise sistemática conforme descrito acima.

Incentivos para agentes de crédito

Da mesma forma que os incentivos são importantes para clientes, também o são para a equipe da IMF, particularmente para agentes de crédito. Esquemas de incentivos são criticados às vezes como caros ou inapropriados para as IMFs. No entanto, esquemas de incentivos extensivos para a gerência e demais funcionários da instituição podem acabar funcionando como um sistema de gerenciamento de risco de crédito bastante efetivo em termos de custo, quando comparados às conseqüências da inadimplência.

Sistemas de incentivos devem seguir alguns princípios gerais. A gerência deve declarar claramente o objetivo do sistema de incentivo. Tais objetivos podem variar de acordo com a condição da IMF ou de sua maturidade. Por exemplo, uma IMF pequena pode escolher recompensar o crescimento da carteira, enquanto uma instituição maior focaliza a rentabilidade. Os sistemas de incentivo para



agentes de crédito devem recompensar o baixo índice de inadimplência, assim como o de captação e de manutenção de clientes. Sistemas de incentivo são mais efetivos quando são transparentes e medidos pela equipe numa base contínua. O critério para estar qualificado a um incentivo deve ser claro e objetivo, de forma que os agentes de crédito saibam se cumprem os requisitos mínimos. Adicionalmente, agentes de crédito devem estar aptos a estimar o valor do seu prêmio, o que requer que a fórmula para calcular os prêmios seja prontamente inteligível. Os sistemas de incentivos são, eles mesmos, sujeitos a riscos operacionais, particularmente fraude. O sistema de incentivo deve estar sujeito a controles, como fiscalização e controles de aprovação de empréstimo. Os gerentes das IMFs devem honrar o sistema de incentivo, oferecendo os prêmios a tempo e segundo a fórmula acordada. Nada desgasta mais rapidamente o valor de um sistema de incentivo do que o não cumprimento, por parte da IMF, da promessa de pagamento. Embora as IMFs devam reservar-se o direito de alterar ou suspender o plano de incentivo a qualquer tempo, os gerentes devem evitar mudanças freqüentes ou inexplicáveis. Finalmente, os sistemas de incentivos devem ser testados. Incentivos incorretos podem produzir resultados nocivos à IMF, tais como crescimento descontrolado ou procedimentos adicionais onerosos. Para implantar um sistema de incentivos aos seus recursos humanos as IMFs brasileiras devem considerar os aspectos da legislação trabalhista e as especificidades da respectiva formatação jurídica.

Preço

O preço é, intencionalmente, a última estratégia listada do risco de crédito. Como mencionado na introdução, taxas de juros são a primeira resposta do mercado ao risco de crédito. Se o risco não pode ser administrado, então deve ser totalmente recompensado. Isto requer que a IMF tenha uma estratégia para precificar o risco. As IMFs têm estabelecido tradicionalmente os preços de acordo com fatores internos, como análise do ponto de equilíbrio ou fatores externos, principalmente competidores. A comunidade microfinanceira assumiu ser muito complexo (e talvez muito controverso) tentar diferenciar o preço entre microempresários.

Mais recentemente, as IMFs começaram a ligar preço a risco de crédito, trilhando o histórico de crédito de um cliente. Os sistemas de classificação de clientes são um controle efetivo na ajuda à determinação de preços, habilitando as IMFs a recompensar os bons clientes com taxas de juros mais baixas e penalizar os clientes mal pagadores com taxas de juros mais altas. Até mesmo as IMFs que usam metodologias de empréstimo em grupo provaram que membros de grupos aceitam diferentes preços para diferentes membros, se tal diferenciação for justificada.

É vital para a sobrevivência de uma IMF a manutenção de uma política de preços apropriada. Não é incomum que o conselho tenha voz na política de preços, de forma que qualquer mudança significativa em taxas ou remunerações requeiram sua aprovação. Estabelecer taxas de juros pode ser um assunto político e ideológico para os depositários. Isto é particularmente verdadeiro no caso das IMFs que fazem empréstimos agrícolas. As IMFs devem evitar basear preços na capacidade do cliente de pagar uma taxa de juros. Tais políticas sempre levam a subsidiar um grupo de mutuários (ex. fazendeiros) em detrimento de outro (ex.. pequenos agricultores). Gerentes (e conselhos) devem entender que o





mercado é um meio efetivo para determinar se a política de preços da IMF está muito alta. Se esse for o caso, os clientes não tomarão empréstimos. Embora possa não ser objetivo da IMF maximizar receita, ela não deve sacrificar a auto-suficiência devido à percepção de que os clientes não podem pagar. Idealmente, o conselho deve estabelecer uma política que pressione os gerentes a considerar fatores-chave, como inflação, concorrência e custos, porém deve permitir à gerência flexibilidade para estabelecer faixas para taxas de juros. A gerência pode estabelecer uma taxa única, como uma taxa base, ou pode estabelecer uma faixa de preços que permita alguma diferenciação entre os clientes.

O próximo capítulo demonstrará como calcular uma taxa de juros. O leitor deve considerar que este exercício resultaria em uma faixa de taxas de juros disponível a um espectro de usuários.

Os preços devem ser tão transparentes quanto possível para os clientes. Conforme demonstrado na Figura 2.3 acima, os clientes devem estar conscientes de quais reduções ou aumento de preços podem vir a encontrar se mantiverem um bom ou mau registro de crédito. Além disso, não deve ser permitido aos agentes de crédito sobrepor o sistema. Se for permitido aos agentes de crédito determinar preços, isto levará rapidamente a acusações de favorecimento e fraude. Qualquer flexibilidade nos procedimentos de preços deve ser feita a partir de decisão da gerência e não pelos agentes de crédito. Mesmo no caso da gerência, a decisão deve ser limitada a certas condições, de forma que não seja abusiva.

Risco de mercado

O risco de mercado é inevitável. Ele pode ser entendido em termos de fatores macroeconômicos, da mesma forma como fatores de indústria ou fatores sistêmicos. É freqüentemente associado ao risco de mudança de valor do ativo, isto é, ativos (empréstimos) ou receita futura (pagamentos de juros) podem mudar em valor como resultado de grandes fatores econômicos¹³. O risco de mercado é um termo amplo e afeta não somente as IMFs mas também aos clientes (veja Box 2.5). No entanto, pode ser entendido quando se consideram seus diferentes componentes.

O risco macroeconômico é um conceito familiar aos brasileiros. Os riscos macroeconômicos estão relacionados a condições ou eventos que afetam a economia nacional como um todo, como inflação, níveis de preço, produção e emprego. Freqüentemente, problemas macroeconômicos são um grande indicador de problemas no setor financeiro. Embora os banqueiros internacionais freqüentemente se refiram ao risco macroeconômico como "risco do país", os efeitos da crise asiática e da crise russa no Brasil lembram que os países não são mais capazes de se isolarem da economia global.

¹³ Santoremo, Antonio, 1997

Box 2.5 - Como a macroeconomia afeta os pobres

É bem sabido que a incidência de pobreza (medida pelas pessoas que vivem abaixo da linha de pobreza) cresce durante crises econômicas e financeiras e o fato de que os pobres são mais vulneráveis durante as crises é geralmente aceito. Porém o que acontece nas desacelerações econômicas normais, como as recessões? Um estudo recente feito no Brasil mostra que os pobres sofrem "efeitos assimétricos" de desacelerações econômicas. Para cada declínio de 1% no crescimento da produção, a pobreza aumenta em torno de 2%, porém a pobreza decresce somente 0,6% para cada 1% de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) ^{14 18}. Muito disso tem a ver com expectativas. É mais provável que as pessoas reajam rapidamente e de forma pessimista a um choque negativo, porém sejam muito mais lentas ao reagirem positivamente a boas notícias econômicas.

Durante desacelerações econômicas, os pobres não têm a capacidade de suavizar a queda na sua renda, por muitas razões: não tem ativos ou seus ativos não tem liquidez para cobrir a perda de renda, são menos capazes de trocar de emprego, transferências públicas (incluindo bem estar e caridade) são freqüentemente reduzidas durante desacelerações econômicas, e não têm acesso ao crédito para ajudá-los a aliviar o impacto que os força a cortar gastos com necessidades básicas. Em outras palavras, eles não tem instrumentos de gerenciamento de risco para lidar com crises. O estudo adicional concluiu que os efeitos de uma crise para os pobres são mais dramáticos quando a crise ocorre de repente durante um tempo de crescimento econômico, mais do que durante uma desaceleração.

Os riscos podem focalizar eventos macroeconômicos. Eventos incluem uma tendência ou ocorrência que afeta a saúde geral da economia: desvalorização, uma mudança nos preços de mercadorias, um déficit persistente da balança comercial ou uma recaída no ciclo de negócios. Os eventos podem ser antecipados se a IMF estiver monitorando as tendências macroeconômicas.

Os riscos também podem estar relacionados com políticas macroeconômicas. Estas são ações tomadas pelo governo ou outros atores econômicos que afetam diretamente a economia em geral. Políticas como mudança na lei tributária, uma greve ou boicote, déficits orçamentários e imposições ou relaxamentos dos controles de preços, podem afetar significativamente uma IMF e seus clientes.

¹⁴ Santoremo, Antonio, 1997

Box 2.6 - Como a macroeconomia afeta as IMFs

Alguns eventos ou políticas macroeconômicas tem um efeito direto nas IMFs:

- ▶ As tentativas do governo de defender a moeda forçam um aumento nas taxas de juros, que pode aumentar o custo dos fundos para as IMF.
- ▶ A desvalorização reduz o valor líquido da IMF
- ▶ Expectativas de crise podem fazer com que os financiadores congelem ou reduzam linhas de crédito ou podem deter investidores
- ▶ Os fundos da IMF podem ser congelados ou perdidos devido a fechamentos de bancos.

No entanto, o efeito primário dos eventos macroeconômicos na IMF é freqüentemente indireto, transmitido através de seus clientes. Microempresários, como a maior parte dos homens de negócios, tendem a ser avessos ao risco, o que pode reduzir seu apetite por crédito. Eles podem também enfrentar uma demanda fraca de seus clientes, que podem estar diretamente afetados por dispensa temporária de trabalhadores, fechamentos e outras conseqüências de recessões.

Algumas IMFs vangloriaram-se durante longo tempo que crises econômicas podem constituir em oportunidades para expansão das microfinanceiras. Embora as taxas de desemprego entre trabalhadores não especializados aumente durante recaídas econômicas, os economistas mostraram que trabalhadores não especializados no Brasil rapidamente entram no setor informal, de tal forma que as taxas oficiais de emprego não estão altamente correlacionadas com a produção econômica. Adicionalmente, instituições formais de concessão de empréstimo tendem a aumentar as taxas e/ou reduzir os empréstimos durante as recessões, o que pode cortar o acesso de microempreendimentos a outros provedores de crédito.

Para a IMF, seu sucesso durante um ciclo econômico ou crise econômica depende de sua estratégia e especialização. Evidência anedótica mostra que a demanda do cliente por empréstimos aumenta tremendamente, pouco tempo depois de um choque econômico, pois estes procuram reconstruir seus negócios. Além disso, as perdas da IMF não flutuam muito com o ciclo econômico já que os procedimentos de cobrança são eficientes.

Riscos Setoriais

Somente recentemente as IMFs começaram a considerarem-se parte do setor financeiro, em vez de como um segmento específico. Em todo caso, as IMFs estão conscientes do risco setorial ou sistêmico. De forma breve, o risco sistêmico resulta de uma falência no sistema financeiro global ou setor financeiro. Adicionalmente aos riscos de taxas de juros e de moedas mencionados acima, que podem causar ou iniciar uma falência sistêmica, as IMFs devem considerar a falência do sistema financeiro. As IMFs devem considerar a condição de outros provedores de microcrédito como um risco. Outros provedores inescrupulosos, que tem altas taxas de não pagamento ou que são altamente subsidiados, colocam o segmento microfinanceiro em risco. A falência é contagiosa. Outras IMFs ou provedores de microcrédito podem impactar diretamente a habilidade de uma IMF de manter a confiança e o compromisso de seus clientes (veja Box 2.5).



O risco de mercado também incorpora o risco de taxa de juros. Como intermediários financeiros, os bancos precisam administrar cuidadosamente suas taxas de juros para garantir que as taxas que cobram sobre empréstimos sejam suficientemente altas para cobrir o custo dos depósitos e de outras obrigações, bem como os custos operacionais. O risco de taxa de juros cobre duas áreas. A primeira relativa a ativos e passivos suscetíveis à taxa de juros (ex. taxas de juros flutuantes ou indexadas), e o risco de que uma mudança na taxa ou índice fará com que as receitas de juros futuros declinem ou despesas de juros futuros se elevem. O advento das taxas de juros flutuantes e indexadas foi uma tentativa da instituição financeira de voltar-se para este risco, porém trouxe consigo o risco do descasamento entre uma taxa flutuante e uma taxa fixa. O segundo risco é de que uma lacuna na taxa de juros medida pelo valor dos ativos suscetíveis à taxa de juros difere dos passivos suscetíveis à taxa de juros.

O risco de taxa de juros é comum a muitas IMFs, por exemplo as que recebem financiamento significativo do BNDES. O Programa de Crédito Produtivo Popular (PCPP) oferece uma linha de crédito disponível às instituições microfinanceiras brasileiras a uma taxa flutuante, que permite que o BNDES recoloque os empréstimos em base mensal. A maior parte das IMFs oferece empréstimos a uma taxa fixa, de forma que eles não podem alterar aquela taxa de juros em um empréstimo a um microempreendedor.

Esse descasamento entre as taxas flutuantes e fixas expõe as IMFs ao risco de taxa de juros. No caso dos empréstimos do BNDES, o risco de taxa de juros pode não ser severo devido às baixas taxas praticadas no PCPP. O empréstimo tem um prazo de oito anos e a taxa de juros cobrada é TJLP, conhecida como taxa de juros de longo prazo, e tem variado entre 11 e 14% nos últimos anos, dependendo das taxas de juros do país e das condições econômicas.

O risco de moeda corrente ou risco de câmbio afeta diretamente os intermediários estrangeiros que operam em mais de uma moeda. Desde a substituição do padrão ouro pelo dólar americano, as políticas de taxas de câmbio cumpriram um papel primordial no mundo e tem sido fonte de controvérsia, particularmente no Brasil. O risco direto para a IMF é a perda de valor de seus ativos e suas receitas denominadas em reais. Se a IMF opera somente em real, então seu primeiro risco é de que o valor econômico real de seus ativos declinou. Se uma IMF opera com qualquer um de seus ativos, passivos, receitas ou despesas ligados ao dólar, ela pode enfrentar uma séria lacuna de moeda estrangeira.

Diferentemente de seus vizinhos, o sistema financeiro brasileiro não permite operação em US dólares. Além disso, não é costume das IMFs brasileiras indexar empréstimos ao US dólar ou outra moeda externa. O risco de câmbio é, de longe, menos comum entre as IMFs brasileiras devido ao seu acesso aos empréstimos denominados em reais. Porém, à medida em que as IMFs procuram ampliar suas fontes de financiamento, incluindo agências de desenvolvimento e fundos de investimento internacionais tais como FOMIN, PROFUND e outras, elas podem se deparar com o risco de câmbio.

Embora o risco de mercado não seja freqüente, ele é normalmente severo porque pode ameaçar a sobrevivência de uma IMF. As instituições financeiras brasileiras tornaram-se especialistas em lidar com o risco de mercado, da hiperinflação à desvalorização. No momento em que este manual está sendo escrito, o Brasil passa por um período de relativa estabilidade. Diferentemente de muitos de seus vizinhos, o real permaneceu relativamente estável em relação ao dólar americano e a inflação





vem declinando vagarosamente para dígitos únicos. Infelizmente, o desempenho atual (ou passado) não é garantia de desempenho futuro. Os gerentes das IMF não devem assumir que as condições permanecerão positivas. De vários componentes listados acima, as IMFs são as mais prováveis a tornarem-se sujeitas ao risco associado a políticas e eventos macroeconômicos.

Aferição dos Riscos de Mercado

É difícil aferir a exposição da IMF a políticas ou eventos macroeconômicos. A equipe de gestão deve saber que as políticas ou eventos macroeconômicos podem ameaçar a sobrevivência da IMF. Os mesmos podem variar de uma IMF para outra, uma vez que a natureza das carteiras de empréstimos e das fontes de financiamentos é diferente. Os gerentes da IMF podem se beneficiar com a elaboração de uma lista de observação. A lista de observação contém indicadores ou eventos econômicos chave, além de eventos políticos que afetem a capacidade da IMF de fazer seus negócios. Os itens podem incluir:

- ▶ Inflação
- ▶ Taxa de câmbio
- ▶ Taxa de crescimento do PIB
- ▶ Oferta de moeda
- ▶ Situação do déficit do orçamento nacional ou estadual
- ▶ Déficit ou superávit da conta corrente nacional
- ▶ Balança comercial nacional
- ▶ Relatórios de lucro dos bancos
- ▶ Advertências sobre ou fechamento de bancos
- ▶ Eleições locais ou nacionais
- ▶ Eventos internacionais, incluindo crises econômicas ou políticas

Apesar de alguns desses itens parecerem muito distantes, os principais indicadores das IMFs, tais como o oferta de moeda ou a persistência de déficit no orçamento, podem ser usados para prever políticas inflacionárias e pressões para a desvalorização. Esse manual não propõe que a IMF dedique recursos significativos à monitoração macroeconômica. Ele simplesmente encoraja os gestores a elaborar um sistema semelhante a uma lista de observação e tendências, para que fiquem informados e atentos sobre as condições macroeconômicas.

Para uma IMF, o importante é reconhecer a sua exposição em relação aos eventos e flutuações do mercado. A capacidade de monitorar e gerir os potenciais efeitos sobre as fontes e usos de recursos é denominada gestão de ativo e passivo (ALM - Asset and Liability Management). O objetivo do ALM é minimizar a diferença entre os termos do financiamento e a estrutura da carteira de empréstimo. Em geral, do ALM enfoca a medição das diferenças entre ativo e passivo, o montante e o prazo.

Uma medição útil é o *gap ratio*. O *gap ratio* simplesmente mede a diferença entre ativos e passivos sujeitos a mudanças devido a variações nas taxas de juros ou nas taxas de câmbio.

Figura 2.4 - Gap Ratio

	['000]de R\$	IMF A
1	Ativos sensíveis às taxas de juros	2.390
2	Passivos sensíveis às taxas de juros	4.197
3	Gap ratio (1)/(2)	0,57

O *gap ratio* indica que percentual do passivo sensível às taxas de juros é coberto por ativos sensíveis às taxas de juros. A tabela acima apresenta uma solução de continuidade típica entre ativos e passivos da IMF brasileira, na data de vencimento. Nesse caso, apenas metade dos ativos e passivos são equiparados, de forma que qualquer alteração nas taxas de juros faria com que o custo do capital fosse superior ao aumento no rendimento dos juros.

Figura 2.5 - Gap dos Fundos

	['000]de R\$	Vencimento ou Período de Determinação de Preços				
		0-30 dias	31-90 dias	91-180 dias	> 360 dias	Total
1	Cash	108,9	0,0	0,0	0,0	108,9
2	Investimentos	2291,6	0,0	0,0	0,0	2291,6
3	Empréstimos	1356,0	1560,0	1256,0	134,5	4306,5
4	Contas a Pagar	111,9	0,0	0,0	0,0	111,9
5	Obrigações a Pagar	738,6	2458,6	768,5	20,0	3985,7
7	Gap ratio (1+2+3)/(4+5)	4,42	0,63	1,63	6,73	1,64

Uma solução de continuidade de ativos e passivos na data do vencimento permite que uma IMF veja o quanto ela pode estar exposta às mudanças das taxas de juros. Se o índice for maior do que 1, é chamado de *gap* positivo. Se for menor do que um, é chamado de *gap* negativo. Apesar do índice 1 ser ideal, indicando que os ativos e passivos estão perfeitamente equiparados, geralmente é preferível que o *gap* seja maior do que 1. Isso indica que qualquer taxa de juros crescente a variação dos ativos (primariamente empréstimos) superaria o aumento nas despesas com juros durante o período analisado. No caso acima a IMF pode reagir rapidamente às mudanças das taxas de juros do mercado. Ao mesmo tempo, a IMF tem um empréstimo de longo prazo do BNDES, que é repactuado a cada 30 e 60 dias, de acordo com a variação da TJLP, além de pequenos empréstimos de curto prazo de um banco de desenvolvimento regional, que vencerão dentro de 180 dias. A tabela mostra que ao longo do ano, a IMF é capaz de repactuar as taxas de juros de seus ativos para acompanhar as mudanças nos passivos sensíveis às taxas de juros (exemplo: empréstimo do BNDES). Ao mesmo tempo, a IMF é mais vulnerável na ampliação de suas taxas de mercado (ou seja, a um aumento na TJLP) entre 31 e 90 dias. Aumentos significativos na TJLP podem acarretar um decréscimo na margem financeira em mais de um trimestre fiscal de operações.

Um exercício similar pode ser feito para estimar o risco de câmbio (Ver *Box 2.7*).

¹⁵ Ledgerwood, p. 259.

Box 2.7 Como aferir o gap devido a variações de câmbio

Os intermediários financeiros tomam e fazem empréstimos. Essas duas funções estão relacionadas de tal forma que, em tese, a IMF pode esboçar como cada ativo (empréstimo) é financiado. A chave para operar com moedas estrangeiras é equiparar os ativos em moeda estrangeira ao passivo. Em outras palavras, os empréstimos feitos em moedas estrangeiras devem se aproximar do financiamento recebido em moeda estrangeira. No Brasil as IMF's lastreiam os ativos através de patrimônio líquido ou empréstimos.

em R\$	IMF A	IMF B
Total do Ativo	1.500.000	1.500.000
Total do Passivo	1.200.000	1.200.000
Patrimônio Líquido Total	300.000	300.000
Total da Receita de Juros	720.000	576.000
Total das Despesas com Juros	100.000	100.000
Lucro Líquido com Juros	620.000	476.000
Despesas Operacionais	456.000	456.000
Lucro Operacional Líquido	164.000	20.000

No exemplo, duas instituições são comparadas. Ambas têm uma carteira de empréstimos de R\$ 1.200.000,00 e R\$ 300.000,00 em caixa, 1/3 dos quais estão em depósitos a prazo, em dólar, em um banco local. Cada uma tem um empréstimo de US\$500.000, salários e outras despesas indexadas ao dólar. As duas instituições compreendem os riscos da moeda e usam duas estratégias diferentes para reduzir o risco ou fazer hedge. A IMF A faz empréstimos em reais e cobra 5% ao mês, enquanto a IMF B indexa seus empréstimos ao dólar e oferece uma taxa de juros mensal de 4%. Para entender a exposição relativa às moedas estrangeiras, / observe a tabela abaixo:

	em ('000) de R\$, R\$ 2,5 = \$1	IMF A	IMF B
1	Ativo em Moeda Estrangeira	100	1.300
2	Passivo em Moeda Estrangeira (US\$500.000)	1.000	1.000
3	Gap ratio(1)/(2)	10%	120%
4	Receitas em Moeda Estrangeira (mensais)	2	50
5	Despesas em Moeda Estrangeira (mensais)	38	38
6	Índice de Equiparação (4)/(5)	5%	132%

O *gap ratio* (4) indica se a exposição à mudanças na taxa de câmbio é grande. Em outras palavras, é feito um hedge (compensação) de apenas 10% do passivo da IMF A em moeda estrangeira, enquanto na IMF B é feito um *hedge* de 120% do passivo. Se houver uma desvalorização do real para R\$2,5 = \$1, podemos ver os resultados do *gap*.

('000)em R\$, R\$ 2,5 = \$1	IMF A	IMF B
Ativos em Moeda Local	1.400	300
Ativos em Moeda Estrangeira	125	1.625
Total de Ativos	1.525	1.925
Passivo em Moeda Local	200	200
Passivo em Moeda Estrangeira (US\$500,000)	1.250	1.250
Total do Passivo	1.450	1.450
Total do Patrimônio Líquido	75	475
Receitas em Moeda Local (mensais)	49,6	
Receitas em Moeda Estrangeira (mensais)	2,5	60
Despesas em Moeda Local	0	0
Despesas em Moeda Estrangeira (mensais)	38	38
Lucro Líquido Operacional	14,1	22

Box 2.7 - Continuação

Se houver desvalorização, o cálculo da IMF B terá sido melhor que o da IMF A. A IMF A teve uma perda relativa de R\$ 400.000,00 no patrimônio líquido, e também sofreu um aumento drástico de suas despesas, o que a tornou menos rentável do que a IMF B.

Na prática, as duas estratégias são corretas se forem calculadas adequadamente. A IMF A reconheceu que é adequado que as taxas de juros incluam uma cobertura não apenas para o risco de crédito em potencial, mas também para outros riscos, como o risco cambial. Nesse exemplo, a IMF A não cobrou uma taxa de juros suficientemente alta para compensar o risco de fazer empréstimos em reais tendo captado em dólar.

Estratégias para a gestão do risco de mercado

Infelizmente é difícil diversificar o risco de mercado. Todas as IMFs em uma economia estão sujeitas aos riscos inerentes de seu próprio mercado. Na última década, os bancos comerciais dedicaram recursos significativos à gestão do risco do mercado. Equipes de economistas trabalharam lado a lado com engenheiros financeiros para desenvolver produtos complexos para gestão de risco. Tais soluções de alta tecnologia levaram a uma grande eficiência no mercado, e o uso inadequado dos mesmos causou desastres notórios. Felizmente, para as IMFs, há produtos de baixa tecnologia, disponíveis para a gestão do risco do mercado.

Hedging

O *hedging* é uma opção à diversificação. Ele só é possível se houver uma transação oposta disponível. Isso o torna aplicável aos riscos relacionados a taxas de juros, moedas estrangeiras e fluxos de caixa (liquidez). Apesar do *hedge* estar associado a complexos contratos de futuro, ou a *swaps* de taxas de juros, o termo *hedge* refere-se simplesmente a uma técnica financeira de compensação de risco. Existem técnicas de *hedge* muito simples. Por exemplo, equiparar a data de vencimento de uma fonte de financiamento com a data de vencimento de um empréstimo para evitar uma deficiência de caixa, é *hedge*. Ter uma taxa flutuante de taxas de juros de empréstimos para equiparar empréstimos de taxa flutuante também é *hedge*.

A maior parte das carteiras de empréstimos microfinanceiras costuma ter uma data de vencimento inferior a 180 dias. Isso ajuda a proteger a IMF contra mudanças repentinas das taxas de juros, porque a equipe de gestão é capaz de definir taxas mais elevadas para novos empréstimos quando as condições mudarem. Usando o exemplo da Tabela 2.5, uma IMF que se depara com um meio ambiente inflacionário, incerto, pode optar por oferecer taxas flutuantes, como era habitual durante a inflação do início dos anos 1990. Isso permitiria que as IMFs evitassem um descasamento entre o empréstimo do BNDES, que é repactuado mensalmente, e a sua carteira de empréstimos, que tem uma média de datas de vencimento de aproximadamente 90 dias.

As IMFs interessadas em receber empréstimos de fontes internacionais podem se deparar com a gestão de passivos denominados em dólar, deixando a IMF exposta ao risco de câmbio. No âmbito internacional, as IMFs têm empregado muitas técnicas de *hedge* para tratar o risco de câmbio, indexando sua carteira de empréstimos ao dólar (vide *Box 2.6*), e criando reservas especiais para desvalorização. Nos últimos anos, muitas IMFs internacionais desenvolveram esquemas através dos quais não convertem os empréstimos em dólares em moeda local. Em vez disso, os depositam em bancos comerciais ou em instituições financeiras e usam os fundos em dólares como garantia para



tomar empréstimos em moeda local. Esse tipo de estrutura implica um aumento de custo, a curto prazo; no entanto, pode evitar perdas pesadas, a longo prazo.

O *hedge* é um instrumento chave na gestão do ativo e do passivo (vide Capítulo 5: Gestão de Recursos para uma discussão de gestão do ativo e passivo). Ele também é muito eficaz para reduzir ou neutralizar o risco das taxas de juros e o risco das moedas estrangeiras.

Repactuação

Um tipo de estratégia de *hedge* é a repactuação de empréstimos. Quando é muito difícil uma IMF gerir empréstimos com taxa flutuante, ou quando os mesmos não são amplamente aceitos no mercado, uma alternativa é a repactuação do empréstimo. A repactuação do empréstimo aumenta ou diminui o rendimento da carteira de empréstimos, de acordo com a variação nos valores de câmbio ou taxas de juros. Diversos métodos de repactuação de empréstimos podem ser aplicados a empréstimos novos e/ou existentes, dependendo da natureza e da gravidade do problema de desvalorização da moeda em questão. O valor da repactuação é calculado para compensar diminuições atuais e/ou projetadas, no montante real do principal do empréstimo, em função da inflação ou da desvalorização. Quando os índices de inflação ou desvalorização não são graves, a repactuação pode ser aplicada no início de um novo empréstimo. A repactuação aplicada a novos empréstimos deve ser calculada para cobrir perdas não apenas do empréstimo novo, mas também de todos os empréstimos em aberto na carteira de empréstimos. Quando o valor da moeda está sujeito a movimentos abruptos, pode ser necessário fazer ajustes de repactuação, em base ad hoc.

A repactuação de empréstimos pode incluir aumentos nas taxas de juros de administração, adicionando novos encargos ou recalculando o valor dos pagamentos do empréstimo a serem cobrados em moeda local, com base no valor equivalente expresso em dólares.

Diversos métodos básicos de repactuação estão listados no Box 2.8.

Box 2.8 - Métodos de repactuação de empréstimos

- a) Aumentar as taxas de serviço e/ou taxas de juros do empréstimo inicial;
- b) Aplicar a manutenção fixa ou variável do valor da sobretaxa referente ao pagamento do montante do principal do empréstimo, dos juros e/ou serviço;
- c) Somar a manutenção adicional dos valores da sobretaxa dos pagamentos (fracionário ou no todo) durante o prazo inicialmente determinado, ou no início, ou no fim do mesmo;
- d) Cotar o montante do pagamento originalmente escalonado em dólares norte-americanos e coletar o equivalente em moeda corrente local, com base nas taxas de câmbio do mercado;
- e) Indexar os montantes do empréstimo e do principal de acordo com os índices de inflação e desvalorização projetados.

O direito de repactuar empréstimos com soma de novos encargos ou através da alteração dos encargos iniciais deve ser amplamente divulgado a todos os clientes e claramente explicado, tanto nos documentos contratuais quanto nos institucionais, incluindo exemplos de cálculos, quando adequado.



Capital

Como já foi mencionado, o capital é uma ferramenta comum para a gestão de risco, que não pode ser diversificada. No entanto, os próprios especialistas em Basileia, admitiram que os sistemas bancários não dispõem de um mecanismo adequado para usar o capital para gerir os riscos do mercado. Os bancos preencheram essa lacuna desenvolvendo um método conhecido como market to market, que mede a exposição agregada das taxas de juros e câmbio. O market to market leva em conta todos os hedges, derivativos naturais e financeiros, e fornece uma estimativa de quanto o banco pode ter em risco em relação aos movimentos do mercado, em um determinado momento. Os bancos usam esse valor para determinar o montante de capital que devem reservar para mudanças não previstas no mercado. Esse sistema representou um grande avanço em relação ao passado. No entanto, não foi capaz de prever as inúmeras falências de grandes firmas de investimentos, bancos e empresas cuja inclinação a riscos e excesso de confiança resultaram em uso agressivo de ferramentas projetadas para servirem como instrumento de defesa.

Os cálculos market to market para as IMFs ainda são uma idéia para o futuro. Porém, as IMFs podem querer estabelecer uma política de investimentos que exija que se mantenha um montante mínimo de investimentos indexados ou protegidos. Tais investimentos poderiam cobrir obrigações das IMF, tais como passivo em moeda estrangeira, provisão para devedores duvidosos, fundos de aposentadoria de funcionários, ou reservas gerais para contingências. Se for permitido por lei, tais contas de investimento poderiam ser criadas através de provisões especiais (similares a provisões para perdas com empréstimos) com carregamento para contingências.

A equipe de gestão deve perceber que estabelecer metas pode ser uma ferramenta adequada para gerir o risco de mercado. Os padrões elevam a percepção dos riscos e a capacitação das equipes de gestão, e também a exposição das IMFs aos riscos. Para preservar o capital, as IMFs devem definir um padrão que eleve o valor "real" de seus ativos líquidos (também denominado "patrimônio líquido", "patrimônio" ou "capital", nos diversos países). O valor real pode ser aferido adotando nos balanços condições de moeda estável. Isso requer que, a cada ano, os balanços sejam convertidos para refletir o valor real, de acordo com a inflação, convertendo os valores do ano anterior em valores do ano corrente. Isso pode ser feito facilmente, dividindo os montantes dos anos anteriores por $(1 + \text{índice de inflação})$. As IMFs também podem querer converter os dados financeiros de reais para dólares norte-americanos. Ao final de cada ano, o balanço é traduzido para dólares norte-americanos pela simples divisão de cada montante pela taxa de câmbio prevalente. Isso permite que os gerentes determinem o aumento do patrimônio líquido, em termos de uma moeda mais estável. Isso também dá às IMFs brasileiras o benefício de comparar seu desempenho financeiro às IMFs de outros países.

Algumas IMFs começaram a fazer análises da sensibilidade de sua estrutura de ativos. Isso requer alguma modelagem financeira que poderá exceder a capacidade humana e os recursos tecnológicos da IMF. A análise de sensibilidade requer um programa de projeções financeiras, como o Microfin, que é um modelo de projeções financeiras desenvolvido por CGAP, disponibilizado sem custo. Para realizar a análise de sensibilidade, o programa tem de permitir que ativos e passivos sensíveis às taxas de juros e/ou ativos e passivos indexados variem dependendo da inflação ou da taxa de câmbio, respectivamente. Em seguida, a equipe de gestão elabora projeções financeiras usando diversos cenários (exemplo: diversas taxas de câmbio e índices de inflação) para determinar quais seriam os



efeitos na IMF. Depois, a equipe de gestão escolhe ou avalia um curso de ação; exemplo: aumentar as taxas de juros ou indexar mais seus empréstimos com base no cenário mais provável.

Risco Operacional

Nos últimos anos, o risco operacional tem recebido muita atenção, em função do número de falências de bancos e IMFs com perfil de alto nível, decorrente de monitoração e controles falhos. Em geral, o risco operacional surge de problemas de processamento de transações de uma IMF e da gestão de seus ativos, além da incapacidade de assegurar o cumprimento das normas, leis e regulamentos em vigor. O risco operacional não pode ser diversificado, uma vez que lida com a própria IMF, mas pode ser evitado. Ao contrário do risco de crédito ou até do risco de mercado, os reguladores só recentemente vêm considerando a idéia de que o risco operacional possa ser quantificado e que se deve solicitar que os intermediários financeiros estimem suas perdas em função do risco operacional. Como já foi dito, a perda pode ser direta (exemplo: não conseguir cobrar um empréstimo) ou indireta (exemplo: atraso na cobrança de um empréstimo ou pagamento, acarretando perda temporária de receita).

Risco de liquidez

O risco de liquidez é freqüentemente listado em uma categoria própria, porque engloba riscos de mercado, de crédito e operacionais. Da mesma forma, a probabilidade do risco de liquidez depende do acesso da IMF a financiamentos, qualidade da carteira e gestão. Geralmente, as IMFs confundem rentabilidade com solvência. Enquanto a rentabilidade mede a capacidade da IMF gerar uma receita superior aos gastos, a solvência é a capacidade da IMF de pagar suas obrigações (juros, despesas operacionais, débitos) conforme tenham sido escalonados (se necessário) ou que estejam em cobrança.

O risco de liquidez pode ser melhor descrito como uma crise de provisão de fundos ou o potencial para uma crise de provisão de fundos. Pode estar relacionado a um evento externo, tal como uma falha bancária sistêmica que retire uma fonte de financiamento de uma IMF. Pode ser decorrente de risco de crédito; exemplo: descumprimento de obrigações. Por outro lado, pode simplesmente resultar de falha no planejamento e gestão da IMF, de modo que os recebimentos à vista não sejam suficientes para atender os pagamentos a vencer. Em todos os casos, a falta de liquidez pode ser grave, até fatal, para uma IMF. Além de não conseguir honrar suas obrigações, uma IMF que não consegue fazer desembolsos a seus clientes, na data de vencimento, aumenta muito o seu risco de crédito. O sistema de incentivo de microcrédito depende muito da promessa dos próximos empréstimos. Se uma IMF for incapaz de cumprir suas promessas, incorrerá em inadimplementos futuros. A redução ou o atraso nos desembolsos sinalizará para os clientes uma possível insolvência, o que os fará duvidar da possibilidade de renovações de empréstimos futuros - o incentivo impulsionador do reembolso dentro do prazo.

Existem várias medidas de liquidez que os gestores de uma IMF podem usar. Os índices de liquidez são discutidos no Capítulo 7: Indicadores de Desempenho. É importante que os gerentes não avaliem apenas taxas de estoques (tais como ativo circulante / passivo circulante), mas que também levem em consideração taxas de fluxo (exemplo: ativo disponível e entrada de caixa esperada / saída de caixa esperada).

Estratégias para a gestão de riscos de liquidez

O risco de liquidez pode ser tratado de diversas formas. A gestão do fluxo de caixa é, de longe, a mais eficaz¹⁶. A maior fonte de entrada vem dos reembolsos de empréstimos e dos pagamentos de juros. Os gerentes precisam prever e monitorar as datas de entrada e saída de caixa da organização. Infelizmente, a maioria das IMFs não gera relatórios de fluxo de caixa esperado, dependendo de métodos informais tais como monitoração freqüente dos saldos das contas bancárias. A falta de projeção de caixa pode elevar os custos financeiros das IMFs brasileiras quando recursos de aplicações financeiras são indevidamente baixados. A monitoração diária pode ser útil, mas é uma abordagem reacionária que não impedirá uma crise de liquidez pendente. Uma IMF deve garantir os itens abaixo para manter um saldo de caixa adequado em todas as suas filiais:

- ▶ Definir e seguir políticas para os níveis mínimo e máximo de caixa para as filiais
- ▶ Prever as necessidades de caixa e atualizar as previsões, se necessário
- ▶ Atualizar freqüente ou continuamente os orçamentos de fluxo de caixa

As práticas para monitorar o fluxo de caixa são discutidas no Capítulo 5: Gestão de Recursos.

A diversificação das fontes de recursos é uma estratégia eficaz para que as IMFs evitem ligar seu futuro a uma única fonte de financiamento. Após os reembolsos dos pagamentos, a maioria das IMFs brasileiras conta com os empréstimos do BNDES. Há indicações de que o BNDES está interessado em manter os seus relacionamentos de empréstimo, mas as IMFs correm o risco de depender do BNDES em relação ao montante e ao prazo do financiamento. Essa é uma posição precária para instituições em crescimento que precisam de financiamento para atender as demandas dos empréstimos.

Outros Riscos Operacionais

Existe uma série de outros riscos operacionais que podem ser aferidos apenas subjetivamente. A probabilidade e a gravidade de tais riscos depende da gestão. Todos esses riscos estão relacionados à gestão da IMF e só podem ser minimizados por políticas e procedimentos bem desenvolvidos e implementados.

- ▶ Os riscos decorrentes do processamento são comuns em todas as IMFs. Geralmente denominados riscos de transações, se referem à probabilidade de que em algum ponto do processamento dos empréstimos, haverá um erro ou falha no sistema, que acarretará prejuízo. O processamento de empréstimos de uma IMF é tido como muito simples e padronizado. Se a equipe de gestão criar um fluxograma do processo de empréstimo, verá quantos atores, relatórios, aprovações e processos estão envolvidos. Isso é particularmente verdade quando as IMFs dependem de terceiros, como um banco, para mediar o processo. Dado o pequeno tamanho dos microcrédito, as perdas em potencial devido às falhas no processamento dos empréstimos são muito pequenas. No entanto, o risco de processamento não se limita a transação de empréstimo; na verdade, ele está relacionado a todos os processos, principalmente os ligados às atividades financeiras. Uma falha no processo de aprovação e reembolso de

¹⁶ Essa discussão foi adaptada de Ledgerwood, p. 255.

despesas pode resultar em uma perda muito grande, com o passar do tempo. Ou a falha em remeter os pagamentos de débitos aos credores das IMFs, dentro do prazo, pode acarretar multas ou a eventual perda do acesso ao crédito.

- ▶ O risco de fraude ou roubo é uma preocupação das IMFs. Algumas das maiores perdas das IMFs não são oriundas do risco de crédito; na verdade, decorrem de fraude e roubo. Até as IMFs maiores e mais sólidas têm sofrido com fraudes em larga escala. Infelizmente, a fraude costuma ser o resultado de ações de um funcionário ou da cumplicidade de funcionários e pessoas externas, como clientes ou outros. Similares aos riscos de processamento, a fraude e o roubo geralmente ocorrem quando há uma falha nos sistemas ou salvaguardas das IMFs. Porém, o risco de fraude parte da tentativa deliberada de tirar proveito da falha para obter ganhos pessoais. A fraude costuma acompanhar o dinheiro, e as IMFs estão no negócio de dinheiro. As IMFs têm que reconhecer que seus pontos de vulnerabilidade estão relacionados aos movimentos e transações de dinheiro. Fraudes menores tais como grupos solidários falsificando recibos de pagamento, podem não afetar de forma significativa a solvência ou a lucratividade de uma IMF. As IMFs divulgaram as principais fraudes de longo prazo em agências, tais como a criação de milhares de clientes fictícios, o que envolveu clientes, gerentes de agências, auditores internos e até membros do conselho de administração. Da mesma forma, às vezes, o roubo está ligado a clientes ou funcionários que informam a ladrões os movimentos de caixa, tais como pagamentos e recebimentos.

É importante notar que a fraude também pode ocorrer fora de uma IMF. Membros de grupos solidários podem receber restituições ou solicitar pagamento extra de outros membros do grupo. Isso pode não afetar diretamente a solvência e a lucratividade das IMFs, mas é um risco devido ao potencial de perdas indiretas para a IMF. As perdas indiretas podem ser a perda de clientes ou da reputação em consequência de ações do responsável pelo crédito.

- ▶ O risco legal e normativo fica desconfortavelmente entre as amplas categorias dos riscos operacional e de mercado. As mudanças legais e normativas não estão sob o controle da instituição. Ao mesmo tempo, a IMF tem de cumprir leis e normas, e a falha em o fazer pode ter conseqüências graves. Em alguns casos, a lei e os regulamentos podem ser ambíguos ou incompletos. Em alguns países, as IMFs se beneficiaram da "negligência benigna" dos governos, florescendo em um ambiente sem regulamentos claros.
- ▶ O risco de não cumprimento é o risco legal e normativo clássico. O risco de não cumprimento se refere a todas as áreas nas quais a lei declara claramente os direitos e as obrigações de uma IMF. Os gerentes de uma IMF têm a capacidade de eliminar esse risco se políticas e supervisão adequadas estiverem em vigor. As normas e regulamentos mudam freqüentemente, e parte dos negócios dos grandes bancos é manter um departamento de pessoas cujo trabalho é se manter atualizado sobre as novas regras à medida que estas vão sendo anunciadas¹⁷. Recentemente, o Banco Central promoveu a criação da estrutura das SCMs. As proibições são claras: as IMFs não podem aceitar depósitos, oferecer empréstimos não-produtivos, nem oferecer diretamente serviços de seguro. As exigências básicas também são expressas: capital mínimo, adequação do capital e relatórios financeiros. Os gerentes da IMF também têm de considerar todas as outras leis e regulamentos que se aplicam a todas as organizações, tais como a legislação trabalhista, legislação de contratos e legislação de proteção ao consumidor.

¹⁷ Goldmark, L., et al. Para mais informações ver "Manual de Regulamentação para Microfnanças", BNDES-PDI, 2002.

Os riscos legais também podem advir de um ambiente legal ambíguo. Apesar das recentes mudanças normativas terem isentado determinados tipos de instituições da lei de usura (vide discussão sobre iniciativas de políticas recentes) muitas ONG's que atualmente operam programas microfinanceiros ainda estão tecnicamente à margem da legalidade. As leis de proteção ao consumidor proíbem que os tomadores "importunem" seus devedores delinqüentes até cinco dias úteis depois do primeiro pagamento em atraso, e algumas leis trabalhistas fazem com que seja complicado para as instituições oferecer planos de incentivo a seus funcionários graduados ou encarregados de empréstimos. No mínimo, a equipe de gestão deveria estar ciente dessas áreas de não cumprimento em potencial, para não se surpreender com leis trabalhistas se as leis não forem totalmente cumpridas. Quando há dúvidas sérias, vale a pena o tempo e a despesa de obter uma opinião legal de um consultor qualificado na questão.

Existe o risco de mudança legal ou normativa. Os riscos legais são endêmicos a qualquer negócio que dependa de contratos legais. Geralmente, os intermediários financeiros são mais vulneráveis às mudanças legais ou normativas, uma vez que não existe nenhum inventário ou mercadoria que ajude a estabelecer uma ação judicial. As transações financeiras são apenas papel e boa vontade. Novos estatutos, legislação tributária, jurisprudências e regulamentos podem colocar transações bem estabelecidas em questão, mesmo que todas as partes tenham estado de acordo, e ainda possam cumprir suas obrigações. Recentemente, o Banco Central demonstrou compromisso e interesse no desenvolvimento das microfinanças no Brasil. As IMFs são sábias em se manter informadas sobre a legislação que está sendo aprovada e sobre as mudanças normativas.

Estratégias para gerir riscos operacionais

Conhecer os riscos operacionais é apenas o ponto de partida para as IMFs. Essa seção explora alguns métodos de minimização do risco operacional. Com exceção do seguro, devem ser encontradas soluções dentro da instituição. As IMFs têm de aprender a institucionalizar o risco, criando um feedback loop de gestão de risco para evitar que o risco se torne uma realidade. Enquanto as seções sobre risco de crédito e risco de mercado foram basicamente tratadas através de estratégias, os riscos operacionais são tratados através de políticas e procedimentos. A discussão a seguir deve ajudar os gerentes a identificar quais procedimentos abaixo precisam de melhorias.

Seguro

No mundo financeiro, o seguro se refere a um contrato no qual uma parte concorda em indenizar ou reembolsar a outra por qualquer perda específica que ocorra. O seguro pode ser sistêmico ou individual. Geralmente, o seguro sistêmico é mandatário, sendo projetado pelo governo para promover a estabilidade de um setor. O seguro de depósito foi introduzido no Brasil, em 1995, em base obrigatória. Enquanto as SCMs e OCSIPs não recebem depósitos, fazem depósitos em bancos brasileiros. Esses depósitos (tanto em real quanto em moeda estrangeira) são segurados até R\$20.000,00 o que segura efetivamente as IMFs contra esse risco de contraparte.

O seguro também pode estar disponível para outros tipos de risco. Um seguro-fidelidade, também conhecido como cobertura de seguro contra danos causados por funcionários, oferece reembolso para perdas decorrentes de ações criminais, tais como fraude ou roubo praticado por funcionário. As IMFs também devem avaliar a exposição a processos movidos por funcionários e clientes, e determinar que tipo de seguro pode estar disponível para as reembolsar pelos custos relacionados ao litígio ou

para liquidar uma questão judicial movida contra elas. Por fim, deve haver um seguro disponível para a cobertura de eventos catastróficos, tais como incêndio ou até perda de dados e desastres naturais. Tal cobertura está sujeita a legislação local e a disponibilidade local. Ela também muda freqüentemente à medida que as companhias de seguro moldam seus serviços de acordo com os eventos.

Box 2.9 - As forças da natureza

Não é incomum as IMFs enfrentarem decisões áruas quando se deparam com inundações, terremotos e outros desastres naturais. Não existem regras definidas sobre como projetar a sua carteira e atender os seus clientes nesses momentos; no entanto, as IMFs tem uma experiência coletiva significativa em lidar com desastres naturais¹⁸.

- ▶ **Serviços de assistência em caso de emergência.** Nem sempre as IMFs estão bem adaptadas para atuar como provedores de assistência em caso de emergência. No entanto, dada a presença das mesmas nas comunidades, elas podem ser parceiras de agências de amparo e governos, além de estar bem posicionadas para atuar como pontos de contato. As IMFs podem oferecer os escritórios de suas agências como pontos de distribuição ou registro para alimentos, roupas ou cuidados médicos. A IMF deve designar uma pessoa para monitorar todos os esforços de assistência e como ter acesso aos mesmos. As ONG's de funções múltiplas podem fornecer diretamente alguma assistência, mas a assistência deve ser prestada em um período de tempo limitado (ou seja, de algumas semanas a um mês). Sob nenhuma circunstância a IMF deve fornecer, diretamente, empréstimos subsidiados, ou doações em dinheiro para os membros de sua comunidade. Se o cliente notar que está tendo acesso à assistência através da IMF, ele desenvolverá uma quantia extraordinária de boa vontade em relação à IMF.
- ▶ **Contatando clientes.** As IMFs deveriam tentar contatar clientes imediatamente. Os agentes de crédito deveriam visitar os clientes em casa ou determinar seus domicílios temporários e fazer perguntas sobre o bem-estar de suas famílias. O objetivo do contato é fazer um levantamento inicial dos danos alegados pelos clientes. Se a IMF trabalhar em conjunto com agências de amparo, os agentes de crédito devem procurar levar os clientes às agências de amparo, se adequado. Não deve haver nenhuma discussão sobre a cobrança do empréstimo durante a primeira visita. O objetivo é demonstrar uma preocupação autêntica e fornecer toda a assistência imediata disponível. O cliente também deve sentir que a IMF pode ser um ponto de contato para aprender sobre as ações que estão sendo tomadas pela prefeitura, estado e agências de amparo.
- ▶ **Empréstimos novos.** Geralmente, a demanda por empréstimos novos aumentará logo após um desastre natural. Para os clientes existentes, a IMF deve proceder de forma a recapitalizar os tomadores existentes, nos níveis adequados. É muito menos provável a ocorrência de inadimplência em empréstimos com clientes experientes, mesmo em épocas de crise. Os termos e condições podem sofrer pequenas alterações (ou seja, fornecendo um prazo de carência de um mês).
- ▶ **Reescalonamento.** Pode ser apropriado reescalonar os empréstimos dos clientes existentes após uma crise. A experiência mostra que sem o reescalonamento, os clientes geralmente perdem apenas alguns pagamentos após um desastre, e depois ficam em dia. O acesso ao acompanhamento de um empréstimo é um grande incentivo ao reembolso, mesmo durante uma crise. Por isso, a IMF

¹⁸ Retirado de Nagarajan e experiência dos autores, Reuben Summerlin and Tillman Bruett.

Box 2.10 - Continuação

não deve adotar uma política geral para o reescalonamento de empréstimos. Isso transmite a mensagem que a IMF não espera um reembolso, e aumenta a inadimplência. Os funcionários graduados encarregados dos empréstimos devem receber um conjunto rígido de critérios em função dos quais devem recomendar que o empréstimo de um cliente seja reescalonado. Os empréstimos reescalonados devem ser designados a um mesmo gerente e lastreados separadamente do resto da carteira.

- ▶ **Plano para calamidades.** A IMF deve ter um plano para calamidades. O plano deve incluir uma lista de contatos, um ponto de encontro alternativo caso haja danos no escritório ou o mesmo fique inacessível, backup de dados freqüentes e armazenamento em outro local.
- ▶ **Funcionários.** As IMFs devem designar um gerente para contratar e visitar todos os funcionários afetados pelo desastre. As IMFs devem ser sensíveis aos deveres familiares dos funcionários. Por outro lado, uma IMF precisa de todo o seu pessoal para enfrentar uma crise. Os funcionários devem entender que lidar com crises faz parte do trabalho. A IMF deve estar preparada para aceitar custos adicionais de transporte, alimentos e (caso necessário) acomodação de seus funcionários, se isso for necessário para os manter trabalhando. Após a crise, a IMF deve reconhecer aos que a serviram, através de honras ou até alguma recompensa financeira.

Supervisão

Assim como as pessoas, as instituições funcionam melhor quando sabem quais são os padrões de desempenho, e que alguém os está exigindo e ajudando a serem alcançados. A supervisão começa com os gestores de uma organização, por exemplo, o Conselho de administração.

A governança é um sistema de verificações e ponderações através do qual a equipe de gestão opera. O conselho de administração deveria assumir várias responsabilidades, que incluem, mas não se limitam a:

- ▶ **Fiduciárias.** O fiduciário é a pessoa ou grupo que detém ativos em fideicomisso com outra pessoa ou grupo. No caso da SCM, a diretoria pode ser responsável pelo investimento dos acionistas da SCM, enquanto a ONG ou OSCIP pode ser responsável pelas partes beneficiárias. Independente disso, a diretoria tem uma responsabilidade fiduciária com cada participante, para garantir a saúde financeira da IMF. A diretoria deve representar aqueles participantes e saber o que eles exigem da IMF.
- ▶ **Supervisão.** A diretoria delega autoridade à equipe de gestão, ao nomear seu principal executivo. No entanto, ela não delega a sua responsabilidade para com a instituição, nem a sua responsabilidade para com as autoridades locais, para o funcionamento da IMF. Grande parte de sua atuação recai nessa categoria, sob a forma de auditoria interna e aprovação de políticas, além do monitoramento da adequação às mesmas. Ela também deve garantir que todas as exigências de relatórios sejam atendidas.



► **Gestão.** É função da diretoria não apenas apontar e ajudar o principal executivo, mas também monitorar e motivar. Os gerentes devem ser responsáveis pelo seu desempenho e a eles devem ser dados incentivos financeiros ou outros, para que alcancem um desempenho superior.

► **Planejamento.** A equipe de gestão pode ser responsabilizada apenas no grau em que a IMF tenha um plano com metas que possam ser aferidas. Uma das funções básicas da diretoria é desenvolver um planejamento estratégico e monitorar o progresso da IMF.

Enquanto a IMF cresce e amadurece, as prioridades da diretoria mudam. Uma pesquisa em 25 IMFs, feita pela Microfinance Network, em 1988, demonstrou que as maiores IMFs pró-lucro, tais como as SCM's, enfocavam mais o planejamento, enquanto os conselhos de instituições que não visavam lucro passavam mais tempo gerenciando seu principal executivo. Para uma ONG que está criando uma SCM, é importante a diretoria estar ciente de suas responsabilidades para com as autoridades locais. Isso pode exigir que a diretoria receba treinamento para entender essas novas exigências.

Auditorias

As auditorias são uma forma primária de controle interno. Os controles internos e as auditorias são estudados em manual aparte manual de Auditoria Externa para Microfinanças. Porém, resulta valioso mencionar os requerimentos-chaves de um sistema de auditoria. A diretoria possui duas ou três responsabilidades principais com relação à auditoria: a escolha do auditor externo, a gestão do auditor externo e o monitoramento do cumprimento da IMF com ambas as auditorias.

Como primeiro passo a diretoria deve escolher o auditor externo e fornecer-lhe os termos de referência para a auditoria. Pode acontecer que se solicite à todas as SCMs, uma auditoria externa. Enquanto o banco central pode providenciar termos de referência com os requerimentos mínimos, recomenda-se que a diretoria considere seus requerimentos como um supervisor. Os termos de referência devem incluir uma auditoria financeira, que analisa a informação financeira e verifica que não contenha afirmações impróprias ou erros. Assim fazendo, o auditor efetuará um teste de controles e procedimentos. Se for solicitado, o auditor fornecerá também uma carta à gerência que oferecerá detalhes sobre os resultados do procedimento de auditoria e fará recomendações. A diretoria poderá ainda requerer que se preste atenção especial a certas áreas que exigem cuidados, tais como: contabilidade e inclusive, segurança física. Por outro lado, a diretoria poderá requerer uma auditoria com finalidade especial a fim de focalizar uma série específica de requerimentos, tais como o requerimento imposto por um investidor, avalista, financiador ou doador.

Infelizmente, as diretorias não podem confiar nos auditores externos. As IMFs já sofreram por causa de dolo significativo e gerenciamento impróprio sem receber um simples alerta dos auditores externos. No caso das IMFs, somente poucos auditores possuem o conhecimento especializado que é necessário para detectar verdadeiramente as ameaças materiais para a instituição.

Similarmente, a diretoria deveria ser diretamente responsável pelo auditor interno. A medida em que os programas crescem, torna-se de vital importância que acrescentem um auditor interno em suas fileiras. A tarefa do auditor interno será a de assegurar para que sejam obedecidos as políticas e os procedimentos, especialmente os que foram desenhados para gerenciar risco. Isto se faz efetuando



testes contínuos de procedimentos e revisado sistematicamente os processos da IMF. Para que um sistema de auditoria interno tenha sucesso, deve ser independente da gerência. Essa independência do executivo principal torna-se necessária a fim de evitar qualquer conflito de interesses. Isto não impede que o esse dois atores tenham um relacionamento profissional produtivo com contatos regulares, mas o auditor interno deve ser oficialmente e funcionalmente independente da gerência. No mínimo, a diretoria deveria aprovar e monitorar o plano anual dos auditores internos, revisar os seus relatórios e sugestões. A diretoria deve também avaliar o desempenho do auditor interno de maneira similar ao que acontece com outros gerentes senior.

E o mais importante, a diretoria e a gerência devem ser responsáveis a respeito dos relatórios de ambos os auditores. Isto é uma parte vital do circuito de acompanhamento de gerenciamento de riscos Tanto nas auditorias externas ou internas, a diretoria e a gerência devem ser informadas dos problemas encontrados e das recomendações dos auditores. A gerência deve ter a oportunidade de responder, expressando o seu acordo ou desacordo, e propondo um prazo para corrigir qualquer falha. É responsabilidade da diretoria verificar que a gerência cumpra as recomendações dos auditores dentro do prazo pré-estabelecido. Se a diretoria não o fizer, o sistema de gerenciamento de risco começa a desmoronar.

A auditoria constitui uma ferramenta cara na área de gerenciamento de risco. Por outro lado, a sua função primária é encontrar erros em lugar de minimizar riscos. Sugere-se que a gerência procure outros procedimentos evitando focalizar tão somente a detecção de falhas.

Box 2.10 - Maneiras de evitar fraude

- ▶ Reconciliação freqüente de pedidos e acordos de empréstimos e desembolsos de empréstimos
- ▶ Arquivos de empréstimos com segurança (quer dizer, fora do departamento de empréstimos) com documentos do pedido, aprovação, desembolso e informação sobre captação
- ▶ Separação das obrigações a respeito do pedido, da aprovação e do desembolso
- ▶ Pagamentos de empréstimos feitos ao contador ou ao banco comercial
- ▶ Programa de visita a clientes que inclui todos os agentes de crédito, clientes inadimplentes e clientes novos.
- ▶ Rotação ocasional de agentes de crédito ou requerimento de férias para os mesmos com substituições
- ▶ Visitas imprevistas aos clientes de auditor(es) interno(s) ou de outros funcionários alheios à área de empréstimos
- ▶ Visitas imprevistas de auditor(es) interno(s) ou de terceiros a fim de inspecionar os registros da sucursal
- ▶ Cheques custodiados em segurança com numeração e limites pré-impresos, e reconciliação diária do livro de cheques.
- ▶ Uso de cheques ou transferência em lugar de dinheiro vivo ou desembolsos.
- ▶ Lidar com casos fraudulentos com rapidez e severidade
- ▶ Salários adequados para agentes de crédito.
- ▶ Uniformizar operações de empréstimos
- ▶ Manter com segurança o sistema de informação de gerência e limitar o acesso a usuários
- ▶ Estabelecer um % de clientes para serem realizadas visitas de supervisão ao crédito a através da coordenação e/ou de outro agente de crédito. A escolha do cliente deve ser alheatória e o agente responsável só será informado após a realização da visita.

Informação e Relatórios

"Sistemas de Informação" é um termo geralmente utilizado que diz respeito aos sistemas computadorizados ou sistemas de informação gerenciais (management information systems - MIS). Enquanto os MIS possuem um importante papel nas operações de IMFs, os sistemas de informação existem há muito tempo, mesmo antes do surgimento dos computadores. Um sistema de informação refere-se simplesmente à maneira como a informação é criada, relatada, analisada e utilizada a fim de se tomar decisões.

Logo após a diretoria e a gerência terem identificado, verificado e priorizado os riscos, devem determinar estratégias a fim de aferir e monitorar tais riscos. A gerência deve considerar fazer uma lista das informações atualmente disponíveis na instituição e preparar um quadro de fluxos destacando o fluxo de informações para a gerência e dela oriundos, em relação a cada risco. As medidas escolhidas para monitorar o risco não devem ser estabelecidas segundo a informação disponível, senão que devem estar relacionadas com a informação necessária. Corresponde à gerência determinar qual é a melhor maneira de captar a referida informação e transmiti-la à gerência. (Ver Figura 2.6)

Figura 2.6 - Relatórios

Área	Relatório Requerido
Fiduciária	Demonstrações Financeiras Relatório de Carteira Relatório de Variação Orçamentária Estratos Bancários Cobertura de Seguros Acordos de Empréstimos
Supervisão	Relatório de Auditoria Externa / Resposta da Gerência Relatório de Auditoria Interna / Resposta da Gerência Relatórios para órgãos de Supervisão ou Regulamentares Pareceres jurídicos / decisões judiciais
Gerência	Descrição de Posições Planos de Performance Pessoal Resenha sobre o Funcionário Relatório sobre a equipe
Planejamento	Plano estratégico e/ou operativo Projeções Financeiras Relatórios de Execução Indicadores

A gerência deve também levar em conta que o monitoramento do desempenho financeiro é tão somente uma parte do sistema de monitoramento de desempenho em geral. Ao considerar as quatro áreas de governança acima mencionadas, leve em conta a informação requerida a seguir a fim de efetuar cada um deles. "Como ninguém pode absorver todos os detalhes num relatório financeiro, às vezes é melhor comunicar menos (mas com informação com maior substância) que simplesmente fornecer informação detalhada sem explanação nenhuma¹⁹. A diretoria pode carecer de tempo para

¹⁹ Principles and Practices, 9.

monitorar todos os indicadores e para revisar todos os documentos. O Catholic Relief Services - CRS trabalha com dúzias de associados de IMFs em todo o mundo, cada um deles enfrentando estruturas jurídicas e de governança diferentes. A fim de ajudar no monitoramento de mudanças importantes, a CRS elaborou uma "Folha Urgente" desenvolvida trimestralmente pelos Gerentes das IMFs e que se compartilha com as diretorias e outras partes interessadas, incluindo à CRS. (Ver Figura 2.7)

Figura 2.7 - Exemplo de "Folha Quente da Catholic Relief Services" ²⁰

Indicador	Explicação	Período Atual	Período Anterior	Modificações	Comentários
Carteira					
Carteira de risco					
Receita auferida					
Margem de Lucro					
Posição de Dinheiro vivo					
Indicadores Sociais					
Outra Informação Chave					

O monitoramento do desempenho financeiro está dirigido a uma audiência interna, isto é, a gerência e a diretoria. O estabelecimento ou a afinação do sistema deve incluir os passos seguintes.

- ▶ Comece com a pergunta, "que informação necessitamos para compreender como vai o desempenho?" Com que frequência?
- ▶ Considere o uso da informação. Serve para compará-lo com uma fonte externa, como um indicador? Será utilizado para avaliar a gerência ou os empregados?
- ▶ Faça um inventário ou liste a informação atualmente produzida. Os gerentes das IMFs surpreendem-se porque a informação, embora disponível, não pode ser analisada.
- ▶ Trabalhe com a equipe a fim de determinar a melhor maneira de produzir e analisar a informação requerida. Determine as maneiras para que a colheita de dados seja eficiente e valiosa para muitos níveis da organização.
- ▶ Tome cuidado com os conflitos de interesse. Por acaso os membros da equipe que recolhem ou analisam os dados possuem interesse direto nos resultados?
- ▶ Elimine a coleta ou transmissão de dados inúteis. Anualmente, revise as áreas de coleta de dados atuais e elimine os itens não utilizados ou superabundantes.

²⁰ Retirado de Wilson

Box 2.11 - Um Relatório ou Vários Relatórios? ²¹

É responsabilidade da diretoria o monitoramento da qualidade e pontualidade dos relatórios da IMF para as partes interessadas, tais como aqueles que estabelecem normas, doadores ou investidores. Enquanto não é recomendável que a diretoria revise cada relatório antes de ser enviado, é recomendável para a mesma monitorar se os relatórios de atividades são produzidos e verificar as amostras de relatórios de gerência regularmente. As diretorias deveriam considerar o que se segue:

1. Desenhar um relatório modelo a ser adotado regularmente, parecido com o relatório de desempenho, devendo conter uma listagem dos relatórios, destinatários, departamentos ou indivíduos responsáveis, prazo, data de conclusão, e os dias em demora (se houver).
2. Relatórios no Relatório da Diretoria. A diretoria poderá requerer que todos os relatórios externos sejam incluídos num anexo ao relatório da diretoria.
3. A diretoria poderá requerer ocasionalmente uma amostra dos relatórios externos a fim de efetuar uma comparação com a sua própria informação e verificar a exatidão e a qualidade. Como alternativa, poderá requerer que o auditor interno ou externo o faça. Como mínimo, poderá solicitar acesso livre para tais relatórios.

Um SIG possui um papel vital na melhoria da eficiência e um papel chave no gerenciamento do risco. Os SIG proporcionam informação oportuna e precisa para gerentes, permitindo-lhes monitorar os indicadores. Esses indicadores revelam o desempenho atual e podem fornecer rastros no que diz respeito a riscos crescentes. Uma vantagem adicional dos SIG é que eles impõem um número de controles sobre as IMFs a fim de assegurar que as operações sejam devidamente registradas e verificadas. Ao mesmo tempo, a informação contida nos SIG resultará tão boa quanto à informação recebida e os relatórios serão valiosos se responderem às perguntas formuladas.

O SIG é um tema de importância que é detalhadamente estudado no Manual de Sistemas de Informação para Microfinanças.

Políticas e Procedimentos

As políticas e os procedimentos são vitais para a instituição financeira evitar o desaparecimento de dinheiro em caixa. Muitas instituições funcionam de acordo com as práticas históricas, aquelas mesmas que os membros da equipe desenvolvem no seu trabalho de acordo com o que aprenderam ao ingressar na firma. Os membros da equipe, inclusive da gerência, podem desconhecer as políticas oficiais ainda que eles atuem de acordo com as mesmas.

As políticas são decisões que impõem um curso definitivo de ação. Geralmente todas as políticas de importância capital para a organização devem ser aprovadas pela diretoria de acordo com os estatutos da IMF. Tais políticas devem incluir as que possuem um efeito substancial sobre a instituição ou possuem importância jurídica. Por exemplo, a diretoria poderá decidir que a IMF não pode fazer empréstimos superiores a R\$ 10,000 ou que a IMF não solicite nem receba qualquer empréstimo em moeda estrangeira. As normas de menor importância podem ser delegadas à gerência, tais como um

²¹ Bruett e Natilson



procedimento para requerer dos funcionários da área de crédito a submissão de relatórios mensais de despesas. O propósito de uma política é o de estabelecer o padrão interno. O monitoramento, auditorias e avaliações não possuem significado se não existir uma norma ou padrão pela qual avaliar.

Por esta razão as políticas precisam ser aprovadas, divulgadas e explicadas. Deve também existir um processo de feedback, adaptação e revisão.

Figura 2.8 - Lista de Políticas e Procedimentos

Área	Política	Descrição
Crédito	Marketing/Formação de Grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Quem solicita • Quais são as condições requeridas • Tipos de clientes permitidos
	Pedido/Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Quem pode solicitar • Quem pode aceitar pedidos • Quais são os elementos requeridos
	Aprovação	<ul style="list-style-type: none"> • Quem pode aprovar • Que empréstimos podem ser aprovados • Que níveis de autoridade são necessários
	Preços	<ul style="list-style-type: none"> • Quem estabelece/revisa as taxas de juros • Quais são as taxas de juros que se aplicam a clientes específicos
	Pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Quem pode aceitar pagamentos • Quem recebe empréstimos de inadimplentes • Quando se inicia a arrecadação
Finanças	Investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os tipos de investimentos permitidos • Quem deve aprová-los
	Contas Bancárias	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipos de contas são permitidas • Quem pode aprovar, abrir/fechar contas • Quem pode ter acesso
	Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o nível de liquidez necessário • Quem faz o monitoramento e gerência a liquidez
	Gerenciamento de dinheiro em caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Quem pode aprovar o movimento de caixa
	Desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Quem faz desembolsos de empréstimos
	Inadimplência	<ul style="list-style-type: none"> • Como se mede a inadimplência • Quem faz monitoramento da inadimplência
	Provisões e perdas	<ul style="list-style-type: none"> • Que empréstimos devem provisionados • Como se calculam e se registram as provisões • Quando se deve reconhecer perdas • Quem deve aprovar o reconhecimento de perdas
	Pedidos de Empréstimos	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de fundos pode a IMF pedir em empréstimo • Quem deve aprovar os empréstimos
	Gerenciamento de Ativo/Passivo	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os requerimentos para adequar ativos e passivos (prazos, taxas de juros, moeda)
	Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os relatórios financeiros requeridos? • Quem os produz?
Contabilidade	Manutenção de arquivos de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Que documentos formam parte do cadastro permanente • Quem leva os documento e os controla?
	Quadro de Contas com descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as contas chave para a IMF • Quais as contas restringidas ou que requerem aprovação especial para ser utilizadas?

Área	Política	Descrição
	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Quando se produz • Quem produz • Quem aprova • Quem controla ou verifica
	Manutenção de Registros	<ul style="list-style-type: none"> • Que backup é necessário para as transações • Quem leva os cadastros
Administrativo	Caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Quem tem acesso à caixa • Qual o montante da caixa e para que fins
	Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Quem pode aprovar as compras • Quais as compras permitidas?
Recursos Humanos	Contratação/ Anúncios	<ul style="list-style-type: none"> • Quem aprova a criação de novas posições e quem recruta
	Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Quem aprova a escolha de funcionários • Quais os critérios utilizados
	Planificação/Revisão	<ul style="list-style-type: none"> • Quem prepara planos de performance • Quem faz o monitoramento da performance
	Licenças/Férias	<ul style="list-style-type: none"> • Que licenças ou férias se permitem ou são requeridas • Quem deve aprovar
	Disciplina/Demissões	<ul style="list-style-type: none"> • Quem disciplina os funcionários • Que cadastros se levam
Gerência	Planificação Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Quem elabora o plano • Que inclui • Quem aprova • Quem faz o monitoramento
	Planejamento operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Quem elabora o plano • Que inclui • Quem aprova o plano • Quem faz o monitoramento

Os procedimentos são uma maneira de realizar qualquer atividade ou ação. Em outras palavras, as políticas são o destino e os procedimentos são as direções de como chegar lá. Os procedimentos são freqüentemente acompanhados por formulários, que ajudam a guiar o usuário. Um procedimento consistiria em como um empréstimo é analisado e aprovado ou como um empregado deve preencher e submeter um relatório de despesas. Novamente, as políticas são vitais para o sistema de gerenciamento de riscos porque eles estabelecem um padrão. Se os procedimentos não estão claramente articulados, tanto verbalmente como por escrito, se torna muito difícil fazer com que os funcionários ou os gerentes sejam responsáveis pelo seu trabalho.

As políticas se desenvolvem geralmente como uma resposta a um risco ou uma oportunidade. A gerência leva o risco à atenção da diretoria, geralmente propondo uma ação na forma de uma resolução. Durante a reunião de diretoria, os diretores estudarão a resolução, farão perguntas sobre o gerenciamento, e poderão recomendar mudanças. A resolução será então corrigida e então aprovada nas minutas da reunião da diretoria. A seguir a gerência implementa a política. Geralmente, a gerência trabalhará com os funcionários chave a fim de desenvolver procedimentos para auxiliar à nova política. A gerência anunciará então a política, mediante um memorando ou durante uma reunião, e dará



instruções aos gerentes para treinarem a equipe. A gerência solicitará regularmente que a política e os manuais de procedimento sejam atualizados a fim de refletirem as mudanças.

A política e os manuais de procedimentos têm uma tendência a permanecerem esquecidos nas prateleiras, acumulando poeira. Para que as políticas e os procedimentos sejam aplicados numa instituição, os gerentes devem encontrar uma maneira dinâmica de promover este sistema de gerenciamento de riscos. Os gerentes devem considerar:

▶ **Treinamentos e reuniões.** O treinamento progressivo dos funcionários e as reuniões ocasionais da equipe são vitais para comunicar as mudanças de direção. As últimas oferecem o ambiente perfeito para informar a equipe sobre as mudanças, introduzir novas políticas e procedimentos, e receber o feedback ou os resultados da equipe sobre o projeto. A medida que as instituições crescem, as reuniões organizadas e estruturadas ajudarão a assegurar o controle de qualidade.

▶ **Listagens de verificação:** Muitas instituições fornecem breves listagens para verificação à equipe, que resumem as políticas chave e seus procedimentos. Isto é particularmente efetivo para os funcionários da área de créditos que freqüentemente se encontram fora do escritório.

▶ **Exames.** As IMFs têm implementado exames ocasionais sobre novas políticas e procedimentos. A nota ou resultado obtido pelo membro da equipe durante o exame pode se relacionar com qualquer forma de incentivo.

▶ **Avaliações de desempenho.** Os gerentes podem incluir a familiaridade e a obediência às políticas e os procedimentos como sendo parte da avaliação do desempenho do funcionário.

Planificação e Avaliação de Desempenho

Como parte do circuito de acompanhamento do gerenciamento de riscos, resulta evidente que os incentivos requerem uma série clara de padrões segundo os quais um funcionário é avaliado. A gerência necessita possuir descrições de trabalhos para cada cargo dentro da equipe e da gerência, que descreva claramente os deveres do referido cargo. No início de cada ano, os gerentes devem trabalhar com a equipe a fim de desenvolver planos individuais de desempenho que estabeleçam claramente as expectativas e os alvos. Como mencionado acima, deve incluir-se no plano o cumprimento das políticas e procedimentos e outros critérios de gerenciamento de riscos. O plano deve ter um sistema de resultados claro, dando o valor relativo de cada área de desempenho. Como mínimo, os gerentes devem ter uma sessão de revisão de performance com os seus empregados a fim de determinar os avanços no desenvolvimento do plano.

No mínimo uma vez por ano os empregados devem fazer uma revisão do seu desempenho anual, em cuja oportunidade o gerente e o funcionário poderão discutir seu desempenho e chegar a um acordo com relação aos resultados. Em caso de desacordo, prevalecerá a pontuação do gerente, mas o funcionário terá o direito de fazer comentários. As descrições de trabalhos ou tarefas, o plano e a revisão de desempenho devem constar no arquivo permanente do empregado. Por outro lado, qualquer chamada de atenção ou notificação deve também fazer parte do dossiê oficial. O referido sistema estruturado em si mesmo acrescenta disciplina ao gerenciamento de recursos humanos.

²² Retirado de Steege



Quando relacionado a uma sanção ou gratificação específica, torna-se uma ferramenta efetiva de gerenciamento de riscos. Quando vinculamos o sucesso de um funcionário com o sucesso da instituição, quando os objetivos institucionais são os objetivos pessoais do empregado, o gerenciamento ganha um aliado no seu sistema de gerenciamento de riscos. Como exemplo, uma instituição que está sofrendo de alta inadimplência poderá dar maior valor aos funcionários que minimizam os riscos na área de créditos e mantêm carteiras limpas. Uma IMF que possui problemas sérios com documentação incompleta e com erros ao registrar os empréstimos poderá gratificar ou penalizar os contadores com base numa auditoria à procura de irregularidades. Os sistemas de incentivo podem ser eventualmente alterados a fim de refletir as prioridades atuais da instituição.

Box 2.12 - CorpoSol: Que riscos não foram tratados?²²

Uma ONG colombiana foi fundada em 1988 para dar crédito, treinamento e outros serviços para microempresários. Num curto espaço de tempo a Corposol avançou muito e chegou a um grande número de trabalhadores pobres outorgando empréstimos para grupos solidários e oferecendo treinamento. Em 1992, tinha alcançado os limites para empréstimos dos seus recursos de financiamento existentes. A fim de aumentar o financiamento, a Corposol aproveitou o ambiente legal adequado, criando uma série de subsidiárias legais para administrar os variados produtos e serviços, transformando a Corposol numa holding. A subsidiária mais importante, a Finansol, era uma companhia de financiamento comercial (CFC). De maneira similar à SCM, as CFCs foram criadas e regulamentadas pelo governo como uma alternativa com relação aos bancos, permitindo-lhes fazer empréstimos e recolher fundos do mercado de capitais. Também criou a MercoSol, S.A., uma atacadista de suprimentos com fins lucrativos que atuou como agente de compras para grupos de microempresários. Também criou outras ONGs e companhias que estavam envolvidas em oferecer serviços para os microempresários. Além dos empréstimos aos grupos solidários, alocaram empréstimos na Finansol para todas as subsidiárias da Corposol, de maneira que os empréstimos do grupo solidário respondiam por somente 60% dos ativos da Finansol em 1994. No ponto mais alto da sua atividade em 1995, servia aproximadamente a 50.000 clientes com uma carteira de empréstimos de mais de 35 milhões de dólares através de uma rede de 24 escritórios. Em setembro de 1996, a Corposol encerrou as suas operações após um declínio espetacular na quantidade e na qualidade de sua carteira de empréstimos na Finansol. Esta empresa foi re-capitalizada, ficando a salvo da insolvência, e atualmente continua funcionando a níveis de atividade muito inferiores em termos de clientela.

Ao analisar o declínio da Corposol, percebe-se, entre outros, os seguintes riscos:

Risco de crédito

- ▶ À medida que a Corposol diversificava os seus produtos de empréstimo, os prazos dos empréstimos duplicaram e as quantidades [de empréstimos] aumentaram oito vezes em poucos anos. A Corposol tinha pouca experiência em empréstimos individuais em longo prazo e não avaliou corretamente os riscos.
- ▶ O enfoque da Corposol saturando os mercados com produtos novos também produziu cargas insustentáveis de obrigações, causando maiores inadimplências entre todas as categorias de empréstimos.

Risco operacional

- ▶ A Corposol captava recursos com empréstimos de curto prazo e emprestava a longo prazo, demonstrando pouca compreensão e conhecimento de ALM, se expondo a riscos de liquidez.
- ▶ O sistema de incentivos da Corposol promovia pesadamente o crescimento, levando incentivos aos agentes de crédito a fim de aumentar o tamanho da carteira.
- ▶ A falta de sistemas adequados de treinamento para novos agentes de crédito durante o período de crescimento fez com que a equipe da área se mantivesse relativamente pouco treinado.

²² Retirado de Steege



Box 2.12 - Continuação

- ▶ Os primeiros resultados positivos provocaram um excesso de confiança na gerência e uma tendência a negligenciar as mudanças na metodologia e na política.
- ▶ O crescimento rápido também provocou uma diminuição de enfoque com relação à visão e à missão. A necessidade de oferecer resultados positivos para o público provocou a erosão na integridade do gerenciamento, que finalmente alcançou níveis mais baixos na instituição.

Valores e Ambiente

As IMFs têm uma vantagem sobre os bancos. As ONGs se desenvolveram a partir de um compromisso institucional para servir aos outros. Como resultado, muitas IMFs se sentem confortáveis com uma discussão de valores e missão. Tal como referido no Capítulo 8, a visão, os valores e a missão podem jogar um importante papel motivador numa IMF. O papel da gerência é promover os valores institucionais e estabelecer claramente o compromisso que a instituição tem feito.

Os valores servem como uma ferramenta de gerenciamento de risco de uma maneira bem simples - eles fornecem diretrizes. Os valores podem não estar presentes num indivíduo com intenções de cometer fraude ou estelionato. Muitos riscos, porém, são o resultado de erros ou falta de direcionamento adequado. Se a instituição estabelece valores que promover a transparência, a honestidade, integridade e gratifica esses valores por meio do reconhecimento ou de outras formas, e depois contribuirá para preencher o vazio que outras ferramentas de gerenciamento de riscos não podem preencher. Também é importante para a gerência criar um ambiente de trabalho que suporte a identificação e redução dos riscos. Se todos os empregados tomam consciência das prioridades de gerenciamento de riscos da instituição e trabalham para gerenciá-las, isso ajudará a IMF mais do que qualquer outro sistema de gerenciamento de risco. A cultura de aceitar o erro como oportunidade para a aprendizagem pode estabelecer um clima de transparência e de responsabilidade na redução dos riscos.

O gerenciamento do risco como negócio

Na última década, os bancos reduziram o seu papel como fornecedores de empréstimos e promoveram o seu papel como gerenciador de riscos. Não é surpreendente, então, que as IMFs façam o mesmo.

A poupança é a forma mais básica de gerenciamento de risco para um microempresário, permitindo às famílias de baixa renda manter ativos líquidos que podem ser utilizados em épocas de necessidade. Como mencionado acima, o seguro de vida com cobertura de crédito beneficia tanto as IMFs como os clientes, se os preços são adequados. Os clientes muitas vezes desejam pagar um prêmio que vai eliminar as suas dívidas e, em alguns casos, oferecer-lhes um benefício em dinheiro vivo caso o cliente ou um membro da família venha a falecer ou sofra um acidente grave. Outros tipos de seguro estão também se tornando populares nas IMFs ao redor do mundo, incluindo os seguros de moradia, vida e também de saúde.

As IMFs brasileiras estão impedidas de oferecer estes serviços atualmente. Porém, as IMFs possuem a habilidade de trazer outros provedores de serviços para os clientes. Quanto maiores forem os benefícios que a IMF pode oferecer, mais fácil lhe resultará manter os seus clientes.





3- Desenho de Produto

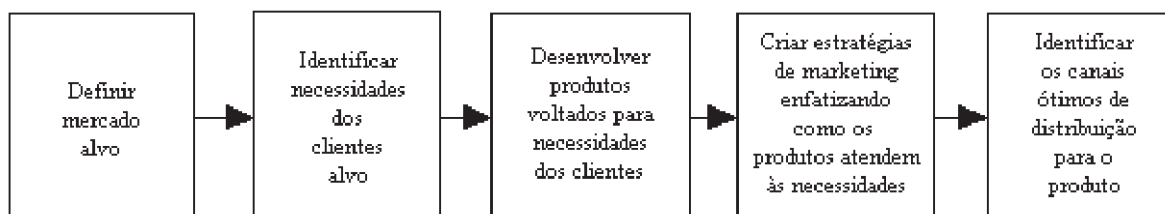
3.1. Introdução

Este capítulo foca dois conceitos chaves do desenho de produto: preço e viabilidade. Oferece ferramentas para que os gerentes de IMFs possam avaliar a questão da viabilidade financeira dos produtos e determinar os preços apropriados, e também prever o ponto de equilíbrio e o volume de empréstimos desejado. O capítulo começa com uma breve visão geral do processo básico do desenho do produto, tema que é tratado de forma mais abrangente no manual de marketing. Depois, apresentam-se as três tecnologias predominantes de microcrédito: empréstimos individuais, grupos solidários e bancos comunitários. Isso é seguido por uma revisão dos aspectos financeiros do desenho do produto, incluindo a definição de taxas de juros sustentáveis, e cálculo do ponto de equilíbrio. A seguir o capítulo aborda o tema dos produtos de poupança, que são oferecidos por muitas IMFs, no âmbito internacional, em conjunto com serviços de microcrédito. A última seção do capítulo discute outro serviço de microfinanças que é bastante comum no contexto internacional: o microseguro.

Processo de desenvolvimento do produto

Uma abordagem comercial ao desenvolvimento do produto busca alcançar a sustentabilidade financeira e escala, enquanto procura auxiliar a IMF a melhorar a satisfação do cliente através do desenvolvimento de melhores produtos. O desenvolvimento do produto não deve basear-se apenas em idéias criativas, em vez disso, deve envolver um processo sistemático. A Figura 3.1 contém um fluxograma que ilustra os passos principais que devem ser seguidos no desenvolvimento de um novo produto.

Figura 3.1 Passos a ser seguidos no desenvolvimento de um novo produto



Definir o mercado alvo

A primeira etapa no desenvolvimento do novo produto é definir detalhadamente a quem a IMF pretende servir. Deve-se definir o cliente em relação ao mercado, e também em relação à concorrência. Uma abordagem do mercado-alvo ao projeto do produto reconhece que os microempreendedores não são homogêneos: no setor de microempresas, surgem diferentes segmentos com diferentes necessidades e demandas.¹ A segmentação do mercado permite à IMF compreender melhor os níveis de demanda em potencial, contribui para previsões mais exatas, destaca riscos ocultos nos dados gerais e identifica nichos de mercado não atendidos. As possíveis características de segmentação incluem renda, sexo, tipo e tamanho do negócio, experiência ou comportamentos com serviços financeiros, dados demográficos (idade, estado civil, nível de escolaridade) e geográficos.

Identificar as necessidades dos clientes-alvo

Após definir o mercado-alvo, a IMF deve discernir as necessidades dos clientes-alvo. A participação direta do cliente é crucial no processo do projeto. No caso de uma IMF já em operação, freqüentemente as melhores ferramentas para reunir informações são encontradas dentro da própria IMF; por exemplo, pode utilizar agentes de crédito como os principais pontos de contato. Os mecanismos de coleta de informações podem ser bem informais ou podem assumir altos graus de comprometimento, custo e sofisticação. Pesquisas, reuniões mensais ou assembléias periódicas são mecanismos comumente utilizados para identificar as necessidades dos clientes. Além do contato regular com o agente de crédito, é possível gerar algum retorno do cliente por meio de estudos de mercado mais amplos que incluam grupos de foco formados por ex-clientes, clientes atuais ou clientes em potencial.

Desenvolver produtos voltados para as necessidades dos clientes

Após definir cuidadosamente as necessidades dos clientes, uma IMF deve dedicar-se à tarefa de desenhar o produto ou serviços voltados para atender a essas necessidades. Para muitos, esses esforços estão centrados no desenho de serviços de crédito. Atendendo à demanda dos clientes, os gerentes devem considerar os produtos sob a perspectiva de seus atuais e futuros clientes. Freqüentemente os gerentes começam considerando os requisitos institucionais. Eles definem primeiro o que a instituição deseja ou necessita do cliente, - por exemplo, taxas de juros, comissões e garantias - sem um entendimento do valor potencial do produto para o cliente. Embora as demandas do público-alvo devam ser equilibradas com a preocupação da instituição quanto à gestão do risco e a lucratividade, o processo do desenvolvimento do produto deve lembrar aos gerentes do princípio mais básico da prestação de serviços: a instituição existe para atender às necessidades de seus clientes (e não o contrário). Embora isso possa parecer contrário as práticas do setor bancário tradicional, o melhor seguro contra o *default* é um produto bem projetado, que atenda às necessidades do cliente.

¹ Brand, 2.



Criar estratégias de marketing enfatizando como os produtos atendem às necessidades

Após desenvolver e realizar teste piloto, a IMF deve então concentrar-se em criar uma estratégia de mercado para promover o produto, o que significa comunicar aos clientes em potencial que o novo produto está pronto, isto é, chamar a atenção dos consumidores. Os clientes só utilizarão produtos se souberem que estão disponíveis e compreenderem quais são os seus benefícios. Atividades promocionais precisam ser adequadas para o público-alvo. Anúncios na televisão podem ser adequados em um ambiente urbano no qual a maior parte do mercado tem seu próprio televisor, ou acesso a um aparelho. Porém, no meio rural pode ser mais eficaz realizar atividades promocionais dirigidas aos mercados locais ou a outras áreas nas quais as pessoas provavelmente se reúnam, utilizando cartazes, folhetos e sistemas de alto-falantes. As atividades promocionais podem incluir: propaganda, promoções, publicidade e relações públicas.

Identificar os canais ótimos de distribuição para o produto

Após ter desenvolvido e feito um teste-piloto do produto, a IMF deve estabelecer canais efetivos para garantir a distribuição destes novos produtos e serviços desenvolvidos. O mercado-alvo deve ter fácil acesso aos produtos para poder utilizá-los. A distribuição ótima significa que os produtos devem estar prontamente disponíveis aos clientes, onde e quando necessitarem deles. A localização geográfica e no mercado são duas considerações básicas da distribuição do produto. Além disso a IMF deve levar em conta a possibilidade de oferecer novos produtos separadamente, ou em conjunto com outros produtos e serviços.

3.2. Crédito

O principal serviço oferecido pela maioria das IMFs é o microcrédito. Para fins desta discussão, microcrédito é definido como a concessão de empréstimos de relativamente pequeno valor no contexto das microfinanças. Porém, as metodologias de oferta desses serviços, assim como os valores emprestados, variam muito de um programa para outro. A seguir há uma descrição resumida de três das principais metodologias utilizadas atualmente pelas IMFs para estender o microcrédito ao público-alvo em todo o mundo.

Microcrédito: as três principais metodologias

Pode-se dividir as metodologias de microcrédito em duas categorias: empréstimo individual e empréstimo em grupo. Embora o microcrédito individual seja mais semelhante ao empréstimo de bancos comerciais que ao empréstimo em grupo, ele difere significativamente do empréstimo de bancos comerciais em termos do desenvolvimento do relacionamento entre a IMF e seus clientes. Há diversas formas de empréstimos em grupo, duas das quais são discutidas abaixo. Uma vantagem principal do empréstimo em grupo em relação ao empréstimo de bancos comerciais ou ao microcrédito individual é que ele elimina a necessidade de garantias físicas tradicionais, pois se confia em garantias alternativas como avalistas e clientes solidários. Em alguns casos os grupos podem agir apenas como fiadores dos empréstimos de outros. A capacidade de emprestar a clientes sem garantias pode ser uma vantagem significativa para as IMFs brasileiras devido a um ambiente legal que não facilita



a cobrança de garantias. Empréstimos sem garantias também dão oportunidade a quem oferece microcréditos a mover-se em direção a camadas de níveis de renda mais baixos, atraindo clientes de menor renda. A Tabela 3.1 apresenta um resumo das três principais metodologias de microfinanças.

Figura 3.2 Comparação das três metodologias de princípios de microfinanças

Metodologia	Individual	Grupo solidário	Banco comunitário
Exemplos brasileiros	Viva Cred – RJ PortoSol – RS Blusol - SC	Sistema CEAPE CrediAmigo	Visão Mundial-PE CCAPE - MG
Redes ou agências de assistência técnica especializadas em cada metodologia	Internationale Projekt Consult GmbH (IPC),GTZ	ACCION, Genesis	Pro Mujer, Catholic Relief Services (CRS), FINCA
Destino/usos do crédito	Capital de giro, Ativos fixos, Doméstico.	Capital de giro	Capital de giro
Mercado-alvo	Negócios voltados para a produção, comércio, ou serviços com base urbana; também se oferece para pequenos fazendeiros. ¹	Pequenos comerciantes urbanos ou semi-urbanos necessitando de capital de giro.	Pequenos comerciantes rurais, urbanos ou semi-urbanos necessitando capital de giro.
Condições			
Tamanho do crédito inicial	Definido conforme a atividade de crédito: US\$ 100-\$3.000	US\$ 100-200	US\$ 50-120
Prazo do empréstimo	Definido conforme a atividade de crédito: 3 meses a 5 anos	3-6 meses	3-6 meses
Frequência de pagamentos *	Definido conforme a atividade de crédito: semanal a trimestral. Mensal é comum.	Semanal, quinzenal, mensal.	Semanal, quinzenal, mensal.

Metodologia	Individual	Grupo solidário	Banco comunitário
Requisitos de garantia	Garantia tradicional (Terrenos, imóveis, avalistas) e formas não-tradicionais de garantia (jóias, aparelhos domésticos, estoques etc.) ² , referências.	Garantia cruzada dos membros do grupo.	Garantia cruzada dos membros do grupo, garantias soft entre os membros e o grupo (opcional).
Processo de aprovação de crédito baseado em:	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido do empréstimo • Análise do negócio, capacidade de endividamento; Visita ao negócio e/ou à casa do cliente. • Verificação da documentação • Avalistas e/ou outras garantias 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise econômica básica do pedido de empréstimo³. • Visita ao negócio do cliente. • Pedido de empréstimo simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção democrática dos membros do banco. • Verificação do negócio. • Pedido de empréstimo em grupo.
Duração do processo de pedido	3-7 dias	3-7 dias	1-8 semanas
Análise comercial/financeira necessária	Fluxo de caixa, vendas, estoque, demonstrações financeiras. Análise da capacidade de endividamento dos avalistas.	Vendas, análise de estoque.	Verificação de existência, viabilidade básica.
Requerimento de treinamento/assistência técnica	Opcionais quando disponíveis. Geralmente se cobra para este serviço, caso seja disponível.	Treinamento mínimo, normalmente oferecido opcionalmente, em alguns casos é cobrado.	Formação e supervisão intensiva de grupos, obrigatória. Às vezes é cobrado.

* No Brasil: mensal ou trimestral; mensal e mensal, respectivamente

² Ledgerwood, 1999, 84

³ Dados do PDI/BNDES

Microcrédito individual

Descrição

O microcrédito individual, como os empréstimos no setor financeiro formal, é voltado especificamente para os negócios individuais e varia muito de um programa para outro. Embora as condições do empréstimo sejam definidas para cada cliente, individualmente, elas são limitadas pelas políticas de crédito da IMF para que não haja uma variação significativa entre empréstimos na carteira. Como sua contraparte bancária tradicional, o microcrédito individual geralmente depende fortemente de garantias. As IMFs geralmente utilizam garantias mais leves que podem incluir veículos, equipamentos ou mercadorias, aparelhos domésticos, cheques pré-datados e aval ou fianças. Embora o uso dessas garantias seja menos seguro do ponto de vista financeiro, que as formas tradicionais de garantias, ainda assim as IMFs bem administradas as utilizam com sucesso. Isso tem sido atribuído ao senso simbólico de compromisso que tal garantia representa, e também à pressão psicológica associada a ela. Ela também depende da análise do fluxo de caixa do candidato. As IMFs freqüentemente são capazes de aceitar menos garantias por terem analisado a capacidade de pagamento dos clientes e conhecerem melhor seus clientes que muitos bancos comerciais conhecem os deles.

Prazos

É possível utilizar empréstimos individuais para diversos fins: capital de giro, ativos fixos, investimentos no imóvel ou uso doméstico. Embora a maior parte do microcrédito individual esteja voltada para empréstimos de capital de giro, baseados no ciclo comercial do negócio do cliente, os prazos e o montante do empréstimo podem variar muito. No Brasil, os prazos de empréstimos individuais informais variam de 3 a 18 meses. Os empréstimos da Portosol de Porto Alegre (Veja o Quadro 3.1) têm duração média de 6 meses. A freqüência de pagamentos para empréstimos individuais varia de semanal a anual. No Brasil existe uma tendência para pagamentos mensais.⁴ Os volumes de empréstimo individual no Brasil também variam —de R\$200 até R\$10.000 e são definidas com base na análise da capacidade e da vontade de pagamento. As taxas de juros para o microcrédito individual geralmente são maiores que as do setor financeiro formal no caso de empréstimos a clientes da carteira comercial, porém inferiores às oferecidas pelas IMFs de empréstimo em grupo. No Brasil, a lei não permite exigências de poupança para empréstimos individuais e/ou em grupo.

Análise e aprovação do empréstimo

Geralmente quem realiza a análise é um agente de crédito. As exigências para quem se candidata a um empréstimo incluem: carteira de identidade do cliente, comprovante de residência como: cópia de conta de serviços de eletricidade ou de água ou de telefone, e referências. As referências podem incluir referências pessoais, comerciais e financeiras. O uso de referências pessoais é uma parte crítica do processo de aprovações de crédito individual para uma IMF. Em muitos países, os agentes de crédito exigem que o cônjuge seja informado da solicitação do empréstimo, da quantia e finalidade, pois a capacidade de pagamento depende muito das despesas domésticas.

⁴ Churchill, 1999, 7



Os possíveis clientes preenchem uma solicitação de crédito, freqüentemente com a ajuda de um agente de crédito. Além do pedido do cliente, os agentes de crédito coletam dados adicionais para documentar o processo de análise. As informações exigidas incluem: consumo doméstico; análise do fluxo de caixa mensal do negócio; duração da experiência comercial; estimativas de vendas e ciclo comercial; ativos como equipamentos e estoques; e a avaliação das garantias. Algumas instituições exigem que o candidato crie demonstrações financeiras para seu negócio, seja com a assistência de um agente de crédito ou independentemente. Em vez de (ou além de) uma garantia fixa, avalistas também geralmente são exigidos. As IMFs devem verificar a capacidade de pagamento dos avalistas através de comprovantes de renda, residência, avaliação de ativos etc.

No Brasil, antes de aprovarem o empréstimo, a maioria das IMFs faz uma revisão do histórico de crédito de cada candidato. Os órgãos de informações sobre crédito incluem SERASA e Serviço de Proteção ao Crédito (SPC.) Elas podem ser consultadas para saber se um candidato teve cheques devolvidos, tem cheques pendentes ou empréstimos inadimplentes. Algumas IMFs no Brasil utilizam a Equifax, uma empresa que realiza verificações de clientes no SERASA e no SPC cobrando uma taxa mensal.

Dependendo do volume do empréstimo solicitado, atender tomadores individuais exige diversos níveis de aprovação dentro da organização. Para quantias menores, um agente de crédito pode ter autoridade plena para aprovação ou necessitar apenas da aprovação de um supervisor direto. Empréstimos de maior valor podem exigir aprovação dos gerentes de agência, gerentes de crédito ou um comitê de crédito. A aprovação real do empréstimo geralmente exige a revisão de toda a documentação relevante, a adequação das garantias do empréstimo, a aplicação de diretrizes estabelecidas quanto ao volume e prazos do empréstimo e, quando se trata de uma renovação, uma verificação do histórico de crédito do candidato junto a IMF.

Gestão de clientes

A gestão de clientes é diferente das práticas comerciais pois o relacionamento entre a IMF e o cliente é mais pessoal, interativo e desenvolvido. Antes de aprovar um empréstimo, agentes de crédito freqüentemente pedirão para conhecer a família, amigos e sócios do candidato. Após a aprovação do empréstimo, os agentes de crédito e os gerentes poderão visitar o cliente, com ou sem aviso prévio. A finalidade de tais visitas não é apenas verificar o *status* do empréstimo, mas também aprender sobre o bem estar geral do cliente. Adicionalmente, os eventos durante o ciclo de vida das pessoas apresentam oportunidades e riscos para instituições de microcrédito, como casamentos, nascimentos, entrada da criança na escola, aniversários e falecimentos. O mesmo é válido para feriados e outros acontecimentos sazonais.

Considerações especiais

O microcrédito individual adequa os serviços financeiros tradicionais às características únicas das empresas do segmento informal.⁵ Instituições de microcrédito individual administram o risco de crédito diferentemente de bancos e outras instituições comerciais de crédito tradicionais e utilizam metodologias de grupo. Antes de conceder um empréstimo, as instituições de microcrédito individual

⁵ Churchill, 1999, 7

analisam detalhadamente a economia doméstica e também capacidade do negócio de quem toma o empréstimo. Isso geralmente conduz a um processo mais detalhado de solicitação e análise do que o utilizado em metodologias de grupo. Para o microcrédito individual, é importante desenvolver produtos cujos planos de pagamento correspondam ao fluxo de caixa do negócio do cliente. Isso significa que produtos de microcrédito individual são menos padronizados que os produtos oferecidos pelas instituições que utilizam metodologias de grupo que serão discutidas mais adiante. Com a mesma importância da análise da capacidade comercial temos uma avaliação do caráter de quem toma o empréstimo. A avaliação pode ser realizada por meio de entrevistas com líderes comunitários, vizinhos, fornecedores e clientes do candidato. Embora a maioria exija alguma forma de garantia para os empréstimos, as IMFs frequentemente utilizam garantias não-tradicionais ou substitutos de garantias. (No capítulo 4 há mais informações sobre o uso de garantias.) E também, a gestão da inadimplência no microcrédito individual pode sair mais cara que nos empréstimos em grupo, pois a IMF é a única responsável por recuperar o empréstimo (não conta com a ajuda do grupo solidário para isso).⁶

Box 3.1 Exemplo de produto de empréstimo individual: PortoSol

A estruturação e constituição da PORTOSOL, organização de microcrédito com atuação desde janeiro de 1996 na cidade de Porto Alegre, teve longo período de maturação. O pensamento inicial de um Banco Municipal, em 1991, passou por redefinição ao final de 1993. Sob a coordenação da Secretaria Extraordinária para Captação de Recursos, foi constituído um grupo de trabalho – interdisciplinar e inter-institucional – para desenvolver um estudo de viabilidade com vistas a constituir uma IMF.

Desde o início a GTZ, através do projeto Prorenda-Microempresas-RS, disponibilizou consultoria local e internacional.

Para garantir a legalidade das operações e o repasse dos recursos foram realizadas consultas ao Banco Central do Brasil (BACEN); Procuradoria do Município e Tribunal de Contas do Estado. Através da lei 7.679, de outubro de 1995, foi autorizada a participação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre em associação civil ideal com a finalidade de, a partir de uma ação facilitadora de acesso ao crédito, fomentar a constituição e ou/consolidação de pequenos e microempreendimentos – formais ou informais – instalados no âmbito do território municipal. Transparência e parceria foram os princípios norteadores de todo o processo de constituição da PORTOSOL. Amplo debate foi realizado com as associações empresariais, de trabalhadores e comunitárias para o aperfeiçoamento da proposta original.

A Instituição Comunitária de Crédito PORTOSOL – ICC PORTOSOL –, inicia suas atividades tendo como parceiros o governo do município e o do estado, a Associação de Jovens Empresários de Porto Alegre e Associação Comercial e Empresarial do Estado do Rio Grande do Sul. Para a constituição de *funding*, os aportes iniciais foram da Prefeitura de Porto Alegre e do Governo do Estado e, posteriormente, recursos da GTZ e da Inter-American Foundation. A partir do terceiro ano de operações, passou a tomar crédito do SEBRAE e do BNDES.

O instrumento para avaliar a capacidade do tomador de crédito, enfatiza fortemente o caráter do tomador,

⁶ Churchill, 1999, 65

Box 3.1 - Continuação

o mercado do empreendimento, o comprometimento familiar com o negócio, a formação da renda familiar, o histórico do negócio. Enfim, pressupostos que vão além dos números e que estão atrelados a reconhecer a necessidade e importância do crédito para o fortalecimento da atividade econômica e o provável comportamento no atendimento a compromissos assumidos.

Os produtos de crédito oferecidos cobrem a aquisição de matéria-prima ou mercadorias, a melhoria/ampliação de instalações, até a aquisição de máquinas/equipamentos e conserto de veículos utilitários. Oferece também linha de crédito rotativo para troca de cheques pré-datados. recebidos pelo cliente como resultado de vendas. Para essas operações os prazos vão até 120 dias; sendo, no entanto, até nove meses para capital de giro; até doze meses para capital misto e, até quinze meses para capital fixo. Opera pelo sistema PRICE com taxas mensais que variam entre 4,49%, 4,28% e 3,99%, respectivamente. Somente no produto troca de cheques cobra taxa de administração fixa que varia segundo o valor total negociado, cujo valor menor por operação é de R\$ 10,00 e o maior de R\$ 30,00, a taxa de 3,5% a.m.

Nestes seis anos a PORTOSOL já realizou operações que atingiram o montante de R\$ 43.500.000,00, mantendo atualmente emprestados R\$ 3.890.000,00, que representam 2.200 clientes ativos de valores que estão entre R\$ 200,00 e R\$ 15.000,00*. A média dos valores emprestados que em 1996 era de aproximadamente R\$ 1.600,00 por operação, hoje situa-se em torno de R\$ 1.800,00 e nas operações de troca de cheques, que se iniciaram no ano de 2000, o valor médio está em torno de R\$ 770,00.

A carteira em risco > 30 dias gira em torno de 7,42% (para fim de 2000), e as perdas efetivas acumuladas são menores do que 1% do total já emprestado. Utiliza principalmente como garantia das operações fiador/avalista, e garantias reais (bens do empreendimento ou pessoais).

A PORTOSOL está estreitamente ligada aos segmentos de baixa renda atendendo pequenos comerciantes (lanchonetes, minimercados, ...), assim como pequenos negócios tais como costureiras, pequenas marcenarias, mecânicos, serralherias... O objetivo é sustentar e manter o crescimento de segmento dos pequenos negócios, concedendo créditos adequados ao perfil de cada tomador, e continuamente avaliando, dentro das disponibilidades, a introdução de novas formas de crédito que atendam a comunidade de Porto Alegre e da Grande Porto Alegre.

Desde o início a PORTOSOL atua com princípios de: sustentabilidade, administração empresarial e empreendedora e autonomia. Portanto, com quadro próprio de pessoal, sistema de informações próprio e 70% 2/3 do seu Conselho de Administração é formado por representantes da sociedade civil organizada.

*Dados de 30/04/2002.

Crédito solidário

Descrição

Crédito solidário é uma metodologia na qual a IMF faz um empréstimo a um grupo de dois a sete pessoas. Cada um recebe uma parte predeterminada do empréstimo para seu negócio. No crédito solidário, embora o indivíduo seja o tomador, todo o grupo é responsável pelos pagamentos de cada membro. Em alguns casos, os membros devem pagar seus empréstimos como um grupo, plenamente, para que o pagamento seja aceito. Se um membro falhar, os demais devem pagar o saldo devedor: Enquanto algum membro do grupo tiver saldo devedor, nenhum outro membro poderá receber um crédito subsequente. No crédito solidário, o primeiro empréstimo geralmente é padronizado e cada membro recebe um crédito similar. Mas nos empréstimos subsequentes as quantias de cada membro do mesmo grupo podem variar dependendo do histórico individual de pagamento e da capacidade de endividamento. O atraso nos pagamentos pode afetar adversamente o volume do crédito de todos os membros do grupo.

Prazos

Empréstimos solidários geralmente são concedidos para capital de giro e por isso são empréstimos a curto prazo. Geralmente os praticantes de crédito solidário no Brasil oferecem prazos de empréstimo de três a seis meses. Os pagamentos são semanais, quinzenais ou mensais.⁷ Frequentemente, na fase inicial, uma IMF oferecerá um padrão de prazos de pagamento mas permitirá flexibilidade dos prazos à medida que a IMF amadureça e os grupos solidários estabeleçam um histórico de crédito. O valor dos empréstimos iniciais para grupos solidários geralmente são pequenos-entre US\$ 100 e US\$ 200 por indivíduo⁸. O pagamento a tempo dá aos clientes solidários uma oportunidade de aumentar seu limite de crédito. Embora o valor dos empréstimos subsequentes se baseie no histórico de crédito estabelecido, em geral não existe um limite superior.

Aprovação do crédito

A análise de crédito para um empréstimo solidário é menos profunda que a do microcrédito individual. Geralmente os agentes de crédito avaliam os candidatos por meio de uma análise mínima de crédito, incluindo verificação do negócio, avaliação do estoque, análise básica do fluxo de caixa e uma verificação do caráter do cliente. De forma semelhante ao empréstimo individual, uma pesquisa de crédito também pode ser exigida. As visitas ao local de trabalho e à residência do cliente são padrão. A solicitação de empréstimos para membros de grupos solidários é simples, o que é visto como uma vantagem para microempreendedores informais, muitos dos quais não mantêm registros comerciais suficientes e consideram as exigências burocráticas um grande obstáculo ao acesso a crédito dos bancos formais.⁹

⁷ Schonberger, 2001, 16

⁸ Ledgerwood, 1999, 84

⁹ Ibidem, 12

Gestão de grupos

Dado o pequeno tamanho do grupo, a gestão de grupos solidários é mínima e geralmente é feita pelo agente de crédito com a ajuda de um representante do grupo. Algumas IMFs oferecem uma assistência técnica mínima para a construção, organizacional e para o treinamento em gestão de grupos.

Considerações especiais

Nos bancos e na maioria das instituições financeiras formais, os créditos são segurados/garantidos de alguma forma: Os procedimentos prudentes na concessão de créditos envolvem a verificação, registro e controle e de alguma forma de acordo de garantias. No crédito solidário, a carteira ativa da instituição de microfinanças não é garantida fisicamente. Isso efetivamente dá à IMF autoridade para criar um ativo sem uma garantia de contrapartida.¹⁰ Nesse tipo de crédito, é imperativo ter diretrizes estritas que determinem:

- ▶ A solicitação de empréstimo e a análise de crédito;
- ▶ Montante e prazos dos empréstimos;
- ▶ O processo de aprovação do crédito, incluindo a verificação do negócio e dos ativos;
- ▶ A documentação legal e a correta identificação do cliente.

No crédito solidário eles são particularmente importantes, embora todos os membros do grupo compartilhem o risco, um membro problemático pode facilmente forçar todo um grupo solidário para o *default*. Por isso, os créditos solidários são pequenos da primeira vez que são concedidos, pois—é importante testar a credibilidade dos clientes como pagadores. Ao longo do tempo, são concedidos aumentos no valor e flexibilidade no prazo do empréstimo, com base no histórico de pagamentos. Os pagamentos dos créditos solidários são monitorados com mais frequência que no microcrédito individual, geralmente quinzenalmente. As IMFs devem manter diretrizes estritas de monitoramento para garantir uma resposta rápida a situações problemáticas. No Brasil, tanto o CrediAmigo (Veja o Quadro 3.2) quanto o CEAPE Pernambuco sofreram de altos níveis de inadimplência resultantes de períodos de alto crescimento acompanhado por supervisão e monitoramento insuficientes.¹¹

¹⁰ Jackelen, 1997, 1

¹¹ Osava, 2001, 1

Box 3.2 Exemplo de produto de crédito solidário: CrediAmigo¹²

Em 1996 o Banco do Nordeste (BN) reuniu-se com uma equipe do Banco Mundial para discutir os princípios do desenvolvimento de um programa sustentável de microcrédito no Brasil. Durante a fase piloto do projeto resultante, o CrediAmigo e os gerentes do BN receberam financiamento do Banco Mundial para realizar visitas de estudo de IMFs bem sucedidas operando na Bolívia, Chile, Colômbia e Indonésia. Com base nessas visitas, o BN selecionou a ACCION International para fornecer assistência técnica e auxiliar no desenvolvimento de produtos de crédito, material de treinamento e critérios de seleção para o CrediAmigo. Em dezembro de 1997, o CrediAmigo foi lançado por intermédio de cinco agências do BN, oferecendo um produto de crédito solidário. Utilizando essa metodologia, grupos de cerca de cinco pessoas garantiam, de forma cruzada, os empréstimos individuais de cada membro. Os pagamentos eram devidos a cada 15 dias e as taxas de juros eram “consideravelmente maiores” que os empréstimos convencionais, embora “bem abaixo” das taxas de agiotas informais. O pagamento no prazo era encorajado por meio de incentivos, incluindo descontos nos juros e o rápido pagamento dos empréstimos subseqüentes.

Inicialmente o piloto foi um sucesso. Porém, motivados pelo sucesso inicial, os gerentes do BN tentaram acelerar a implementação para atender a 100.000 clientes por meio de 50 agências no primeiro ano de operação. Essa expansão resultou em uma rápida deterioração da qualidade da carteira e em pesadas perdas de crédito, que custaram ao BN mais de US\$2 milhões. Dois meses depois do início da rápida expansão, o presidente do BN instruiu aos gerentes regionais para reduzir ou mesmo interromper a liberação de novos créditos. Trabalhando novamente com a ACCION, o projeto concentrou seus esforços na recuperação dos créditos. Demorou mais seis meses para que a carteira em risco retornasse aos limites previstos. Esse problema e o custo resultante levaram os gerentes do BN em todos os níveis, a compreender que a expansão da carteira deve ser administrada cuidadosamente para alcançar crescimento com qualidade. Em final de 2001, o CrediAmigo tinha mais de 85.000 clientes com um valor médio de crédito de R\$584 colocando o CrediAmigo entre as principais IMFs operando na América Latina em termos de penetração geográfica, número de clientes e grau de alcance.

Fonte: CGAP, Banco Mundial.

Bancos comunitários**Descrição**

Bancos comunitários, também chamados de bancos comunais, são grupos de crédito e poupança formados por 10 a 50 membros. A IMF faz um empréstimo ao banco comunitário, com membros individuais recebendo uma parte do empréstimo do grupo para investir em seus negócios individuais. Todos os membros garantem mutuamente o empréstimo do grupo junto à IMF: Cada membro concorda em pagar todo o débito do grupo no caso de inadimplência de alguns membros.

Além de receber empréstimos, os membros dos bancos comunitários geralmente poupam juntos em uma conta administrada pelo grupo, conhecida como a *conta interna*. As economias podem ser

¹² Schonberger e Christen, 2001



mantidas em uma conta no banco ou cooperativa, ou podem ser investidas em projetos que gerem renda para a comunidade. Uma percentagem desses financiamentos internos costumam ser acessíveis na forma de empréstimos, seja para membros ou não-membros, com juros. As taxas desses empréstimos internos costumam ser maiores que as cobradas pela IMF. Os juros e lucros ganhos da conta interna são redistribuídos aos membros com base no montante com que cada um contribuiu.

Na metodologia de bancos comunitários, a quantia inicial dos empréstimos geralmente é fixa para todos os candidatos, assim como as condições do empréstimo; seja no valor, fixo ou dentro de uma faixa. Como no crédito solidário, créditos futuros dependem do pagamento do total do empréstimo de grupo. Os valores dos empréstimos subseqüentes para indivíduos podem variar muito com base no histórico de crédito individual e nas poupanças acumuladas. O Quadro 3.3 apresenta um exemplo de uma IMF peruana, a Pro Mujer, que oferece produtos de crédito e poupança através de bancos comunitários.

Prazos

Como os empréstimos solidários, os créditos de bancos comunitários geralmente são voltados para microempreendedores informais que necessitam de capital de giro. A quantia inicial de empréstimo para membros individuais nos bancos comunitários varia de um programa para outro mas sempre começa pequena—entre US\$50 e US\$120. Os prazos do empréstimo variam de três a seis meses, com a maioria das IMFs exigindo pagamentos semanais ou quinzenais. O crédito disponível pode ser ampliado a cada ciclo, com base no histórico de pagamentos e nas poupanças acumuladas.

Além de cobrar juros, os bancos comunitários geralmente exigem que membros poupem uma percentagem mínima do total do empréstimo, contribuindo com a conta interna do grupo. Enquanto que a maioria dos bancos comunitários funcionam através de ONGs e não tenham direito a receber depósitos de clientes, isso não os desencoraja de exigir poupança dos clientes como parte da solicitação do empréstimo. Em vez de aceitar depósitos dos próprios clientes, eles geralmente exigem que os clientes depositem as poupanças em uma terceira instituição, como por exemplo uma cooperativa ou uma agência local de um banco comercial. Os membros e a IMF acompanham os saldos de poupança utilizando extratos bancários e comprovantes de depósito.

Gestão de grupos

Um grupo de bancos comunitários consiste de membros selecionados democraticamente que garantem mutuamente o pagamento do empréstimo do grupo. Cada banco comunitário tem um comitê gestor eleito, geralmente de 3 ou 4 membros incluindo um presidente, um secretário e um tesoureiro. Esses comitês de gestão são responsáveis por manter a disciplina do grupo, seus registros e auxiliar na verificação da qualificação dos membros. A gestão do banco comunitário se baseia no processo democrático conduzido com a ajuda do comitê. Os regulamentos são utilizados para resolver problemas, verificar o poder do comitê gestor e determine as atividades da conta interna, seus usos e prazos.

A gestão e o monitoramento de bancos comunitários é mais intensa que a dos dois produtos mencionados antes. O processo de preparar o banco comunitário para a autogestão exige um treinamento significativo. O treinamento, geralmente chamado de *período de formação*, pode exigir



de quatro a oito reuniões e durar de uma a oito semanas. Após conceder o empréstimo, os agentes de crédito geralmente devem visitar os bancos comunitários em cada reunião para supervisionar e dar assistência técnica. Embora alguns bancos comunitários tornem-se bem habilitados na gestão de suas contas internas e externas, como regra eles exigem um apoio contínuo do pessoal da IMF.

Processo de aprovação do crédito

A aprovação do crédito em bancos comunitários se baseia principalmente em associar-se ao grupo e ter um negócio. Os requisitos para associação ao banco comunitário geralmente incluem limites de idade, identificação, residência no local e aceitação pelos demais membros. A maioria das IMFs exige um processo mínimo de verificação da existência do microempreendimento sem uma análise real do fluxo de caixa ou da capacidade de endividamento. A análise de crédito é simples devido ao baixo nível de sofisticação dos negócios mantidos pelos clientes típicos. Além disso, as IMFs geralmente exigem que os membros economizem uma porcentagem do valor de crédito solicitado na conta interna do banco comunitário antes da aprovação do crédito.

Considerações especiais

Como nos grupos solidários, os empréstimos de bancos comunitários não são garantidos. Como a descrição anterior implica, existem diversos custos de oportunidade para clientes em termos do tempo e compromisso que não estão presentes nas duas outras metodologias. A metodologia dos bancos comunitários geralmente é utilizada para empréstimos aos segmentos mais pobres da população que têm negócios menos sofisticados, menos experiência com crédito e geralmente não dispõem de um estoque suficiente nem de aparelhos eletrodomésticos que possam servir como garantias do empréstimo. Embora os grupos de bancos comunitários freqüentemente exijam uma garantia de cada um que deseje tornar-se membro do grupo, essa garantia não é entregue à IMF. Em vez de uma garantia física, as IMFs exigem que os bancos comunitários ofereçam um mecanismo de garantia em grupo: o banco comunitário seleciona e aprova cada membro e também o valor de seu empréstimo. A auto-seleção é uma verificação de crédito vital, que permite que os membros da comunidade, e não a IMF, avaliem a credibilidade dos clientes em potencial.

Como já foi dito, a IMF faz um acordo de empréstimo com todo o banco comunitário para o valor total do empréstimo. Se algum membro não puder pagar seu empréstimo por qualquer motivo, os demais membros do grupo, assumem a responsabilidade coletivamente de pagamento do saldo restante. Se não o fizerem, os membros não mais serão elegíveis a créditos futuros. O valor de poupança exigido na maioria dos programas de bancos comunitários costuma ser utilizado como uma proteção para garantir pagamentos regulares. Se uma pessoa não honrar um pagamento programado, poderá utilizar suas próprias poupanças acumuladas para permanecer em dia com o crédito. Em casos nos quais não exista outra alternativa, os membros podem optar por utilizar as poupanças dos membros atuais do grupo para pagar pelos membros em atraso. Os membros do banco são então responsáveis por acompanhar, para garantir que as poupanças sejam repostas. Os números maiores de participantes e valores nos bancos comunitários diluem o risco de um default entre mais membros do que nos empréstimos a grupos solidários; porém, mais membros também colocam mais dinheiro em risco se o banco for formado ou não verificado sem o cuidado suficientemente adequado. Alguns programas permitem que membros banco comunitário, bem



sucedidos, sejam “promovidos” para empréstimos solidários ou individuais após estabelecer um bom histórico de crédito junto à IMF.

Atender a diversos clientes por meio de um banco comunitário ajuda uma IMF a aumentar a eficiência de emprestar pequenas quantias a clientes-alvo. Porém, essa metodologia funciona melhor em áreas mais homogêneas da população. Em populações transientes, como as que podemos encontrar em cidades grandes, pode ser desafiador encontrar um número suficiente de pessoas que se conheçam bem o bastante para aceitar a garantia mútua exigida para um banco comunitário.

Box 3.3 Exemplo de banco comunitário/ Produto de crédito de banco comunitário: Pro Mujer Peru¹³

O Pro Mujer Peru começou seu programa de crédito em abril de 2000. Em um ano de operações, o programa alcançou 2.700 clientes—1000 a mais que o previsto para seu primeiro ano. Em um mercado caracterizado por atrasos elevados, a IMF informou uma taxa zero de atrasos.

O Pro Mujer Peru opera uma variação da metodologia de banco comunitário na qual agentes de crédito organizam grupos de 25 a 30 mulheres em “bancos comunais.” Cada banco participa de um curso de treinamento de 16 horas durante o qual os clientes são instruídos sobre a gestão do banco comunal, a criação de planos comerciais e das habilidades comerciais básicas, como contabilidade básica e gerenciamento. O treinamento dos bancos comunitários geralmente dura duas semanas. E também, nesse treinamento antes da concessão de créditos, os membros formam grupos solidários menores, de cinco mulheres que garantem mutuamente o pagamento dos empréstimos de cada uma. Se uma ou mais mulheres nesse subgrupo não puder pagar, as demais concordam em cobrir sua dívida. Os créditos futuros de todo o banco comunal se baseiam no sucesso total do banco no pagamento do empréstimo.

Trabalhando com o Pro Mujer, os membros do banco recebem um empréstimo entre US\$50 e US\$600, que é utilizado para iniciar ou aprimorar seus negócios. Os ciclos iniciais de crédito são de quatro meses. Os clientes reúnem-se semanalmente para fazer pagamentos e contribuir para uma conta de poupança comunitária. Metade dessas contribuições estão disponíveis para “empréstimos internos” nos quais os membros ganham juros. Os membros são responsáveis por acumular poupanças de, no mínimo 10% do montante do empréstimo durante o ciclo de crédito. No final do ciclo, os clientes que tiveram mais sucesso em pagar seus empréstimos e que atenderam aos requisitos de poupança estão elegíveis para receber empréstimos subsequentes a quantias maiores. Os membros não precisam tomar um empréstimo para permanecer no banco comunal.

Além de crédito e poupança, o Pro Mujer também oferece serviços financeiros e não-financeiros, como: serviços básicos de saúde, treinamento nos direitos das mulheres e questões de violência doméstica além de treinamento técnico em negócios.

¹³ Do site na Web Pro Mujer: < http://promujer.org/english/f_main.html > “Programs in Peru” e “Microcredit: Communal Bank Methodology”



Aspectos financeiros do desenho do produto

Ao desenhar produtos de crédito, os gerentes das IMF devem considerar cuidadosamente diversos fatores financeiros que influenciam diretamente o sucesso e a sustentabilidade de seus produtos, e também da própria IMF. Os gerentes devem buscar um equilíbrio entre oferecer serviços atraentes e acessíveis que atendam às necessidades de fluxo de caixa do cliente e manter produtos de baixo risco com taxas de juros suficientes para cobrir as necessidades de receita da IMF.

3.3. Preços

Os preços costumam ser a primeira consideração da instituição de crédito e possivelmente a última consideração dos clientes de microfinanças. Apenas em mercados amadurecidos como nas cidades bolivianas, as taxas de juros e outras taxas vêm sendo consideradas da perspectiva do cliente como um elemento a diferenciar os competidores. Na maioria dos casos, os clientes desejam pagar mais se os recursos do produto atenderem à sua satisfação, como disponibilidade e acesso, valor do empréstimo e incentivos. Independentemente disso, as IMFs devem ter o cuidado de não descartar todas as questões que envolvem preços.

Os preços são essenciais sempre que uma organização desenvolve um novo produto, lança um produto existente em uma nova área geográfica ou quando a organização deseja mudar o posicionamento de produto existente, dentro do mesmo mercado. É essencial que as IMFs cobrem por seus produtos de forma sistemática e correta: o preço dos produtos deve cobrir todo o seu custo de fornecimento.¹⁴ Ao determinar o preço, as instituições que estão apresentando um segundo ou terceiro produto têm a vantagem de poder distribuir esses custos por todos os produtos, permitindo um sistema de preços variável de acordo com as condições de mercado.

Definindo uma taxa de juros sustentável

As IMFs podem determinar a taxa de juros necessária baseadas em sua estrutura de custos. A seguir é apresentado um método para calcular aproximadamente a taxa sustentável dos empréstimos utilizando o exemplo de uma IMF fictícia, a ProCredito.¹⁵ Para utilizar um método mais exato, uma IMF pode preferir criar um modelo de planejamento em uma planilha, que seja capaz de produzir projeções mensais baseado nas demonstrações financeiras da instituição em determinado período.

É importante observar que o exemplo a seguir se baseia numa IMF madura com custos relativamente estáveis. Os custos iniciais já foram amortizados e a IMF está operando a plena capacidade. Compreende-se que uma IMF não deve esperar o equilíbrio em todos os pontos de sua curva média de custos. Além disso, é necessária uma certa escala de operações para obter o equilíbrio, e assim tornar este método aplicável.¹⁶ É função da gerência determinar qual seria o tempo razoável para a IMF chegar ao estágio de plena recuperação dos custos. A *taxa efetiva anualizada (R)* cobrada nos

¹⁴ "Costing and Pricing of Financial Services: A Toolkit Manual for MFIs", MicroSave Africa.

¹⁵ Método de cálculo adaptado de Ledgerwood 1999 e do MicroSave Toolkit 2001)

¹⁶ Ledgerwood, 1999, 149



empréstimos é função de cinco elementos, cada qual expresso como percentagem da carteira ativa média (*LP*), despesas administrativas (*AE*), o custo financeiro (*CF*), provisão para devedores duvidosos (*LL*), a taxa de capitalização desejada (*K*) e a receita dos investimentos (*II*). Cada variável deve ser expressa como percentagem da carteira ativa média.

Fórmula do preço:

$$R = [(AE + LL + CF + K) / (1 - LL)] - II$$

Taxa de despesas administrativas

Incluídos nas despesas administrativas estão os custos anuais recorrentes, exceto a despesa financeira e a provisão para devedores duvidosos, incluindo: custos de pessoal, aluguel, transportes, utilitários, material de escritório, combustível e depreciação. Também se inclui o valor de bens ou serviços doados pelos quais a IMF terá de pagar no futuro, à medida que crescer e se tornar independente do apoio de doadores. Os custos administrativos podem variar desde 12% até 50% da carteira ativa média para IMFs pequenas e menos eficientes. (Veja no capítulo 7 a sobre taxas de eficiência e outros indicadores de desempenho).

Por exemplo, a empresa de microfinanças ProCrédito tem despesas operacionais de US\$260.000 para uma carteira ativa média de US\$1.400.000. Nesse caso, a taxa de despesas administrativas é de 0,186 ou 18,6% da carteira ativa média.

$$260.000 / 1.400.000 = 0,186$$

Taxa de perdas

A taxa de perdas (*LL*) é o prejuízo anual sofrido pela IMF devido a empréstimos não pagos. Pode ser difícil para uma nova IMF prever essa percentagem, uma vez que a experiência passada costuma ser a melhor referência. As IMFs líderes tendem a manter a taxa de perdas abaixo de 2%. É importante não confundir a taxa de perdas com a taxa de inadimplência ou as despesas com provisão para devedores duvidosos, os quais são relacionados diretamente aos pagamentos atrasados que podem ou não resultar em um prejuízo para a instituição.

Prosseguindo com o exemplo anterior, a ProCrédito reconheceu como perdas \$42.000 enquanto administrava uma carteira ativa média de \$1.400.000. Nesse caso a taxa de perdas é de 0,03 ou 3%.

$$42.000 / 1.400.000 = 0,03$$

Custo financeiro

O custo financeiro (*CF*) considera os custos associados ao uso de recursos, qual que seja a fonte. É importante observar que, para obter o que se considere uma taxa de juros sustentável em termos do mercado, a IMF deve calcular o custo total dos financiamentos, atribuindo taxas comerciais a todos os fundos tomados por empréstimo. Ela também deve levar em conta a proporção geral de passivos necessários para financiar a carteira ativa e outros investimentos. Isso dependerá da política da IMF sobre quanta dívida poderá suportar. Não é incomum que IMFs maduras financiem 100% de sua carteira ativa por meio de empréstimos tomados e, no contexto internacional, de depósitos.A

computação parte de um balanço patrimonial estimado para um ponto no futuro a médio prazo. Abaixo apresentamos, como exemplo, o resumo do balanço patrimonial da ProCrédito.

Resumo do balanço patrimonial- ProCrédito

ATIVO		PASSIVO	
Ativos financeiros			
Em caixa	25.000	Depósitos	-
Investimentos	270.000	Empréstimos (c/taxas preferenciais)	950.000
Carteira ativa	1.400.000	Empréstimos (comerciais)	175.000
(Reservas)	(56.000)	Total de passivos	1.125.000
Carteira ativa líquida	1.344.000		
Total de Ativos financeiros	1.639.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	727.000
Ativos fixos			
Imóveis	178.000		
Equipamentos (Depreciação acumulada)	75.000 (40.000)		
Total de ativos fixos	213.000		
TOTAL DE ATIVOS		TOTAL DE PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
	1.852.000		1.852.000

Para deduzir o custo financeiro, o *método de custo médio ponderado de capital* é recomendado como a medição mais precisa, baseada nas fontes utilizadas para financiar os ativos financeiros, incluindo: empréstimos à IMF, depósitos (se autorizados), e patrimônio líquido.

- ▶ **Para todos os empréstimos à IMF**, use a taxa de empréstimo dos bancos comerciais para tomadores comerciais de tamanho médio, independentemente da taxa de juros real cobrada. Até mesmo empréstimos de agências de desenvolvimento que cobrem baixas taxas devem ser tratados dessa maneira: portanto a taxa de juros da IMF deve ser definida a um nível suficientemente alto para não ter de ser elevada depois.
- ▶ **No caso de depósitos mobilizados por uma IMF**, use a taxa média local paga em depósitos equivalentes, mais um extra pelos custos administrativos adicionais de captar os depósitos (ou seja, custos administrativos além dos custos refletidos acima como despesas administrativas para a carteira ativa)¹⁷. Esses custos administrativos adicionais podem ser bem altos, especialmente no caso de pequenos depósitos.

¹⁷ Custos administrativos associados a depósitos podem ser omitidos desta parte da fórmula se tiverem sido incluídos anteriormente em Despesas Administrativas (AE). De qualquer forma, é crucial reconhecer que a mobilização dos depósitos, especialmente os de pequeno porte, exige algum nível de recursos administrativos acima e além dos exigidos para administrar a carteira ativa.

- **Patrimônio líquido**, para os fins desse cálculo, é a diferença entre ativos financeiros (não os ativos totais) e os passivos—em outras palavras: patrimônio menos ativos fixos. A taxa de inflação prevista deve ser utilizada como fator de custo, pois a inflação representa uma redução anual real no poder de compra do valor líquido da IMF.

O custo total absoluto é calculado adicionando os custos de cada classe de financiamento, e depois dividindo esse total pela carteira ativa média para gerar o custo financeiro (CF) para a fórmula de preços.

Exemplo da ProCrédito:

EMPRÉSTIMOS

Taxa de mercado para empréstimos = 15%

Valor total dos empréstimos (\$950.000 + \$175.000) = \$1.125.000

Preço total dos empréstimos supondo financiamento por bancos comerciais
= \$1.125.000 * 0,15 = \$168.750

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Taxa de inflação anual 9%

Valor total do patrimônio líquido = \$1.852.000

Custo da inflação = \$1.852.000 * 0,09 = \$166.680

$(168.750 + 166.680) / 1.400.000 = 0,24$

Taxa de capitalização

A taxa de capitalização representa a margem real que a organização espera obter de suas operações. Como é o caso de outras medições, a taxa de capitalização é expressa como percentagem da carteira ativa média. Definir a taxa de capitalização desejada é responsabilidade da gerência, cujas decisões podem ser influenciadas pelas expectativas dos proprietários ou pela necessidade de aumentar os valores do patrimônio. Como muitos financiadores só emprestarão em relação ao valor do patrimônio líquido da instituição, uma instituição que consiga aumentar seu valor de patrimônio ao longo do tempo, também irá, provavelmente, aumentar sua capacidade de tomar empréstimos.

Exemplo da ProCredito:

A gerência da ProCredito está interessada em aumentar sua alavancagem atual, tomando empréstimos substancialmente maiores nos próximos anos. A taxa atual de passivos sobre o patrimônio é considerada relativamente baixa, em 1,5. Esperando financiar um crescimento estável no futuro, a gerência estabeleceu uma taxa de capitalização de 10%. Em outras palavras, eles desejam obter como lucro 10% de todas as receitas operacionais, após pagar todas as despesas operacionais. Esse lucro aumentará a base patrimonial da IMF.

Receita dos investimentos

A receita dos investimentos (RI) é a receita que a IMF espera produzir por meio dos ativos financeiros, excluindo sua carteira ativa. Alguns deles, como dinheiro em caixa ou depósitos em contas correntes, produzem relativamente pouco ou nenhum juro devido à sua natureza de curto prazo. Essa receita, expressa como percentagem da carteira ativa, entra como dedução na fórmula do preço.

No caso da ProCrédito, os ativos financeiros (excluindo a carteira ativa) limitam-se aos valores em caixa e aos investimentos a curto prazo. O que está em caixa não produz receita, enquanto que os investimentos a curto prazo só rendem 6% a, produzindo uma receita dos investimentos de \$16.200 ($\$270.000 * 0,06$) para a organização. Esse valor, expresso como percentagem da carteira ativa, é de 0,01 ou 1%.

$$16.200/1.400.000 = 0,01$$

O cálculo:

Taxa de despesas administrativas (AE) =	0,186
Provisão para devedores duvidosos (LL) =	0,03
Custo dos financiamentos (CF) =	0,24
Taxa de capitalização (K) =	0,10
Receita dos investimentos (II) =	0,01

Fórmula do preço: $R = [(AE + LL + CF + K) / (1 - LL)] - II$

$$(0,186+0,03+0,24+0,10/ 1- 0,03)- 0,01 = 0,563 \text{ ou } 56,3\%$$

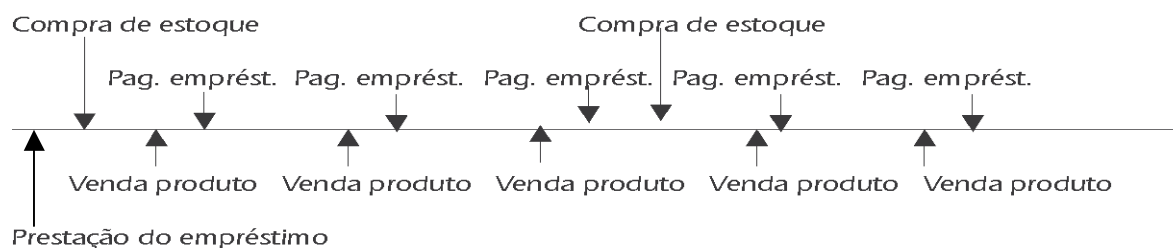
Assim, uma taxa de juros sustentável para a ProCrédito é de 56,3%, expressos como uma taxa anual efetiva.

Fluxo de caixa dos clientes no projeto do produto

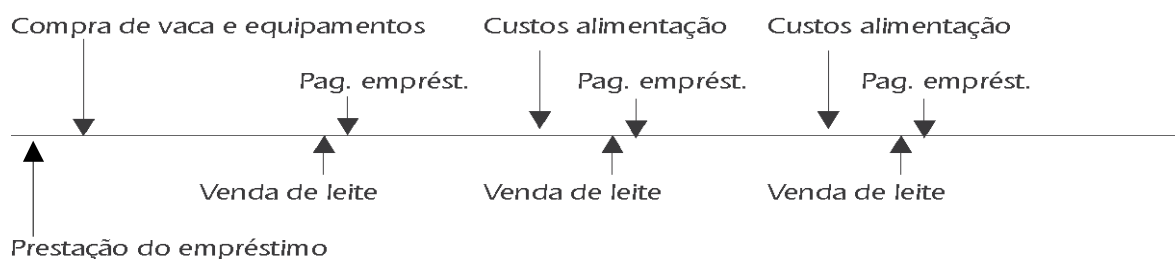
Projetar produtos de crédito para atender às necessidades dos clientes é crítico para o sucesso de qualquer IMF. Compreender o fluxo de caixa dos tomadores e a lucratividade de seus negócios é um elemento básico do projeto do produto. De forma simples, as instituições de crédito devem garantir que os tomadores tenham caixa suficiente para cobrir os pagamentos dos empréstimos e para isso devem definir condições adequadas do empréstimo e a frequência dos pagamentos. Se não o fizerem, obterão taxas inaceitavelmente altas de atrasos e eventualmente uma alta incidência de perda de clientes, pois os tomadores saem em busca de serviços que atendam melhor às suas necessidades.

Fluxo de caixa e frequência de pagamento

No caso de um cliente de microfinanças, ocorrem alguns fluxos de entrada e da saída de caixa em uma base previsível, dependendo da atividade comercial. As entradas de caixa referem-se a receitas ganhas pelo negócio do tomador, enquanto que as saídas de caixa são os pagamentos realizados pelo negócio. Um vendedor no mercado obtém receitas em dinheiro diariamente que permitem pagar prestações do empréstimo diária ou semanalmente. O gráfico a seguir ilustra os fluxos de caixa de um vendedor típico no mercado e seu relacionamento com os pagamentos do empréstimo:



Por outro lado, clientes cujas principais atividades comerciais consistem na criação de animais terão um padrão de fluxo de caixa bem diferente. O gráfico a seguir ilustra o fluxo de caixa de um pequeno produtor de leite e seu relacionamento com as prestações do empréstimo. O exemplo demonstra uma geração menor e menos freqüente de caixa, quando comparado ao vendedor ambulante, por exemplo. Este fato deve ter impacto no tempo e na freqüência das prestações dos produtos projetados especificamente para este tipo de cliente.



No máximo grau possível, as IMFs devem tentar fazer corresponder as programações de pagamento do empréstimo com os padrões de fluxo de caixa dos tomadores. Os clientes que têm fluxos de caixa irregulares devem aprender a orçar para saídas de caixa esperados e de emergência, onde uma estratégia importante é o acúmulo de poupança. Ao mesmo tempo, as IMFs também devem compreender e preparar-se para a natureza imprevisível do fluxo de caixa do negócio do cliente. Por outro lado, independentemente dos padrões mutáveis de fluxo de caixa dos clientes, deve-se programar pagamentos periódicos dos empréstimos como forma de disciplinar os clientes e ajudar a IMF a evitar prejuízos em potencial.

Fluxos de caixa e condições do empréstimo

O prazo do empréstimo é uma das variáveis mais importantes no projeto do produto. O prazo do empréstimo refere-se ao período durante o qual todo o saldo do empréstimo e os juros serão pagos. O prazo do empréstimo tem impacto na receita da IMF, no custo de financiamento do tomador (taxa de juros efetiva), nos montantes pagos e, finalmente na adequação do empréstimo para os fins desejados pelo tomador.¹⁸

Uma IMF pode reduzir o risco de atrasos nos pagamentos se corresponder as condições do empréstimo com o ciclo comercial do cliente. O exemplo a seguir é de uma pequena sapataria operando em um ciclo comercial de seis meses, (o cliente compra estoques a cada seis meses para beneficiar-se de comprar por atacado). O primeiro exemplo demonstra como um prazo de empréstimo bem estruturado pode ser compatível com o pagamento e também com a sustentabilidade do negócio do tomador.¹⁹

O cliente toma um empréstimo de R\$1.000,00 por quatro meses com pagamentos mensais de R\$214,00 (incluindo principal e juros). A média de receita do negócio é de R\$310,00 mensais.¹⁹

	Receita do negócio	Empréstimo	Receita líquida
		1.000	
Mês 1	310	(214)	96
Mês 2	310	(214)	96
Mês 3	310	(214)	96
Mês 4	310	(214)	96
Mês 5	310	(214)	96
Mês 6	310	(214)	96

Nesse cenário, o sapateiro tem uma receita extra para consumir ou reinvestir no seu negócio enquanto administra facilmente os pagamentos do empréstimo.

O segundo exemplo a seguir é um empréstimo a menor prazo para o mesmo negócio e mostra seu efeito na capacidade de pagamento do cliente. O cliente toma \$1000,00 por três meses com pagamentos mensais de \$347,00 (incluindo principal e juros). A média de receita do negócio é de \$310,00 mensais.²⁰

	Receita do negócio	Empréstimo	Receita líquida
		\$1.000	
Mês 1	\$310	(\$347)	(\$37)
Mês 2	\$310	(\$347)	(\$37)
Mês 3	\$310	(\$347)	(\$37)
Mês 4	\$310	-	
Mês 5	\$310	-	
Mês 6	\$310	-	

¹⁸ Ledgerwood, 134

¹⁹ Adaptado de "Finance Study Guide: Financial Management Training for MicroFinance Organizations", CALMEADOW, 1996.

²⁰ Churchill, 39

Nesse cenário, mesmo se, nessas condições, o cliente conseguir uma alternativa para pagar o empréstimo utilizando uma poupança ou tomando empréstimos de amigos ou familiares, o fluxo de caixa negativo causado pelas condições inadequadas do empréstimo podem ter um impacto tão negativo no negócio que não lhe permitam conseguir crédito no futuro.

Taxa de juros efetiva

A taxa de juros efetiva refere-se à inclusão de todos os custos financeiros diretos de um empréstimo na taxa de juros. Ela representa o custo real do empréstimo para o tomador. O conceito também é útil para determinar se mudanças nas políticas de preços têm um efeito na receita potencial do cliente. As taxas efetivas diferem das taxas de juros nominais porque incorporam juros, taxas, o método de cálculo dos juros e outros requisitos do empréstimo, no custo financeiro do empréstimo. Nota: a taxa efetiva também deve incluir o custo de poupanças obrigatórias ou outras contribuições exigidas ao tomador, porque estes servem para aumentar o custo do empréstimo.

Uma taxa efetiva é equivalente à taxa cobrada em um saldo decrescente, ou seja, ela reflete o montante e a duração dos pagamentos do cliente, em relação ao empréstimo desembolsado e à disposição do cliente, em cada momento do ciclo de empréstimo. Cabe notar que taxas fixas, calculadas como porcentagem do montante original do empréstimo, resultarão em uma taxa efetiva significativamente maior.

Cálculo da taxa de juros efetiva

A melhor maneira de calcular a taxa de juros efetiva de um empréstimo é utilizando uma calculadora financeira ou um modelo de planilha que utilize o método de taxa de retorno interna. Se nenhuma dessas ferramentas estiver disponível, é possível fazer uma estimativa considerando o montante total que o tomador paga em juros e taxas no decorrer do empréstimo. O método de estimativa pode ser utilizado para determinar o efeito da taxa de juros, o método de cálculo, o prazo do empréstimo e a taxa do empréstimo.

Uma estimativa da taxa efetiva é calculado assim:

Custo para o tomador = $\frac{\text{Montante pago em juros e taxas}}{\text{Saldo médio devedor do principal}}$

Saldo médio devedor do principal = $\frac{\text{Soma dos saldos devedores do principal}}{\text{Número de prestações}}$

Os dois exemplos a seguir mostram a diferença nas taxas efetivas para clientes com empréstimos e taxas de juros semelhantes, com diferentes métodos de cálculos e requisitos. O cálculo da taxa de juros efetiva é feito utilizando o método de estimativas.

Empréstimo A:

Períodos por ano: 12

Prestações do empréstimo: 4

Juros e taxas: 5% mensais sobre o saldo decrescente, 2% de taxa inicial

Requisito de poupança: Nenhum

Taxa efetiva: 70,75% ao ano

Final do período	Pagamento do principal	Taxa do cliente	Pagamento de juros	Poupança do cliente	Fluxo de caixa líquido	Saldo do principal em conta
0		20	-	-	980	1.000,00
1	250		50	-	-300	750
2	250		37,5	-	-287,5	500
3	250		25	-	-275	250
4	250		12,5	-	-262,5	-
TOTAL	1.000,00	20	125			2.500,00
Total pago de juros e taxas			145			
Saldo médio devedor			625			
Taxa efetiva estimada do período (145/625)			23%			
Taxa efetiva estimada anualizada (0,23*3)			70%			

Total pago de juros e taxas 145

Saldo médio devedor 625

Taxa efetiva estimada do período (145/625) 23%

Taxa efetiva estimada anualizada (0,23*3) 70%

Empréstimo B:

Períodos por ano: 12

Prestações do empréstimo: 4

Juros e taxas: 5% mensais sobre o montante pago

Requisito de poupança: 5% acumulados durante o ciclo do empréstimo

Taxa efetiva: 120% ao ano

Final do período	Pagamento do principal	Taxa do cliente	Pagamento de juros	Poupança do cliente	Saldo de poupança pago ao cliente	Fluxo de caixa líquido	Saldo do principal em conta
0	1.000,00				-	900	1.000,00
1	250		50	12,5	-	-325	750
2	250		50	12,5	-	-325	500
3	250		50	12,5	-	-325	250
4	250		50	12,5	-	-325	-
TOTAL	1000		200	50	-	200	2.500,00
Total pago de juros e taxas (+ poupança)				250			
Principal médio devedor				625			
Taxa efetiva estimada do período (250/625)				40%			
Taxa efetiva estimada anualizada (0,40*3)				120%			

Total pago de juros e taxas (+ poupança)	250
Principal médio devedor	625
Taxa efetiva estimada do período (250/625)	40%
Taxa efetiva estimada anualizada (0,40*3)	120%

Os exemplos anteriores mostram claramente o impacto do método de cálculo sobre as taxas de juros efetivas, e também o uso de taxas e poupanças compulsórias. A lista a seguir é um resumo das principais variáveis que podem influenciar a taxa de juros efetiva e podem ser levadas em conta ao determinar as políticas de preços e também o custo dos empréstimos ao tomador.

- ▶ Calcular os juros sobre o valor original do empréstimo, chamada de taxa de juros “fixa”.
- ▶ Exigir o pagamento de juros no início do empréstimo (como uma dedução do montante do principal pago) em vez de distribuir os pagamentos de juros pela duração do empréstimo.
- ▶ Cobrar uma comissão ou taxa além da taxa de juros.
- ▶ Cotar uma taxa de juros mensal mas recolher o principal e os juros semanalmente, contando quatro semanas como um mês.
- ▶ Exigir que parte do empréstimo seja depositado junto à instituição de crédito como uma poupança compulsória ou compensação de saldo.

Figura 3.3 Comparação de taxas de juros, taxas e condições de pagamento das principais IMFs²¹

	Taxa de juros mensal %	Período de pagamento	Método de cálculo	Taxa/ Desconto	Taxa anual efetiva %
BRI Bank Rakyat Indonesia < \$1.280 > \$2.130	2,0 1,6	mensal mensal	fixo fixo	0,5% de desconto 0,4% de desconto	32%
ADEMI República Dominicana (\$3.600 - \$36.000)	3,0	mensal	fixo	6,0% de taxa	66
CALPIA El Salvador comércio e serviços criação de animais	3,0 2,5	diário, semanal, mensal trimestral ou maior	decrésciente decrésciente	2% de taxa 4%, 2% de taxa	43 40, 35
CMAC Caja Municipales Peru Emp. comerciais Emp. pessoais	4 - 5 4 - 5	diversos diversos	decrésciente decrésciente	nenhuma nenhuma	60 -80% 60- 80%

²¹ Churchill, 39



Cálculo do volume de equilíbrio

Uma das implicações financeiras mais importantes do projeto do produto é o ponto de equilíbrio do produto, também chamado de seu *volume de equilíbrio*. Em outras palavras, os gerentes têm de saber em que ponto um produto irá cobrir seus custos e começar a dar lucro para a organização. Essa análise é útil para determinar as projeções gerais de crescimento de uma organização e também a viabilidade de um produto em relação a seu potencial de mercado.

O equilíbrio ocorre quando a receita total gerada iguala os custos totais. A análise de equilíbrio é o processo de determinar as taxas às quais os recursos geram receitas e despesas. As despesas incluídas nessa análise são tanto os custos fixos quanto os variáveis.

- ▶ **Custos fixos** são aquelas despesas que não variam de acordo com o volume produzido. Exemplos: aluguéis, equipamentos e salários. Nota: embora alguns custos fixos como salários aumentem com o crescimento das operações, eles não o fazem a cada novo empréstimo e assim são considerados custos fixos. A organização também pode incluir nos custos fixos o custo inicial do desenvolvimento de um novo produto como pesquisa e testes de pilotos, amortizados ao longo de um certo período.
- ▶ **Custos variáveis** são as despesas que variam de acordo com o volume produzido. Os custos variáveis associados aos empréstimos incluem principalmente o custo financeiro e a provisão para devedores duvidosos, expressas como percentagem do saldo devedor do empréstimo.

A primeira etapa no cálculo do ponto de equilíbrio é a definição da margem de contribuição por empréstimo, também chamada de margem financeira. A margem de contribuição é o montante ganho por empréstimo após cobrir os custos variáveis. A fórmula é a seguinte:

Receita – Custos variáveis = Margem de contribuição

Nesse caso a receita de um empréstimo é calculada de acordo com sua taxa de juros efetiva multiplicada pelo saldo devedor médio estimado. Para um empréstimo sem período de carência para pagamentos do principal, uma estimativa pouco precisa é que o saldo devedor é igual ao montante pago dividido por dois. Para ser mais preciso, os saldos médios devedores variarão dependendo do prazo e da frequência dos pagamentos e pode ser calculado com mais precisão utilizando um modelo de planilha.

Receita = Saldo devedor médio x Taxa de juros efetiva

Os custos variáveis são calculados multiplicando-se o saldo devedor médio pelo custo previsto da taxa de financiamento mais a taxa de provisão para devedores duvidosos. A fórmula é:

$$\begin{aligned} & \text{(Saldo devedor médio x taxa de provisão para devedores duvidosos)} \\ & + \text{(Saldo devedor médio x Custo financeiro)} \end{aligned}$$

O exemplo a seguir ilustra o cálculo completo da margem de contribuição de um produto de crédito para uma IMF fictícia, a *Progreso*

Saldo devedor médio por empréstimo =	\$350
Taxa de juros efetiva =	28%
Provisão para devedores duvidosos =	5%
Custo dos financiamentos =	17%

$$\begin{aligned} \text{Margem de contribuição/ empréstimo} &= (350 \times 0,28) - (350 \times 0,05) - (350 \times 0,17) = \\ &= 98 - 17,5 - 59,5 = \\ &= \$21,00 \end{aligned}$$

Após calcular a margem de contribuição, a organização deve calcular os *custos fixos totais* associados ao produto. Os custos fixos podem incluir despesas diretas, aquelas que estão mais ou menos diretamente associadas ao fornecimento de um produto, e despesas indiretas como custos gerais indiretos e despesas administrativas em geral.

No caso de uma IMF oferecendo apenas um produto de crédito, o cálculo é simples, ou seja, custos totais – custos variáveis. No caso de uma organização oferecendo vários produtos o cálculo dos custos fixos pode ser mais complexo, exigindo que a organização determine alocações dos custos fixos por produto de acordo com a percentagem de recursos dedicados a cada produto.

O exemplo a seguir ilustra uma alocação de custos simples por produto para uma IMF.

Figura 3.4: Alocação de custos

		Produto de crédito 1		Produto de crédito 2	Total
Diretos					
Salários dos agentes de crédito	60%	51.000	40%	34.000	85.000
Salários dos supervisores	45%	6.300	55%	7.700	14.000
Salários dos demais membros da equipe	50%	24.500	50%	24.500	49.000
Marketing	70%	1.470	30%	630	2.100
Materiais	50%	2.000	50%	2.000	4.000
Indiretos					
Pessoal no escritório central	50%	46.000	50%	46.000	92.000
Administração geral	50%	16.500	50%	16.500	33.000
TOTAL FIXOS		147.770		131.330	279.100

No exemplo os custos fixos totais são de \$279.100 para a IMF como um todo. Utilizando o método de alocação como determinado pela gerência, \$147.770 podem ser atribuídos ao produto de crédito 1 e \$131.330 ao produto de crédito 2.

Para calcular o volume de equilíbrio de um produto de crédito, a organização necessita dividir os custos fixos do produto de crédito pela margem de contribuição. O exemplo a seguir ilustra o volume de equilíbrio para o produto de crédito 1:

Margem de contribuição	= \$21
Custos fixos	= \$147.770
Volume de equilíbrio do empréstimo	= $147.770/21$
	= 7.036 empréstimos

O exemplo mostra que a IMF deve alcançar um volume de 7.036 empréstimos para alcançar o equilíbrio, ou seja, cobrir todos os custos fixos e variáveis associados ao produto de crédito.

Análise de Sensibilidade

A viabilidade de um produto é determinada com base em algumas variáveis decisivas. A estimativa do ponto de equilíbrio de um produto permite aos gerentes começar a questionar essas variáveis e fazer ajustes no seu preço e/ou hipóteses de preços de acordo com a necessidade.

Por exemplo, o cálculo no exemplo anterior revela um ponto de equilíbrio de 7,036 empréstimos. No entanto, estudos de mercado podem ter revelado que esse número é irreal; a demanda projetada do mercado é menor do que 5.000 clientes potenciais. Sob tais circunstâncias, a gerência será forçada a cancelar planos para lançar o novo produto ou a fazer mudanças significativas no preço e/ou nas estruturas de custo. A análise de sensibilidade é o processo no qual a gerência pode fazer ajustes nas variáveis chave.

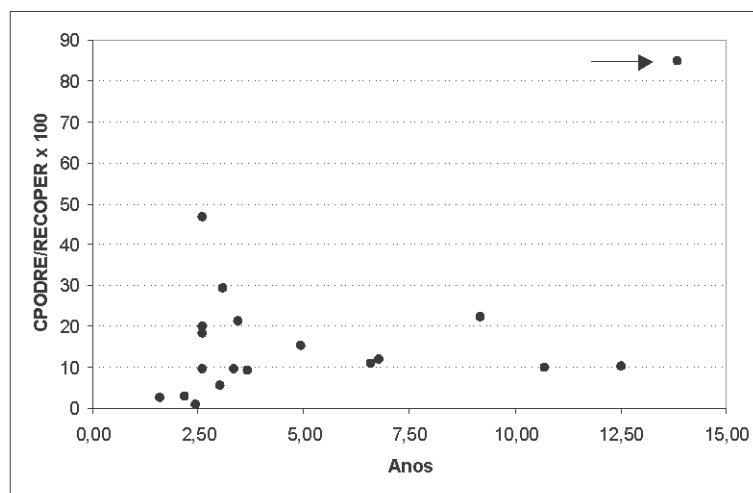
O exemplo abaixo mostra um cenário sob o qual a mesma IMF pode atingir o equilíbrio com menos de 5000 clientes através da mudança da receita projetada, dos custos variáveis e de alguns custos fixos.

Análise de sensibilidade "Empréstimo Progresso"		
	<u>Termos antigos</u>	<u>Termos novos</u>
Tamanho médio do empréstimo	350	400
Taxa de juros efetiva anual	28%	30%
Perdas	5%	5%
Custo financeiro	17%	17%
Margem de contribuição	21	32
Total de custos diretos	85.270	68.216
Total de custos indiretos	62.500	62.500
Total de custos fixos	147.770	130.716
Volume do equilíbrio	7.037	4.085

Segundo os novos termos, o produto "Empréstimo Progresso" pode atingir o ponto de equilíbrio com 4.085 clientes. Isto se dá devido a uma mudança no tamanho médio do empréstimo, na taxa de juros efetiva e nos custos diretos de entrega do produto. Frequentemente a gerência terá que fazer uma série de ajustes nesses variáveis, ao considerar as condições do mercado e a capacidade organizacional interna, antes do lançamento de um produto e da determinação das metas de receita.

Box 3.5 Volume de equilíbrio no Brasil

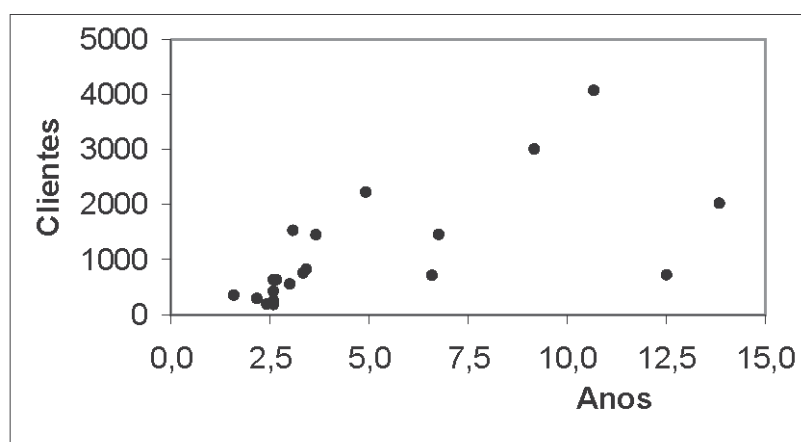
A determinação de uma estrutura de tempo realista para recuperação total do custo em nível de produto, bem como em nível institucional, é responsabilidade da gerência. Entende-se que é necessária uma certa escala das operações. Um estudo recente no Brasil mostrou que o ponto de equilíbrio, além de ser uma função do volume da carteira, está relacionado com o tempo e o risco da carteira.

Box 3.5 - Continuação**Figura 3.1: relação entre a idade da IMF e a inadimplência**

Fonte: Pereira, Roberto. "Avaliação de instituições microfinanceiras no Brasil – uma aplicação de modelos DEA (análise envoltória de dados)", 2002.

Relação entre Idade da IMF e Inadimplência

A Figura 3.1 mostra o que poderia ser caracterizado como a curva de amadurecimento das IMFs em relação ao risco financeiro. A primeira fase, que poderia ser descrita como infância, dura até o início do terceiro ano. Nessa fase, as IMFs são pequenas e têm baixo grau de inadimplência. Para uma visualização mais clara da variação do tamanho das IMFs com o passar do tempo, a 2ª figura, mostra a relação entre idade e número de clientes. Pode-se observar na Figura que as IMFs têm um crescimento acelerado entre o 3º e o 5º ano. Esse crescimento no número de clientes é acompanhado pelo crescimento, também acelerado, da relação entre a inadimplência e a receita, como mostra a Figura 3.1.

Figura 3.2: Relação entre idade e nº de clientes das IMFs

Fonte: Pereira, Roberto. "Avaliação de instituições microfinanceiras no Brasil – uma aplicação de modelos DEA (análise envoltória de dados)", 2002.

Box 3.5 - Continuação**Relação entre idade e nº de clientes das IMFs**

Essa segunda fase, que vai do final do 3º até o 5º ano, poderia ser caracterizada como “crise da adolescência”. A palavra “crise” foi utilizada aqui para enfatizar o dilema entre necessidade de crescimento e o equacionamento dos riscos inerentes a esse crescimento. Após o 5º ano, chega-se a fase da maturidade, quando há uma relativa estabilização dos índices de inadimplência. Cabe notar que a IMF marcada com uma seta na Figura 3.2 trata-se nitidamente de um “outlier” em relação a essa tendência de estabilização. As observações acima são empíricas e necessitariam de um tratamento estatístico formal para confirmação das hipóteses levantadas. Entretanto, tendo em vista o reduzido tamanho da amostra disponível, esse item foi deixado para um futuro desenvolvimento.

3.4. Poupança

Em países em desenvolvimento no mundo, os microempreendedores e as famílias de baixa renda participam de uma variedade de esquemas informais de poupança. Isto aponta para o fato de que os pobres têm capacidade e desejo de poupar. Isso não passou despercebido pelas IMFs: muitas das maiores e mais seguras IMFs apóiam-se fortemente na mobilização da poupança para financiar suas carteiras de empréstimos. No entanto, nem todas as IMFs são capazes de mobilizar poupança. Para considerar o uso da poupança dos clientes, devem existir três condições:

- ▶ (1) A IMF deve ter um meio-ambiente favorável, com estrutura legal e regulamentar apropriada;
- ▶ (2) a IMF deve beneficiar-se de uma situação política razoavelmente estável, e (3) de condições demográficas apropriadas. Além disso, a IMF deve ter capacidade de supervisão efetiva e adequada para proteger os depósitos do cliente.
- ▶ É preciso haver um gerenciamento consistente e bom dos fundos da IMF, inclusive um alto nível de recuperação de empréstimo e de solvência financeira.²²

No Brasil, somente os bancos são autorizados a mobilizar depósitos dos clientes. No entanto, o fato de não ser capaz de mobilizar os depósitos dos clientes não impede uma IMF de implementar um programa de poupança como parte de seus produtos de empréstimos. Muitas IMFs integram a poupança a seus produtos de empréstimos sem aceitar, na verdade, os depósitos dos clientes em si, como pode ser visto abaixo em *Usando contas de terceiros nos produtos de poupança*.

Produtos de poupança dividem-se caracteristicamente em dois tipos: poupança compulsória ou voluntária.

Poupança compulsória

A poupança compulsória refere-se a fundos para os quais um cliente precisa contribuir para receber empréstimos de uma IMF. Embora a poupança compulsória represente para o cliente mais um ativo do que um passivo, ela é vista basicamente como uma parte do produto de empréstimo, por estarem

²² Ledgerwood, 73



os dois ligados intimamente. Geralmente, os clientes não podem retirar sua poupança compulsória até que tenham pago seus empréstimos. Em alguns casos, não podem fazê-lo até desligarem-se completamente da IMF. Nestas condições, a poupança serve como uma forma de garantia em caso de inadimplência. Da mesma forma, em muitas IMFs o tamanho do empréstimo é baseado, em parte, pelos saldos da poupança do cliente.

A poupança compulsória pode ser útil para as IMFs. A capacidade de poupar demonstra uma habilidade do cliente em administrar o fluxo de caixa, que pode servir na determinação de um futuro empréstimo. Ao mesmo tempo, poupanças acumuladas são freqüentemente usadas como um mecanismo de garantia adicional para o pagamento de um empréstimo. Isto pode ajudar uma IMF a manter altas taxas de pagamento em dia.

Os clientes podem considerar a poupança compulsória como uma parte desvantajosa de um produto de empréstimo, e nada mais do que uma despesa adicional. O que não deixa de ser verdade, já que os fundos, por estarem amarrados à poupança compulsória do cliente, podem não estar acessíveis ao mesmo. Aumentar o valor do capital do cliente investido em poupança, na verdade diminui os fundos disponíveis para investir no seu negócio. Este fato pode limitar a capacidade de pagamento do cliente, bem como do tamanho dos empréstimos. Na metodologia dos empréstimos de grupo, os clientes podem considerar a poupança compulsória como desvantajosa por outra razão: as poupanças dos clientes são freqüentemente usadas pelas IMFs para pagar o débito dos clientes inadimplentes. Quando isto é feito sem autorização prévia, os clientes podem pensar, justificadamente, que a IMF está "roubando" suas poupanças arduamente ganhas, o que pode levar o cliente a sair e a futuras dívidas.

Poupança voluntária

Como o nome diz, poupança voluntária é aquela que não é obrigatória. Programas de poupança voluntária são freqüentemente abertos a mutuários e semelhantemente, a não mutuários. Os clientes vêem a poupança voluntária como um serviço desejável, por ajudar a neutralizar as variações do fluxo de caixa e por serem caracteristicamente oferecidas com taxas de juros iguais ou acima das oferecidas por instituições financeiras formais. Os produtos de poupança voluntária assumem que o cliente já poupa e entende o valor da poupança, mas simplesmente necessita de uma instituição e de condições que o autorize a fazê-lo.²³

Usando contas de terceiros em produtos de poupança

Algumas IMFs que são proibidas de aceitar depósitos de clientes, ainda fazem uso de produtos de poupança, tanto compulsórios quanto voluntários. Para isso, as IMFs usam contas de terceiros para acumular e controlar poupanças. Normalmente os clientes, como indivíduos (ou grupos, no caso de produtos de empréstimos de grupos) abrem uma conta em uma instituição financeira local, ou um

²³ Ibidem



banco ou uma cooperativa. Esta conta é usada então para a acumulação de depósitos de poupança. As contas são registradas em nome dos clientes e controladas pelos mesmos, através do acesso que tem à sua poupança. Os agentes de crédito das IMFs controlam o nível da poupança acumulada na conta, que poderá ser usada como garantia de pagamento bem como para determinar a aprovação de empréstimos futuros.

Custos relacionados à mobilização de poupança

Os custos relacionados à mobilização de poupança são influenciados pela estrutura interna de custo da IMF, bem como pelos requerimentos das autoridades supervisoras. Tais requerimentos incluem caracteristicamente, requerimentos de reserva mínimos e taxas fiscais. Os custos internos a serem considerados incluem 1) custos financeiros, 2) custos operacionais variáveis (custos de transação), 3) custos operacionais fixos, 4) custos indiretos (despesas gerais) e 5) custos organizacionais (incorridas uma única vez, no momento de lançamento).²⁴

- ▶ **Os Custos Financeiros** são os custos dos fundos, e neste caso referem-se à taxa de juros paga aos depositantes. Esta taxa vai variar de acordo com a liquidez da conta e com o tempo em que um depósito é mantido. Geralmente uma instituição de poupança precisará oferecer a um depositante uma taxa de juros mais alta para os fundos com acesso limitado e prazos de depósitos maiores. Embora o custo seja mais alto para a instituição, a relativa estabilidade desses fundos faz com que essas contas sejam consideradas atrativas para as instituições de poupança.
- ▶ **Custos operacionais variáveis** são os custos associados com a abertura, manutenção e fechamento de uma conta, o tempo envolvido estimado e os materiais usados. Os custos são geralmente rateados proporcionalmente sobre a vida média de uma conta.
- ▶ **Custos operacionais fixos** são custos que não variam com o número de contas abertas ou mantidas. Incluem custos adicionais com pessoal (caixas de banco, equipe contábil), serviços de marketing e infra-estrutura da filial. Estes custos devem ser rateados proporcionalmente e designados pelo volume projetado das poupanças.
- ▶ **Custos indiretos e organizacionais** são cobrados do custo de um produto de poupança, porém não fazem parte das operações diárias. Custos indiretos normalmente serão uma porção rateada das despesas administrativas do escritório central e das filiais. Os custos organizacionais envolvem as atividades de pesquisa e desenvolvimento no lançamento do novo produto. Como exemplo temos a pesquisa de mercado, o projeto do produto, a impressão de formulários, novos *hardware* e *software* e infra-estrutura básica como cofres e acréscimos ou alterações à janela do caixa.

²⁴ Adaptado de Christen, 1997



Todos esses custos variáveis devem ser considerados na decisão de oferecer produtos de poupança. Se a IMF está oferecendo um produto de poupança pela primeira vez, pode ser bem difícil avaliar os custos de forma precisa e, ao mesmo tempo, determinar preços atraentes para os clientes. A viabilidade de um novo produto de poupança é melhor determinada através de testes piloto, nos quais podem ser feitas operações de implicação de custos e de comportamento do cliente.

3.5. Novas iniciativas no desenho de produtos microfinanceiros

Através do desenvolvimento de relações próximas com seus clientes, muitas IMFs aprenderam bastante sobre a natureza e as necessidades de seus mercados alvo. Por exemplo, as IMFs já reconhecem há bastante tempo que a principal característica das microempresas é que são intimamente ligadas aos microempreendedores domésticos. As IMFs também sabem que, embora a maior parte dos microempreendedores possam beneficiar-se de empréstimos de capital de giro, eles também desejam e precisam de acesso a outros serviços, financeiros e não financeiros. Embora a maior parte dos empréstimos microfinanceiros assuma que o objetivo de um empréstimo é dar suporte aos negócios familiares, as IMFs admitem que os microempreendimentos freqüentemente usam os rendimentos de seu empréstimo e, às vezes, parte do empréstimo em si, para dar suporte às atividades familiares e domésticas. A abordagem de desenvolvimento de produto centrado no cliente, usada por numerosas IMFs, levou ao estudo, projeto e introdução de novos produtos financeiros, na tentativa de servir a diferentes necessidades.

A tendência em direção à diversificação dos produtos apresenta oportunidades mutuamente benéficas tanto para as IMFs, quanto aos clientes que servem; no entanto, sempre há desafios. Empréstimos de capital de giro são caracteristicamente oferecidos em prazos padrão, usando procedimentos simples baseados no conhecimento das *necessidades de negócios* do mercado alvo. Novos produtos requerem um conhecimento mais profundo das *necessidades dos ciclos de vida* dos clientes e suas famílias. Cada um desses ciclos de vida tem conseqüências e custos. Uma IMF que tente alcançar as necessidades de serviços financeiros de sua clientela através do crédito, bem como de outros produtos financeiros e não financeiros, deve entender esses eventos e suas conseqüências financeiras e gerenciais no negócio e nas atividades domésticas. Alguns exemplos comuns de eventos do ciclo de vida incluem:

- ▶ Casamento
- ▶ Nascimento de criança
- ▶ Entrada de crianças na escola
- ▶ Casamento de filhos
- ▶ Doença/morte de parentes, cônjuge ou filho
- ▶ Morte de cliente

Microseguros

Uma das maiores necessidades reconhecidas de famílias de baixa renda é a necessidade de diminuir a exposição ao risco. Conforme mencionado no Capítulo 2, as instituições financeiras estão tornando-se especialistas em gerenciamento de risco. Usando o conhecimento adquirido da administração de seus próprios riscos, elas desenvolveram uma enorme indústria para auxiliar empresas e indivíduos a

gerenciar o risco. As IMFs há muito tempo sabem que o microempréstimo não reduz a vulnerabilidade ou exposição a riscos de uma família, como por exemplo morte, doenças ou roubo. Naturalmente, à proporção que desenvolveram laços próximos com seus mercados alvo, as IMFs tomaram conhecimento da necessidade de ajudar aos clientes e a elas mesmas a terem acesso à proteção da exposição ao risco.

O seguro refere-se a serviços financeiros que se apóiam no agrupamento, ou *pooling*, de riscos de um evento negativo sobre uma população grande com características similares. A população pode ser dividida em unidades, que podem consistir de indivíduos, famílias ou negócios. Possuindo seguros, um titular de apólice diminui sua vulnerabilidade à tensão econômica, negociando a perspectiva incerta de uma grande perda futura por *prêmios* regulares ou pagamentos. Os esquemas de seguros funcionam porque os prêmios cobrados aos titulares de apólices que tiveram a sorte de não incorrer em sinistro, são suficientes para pagar as perdas incorridas pelos titulares de apólices que sofreram perdas seguradas, bem como os custos e riscos do segurador.²⁵ O Quadro 3.6 lista os princípios básicos para o fornecimento de qualquer produto de seguros.

Box 3.6 Princípios Básicos para a Provisão de Qualquer Seguro

- ▶ O risco deve cobrir um grande número de unidades similares, relativas à população total. Um pequeno grupo de proprietários de apólices significa que mesmo com baixo número de sinistros, a seguradora pode se tornar insolvente.. Isto ocorre quando não há dinheiro suficiente de taxas para cobrir sinistros.
- ▶ Uma seguradora deve cobrir riscos que afetem a uma parcela relativamente pequena do total da população em um dado momento no tempo.
- ▶ O plano só deve cobrir riscos específicos. O plano deve deixar claro quais riscos serão cobertos e quais não serão e isto deve ser claramente explicado aos clientes.
- ▶ O seguro deve cobrir casos de alto e baixo risco. Isto deve ser feito para garantir que a ocorrência do risco seja mais ou menos a mesma da população geral. Atingir este equilíbrio pode conferir ao produto um apelo amplo o suficiente para atrair uma larga base de clientes sem enfrentar uma seleção adversa – uma ocorrência de muitos titulares de apólices de alto risco.
- ▶ Uma apólice de seguros deve cobrir riscos que fogem ao controle dos titulares das referidas apólices, para evitar que causem ou deixem de evitar o risco intencionalmente, com o objetivo de receber a quitação.
- ▶ Deve haver um interesse em segurar – o que significa dizer, que a pessoa que está sendo segurada deve ser a mesma pessoa que sofrerá uma perda em caso de algum sinistro. Um exemplo seria: somente o proprietário de uma residência deve poder comprar um seguro sobre a mesma, porque somente o proprietário vai perder no caso de acontecer algo à residência.
- ▶ Seguradores devem poder verificar se uma perda ocorreu e medir o efeito da mesma, bem como seu valor.
- ▶ As perdas não podem ser co-variáveis, i.e. riscos segurados não devem ser de natureza catastrófica, o que significa que não deve ser provável que ocorram a um grande segmento de população segurada ao mesmo tempo.
- ▶ Os prêmios devem ser estabelecidos a partir de informação precisa.
- ▶ Os prêmios devem ser adquiríveis por titulares de apólices potenciais.

²⁵ Churchill e Brown, 1999, viii



O **microseguro** constitui-se simplesmente de serviços e produtos de seguros projetados para serem disponíveis, acessíveis e benéficos para indivíduos ou grupos de baixa renda.²⁶ Seguradores tradicionais retiraram-se dos mercados de baixa renda devido aos altos custos das transações associadas a numerosos prêmios pequenos, às dificuldades de controlar a fraude e devido ao fato de que os pobres representam um alto risco: os pobres são mais vulneráveis aos eventos cíclicos da vida. Até mesmo pequenos eventos pessoais podem prejudicar a capacidade de um empreendedor de ganhar a vida e sustentar sua família. Não é surpresa que os pobres tendem a ser mais avessos ao risco do que suas contrapartes de média e alta renda, ainda que freqüentemente não tenham acesso a redes de seguridade social, públicas ou privadas. Como resultado da inexistência de serviços disponíveis, o microseguro tornou-se um tópico importante para as organizações em desenvolvimento, e particularmente para as IMFs, no final dos anos 1990. A implementação de produtos de microseguros era vista como uma chance de reforçar a estabilidade de uma família pobre através da proteção dos clientes contra riscos econômicos e tensão. As IMFs reconheceram que os clientes pagariam mais para produtos que lhes dessem capacidade de reescalonar, atrasar ou cancelar um pagamento, no caso de doença ou de uma emergência.

Outro fator que gera interesse nos microseguros é a tendência ao empenho pela sustentabilidade das IMFs. Neste esforço, as IMFs estão constantemente atentas a possíveis ofertas de produtos que possam ajudá-las a alcançar a lucratividade. Oferecer produtos de seguros tem o potencial de ajudar uma IMF a aumentar a estabilidade e lucratividade de três formas: (1) pode oferecer uma vantagem competitiva a uma IMF com relação aos concorrentes; (2) pode reduzir o risco da carteira através da diminuição do risco do cliente em relação a choques e tensão econômica e (3) serviços de seguros podem adicionar receita à carteira de empréstimos da IMF.

Teoricamente, fornecer microseguros oferece uma situação ganha-ganha aos clientes e à IMF: os clientes reduzem sua vulnerabilidade ao risco e a IMF melhora seus resultados. Como resultados desta “descoberta”, muitas IMFs começaram a investigar alternativas e experiências com produtos e programas de microseguros. Muitas das ofertas iniciais eram limitadas a produtos disponíveis somente a clientes e consistiam de cobertura de vida do empréstimo – acordo para cobrir qualquer saldo de empréstimo a pagar em caso de morte do recebedor do empréstimo. Com o crescimento do microseguro, muitas IMFs começaram a experimentar diferentes produtos tais como seguros de saúde, de vida, de propriedade, *leasing* e outras formas de seguros.

Produtos de microseguros disponíveis

Nos últimos anos houve extensa investigação no mercado de microseguros através da experiência e da pesquisa. O Fórum de Discussão Internacional sobre Microseguros, realizado em Dacca, Bangladesh em fevereiro de 2000, revelou que há um grande número de apólices de microseguros disponíveis através das IMFs.²⁷ As apólices de microseguros cobrem um grande número de perdas e vão desde

²⁶ Brown, Green e Lindquist, 2000, 3



as apólices simples e diretas de pagamento de dívidas até coberturas de risco complexas envolvendo saúde, vida e risco de propriedade. O projeto de pesquisa Microenterprise Best Practices (MBP), apoiado pela USAID, tem três documentos dedicados a este tópico, que oferecem uma revisão cuidadosa deste serviço emergente. A apresentação feita aqui é uma simplificação, com o objetivo de apresentar aos gerentes de IMFs os serviços de microseguros. Qualquer tentativa de entrar no mercado irá requerer uma revisão mais aprofundada das informações disponíveis.

Um estudo conduzido pela MBP revelou que há três principais tipos de cobertura oferecidos através das IMFs: de vida, de saúde e de propriedade.²⁸

As políticas de *Seguro de Vida* pagam aos beneficiários nomeados pelo titular da apólice em caso de morte do mesmo. As apólices de seguros de vida podem ser limitadas ao pagamento dos saldos de empréstimos do titular da apólice, ao pagamento de um benefício a beneficiários nomeados, ou ambos. Dos tipos de seguros oferecidos, o seguro de vida tende a ser o mais largamente oferecido e o mais sustentável. Isto é atribuído parcialmente ao fato de que a morte ocorre com menos frequência do que a perda da propriedade ou os problemas de saúde. Embora haja incidências documentadas de proprietários de apólices falsificando doenças ou danificando sua propriedade para receber o seguro, é menos provável que os proprietários de apólices de seguro de vida causem sua própria morte para recolher o benefício. Finalmente, a determinação da ocorrência e da causa da morte é mais fácil do que outros tipos de eventos segurados.

O Seguro de Saúde é usado para dar assistência aos titulares da apólice e aos beneficiários nomeados, para cobertura do custo de tratamento médico. No contexto internacional, um grande número de planos de saúde está disponível através de instituições especializadas em microseguros e através de IMFs que oferecem microseguros. Os planos podem cobrir o tratamento de doenças ou acidentes somente após sua ocorrência; podem cobrir a prevenção de doenças; ou podem cobrir um grande número de serviços médicos.

O Seguro de Propriedade é usado para proteger o titular da apólice caso ele perca um ativo valioso por furto ou dano, ou se a propriedade for gado, por morte do animal. Em microfinanças, muitas políticas de seguros de propriedade são limitadas ao pagamento do empréstimo usado pelo titular da apólice para comprar o ativo. Dependendo da IMF, as apólices de seguro de propriedade podem cobrir o saldo original do empréstimo, o saldo pendente ou algum outro valor baseado no valor do empréstimo.

Oferecendo serviços de microseguros a clientes direta ou indiretamente

Como as IMFs tentam limitar a exposição ao risco em seu próprio nome e em nome de seus clientes, algumas delas optam por oferecer produtos de seguros diretamente. Outras reconhecem as dificuldades envolvidas e optam por desenvolver parcerias com seguradoras estabelecidas, de forma que os clientes ganham acesso ao serviço, enquanto a IMF evita a responsabilidade de gerencial.

²⁷ The Global Development Research Center, 2000.

²⁸ Churchill e Brown, 2000.

Cada forma de oferecer seguros, direta ou indiretamente, coloca alguns desafios que a IMF deve enfrentar para obter sucesso ao trazer o microseguro para os clientes.

Desafios associados com a oferta direta de microseguros aos clientes

Antes de oferecer produtos de microseguros, uma IMF deve entender que o microseguro não é simplesmente um produto financeiro diferente, mas sim um negócio completamente diferente.²⁹

É imperativo que as IMFs usem os princípios de seguros comumente aceitos (apresentados acima no Quadro 3.6), adaptados às características específicas do mercado alvo.³⁰ Mais do que uma política básica para cobrir débitos de empréstimos de clientes em caso de morte ou incapacidade, uma IMF seria imprudente em tentar gerenciar um produto de seguro com o mesmo pessoal usado para microcréditos. Isto se justifica pelas seguintes razões:

1. Os gerentes de seguros e de finanças vem de profissões diferentes, com capacidades e experiências diferentes.³¹
2. O regulamentação de seguros difere na maioria dos países, apresentando grupos de desafios legais completamente novos para a IMF.³²
3. Produtos, mercado e estudos de viabilidade são requeridos para determinar demanda e lucratividade, enquanto a capacidade e a informação para conduzir apropriadamente tal pesquisa é limitada; e
4. A supervisão institucional e o controle contra a fraude e o abuso requerem um investimento de tempo, treinamento e recursos significativos.

Na verdade, a maioria dos gerentes de IMFs tem bastante dificuldade em prover supervisão e controles satisfatórios com relação aos produtos financeiros que oferecem normalmente, sem esforçarem-se para assumir a responsabilidade com os problemas que envolvem a administração de microseguros.³³

Os Riscos oferta direta de seguro

O oferecimento de produtos de microseguros diretamente aos clientes coloca riscos específicos para uma IMF. Os gerentes de IMFs devem avaliar suficientemente os principais riscos e preparativos envolvidos em tal empreendimento. Os principais riscos são:

- ▶ Um número insuficiente de titulares de apólices não pulverizará o risco adequadamente, deixando a instituição vulnerável a choques econômicos³⁴.
- ▶ O risco de seguro dos clientes é deixado nas mãos de uma IMF, que pode não possuir estabilidade financeira para administrá-los apropriadamente.³⁵
- ▶ Controles e sistemas contábeis impróprios podem levar à fraude e ao abuso com relação a perdas, ameaçando a viabilidade da instituição.

²⁹ McCord, 2

³⁰ Churchill e Brown, 2000, vii

³¹ McCord, 2

³² No Brasil, as IMFs podem operar com seguros apenas através de parcerias com seguradoras ou corretoras de seguros.

³⁴ McCord, 2

- ▶ A parceria com provedores de serviços de saúde como hospitais ou médicos, se não projetada apropriadamente, pode causar problemas como a prescrição de serviços caros e desnecessários ou provisão atrasada de serviços necessários. Serviços de saúde podem ser subdesenvolvidos em muitas áreas onde operam IMFs.³⁶

Análises atuariais, prêmios e viabilidade do microseguro

Um dos principais aspectos do fornecimento de produtos de seguros diretamente ao cliente é, também, um dos mais difíceis e complexos: determinar prêmios sustentáveis e, ainda assim, passíveis de compra. Os prêmios de esquemas de seguros viáveis devem ser baseados na *análise atuarial* – fazer prognósticos precisos de quais poderão ser as futuros sinistros, baseados em uma análise histórica dos dados do mercado-alvo e das perdas. Este é um dos principais desafios para uma IMF devido à falta de dados confiáveis no segmento de micromercado. O Box 3.7 contém uma discussão de análise atuarial retirada de um documento publicado por Microenterprise Best Practices.

Box 3.7 Análise Atuarial ³⁷

Para que um esquema de seguros seja viável, os gerentes devem ser capazes de prognosticar, com um grau de precisão razoável, quais serão os futuros sinistros. Se esses prognósticos não forem precisos, os inesperadamente altos sinistros de seguros podem descapitalizar uma instituição. Para ingressar em áreas onde há pouca informação a respeito da experiência histórica de perda, a definição de perdas estimadas é um passo fundamental. Isto cria um valor significativo de risco para uma IMF que pretenda oferecer um produto de seguro sozinha. Os programas projetados e gerenciados de uma IMF tendem a chocar-se com dificuldades em três áreas a esse respeito:

Estimando Futuras Perdas

Prêmios de seguros devem ser estabelecidos em um nível alto o suficiente para cobrir futuras reclamações. A experiência histórica pode oferecer freqüentemente uma estimativa razoável de futuras perdas, porém, das IMFs que desenvolveram seus próprios programas, são ainda poucas as que usam essa informação para estabelecer preços. Quando não há disponibilidade de informação histórica razoável, ou onde as médias históricas provavelmente não refletem mais as futuras perdas (por exemplo, HIV/AIDS está mudando radicalmente a média de mortes em partes da África), os preços devem incorporar uma margem suficiente de erro para refletir a incerteza no comportamento dos sinistros futuros.

Estabelecendo Diretrizes para Subscrição de Títulos

Totalmente relacionada com a tarefa de estimar futuras perdas está a necessidade de estabelecer diretrizes para a subscrição de títulos, o critério de elegibilidade geral que será usado no processo de subscrição de títulos para determinar se um indivíduo específico pode comprar cobertura. As diretrizes para subscrição de títulos são, talvez, o instrumento de gerenciamento de risco mais importante disponível para um segurador; devem ser desenvolvidos com a assistência de profissionais experientes.

³⁴ McCord, 3

³⁵ McCord, 3

³⁶ McCord, 3

³⁷ Fonte: Brown, Green e Lindquist, 2000, 17-18

Box 3.7 - Continuação
Estabelecendo Reservas

Adicionalmente à cobertura de sinistros e de despesas administrativas, os prêmios de seguros devem ser colocados em um nível alto o suficiente para permitir o estabelecimento de reservas. As reservas são fundos guardados a cada ano para proteger o segurador contra sinistros inesperadamente altos. Se as despesas com sinistros excederem as receitas de prêmios anuais, os sinistros serão pagos com as reservas e o esquema permanece solvente. Por esta razão, as normas de seguros requerem, caracteristicamente de um novo segurador, o fornecimento de um montante de capital mínimo inicial antes de começar a operar. No entanto, as IMFs tem, caracteristicamente, reservas líquidas limitadas, o que as deixa expostas ao risco de inesperadas perdas altas, particularmente durante os primeiros anos de operação.

Resseguro. Seguradores licenciados usam o resseguro para controlar o risco, tanto em novas linhas de negócios, quanto nas já estabelecidas. Até a presente data, não há disponibilidade de resseguros para as IMFs que oferecem seguros individualmente, o que as deixa altamente expostas, principalmente nos primeiros anos, a pequenas flutuações nas despesas com sinistros.

Calculando Prêmios de Seguro de Vida: Seguradores de mercados desenvolvidos usam análises atuariais detalhadas para prever taxas de mortalidade esperadas o mais precisamente possível, como base para calcular os prêmios de seguros de vida. Quanto maior a precisão das previsões, maior a confiança que uma instituição pode ter de que seus prêmios são viáveis, apesar de seus preços serem competitivos. O estabelecimento de preços, dessa forma, dá ao segurador uma oportunidade de oferecer serviços acessíveis a famílias de baixa renda, além de proteger a solvência da IMF. Em geral, o cálculo de um prêmio de seguro de vida deve levar em consideração os três elementos seguintes:

1. Os riscos cobertos pela apólice
2. A expectativa de reclamações de perdas e de despesas operacionais do segurador; e,
3. A margem de lucro desejada pelo segurador.

Uma pesquisa de provedores de seguros conduzida pela MBP relata que a maioria das instituições pesquisadas calculam seus prêmios utilizando especialistas atuariais da própria instituição ou de um segurador estabelecido.³⁸ Em dois casos, as IMFs que não conseguiram encontrar parceiros que desajassem fornecer-lhes a especialização necessária, desenvolveram seus próprios cálculos de prêmios simplificados. Estas IMFs usaram dados históricos sobre mortalidade de suas respectivas carteiras de crédito, como base para seus cálculos. O Box 3.8 contém a descrição da metodologia empregada por uma das instituições, o *Instituto de Fomento a la Comercialización Campesina (IFOCC)*.

³⁸ Brown e Churchill, 2000, 11-12

Box 3.8 Calculando Prêmios na IFOCC ³⁹

Alfonso Lopez e seu time de gerentes na IFOCC, em Cusco, Peru, reconheceram que o gerenciamento de um produto de seguro requer especialização atuarial, o que eles não possuíam. No entanto, após investigar sem sucesso todos os provedores de seguros estabelecidos em sua área de assistência, decidiram desenvolver o produto sozinhos. Usando registros de empréstimos dos dois anos anteriores, a equipe calculou a taxa de mortalidade histórica, "h", na sua base de clientes. Com uma base de clientes bem acima de 1.000, a equipe estava confiante de que as estimativas históricas aproximar-se-iam razoavelmente, no futuro, das taxas de mortalidade da base de clientes da IFOCC. Os membros da equipe dobraram a taxa histórica para obterem uma margem de erro.

Multiplicando esta taxa dobrada pelo tamanho esperado de uma reclamação média (empréstimo médio esperado + benefícios adicionais), eles determinaram o tamanho do fundo de seguro necessário em um dado ano. Este valor foi dividido pelo número de clientes do ano anterior e o prazo médio de um empréstimo da IFOCC para determinar com quanto cada cliente da IFOCC deveria contribuir para que o fundo de seguros cobrisse o custo dos sinistros. Este valor foi, então, dividido pelo tamanho médio de um empréstimo da IFOCC (incluindo juros a serem pagos) para determinar a taxa de juros mensal fixa a ser cobrada dos titulares das apólices. Para que este cálculo funcionasse, Alfonso e sua equipe tiveram que fazer a proteção de seguro obrigatória para todos os mutuários.

$$\frac{(h \times 2) \times (\text{Tamanho Médio do Empréstimo} + \$100)}{\# \text{ de clientes} / \text{Prazo Médio do Empréstimo (meses)}} = \text{Taxa Mensal Fixa do Prêmio}$$

Tamanho Médio dos empréstimos da IFOCC (incluindo juros)

Finalmente eles decidiram por um prêmio mensal de 0.1 por cento do saldo inicial dos empréstimos distribuídos (incluindo o total da remuneração de juros). Por exemplo, em um empréstimo de \$500 em seis meses, a IFOCC cobra \$81 em juros (2,7 por cento fixos mensais). Os prêmios mensais de seguros são $0.001 \times \$581 = \0.58 (\$3.49 no total para os seis meses do empréstimo). Este método funcionou razoavelmente bem e deve permanecer enquanto o perfil demográfico e de risco da base do titular da apólice não mudar substancialmente.

Ao planejar pagamentos de prêmios, os titulares de apólices podem ser tributados em um único pagamento antecipado ou podem ter pagamentos parcelados. De acordo com a pesquisa da MBP, o plano de cobrança dos prêmios mais comumente usado é o que divide o prêmio em pequenos pagamentos, que coincidem com o plano de pagamento do empréstimo. Um nível de prêmio é cobrado caracteristicamente para cada período. A vantagem de usar este sistema de premiação por nível é a simplicidade para ambos, o cliente e a instituição que oferece o serviço.⁴⁰

³⁹ Fonte: Brown and Churchill, 2000, 12

⁴⁰ Ibidem 14

Calculando Prêmios de Seguro Saúde ⁴¹:

Ao calcular prêmios de seguro saúde, há quatro fatores dos produtos que devem ser discutidos:

1. Determinação da unidade segurável.
2. Estimativa de uso esperada.
3. Custos previstos por serviço.
4. Determinação da freqüência de cobrança do prêmio.

Determinação da unidade segurável: Os planos de saúde podem prover cobertura para indivíduos ou membros de uma família. Se a cobertura é estendida para incluir membros da família, então se deve estabelecer e comunicar diretrizes claras do que significa “membros da família”. Os prêmios para membros da família podem ser calculados em uma taxa fixa para a família inteira (normalmente com limites no número de membros) ou em uma base de membros-por-família. Para usar qualquer um dos sistemas é requerida uma estimativa de como o tamanho médio da família afeta o uso antecipado do seguro saúde. O uso do sistema de taxa fixa requer a elaboração de uma estimativa adicional do tamanho médio da família para garantir que o prêmio médio recebido por membro da família seja suficiente para cobrir os custos esperados.

Estimativa de uso esperada: As despesas do seguro saúde são em grande medida determinadas pela intensidade do uso que os proprietários de apólices fazem dos serviços. Para estimar um uso esperado, muitos dos microseguradores pesquisados baseiam-se em cálculos atuariais conforme experiência histórica de hospitais ou de provedores de seguro saúde. As estimativas devem ser feitas para determinar a probabilidade dos proprietários de apólices requererem tratamento e o tipo de tratamento que irão requerer.

Custos previstos por serviço: Os métodos para estimar o custo do tratamento variam de acordo com a cobertura fornecida. Se um provedor de seguro saúde dedicado for especificado, os custos do tratamento podem ser determinados no contrato com o provedor.

Determinação da freqüência de cobrança do prêmio: A freqüência é o último fator no cálculo dos prêmios de seguro saúde. O estabelecimento de uma freqüência apropriada de cobrança do prêmio considera fatores como: a habilidade do titular da apólice de acumular prêmios requeridos, custos de transações para os titulares de apólices e a instituição seguradora ao fazer ou cobrar pagamentos de prêmios e a estabilidade financeira do plano de saúde.

Se os custos da transação para fazer ou cobrar prêmios forem altos, um plano de cobrança menos freqüente é, provavelmente, o melhor cenário. Se o custo da transação for baixo, o segurador pode escolher ter mais pagamentos freqüentes. Cobranças de pagamentos menos freqüentes dão a maior vantagem ao segurador, já que prêmios não utilizados podem ser investidos.

⁴¹ Ibidem , 44-46

Calculando Prêmios de Seguro Propriedade ⁴²

Da mesma forma que calculam prêmios de seguro saúde, as IMFs que oferecem seguro propriedade provavelmente usarão especialistas atuariais, da própria instituição ou de parcerias com seguradoras estabelecidas, para determinar prêmios de seguro propriedade. Os valores dos prêmios variam muito, como varia o valor dos ativos. Geralmente, os prêmios são mais cotados por uma percentagem do valor segurado da propriedade, do que por um valor fixo.

Um segurador pode escolher estabelecer uma taxa única de prêmio para todos os titulares de apólice de seguros ou variar a taxa baseado no tipo de negócio que o cliente tem. Por exemplo, um titular de apólice envolvido em um comércio pequeno pode estar exposto a menos risco devido a incêndio do que um titular de apólice que opera uma pequena manufatura. Ao determinarem prêmios de seguros propriedade, as seguradoras podem fazer esforços para reduzir os riscos decorrentes da propriedade: medidas simples como manter um extintor de incêndio ou segurar janelas e portas de um escritório podem reduzir a incidência de danos e perdas à propriedade.

Outras considerações para implementar um produto de microseguro

Ao adaptar a provisão para microseguro, há obstáculos enfrentados por qualquer IMF, que precisam de esforço especial para obterem sucesso. A superação destes obstáculos requer considerável inovação nas seguintes áreas:⁴³

Promotores — O projeto de um microseguro de sucesso vai envolver promoção. Clientes precisarão ser educados com relação aos benefícios potenciais do produto, bem como aos custos e limitações. As IMFs que desejem oferecer produtos, diretamente ou através de parcerias, terão que se certificar de que a equipe receba treinamento apropriado e materiais para informar aos clientes.

Subscrição de Títulos — *Subscrição de Títulos* é o processo de verificação de que os clientes alcancem requerimentos de elegibilidade de cobertura. A subscrição de títulos é importante para evitar seleção adversa, fraude e *imprevistos morais* – o risco de desonestidade de parte do segurado com o objetivo de receber dinheiro.

Gerenciamento do Investimento. É importante que o segurador administre eficientemente os ativos durante o tempo entre o recebimento dos prêmios e o pagamento dos sinistros. Se os prêmios recebidos não gerarem um retorno suficiente antes de serem pagos, a seguradora provavelmente não será capaz de cobrir futuras reclamações.

Gerenciamento dos sinistros - Deve ser dada consideração especial para que os sinistros sejam respondidos rapidamente enquanto, ao mesmo tempo, deve-se verificar sua validade, para evitar a fraude e detectar prejuízos morais.

Gerenciamento geral do produto. As seguradoras devem considerar como garantir que diferentes departamentos ou sócios, no caso de oferta indireta de produtos, operarão de forma coordenada. Isto envolve a existência de políticas claras e procedimentos instituídos.

⁴² Ibidem, 65-67

⁴³ Churchill e Brown, 2000, vii



Cumprimento regulador. A IMF deve assegurar-se de que é capaz de fornecer serviços de seguros legalmente. Isto envolve caracteristicamente a demonstração de capital e reservas suficientes, bem como relatórios financeiros e aderência a todas as leis que envolvem seguradoras. No Brasil, as IMFs precisam fazer parcerias com corretoras de seguros que oferecem este produto.

Coisas que não devem ser seguradas. O objetivo do seguro é de proteger um cliente de eventos inesperados além de sua habilidade de cobrir com recursos financeiros razoáveis. Há alguns eventos que não devem ser considerados para seguros, já que não são riscos. Eventos do ciclo da vida, tais como dotes, festas ou taxas escolares são melhor servidos por programas de poupança ou programas de crédito factíveis. Os programas de microseguros também não podem cobrir alguns riscos de clientes, pois sua ocorrência tornaria impossível o pagamento dos sinistros pelas instituições. Eventos catastróficos não podem ser segurados pelo microseguro. Se um grande percentual da população segurada for afetado, a população não afetada não será suficiente para fornecer recursos para cobrir as reclamações.

Finalmente, as IMFs que se arriscam nos seguros terão que ser cuidadosas para não usar honorários de seguros para apoiar suas carteiras de microcréditos. Tal abordagem colocará o negócio de seguros e o negócio de microempréstimos em risco significativo.⁴⁴

Serviços Indiretos oferecidos através da ligação de clientes com provedores de serviços existentes

Devido à complexidade da provisão de microseguros mencionada acima, mais e mais IMFs estão tentando estabelecer parcerias com as agências de seguros existentes no caso de produtos diferenciados. Para uma IMF que está lutando para estabelecer-se na área do microcrédito, o microseguro pode ser um esforço muito grande sobre recursos já taxados. No entanto, as IMFs alcançam uma grande base de clientes e podem facilitar ligações entre provedores de seguros e clientes. As IMFs podem facilitar ajudando os provedores de seguros a adaptar os produtos ao micromercado. Este tipo de arranjo permite que a IMF “ofereça” aos clientes um serviço necessário e receba uma compensação, sem assumir o risco de afastar-se de seu negócio original.⁴⁵

Benefícios das relações de parceiras ⁴⁶

Em parcerias, a IMF cumpre o papel de um agente – um veículo para colocar produtos de seguros nas mãos dos consumidores. No entanto, neste arranjo, a IMF não é, na verdade, responsável por todas as atividades envolvidas na provisão de seguros. Para fazê-lo, a IMF deve receber um pagamento.

Através da parceria com um segurador licenciado a IMF beneficia-se de várias formas. Com ambas as equipes prontas, o produto pode ser lançado mais rapidamente do que seria se a IMF tivesse que desenvolver por si só uma equipe, uma metodologia e um sistema. Trabalhar com um segurador licenciado significa que requerimentos regulatórios e legais já estarão satisfeitos para iniciar as

⁴⁴ McCord, 1

⁴⁵ McCord, 3

⁴⁶ Brown, Green, Lindquist, 11-15



operações. Como um agente, a IMF receberá um fluxo constante de renda através de honorários de agenciamento. Finalmente, ao trabalhar com um segurador licenciado, a IMF poderá aprender sobre os produtos oferecidos e expandir a cobertura no sentido de oferecer produtos de demanda dirigida quando e se esta opção for apropriada.

Talvez o cliente tenha mais benefício de uma relação de parceria entre a IMF e um segurador licenciado, uma vez que recebe um produto necessário a um custo conveniente.

Desafios no desenvolvimento de relações de parceria para oferecer microseguros ⁴⁷

Embora o trabalho compartilhado com parceiros no segmento de seguros ofereça a IMF a oportunidade de evitar muitos dos desafios envolvidos na gestão do produto, o estabelecimento da parceria não está livre de desafios.

Número limitado de instituições parceiras potenciais: tradicionalmente, as seguradoras têm evitado entrar em micromercados devido à percepção de que os custos envolvidos em servir famílias de baixa renda são muito grandes para serem sustentáveis. Embora possa haver em alguns mercados poucos ou nenhum segurador interessado em microseguros, as IMFs não devem assumir isso como verdade. Cada vez mais, um número maior de seguradoras estão interessando-se pela possibilidade de mudarem para o mercado de baixo.

Relutância em prover cobertura complexa: Como são novos no mercado, os seguradores podem ficar relutantes em oferecer mais do que um seguro de vida básico para famílias de baixa renda. A maioria das relações de parceria entre seguradores tende a oferecer a forma menos complexa de cobertura.

Dificuldade em garantir o rápido pagamento da reclamação: Como os sinistros de microseguros são pequenas por natureza, a IMF terá que garantir que o parceiro segurador esteja comprometido com o pagamento suficientemente rápido dos sinistros. Provavelmente, isto vai requerer procedimentos específicos para o processamento dos sinistros de microseguros.

Desafio de negociação de uma parceria igual entre agente – parceiro: As IMFs e a instituição parceira devem trabalhar diligentemente para negociar uma relação mutuamente benéfica, alcançando um equilíbrio entre lucratividade e responsabilidade nos dois lados. Como visto anteriormente, sendo a microfinança e o microseguro negócios diferentes, muitas IMFs sabem pouco a respeito dos prazos e condições a serem negociados quando do estabelecimento de uma parceria com um segurador licenciado. O resultado disso pode ser um favorecimento do segurador às expensas da IMF e de seus clientes. No mínimo, a IMF deve considerar cuidadosamente o seguinte, ao negociar acordos de parceria:

⁴⁷ Ibidem, 15



- ▶ A comissão a ser paga à IMF
- ▶ Exclusões da política
- ▶ Requerimentos para submeter sinistros

Alternativas para o Seguro

O microseguro não é o único modo ou a solução ideal para proteger os clientes de choques econômicos. Outros serviços incluem poupanças e empréstimos especializados, que são freqüentemente formas mais efetivas de proteger a necessidade de financiamento do cliente.

Uma outra forma que as IMFs têm de oferecer serviços adicionais de financiamento que não sejam serviços de seguros é o oferecimento de empréstimos emergenciais ou empréstimos ao consumidor. Embora eles sejam diferentes dos produtos de microcrédito padrão, os referidos serviços não são tão onerosos para a IMF quanto o negócio de seguros. Os empréstimos emergenciais podem ser concedidos aos clientes para ajudá-los a lidar com casos inesperados. Os empréstimos ao consumidor podem ajudar um cliente em suas necessidades especiais de financiamento, não cobertos pela microfinança padrão, tais como: funerais, casamentos, festas ou outros eventos normais da vida.

Os serviços de poupança são, normalmente, o meio mais direto e custo-efetivo de preparação para choques econômicos. A poupança funciona sobre um princípio simples: clientes poupam dinheiro regularmente para cobrir eventos inesperados ou cíclicos da vida. Os serviços de poupança permitem ao cliente e à sua família construir um “pé-de-meia” para usar em situações de emergência, para neutralizar os altos e baixos do fluxo de caixa ou para prepararem-se para eventos cíclicos da vida como educação das crianças, casamentos, festas, funerais etc. Oferecer aos clientes uma maneira de acumular poupança é, de muitas formas, melhor do que oferecer serviços de seguros. A poupança pode ser usada por qualquer razão, não somente para eventos específicos. Da mesma forma, se um evento nunca ocorrer, a poupança pode ser usada para outros propósitos.

Como mencionado anteriormente, no Brasil, instituições não reguladas e as SCMs não são autorizadas legalmente a aceitar depósitos dos clientes. As que o fazem, operam com risco de repercussões legais. Isso, no entanto, não deve impedir que as IMFs facilitem a poupança dos clientes, como discutido anteriormente no capítulo *Usando contas de terceiros em produtos de poupança*.



Capítulo

4

4- Gerenciamento da Carteira

4.1. Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar os conceitos principais e as ações necessárias para gerenciar uma carteira de microcrédito. Primeiro, discute-se as diferenças entre o crédito comercial tradicional e o microcrédito. Seguindo o ciclo operativo das IMFs, o capítulo foca a gestão dos processos de análise ¹, aprovação e desembolso do crédito; dos pagamentos e por último da inadimplência e dos esforços de recuperação. A cada passo é enfatizada a importância da padronização dos procedimentos e o monitoramento da carteira. Tenta-se mostrar exemplos e tirar lições das "melhores práticas" utilizadas pelas IMFs no mundo inteiro.

4.2. Comparando Microcrédito e Crédito Comercial Tradicional

Como o microcrédito atrai a atenção de reguladores bem como de profissionais de bancos, é compreensível que estes façam comparações com os serviços tradicionais de crédito comercial. As comparações podem ser um primeiro passo útil para o entendimento de porquê o microcrédito é muito mais do que simplesmente crédito em pequena escala. No entanto, esta interpretação incorreta pode ser a raiz de muitos problemas enfrentados por instituições comerciais que entraram no mercado sem sucesso, relutantes em avaliar a natureza especializada das microfinanças. Uma conferência patrocinada pela U.S. Agency for International Development (USAID) em 1997 enfocou o papel dos bancos comerciais tradicionais nas microfinanças. Um documento resultante do evento concluiu que as instituições que utilizam unidades microfinanceiras separadas e independentes demonstram um sucesso maior do que aquelas que integram seus programas microfinanceiros nas estruturas tradicionais. Isto foi atribuído ao fato de que um programa microfinanceiro especializado e mais independente tem maior probabilidade de implementar metodologias, políticas e procedimentos mais apropriados a produtos e clientes microfinanceiros. Isto se consegue evitando interferência das estruturas bancárias maiores onde os programas microfinanceiros precisam competir com os produtos de recursos bancários tradicionais e onde a gerência freqüentemente não entende as microfinanças ². Um exemplo notável desta abordagem é o Bank Rakyat Indonésia (BRI), onde as operações de microcrédito são gerenciadas exclusivamente pela Unit Desa, uma entidade separada dentro do banco.

¹ Cabe ressaltar que este manual foca a gestão e não a análise de crédito propriamente dita. Para um tratamento mais profundo deste tema, referir-se ao Manual do Agente de Crédito desenvolvido para o BNDES pela Crear Brasil.

² Baydas, 1997, 19. Cabe ressaltar, porém, que este assunto vem sendo debatido recentemente, com a afirmação de alguns analistas de que o microcrédito pode perfeitamente ser trabalhado de forma integrada com as operações de crédito de um banco comercial.



A comparação com os serviços de crédito comercial tradicional deve começar com o entendimento do mercado alvo: é o cliente que faz o microcrédito distinto. O grau em que uma instituição deseja responder a essas características determinará seu sucesso. Quando questionados, os gerentes de bancos comerciais tradicionais citaram barreiras culturais e socioeconômicas como principais razões para não entrarem no mercado microfinanceiro, com altos custos e riscos percebidos.³ Isto indica claramente que o entendimento é uma barreira para a entrada no mercado do microcrédito. Compreender as necessidades, capacidades, motivações e aspirações dos clientes microempreendedores é um elemento central de qualquer estratégia de concessão de empréstimos efetiva - que não somente ajude a IMF a alcançar um grande número de clientes, como também a tornar-se lucrativa.

Entendendo o cliente

Números

Os microempreendedores estão freqüentemente entre os grupos de mais baixa renda e menor grau de educação nos países onde residem, e muitas vezes representam uma parcela grande da população. No Brasil há mais de 16,4 milhões de microempreendimentos, 5,3 milhões somente na Região Nordeste. Foi estimado que pelo mundo há mais de 500 milhões de empreendedores, dos quais a grande maioria não tem acesso a serviços financeiros adequados. Entre os países em desenvolvimento, isto representa 85-90% do total da população. Embora a demografia possa diferir de país a país, ou entre regiões de um mesmo país, o mercado alvo dos provedores de microcrédito é bastante consistente no mundo; são empreendedores cuja primeira necessidade de crédito é de capital de giro. Usualmente, tem acesso limitado ao emprego no setor formal e são levados a gerir um negócio como meio de sobrevivência em uma economia que oferece poucas alternativas.

Estrutura do Negócio

Como aprendem por experiência, não é raro encontrar microempreendedores com negócios interligados com relações pessoais e familiares. Os recursos humanos são tradicionalmente oriundos da família, incluindo pais, crianças e parentes que podem ou não trabalhar com recompensa regular. Da mesma forma, registros financeiros mais tradicionais tais como demonstrações de resultado e de fluxo de caixa, comumente inexistem ou não são precisos.

Este nível de informalidade é um desafio ao analista de crédito interessado em avaliar de forma precisa a capacidade de pagamento de um indivíduo. Assim, as avaliações tradicionais são complementadas por medidas mais criativas. O Banco Ademi, uma instituição microfinanceira na República Dominicana, entrevista os vizinhos dos clientes, os empregados, os donos de bares locais, fornecedores e clientes, para avaliar a sagacidade potencial para negócios do mutuário, bem como os níveis de responsabilidade pessoal ao tomar uma decisão relativa a crédito.⁴

³ Baydas, 1997,8

⁴ Nichter, et al, 2002.

Gênero e Educação

Deve-se considerar também de forma especial o gênero e a educação no comportamento do cliente. A experiência mostrou que as mulheres são freqüentemente menos educadas e mais avessas ao risco do que os homens. Elas tendem a gerir formas mais simples de negócio, como comércios pequenos. Seus negócios tendem a ser dependentes de um alto giro e grandes margens e tem potencial de crescimento limitado. Isto faz com que os pequenos e repetidos empréstimos tornem-se uma opção atraente. Embora haja muitos homens microempreendedores, é mais provável que criem pequenas empresas produtivas demandando investimentos maiores, mostrando taxas de retorno mais lentas com potencial de crescimento maior. No entanto, para ambos, homens e mulheres, a capacidade de sobrevivência depende grandemente de sua habilidade geral de responder rápida e criativamente às condições adversas do mercado. Não é raro que um empreendedor inclua em suas estratégias de sobrevivência o desenvolvimento de atividades sazonais, como a fabricação de presentes em épocas de feriados ou venda de pratos feitos dependendo da disponibilidade de matérias-primas. Este tipo de sazonalidade requer que o financiador seja astuto ao detectar as condições de mercado e as estratégias relativas dos clientes. O tempo também é um fator determinante: os empreendedores de maior sucesso dedicam até oitenta horas por semana ao seu negócio. Se o empreendedor for uma mulher, é provável que ela o faça além das suas atividades de mãe e dona de casa.

Condições de Mercado Variáveis

O peso das responsabilidades pessoais e de negócios, aliados às incertezas das condições do mercado, faz com que os clientes microempreendedores sejam muito sensíveis com relação a tempo. Eles respondem mais favoravelmente aos provedores de serviço que compartilham um entendimento íntimo desses tipos de limitações. Por exemplo, SafeSave, uma IMF em Dacca, Bangladesh, conseguiu um impacto notável ao responder às limitações de tempo de seu grupo de clientes, basicamente feminino, agendando serviços de empréstimos pré e pós, no local de trabalho do cliente. Somente em situação excepcional o cliente precisa gastar tempo deslocando-se a algum escritório da SafeSave.⁵ Os microempreendedores no Brasil revelam características similares, demonstrando uma clara preferência por serviços que maximizam o acesso, a velocidade e a atenção personalizada, tal como a que se obtém através do contato freqüente com os agentes de crédito.⁶

Do ponto de vista da instituição, cada um dos aspectos mencionados é importante. Quanto mais a instituição entender o grau em que essas características influenciam o comportamento do cliente, maior a probabilidade de sucesso. Nas IMFs de maior sucesso, os processos e as políticas de gerenciamento da carteira, que vão desde a definição de metodologias de crédito, a padronização dos procedimentos, bem como os vários aspectos do gerenciamento da inadimplência, são todos baseados no conhecimento profundo do grupo de clientes.

⁵ Matin, Rutherford and Maniruzzaman, 2000, 1

⁶ Brusky and Fortuna, 2002, 23

Figura 4.1 Comparação entre clientes de Bancos e de IMFs

Cliente Bancos tradicionais	Cliente Instituições Microfinanceiras	Implicações para os gerentes de IMFs
Possui garantia física.	Ativos limitados, falta de documentação de propriedade.	<ul style="list-style-type: none"> Garantias solidárias substituem a garantia física. O tamanho do empréstimo é determinado em relação ao fluxo de caixa dos negócios e atividades domésticas.
Muitas opções de serviços disponíveis tornam o cliente sensível ao preço.	Poucas opções de serviços disponíveis. Sobrecarregadas por responsabilidades da empresa e familiares. Muito sensível ao tempo.	<ul style="list-style-type: none"> Acesso/velocidade/renovações imediatas/altas taxas de juros.
Procedimentos contábeis formais, separação de despesas pessoais e de negócios.	Demonstrações financeiras inexatas e transações domésticas e de negócios misturadas.	<ul style="list-style-type: none"> Análise de caráter junto com análise financeira, revisão aprofundada da relação entre o cliente e o vendedor e da situação familiar.
Financiador experiente, nível de educação permite entendimento das políticas de crédito detalhadas.	Experiência limitada com serviços financeiros formais. Baixos níveis de educação.	<ul style="list-style-type: none"> Documentação fácil, mecanismos de entrega inteligíveis e direcionados.
Capacidade de pagamento acentuada.	Obrigações pessoais e domésticas prementes limitam o reinvestimento no negócio. Capacidade de pagamento limitada.	<ul style="list-style-type: none"> A capacidade de pagamento do cliente é construída no longo prazo, focada em empréstimos repetidos com opções de pagamento e parcelas pequenas administráveis.
Capital pode atuar como proteção em condições de mercado variáveis.	Vulnerável a choques econômicos, os clientes mais pobres são mais avessos ao risco.	<ul style="list-style-type: none"> Renovações de empréstimos em bases freqüentes, permitindo ao mutuário ajustar-se às mudanças das condições econômicas. Empréstimos sazonais. Monitoramento constante da carteira.
Necessidade de capital para investimento.	Alta rotatividade, necessidade de capital de giro.	<ul style="list-style-type: none"> Requer empréstimos de curto prazo, com freqüentes desembolsos para se adequar ao fluxo de caixa do negócio.
Negócios orientados para o crescimento.	O crescimento do empreendimento pode ser lento ou inexistente.	<ul style="list-style-type: none"> Repetidos empréstimos de tamanhos similares por um período de tempo maior.
Não requer contato pessoal freqüente.	Valoriza a atenção pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> A relação com o agente de crédito motiva o cliente. As funções de promoção, desembolso e cobrança não são segregadas.

4.3. Práticas de Gestão de Carteira

No Capítulo 3, foram apresentadas as três principais metodologias de crédito usadas para a prestação de serviços microfinanceiros. Cada uma das metodologias tratadas tem requisitos de gestão diferentes, devido a inúmeros fatores, tais como: diferenças entre o perfil do cliente alvo e os agentes de crédito; canais de distribuição únicos para cada produto; e uma estrutura de risco diversificada. Por exemplo, a frequência e os métodos de monitoramento podem variar significativamente de um programa de microcrédito individual para um que utiliza a metodologia de bancos comunitários. Dito isso, existem algumas práticas universais de gestão de carteira, entre as IMFs de êxito. Em uma tentativa de apresentar algumas dessas técnicas a gerentes de IMFs, esse capítulo trata da padronização de procedimentos, da gestão de processos de aprovação de crédito e dos processos de pagamento. A gestão da inadimplência é discutida ao final.

Padronização de Procedimentos

A padronização dos procedimentos é um meio eficaz de processar eficientemente um grande volume de pequenos empréstimos e reduzir significativamente a incidência de fraude e inadimplência em programas de microfinanças. Os processos de padronização incluem etapas distintas, tais como: (1) o estabelecimento de políticas e procedimentos formais, claros e concretos; (2) a comunicação de práticas aceitáveis, (3) a implementação e a padronização das operações e (4) monitoramento.

As políticas de crédito são vitais para a IMF porque estabelecem limitações globais na solicitação, aprovação, desembolso, monitoramento e cobrança de empréstimos. Depois que essas políticas estão definidas, a IMF tem de desenvolver procedimentos adequados que amparem cada política. (Para mais detalhes sobre a diferença entre políticas e procedimentos, vide Capítulo 2: Gestão de Risco.) Os procedimentos de crédito incluiriam, por exemplo:

- ▶ uma descrição passo a passo de como a solicitação de um empréstimo é analisada e aprovada, e/ou
- ▶ uma lista das etapas necessárias para o acompanhamento de pagamentos em atraso.

Quando os procedimentos não são claramente articulados, tanto de forma oral quanto escrita, é difícil responsabilizar membros da equipe ou a gerência por um desempenho fraco. Para orientar e determinar as responsabilidades, a equipe sênior de gestão deve tentar estabelecer normas oficiais de ação, para qualquer situação.

No caso da IMF, a padronização dos procedimentos também é um elemento-chave para o crescimento e a eficiência. Gerir uma carteira de empréstimos pequenos é relativamente dispendioso. Os gerentes sabem que freqüentemente é preciso tanto esforço (e despesa) para fazer um empréstimo de R\$ 1.000,00 quanto para fazer um empréstimo de R\$ 10.000,00. Assim sendo, as IMFs comprometidas em atender microempreendedores devem encontrar economias de escala para microcréditos. Isso pode ser feito de modo simples através da padronização dos procedimentos, tais como análise, aprovação, desembolso e cobrança.



As IMFs brasileiras têm de encontrar o método mais adequado para o desenvolvimento de procedimentos padronizados que atendam suas necessidades. Os gerentes também têm de determinar a melhor forma de monitorar os procedimentos. Ao fazer isso, eles devem considerar que:

▶ **Uma IMF tem de estabelecer e documentar todas as políticas e procedimentos.**

No estabelecimento de operações padronizadas, a primeira etapa é desenvolver e documentar políticas e procedimentos. Se não formalizar normas e regulamentos, uma IMF terá dificuldades para padronizar suas operações. Não se pode esperar que os funcionários sigam políticas e procedimentos se os mesmos não forem claramente estabelecidos e escritos para que possam ser consultados. Conforme mencionado no Capítulo 2, se um procedimento não tiver sido escrito, é difícil um supervisor determinar se um funcionário está tentando cometer uma fraude ou trata-se de um erro humano.

▶ **Uma IMF precisa designar responsabilidades de forma simples e transparente.**

É necessário designar responsabilidades e definir diretrizes que sejam o mais simples e claras possíveis, uma vez que a capacidade de orientar funcionários visando resultados, começa com a clara designação de responsabilidades nos procedimentos. Uma organização que tenha um processo de tomada de decisões complexo ou opaco, faz com que seja mais difícil detectar fraudes em função da sobreposição de responsabilidades ⁷. Ademais, limitar as oportunidades de fraude e manter normas simples e claras, poupa tempo na tomada de decisão: em vez de ter de pesquisar antes de lidar com uma situação, gerentes e funcionários podem determinar rapidamente quais resultados são aceitáveis e quem é responsável por garantir que tais resultados sejam alcançados.

▶ **As diretrizes precisam ser concretas.**

Concretizar políticas e procedimentos institucionais também é vital para os esforços de padronização das operações. Se as políticas e os procedimentos forem estabelecidos em termos relativos, a avaliação individual produzirá diversos resultados. Se uma política instruir os funcionários a "informar seu supervisor, em um período de tempo razoável, quando tiver um problema de inadimplência", dois agentes de crédito podem ter idéias diferentes sobre o que seja um "problema" e sobre o que seja "um período de tempo razoável". Um procedimento concreto ilustrará passo a passo às ações que devem ser tomadas, e indicará prazos mensuráveis. Um exemplo concreto para melhorar a regra supra citada poderia ser: "Sempre que um agente de crédito souber que um cliente não conseguirá fazer um pagamento na data de vencimento previamente determinada, deve informar seu supervisor imediato, preenchendo um relatório de inadimplência. Esse relatório deve ser entregue ao supervisor dentro de 48 horas, a contar do momento em que o agente de crédito tomar conhecimento da inadimplência".

▶ **A comunicação de regras e regulamentos é fundamental para a implementação padronizada.**

A boa comunicação das práticas aceitáveis é vital na padronização dos procedimentos. Muitas IMFs criam manuais que definem de forma clara e concreta as políticas e os procedimentos, mas depois falham em informar tais expectativas à equipe, principalmente aos que trabalham em campo. A boa comunicação geralmente requer que os funcionários tenham fácil acesso a uma cópia escrita das regras. No entanto, os gerentes não podem supor que políticas e procedimentos foram comunicados

⁷ Hook, 1995, 2



apenas porque são acessíveis. Para garantir o êxito da comunicação, é necessário que os gerentes determinem em que grau a equipe entendeu os procedimentos e considerar perguntas e feedback quanto à clareza e o entendimento de políticas e procedimentos, através de reuniões de discussão com os funcionários. Isso deve ser feito em todos os níveis, para garantir que a mensagem tenha permeado efetivamente a organização.

▶ **Os gerentes precisam ser ativos no processo de implementação de mudanças de procedimentos.**

A implementação adequada de políticas e procedimentos padronizados é uma etapa importante na padronização efetiva das operações. Os gerentes precisam trabalhar todo o processo com os funcionários, para garantir que o entendimento seja transmitido em ações adequadas, além de fornecer apoio e feedback. Após um curto período de tempo, os gerentes devem demonstrar pouca tolerância com exceções e descumprimentos de procedimentos. Ao mudar procedimentos, os gerentes podem optar por testá-los. Isto fornecerá informações vitais em dois níveis: (1) os funcionários receberão instruções diretas sobre estarem seguindo corretamente as normas ou não, quando as mesmas forem elaboradas; e (2) os gerentes aprenderão quais brechas existem nas políticas ou que treinamentos ou recursos são necessários para garantir o êxito da implementação.

▶ **O monitoramento é uma parte contínua e fundamental da padronização.**

A etapa final na padronização de políticas e procedimentos é o monitoramento. Através do monitoramento a instituição e os gerentes verificam continuamente se as políticas e os procedimentos estabelecidos são suficientes e se estão sendo adequadamente seguidos. Também é através do monitoramento que a instituição aprende quando é necessário atualizar as políticas e os procedimentos estabelecidos. O monitoramento deve ser realizado continuamente, em todos os níveis da instituição, e para os diversos tipos de políticas e procedimentos.

Em microfinanças, as visitas de campo são vitais para garantir que a metodologia esteja sendo seguida corretamente: é relativamente fácil elaborar uma trilha de documentos que pareça legítima. Visitas de campo aleatórias, porém contínuas, demonstram várias coisas ao agente de crédito:

- (1) O monitoramento contínuo enfatiza as políticas e os procedimentos existentes. Tal ênfase deixa os funcionários mais conscientes sobre o que são as políticas e os procedimentos. É provável que regras que são enfatizadas sejam mais seguidas do que as que raramente são monitoradas.
- (2) O monitoramento contínuo demonstra que seguir as regras é importante para o desempenho tanto da organização quanto dos funcionários. Quando os funcionários vêem que um supervisor está monitorando a adequação às políticas e procedimentos, é mais provável que notem a importância de tal adequação e como a mesma afeta seu desempenho no trabalho.
- (3) Visitas de campo aleatórias demonstram que o monitoramento pode ocorrer a qualquer momento. Isso encoraja os funcionários a seguir as normas o tempo todo, para evitar a possibilidade de serem pegos descumprindo procedimentos padrões. As visitas sem aviso também faz com que seja mais difícil planejar tentativas de fraude ou encobrir uma fraude existente.



A gerência deve informar à equipe que tal monitoramento visa beneficiá-la: através das visitas de campo, os gerentes podem ajudar a equipe a melhorar seu desempenho no trabalho. Os gerentes podem compartilhar meios mais eficazes de concluir tarefas, graças a sua experiência. Eles podem ajudar a solucionar problemas ou autorizar o uso de recursos ou de treinamento para tratar questões de campo. As visitas de supervisores a clientes também servem para deter a inadimplência, porque os clientes aprendem que uma instituição forte apóia o agente de crédito.

Os clientes também podem ser aliados da IMF no monitoramento. Na metodologia de bancos comunitários, em particular, os clientes são ensinados a monitorar uns aos outros. O período de treinamento inclui uma descrição de direitos e responsabilidades, não apenas dos clientes, mas também os deveres e as limitações da autoridade do agente de crédito. Em alguns casos, as políticas de crédito estão incluídas nos estatutos do grupo, e é solicitado que os clientes notifiquem a IMF, quaisquer divergências da política.

Gestão do Processo de Aprovação de Crédito

Os procedimentos de aprovação de crédito variam muito de uma IMF para outra. Isto se deve a diferenças significativas no tamanho e na estrutura das instituições, nos tipos de serviços financeiros oferecidos, nos sistemas internos de controle em vigor, na eficiência dos sistemas de notificação e na disponibilidade e no uso de tecnologia. Apesar das diferenças, todas as IMFs precisam de processos eficazes e eficientes de aprovação de crédito. A eficácia do processo de aprovação é crítica, porque uma vez que o dinheiro foi desembolsado, não há garantias de que possa ser recuperado. Talvez não haja risco maior para uma IMF do que a ameaça de perdas - através de fraudes ou inabilidade e falta de vontade de efetuar o pagamento - em virtude de empréstimos mau feitos. O CrediAmigo, programa do Banco do Nordeste, perdeu mais de US \$2mm entre 1998-1999, em parte devido à rápida expansão sem análises satisfatórias da capacidade de pagamento.⁸ No processo de aprovação de crédito, a eficiência é importante porque o desembolso rápido é uma das qualidades mais procuradas nos serviços microfinanceiros.

Separação/Restrição de poder na aprovação de crédito.

O controle do processo de aprovação é atingido quando o risco do crédito é analisado de forma objetiva. É imprudente dar a um agente de crédito autoridade irrestrita na aprovação de empréstimos, uma vez que isso apresenta a tentação de conceder empréstimos que beneficiem o cliente ou o agente de crédito em detrimento da instituição. É por isso que uma IMF tem de desenvolver políticas e procedimentos que separem e controlem claramente a autoridade de aprovação de empréstimos. O uso de um sistema que amplie o nível de gestão de aprovação, baseado no montante solicitado, é um meio de aumentar a supervisão de forma proporcional ao nível do risco envolvido. Incluir mais pessoas elimina a possibilidade de que uma pessoa possa cometer fraudes sozinha. Isso também reduz o montante que pode ser desviado. Apesar de sempre ser possível haver conluio, este é muito menos provável do que a fraude cometida por uma pessoa.

⁸ Schonberger e Christen, 2001, 6. CGAP atribui a perda de crédito ao empréstimo "sem focalizar devidamente a capacidade de repagamento pagamento e follow-up".



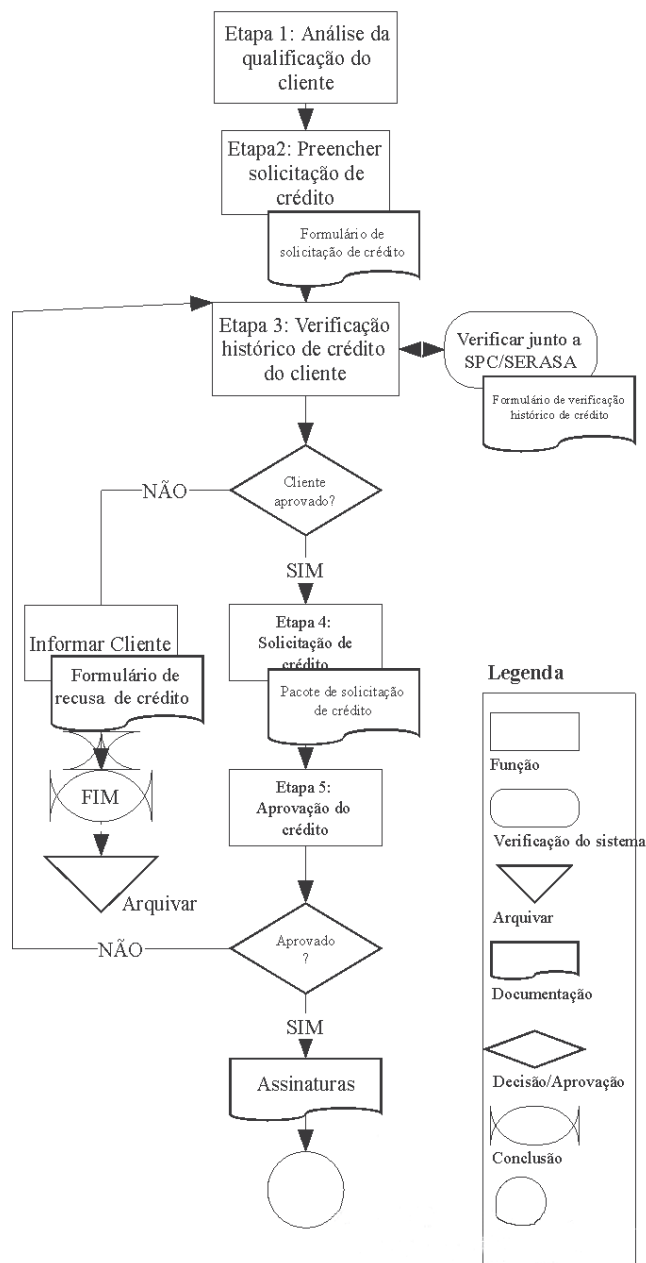
Os agentes de crédito não devem ter autoridade total para aprovar e permitir o desembolso de crédito, mas isso não quer dizer que um agente de crédito não deva ser a pessoa com mais responsabilidade e influência na tomada da decisão de aprovação. Algumas IMFs cometem o erro de depositar mais confiança na capacidade de aprovação do supervisor do que no próprio agente de crédito. Geralmente, nesses sistemas, o agente de crédito coleta e organiza todas as informações de campo necessárias, mas faz poucas análises úteis. Em seguida, o agente de crédito apresenta a proposta a um supervisor ou gerente de crédito que analisa minuciosamente a proposta e toma a decisão crítica de aprovar o empréstimo ou não. O problema deste cenário é que o mesmo menospreza o fato do agente de crédito ser quem tem o maior contato com os clientes. Tal proximidade e maior interação dão a um agente de crédito competente e responsável, as melhores chances de decidir a capacidade do cliente e a disposição para reembolsar o empréstimo. Chegar a esse nível de competência e responsabilidade exige que a IMF examine e prepare agentes de crédito que sejam especialistas na carteira de crédito, em vez de os tratar como processadores de propostas de crédito e pagamento.

O diagrama 4.1 contém um fluxograma e explicações que delineiam os passos e a documentação necessários para um processo de aprovação de crédito. O diagrama 4.2 demonstra como o processo de preparação e emissão de cheques pode ser gerido e documentado.

Separação/Restrição de poder no desembolso do crédito.

As IMFs podem aumentar o controle interno do processo de desembolso de crédito tendo alguém que não seja o agente de crédito, responsável pelo desembolso que já tiver sido aprovado. Fazer todos os clientes se dirigirem a um local central, onde outra pessoa que não seja o agente de crédito verifique a identidade do cliente, é uma forma de concretizar isso. No caso de produtos de crédito em grupo, algumas IMFs escolhem enviar um supervisor ou terceiros às reuniões de desembolso, para verificar a existência e a coesão do grupo e de seus membros. Esse agente de desembolso compara a proposta de empréstimo, a aprovação e o pedido de liberação antes do desembolso. Se houver alguma discrepância entre os formulários, o desembolso é retardado, até que a parte que aprova possa determinar o erro. Um fluxograma delineando um processo de desembolso controlado é apresentado no diagrama 4.3.

Diagrama 4.1 Processo de Gestão para Aprovação de Crédito



Etapa 1: O agente de crédito analisa se o requerente cumpre todas as exigências para aceitação. Em microfinanças, isso implica checar o caráter e os negócios, para verificar a capacidade e a disposição para efetuar o reembolso/pagamento. Para empréstimos a grupos, esse processo significa verificar se tanto o grupo quanto todos os membros do grupo atendem às exigências.

Etapa 2: O cliente/grupo tem de preencher um formulário de solicitação de crédito, pedindo o empréstimo e fornecendo todas as informações e documentos necessários. Geralmente, o agente de crédito ajuda durante essa etapa.

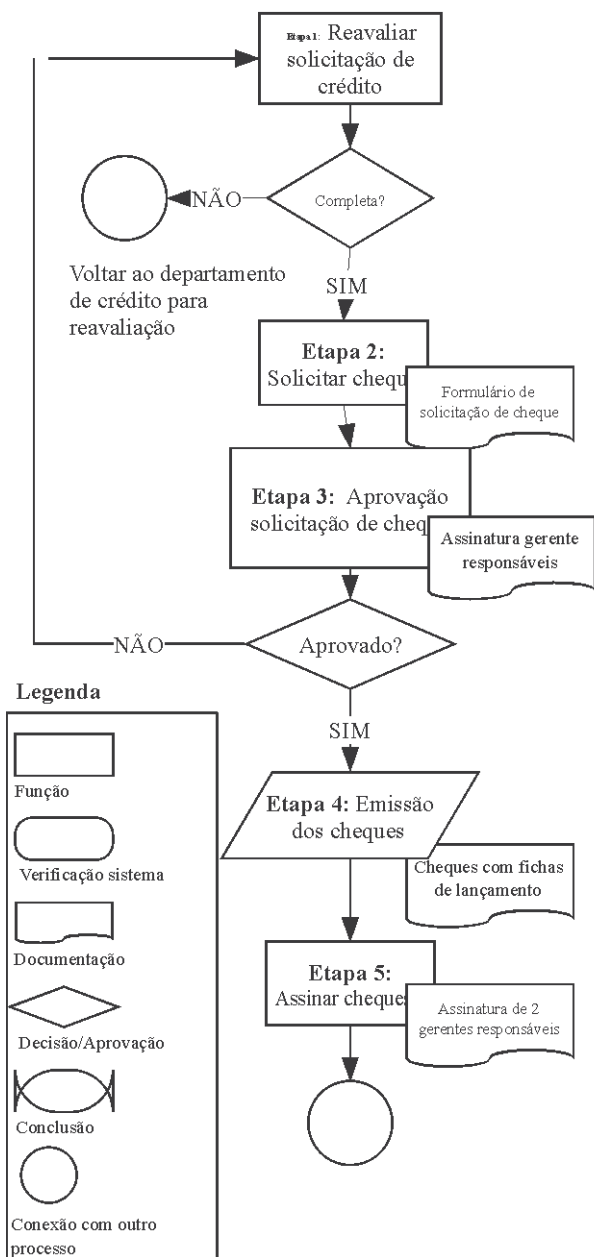
Etapa 3: O histórico de crédito de todos os requerentes é levantado para determinar se os mesmos têm um histórico de pagamentos aceitável. Caso não o tenham, o empréstimo é negado ao cliente. Isso é comunicado ao cliente em um formulário, devendo ser mantido arquivado, para consultas futuras. É recomendável que uma pessoa que não seja o agente de crédito faça a verificação do histórico de crédito, como uma medida de controle interno. Deve ser usado um formulário para documentar essa etapa, para consulta durante a aprovação do empréstimo. Às vezes, essa etapa é realizada entre a Etapa 4 e a Etapa 5.

Etapa 4: O agente de crédito reúne um pacote que inclui todas as informações necessárias à aprovação do empréstimo, geralmente: solicitação de crédito, verificação do histórico de crédito, fotocópias da identidade do cliente, documentação que comprove que a qualificação do cliente/grupo devidamente checada pelo agente de crédito, qualquer informação paralela.

Etapa 5: O supervisor do agente de crédito, o gerente de crédito ou o comitê de crédito examina o pacote do pedido de crédito para checar se todas as políticas e procedimentos foram seguidos na elaboração do empréstimo. Isso inclui verificar se todas as exigências de qualificação do cliente foram atendidas, se as análises das solicitações de crédito foram realizadas de acordo com as diretrizes estabelecidas, se os valores e os termos do empréstimo foram determinados corretamente, se as taxas de juros foram calculadas de forma adequada, e se os documentos legais estão em ordem. Em algumas IMF's, dependendo do valor do empréstimo solicitado, são necessários níveis distintos de aprovação. No caso de empréstimos pequenos, um agente de crédito experiente pode ter competência para aprovação. Para empréstimos maiores, pode ser necessária a autorização do diretor executivo ou até mesmo da diretoria. É uma boa idéia incluir ao menos uma outra pessoa no processo de aprovação do empréstimo: é possível que haja conluio, mas ter duas pessoas elimina a possibilidade do agente de crédito cometer fraude sozinho. Se faltar alguma informação ou documento, ou se as normas não tiverem sido devidamente atendidas, a solicitação é negada até que todas as questões tenham sido dirimidas.

Etapa 6: Se a solicitação de crédito tiver sido elaborada de forma adequada, o mecanismo de aprovação sinaliza a aprovação do crédito. A solicitação é apresentada para verificação elaboração/emissão.

Diagrama 4.2: Preparo e Emissão de Cheques



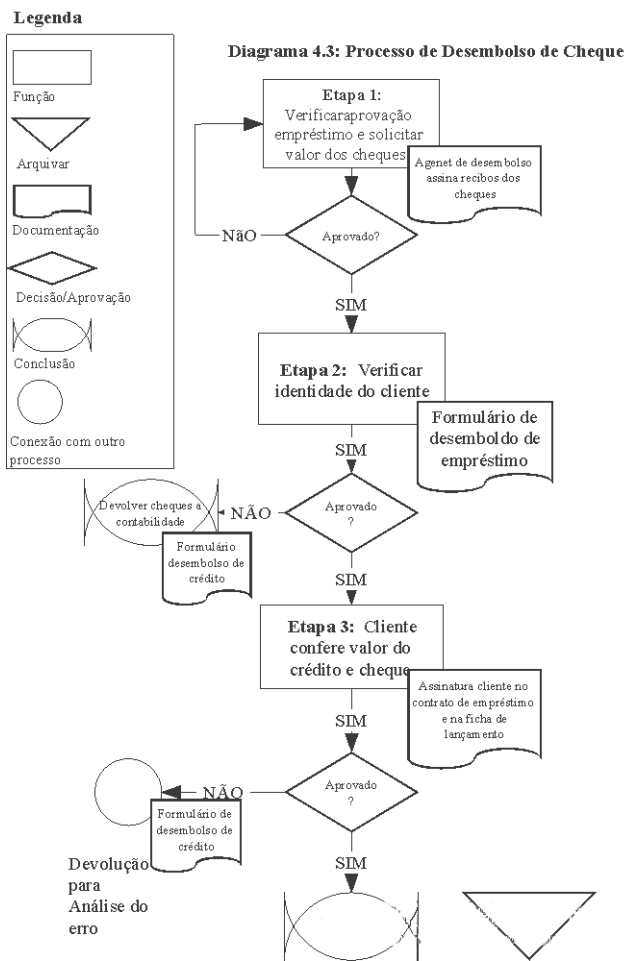
Etapa 1: O pessoal do departamento de contabilidade reavalia a solicitação de crédito para garantir que toda a documentação necessária esteja em ordem, que os montantes estejam corretos; e que tenha as assinaturas de aprovação necessárias. Se houver problemas com a solicitação, a mesma é devolvida ao departamento de crédito para reavaliação.

Etapa 2: Se a solicitação de crédito tiver sido elaborada de forma adequada, é preenchido um formulário de solicitação de cheque. Esse formulário, juntamente com a solicitação de crédito, é encaminhado ao gerente responsável para revisão e aprovação.

Etapa 3: Um gerente com a devida autoridade reavalia o pedido de solicitação de cheque, verificando se os valores estão corretos; e se as normas foram obedecidas. Se forem encontradas irregularidades, o pedido e o formulário de solicitação têm de ser revisados novamente e todas as questões têm de ser dirimidas. Se a solicitação de crédito e o formulário de solicitação de cheque estiverem corretos, o gerente assina, aprovando a emissão do cheque para o crédito.

Etapa 4: Uma vez que a solicitação tenha sido aprovada, os cheques são emitidos, juntamente com as fichas de lançamento adequadas.

Etapa 5: Dois gerentes com competência para assinar revisam os cheques impressos e os assinam para garantir que os mesmos tenham sido impressos corretamente. Os cheques estão prontos para serem descontados.



Etapa 1: O agente de crédito confere a solicitação de crédito, a aprovação do crédito e os cheques antes do desembolso. Se houver alguma irregularidade, o desembolso é adiado até que as questões pendentes sejam adequadamente dirimidas. O agente pagador deve passar recibo de que recebeu os cheques.

Etapa 2: Quando do desembolso, o agente pagador verifica a identidade do cliente e todos os demais documentos exigidos. É recomendada alguma forma de identificação por fotografia. Se a documentação do cliente não conferir, o desembolso deve ser cancelado e o cheque deve ser devolvido a IMF para que seja cancelado. Se não houverem discrepâncias, o agente pagador desembolsa o crédito. Qualquer que seja o resultado, o mesmo deve ser registrado no Formulário de Desembolso de Crédito para documentar o desembolso do crédito.

Etapa 3: O cliente deve verificar se concorda com os termos do empréstimo especificados no contrato e com o valor do mesmo. Se houver algum problema com os termos ou com o cheque, todos os documentos e cheques devem ser devolvidos a IMF para reavaliação e retificação do problema. Se o cliente estiver de acordo, deve assinar todos os contratos de empréstimo, bem como a ficha de lançamento do cheque, para indicar que recebeu o empréstimo. Qualquer que seja o resultado, o mesmo deve ser registrado no Formulário de Desembolso de Crédito. Toda a documentação deve ser devolvida à IMF e ser arquivada.

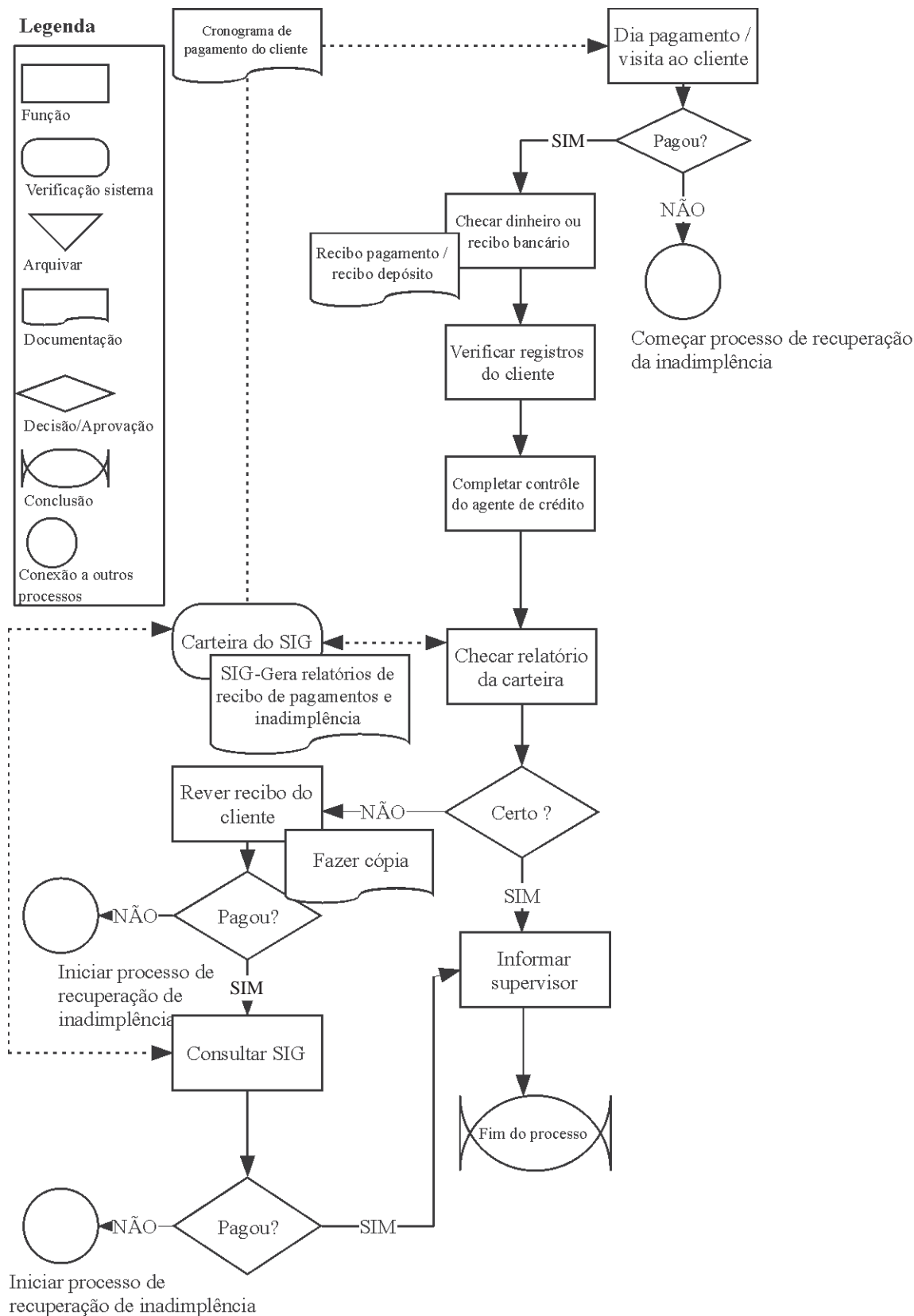


Gestão do Processo de Pagamento

Tal como ocorre com a aprovação do empréstimo, os gerentes da IMF devem designar e implementar, cuidadosamente, processos de controle para a gestão dos pagamentos de empréstimos. A definição de etapas precisas de um sistema de gestão de pagamento depende muito do tipo de produto oferecido e da estrutura dos prazos de pagamento. Mesmo assim, todos os processos de gestão de pagamento, que têm êxito, dependem da comunicação entre os agentes de crédito, seus supervisores, e daqueles que revisam as contas bancárias das IMFs, para garantir manuseio, notificação e contabilidade adequados dos pagamentos. Se não houver uma troca de informações eficaz sobre os pagamentos, a capacidade de funcionários e gerentes para reagir adequadamente à inadimplência e à fraude ficará limitada, acarretando perdas para a instituição.

Infelizmente, muitas IMFs experimentam problemas de comunicação entre a equipe de campo, que está em deslocamento constante, e o departamento contábil ou financeiro, geralmente localizado no escritório central. As mudanças tecnológicas estão sempre aperfeiçoando a contabilidade, o Sistema de Informação Gerencial - SIG e as comunicações na IMF. Contudo, a burocracia, os relatórios impressos e as reuniões continuam desempenhando o papel principal na transmissão das informações de pagamento por toda a IMF. Os atrasos nas notificações, somados à falhas na correção de erros de notificações e de entrada de dados fazem com que até um SIG de última geração possa gerar relatórios inexatos que, por sua vez, impactariam negativamente na tomada de decisões relacionadas à carteira, em todos os níveis da instituição. O Diagrama 4.4 apresenta um fluxograma que mapeia um processo genérico de gestão de pagamento. Após o diagrama há uma discussão do intercâmbio de informações que deve ocorrer entre a equipe de campo e a equipe de gestão. O diagrama e a discussão não apresentam o sistema completo de notificações de uma IMF verdadeira. Na verdade, foram elaborados para ilustrar a necessidade de se ter um processo de gestão de pagamentos que seja bem planejado e bem definido.

Diagrama 4.4 Exemplo de Sistema de Gestão de Pagamento





Relatórios que a equipe de campo precisa para a gestão dos pagamentos

A nível operacional, os agentes de crédito, supervisores de crédito e gerentes de crédito precisam de informações pontuais e corretas sobre a carteira, para monitorar, com eficácia, as atividades de pagamento. Os relatórios chave incluem planos de pagamentos de clientes e relatórios de recebimento de pagamentos. Os relatórios de inadimplência, que são vitais no processo de cobrança, são discutidos na próxima seção deste capítulo.

Os planos de pagamentos de clientes, também conhecidos como planos de amortização de empréstimo, devem ser emitidos no momento do desembolso do crédito, tanto para os agentes de crédito quanto para os clientes. Os cronogramas de pagamento especificam exatamente o vencimento dos pagamentos e que valor deve ser pago. Quando necessário, os cronogramas de pagamento devem incluir a interrupção dos pagamentos, mostrando capital, juros e, se aplicável, poupanças compulsórias. Os cronogramas de pagamento são úteis para evitar erros de cálculo e confusão quanto às datas de pagamento. A distribuição de cronogramas de pagamento também dá aos funcionários de campo a oportunidade de verificar se informações precisas sobre empréstimos foram inseridas no SIG. Isso permite resolver diferenças rapidamente, evitando notificações inexatas, que podem causar atrasos no desembolso dos empréstimos subsequentes.

Os relatórios de recebimento de pagamentos são usados para verificar se os pagamentos são feitos dentro do prazo, no valor certo e se estão sendo corretamente registrados no SIG. Em IMFs com sistemas de contabilidade e SIG bem desenvolvidos, os relatórios de recebimento de pagamento podem ser gerados diariamente, de forma automática. Tais sistemas podem depender de recibos de pagamento pré-impressos, entregues aos clientes no desembolso, relacionando a data e o valor de cada pagamento programado. Os recibos podem ser impressos em formulário de duas vias: uma cópia para os arquivos do cliente e uma cópia a ser coletada pelo banco e retirada ou entregue à IMF. O caixa do banco carimba todas as cópias do recibo, indicando data, horário e valor efetivamente recebido. Uma vez recolhidos, esses recibos entram no sistema, o que gera o relatório de recebimento de pagamentos. Em sistemas menos sofisticados, os relatórios de recebimento de pagamentos podem ser gerados manualmente, a cada semana, geralmente às segundas-feiras, listando todos os pagamentos recebidos na semana anterior.

Os relatórios de recebimento de pagamentos listam todos os clientes com pagamento programado, no dia ou na semana anterior. Os relatórios de recebimento de pagamentos devem indicar a data de vencimento e o valor de cada pagamento, seguidos pela data efetiva e pelo valor recebido de acordo com o SIG. Os relatórios de recebimento de pagamento são fáceis de serem usados se os pagamentos dos clientes forem agrupados por agente de crédito e supervisor ou região. Tais relatórios são necessários porque, ao exigir dos clientes o pagamento dos créditos com cheques ou depósitos diretos, diminuem para a IMF o risco de roubo do que for recebido.

Semanalmente (ou, se possível, diariamente), os agentes de crédito verificam os relatórios de recebimento de pagamentos. Se um agente de crédito acreditar que houve um erro, deve verificar novamente os recibos dos clientes, anotar a discrepância, juntar todos os documentos adequados e entregar tudo a seu supervisor imediato. O supervisor fica responsável por informar a dúvida ao departamento contábil (ou a quem for responsável pelo rastreamento dos pagamentos), para descobrir





a origem da discrepância. O supervisor do agente de crédito deve gerir todos os acompanhamentos em campo, para solucionar o problema. Contudo, no final, se o dinheiro não tiver sido registrado na conta bancária, a equipe de campo tem de considerar o empréstimo como inadimplente, investigar a possibilidade de fraude e iniciar imediatamente os procedimentos de recuperação. Não fazer isso limitará a capacidade da IMF de reagir à inadimplência, descobrir fraudes e de desembolsar rapidamente créditos futuros.

Relatórios que os gerentes precisam para a gestão de pagamentos.

Os gerentes também dependem de informações geradas em campo para monitorar os pagamentos. Nas IMFs que atuam em áreas com infra-estrutura e sistemas bancários precários, o agente de crédito pode ser a primeira pessoa capaz de verificar se um pagamento foi feito no prazo ou não. Nesses casos, os relatórios de recebimento de pagamentos, elaborados pelo agente de crédito, são a primeira indicação de problemas de carteira do gerente de crédito.

A gerência deve comparar os relatórios sobre a carteira, gerados pelo SIG com as informações coletadas junto a agentes de crédito, para solucionar discrepâncias. Ao fazer isso, é importante seguir a norma: o empréstimo tem de ser considerado inadimplente até que seja provado que foi pago. O fato de um cliente dizer que efetuou o pagamento não deve atrasar o acompanhamento imediato. Em caso de discrepância, deve ser feita uma tentativa de verificar rapidamente os recibos de depósito originais, para detectar se as discrepâncias são decorrentes de erro, fraude ou inadimplência. Os bancos e o pessoal de entrada de dados cometem erros, recibos e carimbos podem ser falsificados e as pessoas podem tentar encobrir sua incapacidade de realizar o pagamento. Os gerentes e os agentes de crédito são responsáveis por descobrir qual é o caso, para garantir que sejam tomadas ações adequadas e pontuais.

4.4. Gestão de Inadimplência

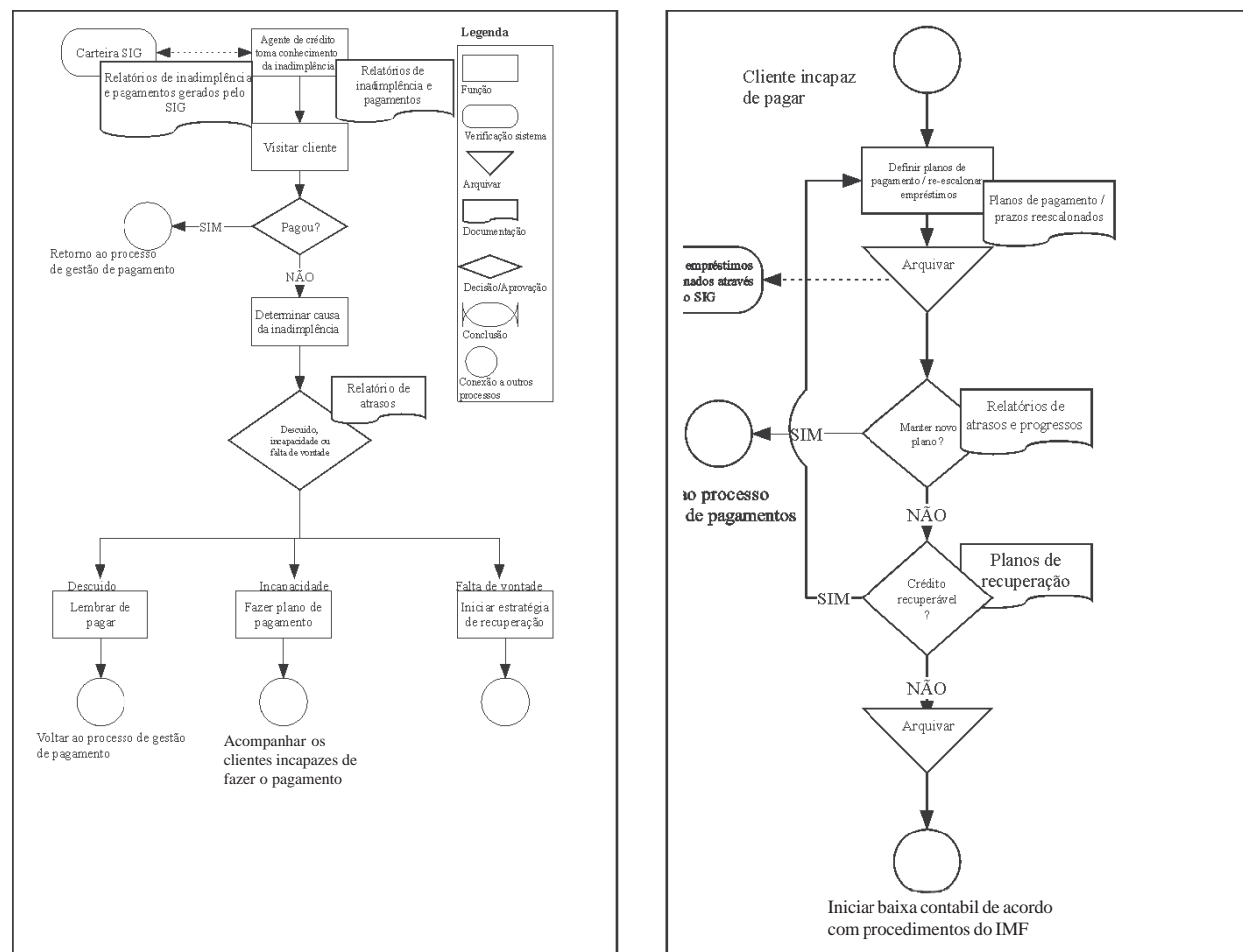
No crédito comercial tradicional, geralmente, as instituições financeiras tomam decisões de gestão de inadimplência com base em fatores econômicos. As IMFs de êxito também têm de considerar os fatores psicológicos da inadimplência, além dos fatores econômicos, aferindo tanto o impacto mais amplo da inadimplência no programa, bem como a causa individual. Um cliente inadimplente pode afetar profundamente o pagamento de outros clientes, tanto nos programas de empréstimos individuais quanto nos de grupo. Tipicamente divulgado no boca-a-boca, o rigor ou a tolerância da IMF em relação à inadimplência pode se espalhar rapidamente através dos mesmos canais de comunicação.

Embora parte da inadimplência esteja diretamente relacionada à situação do cliente, ela sempre é um reflexo da habilidade de gestão da IMF. A falha dos clientes em fazer os pagamentos totais dentro do prazo, é um dos indicadores mais claros de problemas nos negócios e também de fraude.⁹ Dada a missão social mantida por muitas IMFs, alguns acham que é difícil conciliar o compromisso com o público-alvo com uma gestão severa da inadimplência. No entanto, agentes de crédito de sucesso podem relatar que usar uma abordagem severa para a gestão da inadimplência beneficia, de fato, o

⁹ Hook, 1995, 3

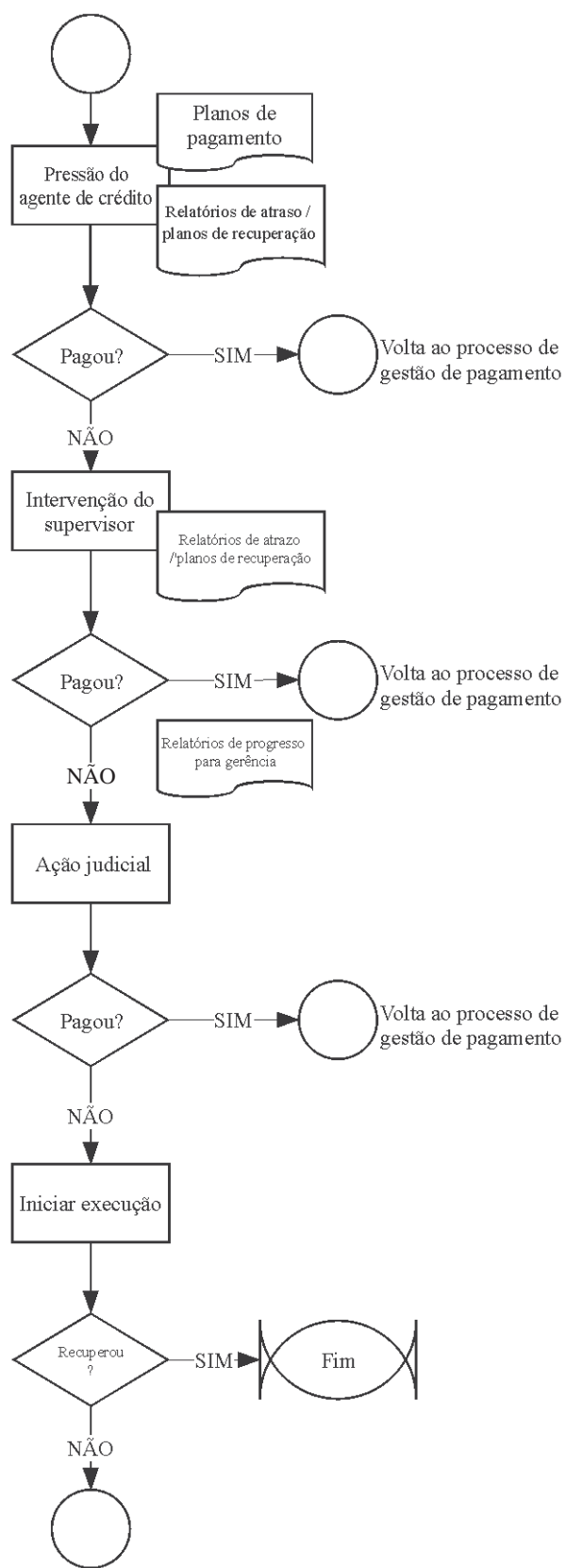
cliente: ajudar os clientes a solucionar a inadimplência os auxilia a manter o acesso ao crédito, que é necessário e que reforça uma disciplina severa fundamental para o êxito dos negócios. Conseqüentemente, é de interesse tanto da IMF quanto de seus clientes, ter sistemas de gestão eficazes em vigor para minimizar a ocorrência e os efeitos da inadimplência¹⁰. O diagrama 4.5 demonstra como o processo de gestão de inadimplência pode ser organizado para promover comunicações eficientes e eficazes, além de respostas da IMF. Após o diagrama há uma discussão sobre os processos de recuperação delineados, incluindo técnicas de acompanhamento institucional e do cliente, além de exemplos de formulários de notificações.

Diagrama 4.5 Exemplo de Sistema de Gestão de Inadimplência



¹⁰ Churchill, 1999, 66-67

Cientes sem vontade de pagar



Iniciar baixa contábil de acordo com procedimentos da IMF



Acompanhamento junto ao cliente

Em microfinanças, o contato direto com os clientes parece ser "um reforço psicológico importante" da necessidade de fazer o pagamento dentro do prazo. Para os metodologias de microcrédito individual e de grupo, é importante que o agente de crédito mantenha contato direto com o cliente. Sua principal responsabilidade é a prevenção da inadimplência e a recuperação da mesma. Havendo clientes com problemas recentes de pagamento ou clientes que o agente de crédito suspeita que possam estar com problemas nos negócios (em virtude de problemas de saúde, roubo recente de estoque, ou outros motivos), o agente de crédito pode visitá-los antes da data efetiva de pagamento para lembrar suas obrigações¹¹.

O mais rápido possível, após a descoberta de inadimplência no pagamento, os agentes de crédito devem visitar o cliente. Em microfinanças, o valor real de um pagamento não efetuado geralmente é baixo; porém, com o passar do tempo, o valor aumenta e pode se tornar esmagador para clientes com dívidas não pagas. À medida que o problema se avulta, os clientes se sentem cada vez menos capazes de escapar da inadimplência e ficam menos motivados a tentar. O agente de crédito deve visitar o cliente em seu local de trabalho ou em casa, se necessário, para dar início ao processo de recuperação. Ao visitar um cliente, o agente de crédito deve abordar uma estratégia de recuperação que evolua de uma abordagem "amistosa e de amparo" para "cobrança de débito com multa", tomando por base as causas da inadimplência, o histórico de pagamento do cliente e as políticas da IMF¹².

Determinando a causa da inadimplência

Causas diferentes de delinqüência justificam diferentes estratégias de cobrança. Geralmente, há três causas para a não efetivação de pagamentos: esquecimento, incapacidade de pagar ou falta de vontade de pagar.

Esquecimento: É comum um cliente perder o prazo de pagamento em virtude de uma emergência pessoal ou outro evento. Outras vezes, os clientes simplesmente esquecem a data de vencimento do pagamento. Nesses casos, o agente de crédito deve visitar o cliente, resolver o problema e lembrar, educadamente, a importância do pagamento imediato e sua importância na obtenção de créditos futuros.

Incapacidade de Pagar: Parte da inadimplência ocorre em função da incapacidade do cliente de pagar o empréstimo. Nesses casos, o agente de crédito deve tentar trabalhar com o cliente para o ajudar a resolver a situação. Se a incapacidade de pagar for temporária ou se não for muito grave, o agente de crédito e o cliente podem elaborar uma estratégia para sair do atraso ou um plano de pagamento para que o cliente se recupere. Em tais planos, o cliente concorda em fazer pagamentos extras para ficar em dia com o empréstimo antes do seu vencimento. O agente de crédito deve fazer duas cópias dos planos de pagamento, uma para o cliente e outra para a IMF. Se as limitações do cliente forem de longo prazo ou mais sérias, o agente de crédito deve pedir à gerência permissão formal para re-escalonar ou renegociar o empréstimo ampliando o prazo, diminuindo as prestações

¹¹ Churchill, 1999, 67

¹² Churchill, 1999, 65

ou ambos. Uma instituição deve ter políticas e procedimentos estabelecidos, determinando as condições sob as quais os empréstimos podem ser reescalados, assim como quem está autorizado a aprová-lo. O Box 4.1 lista algumas considerações sobre a criação das normas de re-escalamento.

Box 4.1 Reescalamento de empréstimos

Uma IMF deve ter políticas e procedimentos detalhados que determinem o reescalamento de empréstimos. Essas diretrizes devem especificar o seguinte:

- ▶ As condições sob as quais um empréstimo pode ser reescalado. É importante existir flexibilidade para atender o cliente com necessidades reais, mas que seja controlada de forma a evitar abusos e fraude. O número de vezes que um empréstimo pode ser reescalado.
- ▶ Pessoas com autoridade para reescalar empréstimos. Essa autoridade deve ser limitada e adequadamente documentada.
- ▶ Como os empréstimos reescalados serão acompanhados no SIG. O SIG deve separar empréstimos reescalados do restante da carteira. É útil ter a capacidade de criar relatórios acompanhando todos os empréstimos reescalados. Muitas IMFs não fazem um acompanhamento separado dos empréstimos reescalados. Isso é um sério descuido, pois a reescalamento pode servir para distinguir o risco real da carteira.
- ▶ Como provisionar o recebimento de juros para empréstimos reescalados.
- ▶ Como considerar os empréstimos reescalados em relação aos juros de mora atuais vencidos.

Fonte: CGAP, 1998,43.

Relutância em pagar: A primeira etapa no processo de lidar com um cliente que pode mas não deseja reembolsar é lembrar ao cliente os benefícios do crédito e a crescente oportunidade decorrente de um bom histórico de pagamentos. É importante comunicar ao cliente que ele deve trabalhar de forma rápida e diligente para efetuar os pagamentos no prazo. Sua recompensa por isso será o acesso a créditos futuros. Também é necessário explicar que a cada pagamento inadimplente adicional, as possibilidades de créditos futuros diminuem. O cliente também deve ser informado das conseqüências decorrentes de nova recusa em efetuar o pagamento (discutidas abaixo.) Se o cliente concordar em retomar o pagamento, o agente de crédito deve, se possível, registrar tal acordo por escrito, deixando uma cópia com o cliente e outra nos arquivos da IMF. O acordo deve indicar o montante total devido pelo cliente, o montante em atraso, quaisquer penalidades ou taxas extras previstas e a data de pagamentos previstos. Frequentemente tais documentos não são juridicamente válidos mas são úteis para aplicar pressão psicológica ao cliente. Se for possível, o agente de crédito deve tentar trabalhar junto ao cliente para poder "cobrar" na data do próximo vencimento.

A menos que exista uma evidência clara de que um cliente não tem condição de pagar, deve-se cobrar uma multa sobre os pagamentos inadimplentes de acordo com a política da IMF. Sem implementar tais penalidades, os clientes continuarão a descuidar do pagamento-efetivamente estendendo o prazo do empréstimo sem um aumento correspondente nos juros.

Independentemente de utilizar uma metodologia de empréstimo individual ou em grupo, o agente de crédito deve ser ativo na cobrança de empréstimos inadimplentes. Os esforços de recuperação incluem visitas aos endereços comerciais e residenciais dos clientes inadimplentes, cartas de cobrança amigáveis para um primeiro atraso e visitas a quaisquer co-participantes no empréstimo ou avalista. O agente de crédito geralmente pede que o avalista o ajude a pagar ou que pressione o cliente a fazê-lo. Em metodologias de empréstimo a grupos o agente de crédito tem a responsabilidade de organizar e aconselhar os membros do grupo a realizar atividades de cobrança. Se houver tempo, o agente de crédito deve realizar visitas de cobrança com membros do grupo para ajudar a resolver a situação; porém, a responsabilidade básica de cobrança deverá ser transferida ao grupo. Senão, os membros permanecerão passivos, esperando que o agente de crédito e a IMF resolvam o problema. Isso vai de encontro à finalidade de exigir uma garantia do grupo e falha em limitar significativamente o custo de operar microcrédito. Os agentes de crédito devem fornecer um acompanhamento contínuo de grupos em atraso, às vezes diário, para encorajar as atividades de cobrança e garantir que os membros atuais também não se tornem inadimplentes. No empréstimo individual da IMF, a inadimplência pode ser administrada apenas pelo agente de crédito nos estágios iniciais, entre 1 e 30 dias. No empréstimo em grupo, freqüentemente um agente de crédito cuidará sozinho da cobrança até após o segundo pagamento atrasado. Se, após discutir e acompanhar, o agente de crédito determinar que o cliente ainda não está disposto a pagar, então deverá iniciar o processo de cobrança de dívida¹⁴⁵ e envolver seu supervisor imediato.

Reunindo a ajuda de supervisores, gerentes de crédito ou especialistas internos em cobrança

À medida que a inadimplência do empréstimo avança, o agente de crédito deve reunir a ajuda de um supervisor, gerente de crédito ou agentes de cobrança para ajudar no processo de recuperação. Quando utilizar sua assistência depende da metodologia utilizada e da freqüência dos pagamentos, porém, muitas IMFs começam a apoiar visitas após o segundo pagamento incompleto. As visitas são feitas a quem pegou emprestado, a quem assinou os contratos junto com eles e aos fiadores. A menos que se suspeite de fraude do agente de crédito, geralmente é mais eficiente se o agente de crédito e o pessoal de apoio estiverem, ambos, presentes durante visitas ao cliente para combinar o conhecimento de caso específico do agente de crédito com a experiência e autoridade do pessoal de apoio.

É útil ter um supervisor ou especialista em cobrança ao visitar clientes inadimplentes pelos seguintes motivos: (1) o supervisor pode avaliar o problema e oferecer apoio ao cliente e à agente de crédito para determinar uma solução (2) o supervisor pode verificar se o agente de crédito está obedecendo a toda as políticas e procedimentos relevantes à prevenção e recuperação de atrasos (3) um conhecimento em primeira mão de problemas de inadimplência ajuda a avaliar a adequação das atuais políticas e procedimentos de prevenção da IMF, desempenho dos empregados, *design* do produto e a necessidade de treinamento de empregados (4) uma visita periódica de supervisão pode detectar se o cliente ou o agente de crédito estão envolvidos em atividades fraudulentas: a inadimplência talvez seja o sinal mais comum de fraude em operações de microfinanças no campo.

¹⁴ Churchill, 1999, 66

Reunindo a ajuda de fora da IMF

Após algum tempo, a IMF pode resolver reunir ajuda externa para recuperar empréstimos. Quando um agente de crédito transfere casos de inadimplência para cobradores externos eles devem preparar toda a documentação apropriada para dar apoio legal à ação. Determinar quando buscar auxílio externo depende da política da IMF e varia muito de instituição para instituição. Na Blusol, após 30 dias de inadimplência o cliente é informado por escrito que seu nome será enviado ao SPC se ocorrer mais alguma inadimplência. Depois o processo vai para um advogado, contratado pela IMF. No caso de permanência da inadimplência, a instituição requer judicialmente a apropriação da garantia do empréstimo por meio de um processo que geralmente demora, em média, 60 dias. Se o montante recebido pela venda da garantia do empréstimo não cobrir o saldo devedor, o saldo do empréstimo permanece em aberto para uma atividade posterior de cobrança. A taxa para esse serviço legal é entono de 10% da quantia recuperada, exceto em casos nos quais as quantias sejam pequenas, nos quais geralmente há uma taxa mínima. O custo da recuperação é cobrado do cliente.¹⁵

É importante que uma IMF garanta que o agente de crédito seja ativo e assuma a responsabilidade pela cobrança da inadimplência. Se um agente de crédito não enfatizar ao cliente as repercussões da inadimplência, incluindo as penalidades e métodos de recuperação utilizados, então os clientes poderão não perceber a gravidade da situação até que a inadimplência torne-se grande demais para poder ser paga. Se o agente de crédito aguardar até que ocorra uma intervenção externa, o cliente pode não sentir a pressão para pagar até decorrerem mais de 30 dias após falhar um pagamento. Finalmente, se os problemas de inadimplência forem simplesmente passados do agente de crédito para seus supervisores ou agências de cobrança externas, então os agentes de crédito perderão a sensibilidade de necessitar prevenir e controlar a inadimplência, pois não sentirão repercussões reais. Isso sai caro tanto para o cliente quanto para a IMF.

Acompanhamento dentro da Instituição

Informações sobre inadimplência

Uma IMF utiliza relatórios da carteira para poder medir a dimensão e a qualidade da carteira de créditos. Relatórios periódicos da carteira são cruciais para o gerenciamento financeiro de qualquer IMF. Porém, o relatório da carteira também é importante no gerenciamento da inadimplência. Todo o pessoal trabalhando com crédito tem de dispor de informações atualizadas sobre a localização e dimensão dos problemas da carteira para poder tomar decisões informadas sobre os esforços de recuperação. Duas estatísticas vitais para acompanhar a inadimplência de empréstimos são os pagamentos em atraso e a carteira em risco. Pagamentos em atraso referem-se ao montante de pagamento devido mas ainda não pago. Carteira em risco refere-se ao valor total do saldo devedor, incluindo o montante ainda não vencido. Um pagamento em atraso de R\$15 pode não provocar muito alarme. Porém, se o atraso de R\$15 ocorrer no primeiro pagamento programado de um empréstimo de R\$ 20.000, a organização deve agir imediatamente para estabilizar o processo de pagamentos ou arriscar perder um montante considerável de recursos de capital. No Capítulo 6 apresenta-se uma revisão mais detalhada do relatório da carteira.

¹⁵ Informação nos procedimentos da coleção BluSol proveniente de correspondência com o BNDES/PDI



A comunicação relativa à inadimplência é um fator chave de sucesso no gerenciamento da inadimplência em si. O acesso periódico a informações precisas é crucial para o planejamento de atividades de recuperação e a tomada de decisões relacionada a elas, em todos os níveis da instituição. Geralmente as informações são passadas em reuniões e relatórios por escrito. O fluxo de informações deve ser de mão dupla para ser eficaz. A equipe de campo depende das informações para poder monitorar quanto está em atraso, quanto está em risco e quando e quanto os clientes estão efetuando os pagamentos. Os gerentes dependem de comunicações periódicas do campo para acompanhar o progresso da carteira em risco, para avaliar a eficácia das estratégias de recuperação e para monitorar o progresso dos esforços de recuperação. Essas informações, por sua vez, podem servir para tomar decisões melhores no gerenciamento da inadimplência institucional.

Relatórios que a equipe de campo deve utilizar no gerenciamento da inadimplência

Em nível operacional, agentes de crédito e seus supervisores necessitam de informações periódicas e precisas sobre a carteira para poder planejar efetivamente as atividades de cobrança. Além dos relatórios de programação de pagamentos e de pagamentos recebidos mencionados anteriormente neste capítulo, a equipe de campo depende de relatórios de inadimplência para controlar com sucesso a inadimplência. Esses relatórios são utilizados para monitorar quando e quanto os clientes estão reembolsando e para conhecer o montante real e a duração da inadimplência. A Tabela 4.2 apresenta um exemplo de relatório de inadimplência. Como os relatórios de recebimento de pagamento, os relatórios de inadimplência são mais úteis se as informações estiverem agrupadas de forma útil, como por agente de crédito, supervisor ou região.

Da mesma forma que os relatórios de recebimento de pagamento, a cada semana (ou, se possível, diariamente) os agentes de crédito devem rever os relatórios de inadimplência para verificar as informações e observar se existem discrepâncias. Se um agente de crédito acreditar que um cliente aparece erroneamente no relatório, ele deve anotar a discrepância, acrescentar quaisquer documentações apropriadas para justificar esta reclamação e notificar seu supervisor direto. O supervisor direto tem a responsabilidade de comunicar-se com os gerentes responsáveis pelo SIG para descobrir o motivo da discrepância. Se o dinheiro não foi registrado na conta bancária, então o supervisor deve considerar o empréstimo inadimplente, investigar a possibilidade de fraude e iniciar procedimentos imediatos de recuperação.

Freqüentemente, devido à data de registro, a falhas de comunicação, a erro ou fraude no SIG, os relatórios podem indicar inadimplência de empréstimo onde os agentes de crédito acreditem que não exista. Em um ambiente operacional com uma infra-estrutura bancária desenvolvida como a existente no Brasil, resolver tal discrepância deve ser um processo bem direto: após receber a comunicação de um possível erro, a equipe contábil pode verificar extratos bancários, recibos de depósito e a digitação dos dados. Para facilitar relatórios de inadimplência periódicos e precisos, os agentes de crédito e supervisores devem verificar de forma freqüente, consistente e completa os pagamentos e relatórios de inadimplência.

Os gerentes de crédito também necessitam de relatórios de inadimplência para poder administrar a qualidade da carteira de créditos. Os relatórios de inadimplência podem servir para planejar visitas ao cliente e atividades para monitorar e auxiliar na cobrança do empréstimo. Eles ajudam a tomar decisões de gerenciamento como aumentar as exigências de uma revisão de solicitação de empréstimo, redução de escala na expansão ou tomadas de decisões de recursos humanos relativas a sanções, promoções e incentivos. O departamento de crédito também fornece um canal de comunicações importante entre gerentes do SIG, a equipe contábil e os agentes de crédito.

Figura 4.2 Exemplo de Relatório de Inadimplência

Período do relatório:		4/mar/02		8/mar/02				
Data inicial		Data final						
Região: Rio de Janeiro—Central								
	ID de grupo. Cód n°	Montante desembolsado	Data do desembolso	Data de vencimento	Saldo devedor	A pagar	Pagamento recebido	Montante em atraso
Supervisor 1								
Agente de crédito 1								
Grupo 1	0070	20.000	10/mar/02	10/set/02	20.000	1.400	0	1.400
Grupo 2	89	50.000	9/jun/01	9/out/01	427	427	0	427
Grupo 3	0051	36.300	21/dez/01	15/mar/02	6776	6776	6666	110
Total Agente de crédito 1		106.300			27.203	8.603	6.666	1.937
Agente de crédito 2								
Grupo 1	0119	40.000	7/jan/02	1/abr/02	16.800	5.600	800	4800
Total Agente de crédito 2		40.000			16.800	5.600	800	4.800
Total Supervisor 1		146.300			44.003	14.203	7.466	6.737

Relatórios necessários para o gerenciamento da inadimplência

Para controlar adequadamente a inadimplência na carteira de crédito, a gerência da IMF deve receber informações também em nível de campo. Os gerentes dependem das informações do campo para poder descobrir a inadimplência logo que possível, para avaliar a eficácia da estratégia de recuperação e para monitorar o progresso dos esforços de recuperação para poder tomar decisões melhores no gerenciamento da inadimplência institucional. O fluxo envolve obter informações pertinentes diariamente do contato direto com os clientes, passá-las pelos níveis de supervisão e apresentá-las à gerência sênior regularmente. Quando bem implementada, este tipo de comunicação garante que todos os níveis da organização fiquem cientes de onde estão os problemas, há quanto tempo existem e o que foi feito para resolvê-los. Os relatórios chave do campo incluem relatórios de atrasos, planos de atividades de recuperação e relatórios de progresso periódicos.

Nas IMFs nas quais a cobrança do empréstimo primeiro é verificada por um agente de crédito por meio dos recibos de depósito ou outra comprovação de transferência de fundos, é importante seguir a diretriz: se não existe prova de transferência ou depósito disponível, então o pagamento deve ser considerado inadimplente. Isso é particularmente relevante em produtos que exigem pagamento mensal. Se um agente de crédito aceitar confirmação verbal de que um pagamento foi feito (por exemplo o cliente insiste que pagou mas o comprovante de depósito está em sua casa) então a IMF perde tempo se iniciar procedimentos de recuperação de inadimplência. Tal hesitação pode permitir que o problema cresça, particularmente no caso de fraude.

Relatórios de atraso são mais úteis em IMFs nas quais um agente de crédito faz a primeira verificação de pagamentos de empréstimo. Em tais casos, o agente de crédito pode ser a primeira pessoa na organização a saber quando ocorre a inadimplência. Esse tipo de sistema é comum se há um atraso entre o momento em que uma IMF recebe um pagamento e quando esse pagamento é registrado na carteira SIG, e em programas nos quais os agentes de crédito são responsáveis por encontrar-se com os clientes e monitorar os pagamentos. Os relatórios de atraso servem para comunicar problemas de pagamento a supervisores e gerentes de crédito. Para ser eficazes, eles devem ser utilizados ao primeiro sinal de que um grupo atrasou, ou corre o risco de atrasar seus pagamentos. Esses relatórios iniciais dão tempo aos gerentes para planejar atividades de apoio à cobrança e de gerenciamento. Embora seja possível utilizar a comunicação verbal para alertar rapidamente sobre um possível problema, os relatórios por escrito formalizam e documentam a comunicação para evitar a perda de informações e criar uma pista de auditoria. Os relatórios de atraso devem ser preenchidos cada vez que um pagamento estiver inadimplente, seja um problema repetido ou um incidente isolado. Um relatório de atraso preliminar típico contém:

- ▶ A data, hora e localização do cliente
- ▶ O nome de um agente de crédito e do supervisor direto
- ▶ O nome do grupo ou receptor do empréstimo, qualquer código de cliente ou número de identificação do cliente
- ▶ O montante do pagamento esperado
- ▶ O cálculo, do agente de crédito, do pagamento real
- ▶ O montante do pagamento em atraso de acordo com o cálculo do agente de crédito
- ▶ O montante da carteira em risco de acordo com o cálculo do agente de crédito

- ▶ Um breve resumo da causa da inadimplência
- ▶ Um relatório de atividades preliminares do que foi feito até o momento para recuperar o empréstimo, quem foi visitado, quais informações foram coletadas
- ▶ Um plano de ação preliminar para procedimentos imediatos de recuperação, incluindo quem deve ser visitado e informações completas de contato com as partes envolvidas. E também, quando possível, uma data e hora de quaisquer visitas programadas
- ▶ Qualquer apoio exigido da gerência na resolução do problema atual

Os planos de pagamento às vezes são utilizados junto com os relatórios de atrasos. Planos de pagamento são uma declaração por escrito na qual o cliente concorda em fazer pagamentos adicionais ou aumentados para poder colocar em dia seus pagamentos de empréstimo inadimplentes. O agente de crédito deve registrar tais acordos por escrito, deixando uma cópia com o cliente e outra nos registros da IMF. Os planos de pagamento devem indicar o montante total devido pelo cliente, o montante em atraso, quaisquer penalidades ou taxas extra previstas e a data de pagamento esperada. Frequentemente, os planos de pagamento não são juridicamente válidos, mas podem ser úteis para aplicar pressão psicológica nos clientes. A tabela 4.3 fornece um exemplo de relatório de atrasos.

Box 4.2: Exemplo de Relatório de Atrasos

Relatório de atrasos	Região	Data	Nome do agente de crédito
Nome do cliente		Hora	Nome do supervisor
ID do cliente			
1	Saldo pendente total do último período		5 Novo saldo pendente total
1.1	Multas		5.1 Multas
1.2	Juros		5.2 Juros
1.3	Principal		5.3 Principal
2	Total de atrasos do último período		6 Novos atrasos totais
2.1	Multas		6.1 Multas
2.2	Juros		6.2 Juros
2.3	Principal		6.3 Principal
3	Pagamentos devidos neste período		Motivo da inadimplência
3.1	Multas devidas neste período		
3.2	Tot. Juros Devidos		
3.2.1	Juros últ. período		
3.2.2	Juros este período		
3.3	Tot. Princ. Devido		
3.3.1	Principal últ. período		
3.3.2	Principal este período		Ação tomada
4	Pagamento feito esta semana		
4.1	Multas		
4.2	Juros		
4.3	Principal		
Plano de recuperação:			
Materiais/Apoio necessários da Gerência			



Planos de atividades de recuperação adicionam detalhes aos relatórios de atrasos e fornecem um desenvolvimento mais completo da estratégia de recuperação. Utilizando esses planos o agente de crédito claramente define as estratégias de cobrança, o que encoraja um planejamento mais eficiente. Os planos são passados para o supervisor do agente de crédito após sua conclusão. O supervisor deve rever as ações propostas pelo agente de crédito para cada caso de inadimplência, aconselhar quanto à eficácia das estratégias propostas e monitorar sua execução. Outra função dos planos de atividades de recuperação é fornecer um registro de quais etapas já foram tomadas na recuperação, quais atividades estão planejadas no futuro imediato e quem são os contatos primários. No caso de mudança de pessoal, esses relatórios servem para dar continuidade ao processo de cobrança. Os planos de atividades de recuperação também podem auxiliar o supervisor a planejar atividades de apoio e monitoramento.

Os planos de atividades de recuperação são mais úteis para fins de operações no campo e podem ser mantidos no nível de agência ou sub-agência. O Box 4.4 apresenta uma amostra do formulário do plano de atividades de recuperação. Um plano típico contém:

- ▶ Um resumo dos esforços anteriores de cobrança e seus resultados, incluindo nomes, datas de visitas e quaisquer cobranças realizadas
- ▶ Uma definição clara da estratégia proposta de cobrança, com atividades concretas, planejadas
- ▶ As informações de contato disponíveis relativas às pessoas a ser visitadas ou contatadas
- ▶ Cronogramas específicos para as atividades propostas
- ▶ Um lugar para comentários do supervisor

Os agentes de crédito e seus supervisores diretos devem reunir-se periodicamente para rever quaisquer planos de atividades de recuperação. Isso dá a um agente de crédito uma oportunidade de solicitar quaisquer recursos ou assistência necessários para combater a inadimplência. Isso também dá ao supervisor uma oportunidade para apoiar e monitorar a estratégia de recuperação face-a-face.

Supervisores e gerentes de crédito devem reunir-se ao menos mensalmente para discutir planos de atividades de recuperação com a diretoria. Se um Conselho de Administração ou algum outro gestor externo controla a IMF, deve-se reservar tempo em cada reunião para que a gerência da IMF possa apresentar atualizações sobre seus esforços de recuperação de inadimplência. Deve-se dar uma atenção especial a casos de fraude e ocorrências de empréstimos irrecuperáveis.

Relatórios periódicos de progresso fornecem aos gerentes sênior atualizações regulares do status dos esforços de recuperação. Esses relatórios também devem incluir uma estimativa realista da possibilidade de recuperação do empréstimo numa base caso a caso. Tais informações são vitais para a gerência para tomar decisões informadas com base na qualidade da carteira, incluindo a suficiência de reservas para perdas e baixas de empréstimos. Deve-se elaborar relatórios periódicos de progresso regularmente, por exemplo, mensalmente. Os relatórios periódicos de progresso devem fornecer detalhes sobre:

- ▶ O montante de pagamentos em atraso
- ▶ A carteira em risco
- ▶ As causas de cada inadimplência
- ▶ Um resumo das ações tomadas durante o período atual, incluindo os montantes recuperados
- ▶ O montante provável a ser recuperado
- ▶ Solicitações de ação da gerência para cuidar da inadimplência

4.5. O uso de garantias ou substitutos de garantias

Muitos microempreendedores são impedidos de tomar empréstimos do setor bancário comercial devido à falta de garantias suficientes para seus empréstimos, criando assim o mercado-alvo da IMF. As IMFs utilizam diversos tipos de garantias para segurar um empréstimo. Elas podem exigir garantias tradicionais, garantias não-tradicionais, substitutos de garantias ou uma combinação das três.

Garantias Hard e Soft ¹⁶

Garantias tradicionais ou "hard" geralmente são imóveis. O uso de títulos de propriedade de imóveis ou terrenos é um exemplo de garantia hard. Garantias não-tradicionais ou garantias "soft" podem incluir o certificado de propriedade, escritura ou recibo de um veículo, estoque comercial, equipamentos ou objeto doméstico. O acesso a uma conta de poupança representa outro tipo de garantia soft. No microcrédito individual, a maioria das instituições exige uma taxa de cobertura de garantias entre 1 e 1,5 para 1. Para metodologias de empréstimo em grupo as exigências de garantia são bem menores, se existirem. Mesmo em IMFs que aceitam garantias tradicionais, a finalidade da garantia não é funcionar como uma fonte secundária de pagamento: ela é mais utilizada como um símbolo do compromisso do cliente em pagar.

Substitutos de garantias podem incluir cheques pré-datados, ganhos garantidos de salário ou garantias solidárias (discutidas abaixo.)

Os fatores considerados para definir os requisitos de garantias incluem:

- ▶ **Missão institucional:** No cenário internacional, a maioria das instituições não permite que a falta de uma garantia suficiente impeça a concessão de um empréstimo; em vez disso elas tentarão utilizar uma garantia substituta para complementar a garantia. Porém, a falta de garantia limitará o valor do empréstimo concedido.

¹⁶ Churchill, 1999, 27-32



- ▶ **Valor do empréstimo:** Para pequenos empréstimos, a instituição poderá confiar mais no conhecimento do caráter do cliente do que em garantias tangíveis. Maiores empréstimos geralmente devem ser garantidos, mesmo que apenas com garantias soft.
- ▶ **Nível de renda do cliente:** Clientes de menor renda geralmente podem ter uma relação de garantias menores, utilizando garantias complementares como avalistas, ou outras garantias substitutas.
- ▶ **Tipo de negócio:** Em muitos casos, é possível utilizar estoques não perecíveis para garantir empréstimos. Os clientes alugando um ponto valioso ou fixo no mercado podem dar em garantia mais estoques comerciais do que ativos domésticos. Fazendeiros poderão utilizar a colheita futura como garantia.
- ▶ **Tipo de empréstimo:** Se o empréstimo for utilizado para adquirir um ativo fixo, geralmente o ativo é aceito como garantia
- ▶ **Ambiente legal:** No Brasil, pode-se utilizar cheques pré-datados em vez de garantias.

O uso de garantias é limitado no Brasil. A capacidade de forçar a posse da garantia como meio de cobrança do empréstimo é limitada devido à dificuldade de cumprir leis de arresto: apenas um agente judiciário tem o direito legal de arrestar garantias. Utilizar o sistema judiciário no Brasil pode ser demorado e caro. De acordo com a legislação brasileira, a garantia deve ser especificada no contrato de empréstimo. No caso das instituições financeiras, é considerado crime um cliente vender um item dado em garantia.

As instituições não bancárias como ONGs e OSCIPs não têm permissão legal de arrestar garantias, mas podem utilizar uma opção conhecida como "penhor" para garantir empréstimos. Da mesma forma que nos contratos de garantias, esse processo só pode ser imposto via sistema judiciário. A violação do contrato pela venda de uma garantia antes do pagamento do empréstimo é apenas uma ilegalidade civil, sujeita a uma pequena multa.

O uso de garantias cruzadas e pressão do grupo em metodologias de grupo.

Ao atender às populações-alvo que não dispõem de garantias adequadas, o uso de garantias cruzadas, tanto por meio de grupos solidários quanto por bancos comunitários, provou ser um meio bem eficaz de limitar a inadimplência. O sucesso dessa estratégia decorre da implementação correta da metodologia selecionada. A primeira etapa dessa implementação envolve a escolha cuidadosa dos membros do grupo: Todos os membros devem se conhecer e saber onde os demais moram e mantêm seus negócios. A próxima etapa envolve informar adequadamente aos membros do grupo dos benefícios, riscos e responsabilidades envolvidas com a garantia cruzada. Os benefícios incluem acesso a crédito sem necessidade de garantias, empréstimos futuros de valor maior e, em muitos casos, redução de juros ou condições de empréstimo mais favoráveis após o pagamento a tempo do empréstimo. O risco que os membros desse grupos correm é que empréstimos futuros dependam do pagamento correto de todos os membros do grupo: se o grupo tiver dificuldade ou não conseguir pagar no prazo, os empréstimos futuros podem ser atrasados, reduzidos ou negados por completo. Compreender esses riscos e benefícios encoraja os participantes a assumir a responsabilidade de selecionar cuidadosamente quem pode juntar-se ao grupo e também receber empréstimos pela aplicação da pressão do grupo sobre os membros inadimplentes.



Ao exercer a pressão do grupo, os participantes assumem a responsabilidade principal de visitar os membros inadimplentes e cobrar o empréstimo. Vivendo na mesma comunidade, os participantes têm mais acesso a membros inadimplentes que os agentes de crédito, que podem morar bem distante e poderão só ter conhecido os clientes durante a formação do grupo e o processo de solicitação de empréstimo. Esse maior acesso se traduz em visitas mais consistentes e de lembretes do débito pendente. Além de uma pressão aplicada com mais frequência, a pressão do grupo acrescenta outro fator motivador ao processo de recuperação: vizinhos, familiares e amigos também perdem o acesso a créditos futuros se um ou mais membros não pagarem. Essa consequência pode ser um grande peso nos membros da mesma comunidade, pois os perdedores não são organizações de desenvolvimento ou bancos desconhecidos, e sim membros conhecidos da mesma comunidade—uma comunidade de escassos recursos.

Uma vantagem de utilizar a pressão do grupo por intermédio de uma garantia cruzada bem implementada é que o processo intensivo em mão-de-obra de cobrar os empréstimos inadimplentes é realizado por membros do grupo e assim não remunerado pela IMF. A eficácia dessa estratégia pode ser limitada pela implementação inadequada, por fraude ou em áreas com opções de crédito mais atraentes. Em tais ambientes, os clientes podem não perder coisa alguma se não pagarem o empréstimo; eles simplesmente podem utilizar outra fonte de financiamento.

4.6. Prevenção da fraude

Estratégias de sucesso na redução de fraudes e gerenciamento de inadimplência baseiam-se na boa gerência, que inclui a criação de um ambiente de trabalho que encoraje os empregados da IMF a resistirem à tentação de cometer fraude.¹⁷ As fraudes relacionadas ao campo geralmente estão ligadas a líderes de grupos ou agentes de crédito (ou ambos), em vez de ao cliente médio. É impossível evitar todas as incidências de fraude todo o tempo; porém uma instituição pode agir para limitar a fraude relacionada ao campo. Algumas etapas comuns exigem políticas e procedimentos sensatos relativos a recursos humanos e a operações de crédito.

Procedimentos de controle interno

As instituições que não dispõem de procedimentos de controle interno são particularmente vulneráveis à fraude. Como discutido no Capítulo 2, os controles internos não se limitam à auditoria interna. Muitas IMFs de pequeno porte não dispõem de uma função de auditoria interna. O treinamento da equipe quanto ao papel e importância de controles internos básicos pode aumentar sua eficácia sem dedicar um auditor em tempo integral para monitorar a implementação. Um controle simples, como exigir as assinaturas das duas partes em toda transação interna ou externa, reforça a disciplina para deter a fraude.

Depender de auditorias externas gera uma proteção insuficiente contra o comportamento fraudulento. Geralmente os auditores externos não estão familiarizados com o produto e os procedimentos operacionais da IMF. Frequentemente eles não visitam os escritórios de agências ou sub-agências, nem mais que alguns clientes. Em todas as IMFs de médio ou grande porte, é obrigatório que os gerentes trabalhem com a diretoria para contratar um auditor interno competente e, se necessário, o treinem com as melhores práticas na auditoria da carteira de créditos da IMF. Veja no Box 4.5 mais sobre o papel do auditor interno.

¹⁷ Hook, 1995, 1

Box 4.4 Auditoria Interna

Muitos acreditam que o papel do auditor interno é identificar e expor fraudes. De fato, a detecção de fraudes é mais um subproduto de um forte sistema de auditoria interna do que um objetivo. A finalidade da auditoria interna é ajudar a identificar os riscos que uma IMF enfrenta, principalmente os riscos operacionais. Uma auditoria interna é uma avaliação e um exame sistemático da adequação e eficácia dos controles internos e do desempenho da IMF ao realizar suas operações. O auditor interno ou o departamento de auditoria tem diversos deveres, incluindo:

- ▶ Revisar e testar a confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais.
- ▶ Revisar e avaliar os métodos de medição, classificação, armazenagem e divulgação de informações.
- ▶ Revisar as políticas e procedimentos em uso e determinar se são adequadas e eficazes.
- ▶ Testar políticas e procedimentos em uso para determinar se a IMF atua de acordo.
- ▶ Determinar se os sistemas atuais atendem às leis ou regulamentações externas.
- ▶ Determinar se a IMF atende aos contratos ou acordos atuais.
- ▶ Determinar se os ativos não-financeiros das instituições estão adequadamente registrados e salvaguardados.
- ▶ Determinar se os recursos da IMF são adequadamente utilizados, identificando recursos subutilizados, trabalho não-produtivo, procedimentos caros, excesso de pessoal etc.
- ▶ Determinar se a IMF tem métodos e procedimentos apropriados para monitorar o progresso rumo às metas e objetivos.

No caso de IMFs, a salvaguarda de ativos financeiros (por exemplo, a carteira de créditos) freqüentemente é chamada de "auditoria de campo." A auditoria de campo consiste em revisar os testes de confiabilidade de informações financeiras e operacionais fornecidas pelos clientes e agentes de crédito. As auditorias de campo geralmente consistem de dois componentes, uma revisão dos documentos, relatórios e procedimentos no escritório e também uma visita a clientes e a revisão e verificação de seus documentos. Alguns aspectos chave de uma auditoria de campo eficaz e eficiente são:

- ▶ Utilizar questionários e listas de verificação definidos para padronizar o trabalho
- ▶ Testar uma amostra estatística das documentações de empréstimo e transações nas agências de modo sistemático
- ▶ Visitar clientes que representem o maior risco de default ou fraude, principalmente os novos clientes, os clientes inadimplentes e clientes cujos documentos apresentem qualquer irregularidade.
- ▶ Manter programações claras de pagamento completas com montantes das parcelas, tanto para a IMF quanto para o cliente
- ▶ Monitorar os montantes de pagamento previstos diariamente e comparar com as cobranças reais. As variações devem ser investigadas imediatamente.
- ▶ Difundir revisões de escritórios e visitas aos clientes em todas as agências de crédito e agências.
- ▶ As revisões de escritórios e visitas a clientes devem ser sem aviso e não previamente conhecidas pela equipe ou pela gerência da IMF.
- ▶ Os planos trimestrais devem incluir metas para o número de revisões de escritórios e visitas aos clientes. As IMFs devem buscar rever ao menos 25% dos clientes a cada ano.

A finalidade da auditoria de campo é não apenas detectar a fraude, mas também detectar pontos fracos seja na implementação ou no projeto de um sistema. Auditorias de campo freqüentemente revelam os erros mais freqüentes. Corrigir procedimentos, monitoramentos ou aprimorar o treinamento pode solucionar os erros, após sua identificação.

Selecione procedimentos de controle interno relativos à aprovação de empréstimos, gestão de pagamentos e inadimplência

Ao projetar produtos de empréstimo, a IMF deve equilibrar o desejo de fornecer aos clientes um serviço melhor por meio da flexibilidade do produto com medidas de controle interno. Maior flexibilidade permite aos agentes de crédito "arranjar" melhores oportunidades para os clientes, o que pode levar à prática de propinas e favores. Nesse esforço, os gerentes da IMF enfrentam o desafio de manter termos e condições padrão enquanto, ao mesmo tempo, permanecem atentos às necessidades dos clientes. Outra consideração na aprovação de empréstimo é monitorar a existência de "clientes fantasma." Veja no Box 4.6 uma descrição desse tipo comum de fraude na IMF.

Box 4.5 Clientes fantasma

Criar clientes fantasma é uma das maneiras mais fáceis e comuns de cometer fraude contra uma IMF. Um "cliente fantasma" é um cliente fictício, criado por alguém para poder receber um ou mais empréstimos fraudulentos de uma IMF. É possível criar clientes fantasma para fraudar IMFs que trabalham com créditos individuais mas eles são mais comuns em IMFs utilizando metodologias de empréstimo de grupo devido aos requisitos de análise menos rigorosos dos candidatos ao empréstimo e seus negócios. Clientes fantasma podem ser criados por clientes comuns, membros de comitês de grupos (na metodologia de banco comunitário), agentes de crédito, ou agentes de crédito em conluio com outros na IMF. Sem a verificação da identidade do cliente antes de liberar o empréstimo, é extremamente fácil criar clientes fantasma. Se um cliente deseja receber mais de um empréstimo, ele pode simplesmente "inventar" outra pessoa, preencher a papelada necessária e receber dois empréstimos. Nesses casos, é relativamente fácil para um cliente convencer outros membros do grupo que ele é capaz de pagar vários empréstimos. Isso os manterá em silêncio, particularmente se quem criar o cliente fantasma for líder do grupo. Embora clientes fantasma sejam comuns em novos grupos, eles são mais comuns em ciclos posteriores depois que os clientes aprendem as regras e regulamentos exigidos para ter empréstimos aprovados.

As IMFs enfrentam mais perigo se um agente de crédito começar a criar clientes fantasma, seja individualmente ou em conluio com clientes ou outros membros da equipe. Para fazer isso, o agente de crédito pode incluir membros fantasma em um ou mais grupos estabelecidos ou criar grupos completos de membros fictícios. Nesse esquema, novos membros fantasma são criados continuamente para obter dinheiro para pagar pelos empréstimos anteriores. Sem sistemas de monitoramento adequados para detectar membros fantasma, geralmente o esquema continua até que o criador do cliente fantasma tenha recebido empréstimos demais para continuar com a fraude ou ele desaparece com o dinheiro ou é pego devido ao crescimento suspeito ou às taxas de inadimplência. Nesse momento, a IMF poderá ter perdido grandes somas de dinheiro.

Uma maneira relativamente fácil de monitorar clientes fantasma é realizar, por terceiros, uma verificação regular da identidade do cliente antes de conceder um empréstimo. Essa pessoa, que pode ser um gerente, auditor, caixa ou outra não diretamente responsável por administrar o empréstimo, pode assumir a responsabilidade por desembolsar o empréstimo ou monitorar o processo de aprovação ou pagamento. A terceira parte verifica se cada candidato a empréstimo é uma pessoa real com algum tipo de documento de identificação com foto. Embora não seja um método à prova de falhas para prevenir a criação de clientes fantasma (as pessoas podem ser pagas para agir como clientes legítimos e é possível falsificar documentos de identificação) isso pode reduzir significativamente a facilidade com que se pode criar pessoas fictícias. Empregar um questionamento aleatório de clientes no momento ou logo antes do pagamento aumenta mais a eficácia dessa abordagem. Se alguém recebeu uma pequena quantia para fornecer uma "pessoa" para um pagamento de empréstimo, provavelmente não saberá as informações básicas sobre seu "negócio," o valor do empréstimo ou as condições de pagamento. O observador externo pode fazer perguntas a candidatos aleatórios sobre seus negócios e seus empréstimos. Qualquer cliente que não esteja familiarizado com tais informações básicas pode ter o crédito negado, seja pela suspeita de ser um cliente fantasma, seja por apresentar um risco de crédito inaceitável.



Outra fonte freqüente de fraude de empregados ocorre quando os agentes de crédito recebem pagamentos integrais ou parciais de clientes e não repassam o pagamento a IMF. Por intermédio da infra-estrutura bancária no Brasil, as IMFs podem limitar significativamente a ocorrência desse tipo de fraude, implementando sistemas de pagamento nos quais os clientes façam os pagamentos diretamente para contas da IMF. Os clientes devem ser informados claramente quando da liberação do empréstimo que nunca deverão fazer pagamentos ao agente de crédito em dinheiro. Devem ser instruídos a informar à gerência da IMF se um agente de crédito solicitar dinheiro, seja na forma de pagamento ou suborno. Deve-se explicar claramente aos agentes de crédito que não deverão aceitar dinheiro de clientes em nenhuma circunstância. Se um cliente desejar pagar imediatamente, o agente de crédito deve orientá-lo a ir ao banco mais próximo no qual a IMF tenha conta. Outras sugestões para evitar fraudes por meio do acompanhamento de pagamentos incluem:

- ▶ Manter programações claras de pagamento, com parcelas tanto para a IMF quanto para o cliente
- ▶ Monitorar diariamente os valores dos pagamentos previstos e comparar com as cobranças reais. As variações devem ser investigadas imediatamente.

É necessário alertar os gerentes de crédito se houver variação nas datas de pagamento ou quantias, tanto reduções quanto e pré-pagamentos. Qualquer um desses pode indicar irregularidades nos relatórios ou possivelmente fraude.

Audidores internos devem programar visitas a uma amostra de todos os grupos inadimplentes, particularmente em áreas com alta concentração de problemas e com grupos próximos a serem reconhecidos como perda e com empréstimos reescalados ou refinanciados. Devem verificar se os procedimentos de inadimplência são seguidos adequadamente.

Pagamento de salários de mercado aos agentes de crédito

Pagar aos agentes de crédito salários abaixo do mercado, ou salários que não permitam manter a família pode levar a uma maior incidência de fraude.¹⁸ Casos de fraude envolvendo empregados da IMF são mais prováveis de envolver agentes de crédito que qualquer outro cargo. Freqüentemente, os agentes de crédito estão entre os empregados de menor salário na instituição. Se a combinação de salário base e incentivos possíveis não é adequada para atender às necessidades do agente de crédito, a instituição corre o risco de sofrer fraudes. Embora o montante de dinheiro perdido envolvendo apenas agentes de crédito geralmente não seja grande, os efeitos custam caro: a remoção de agentes de crédito do campo pode provocar danos à reputação, maior incidência de inadimplência e rotatividade de clientes. As instituições sofrendo de alta rotatividade de gerentes e pessoal de alto nível são suscetíveis à fraude tanto em nível de cliente quanto de empregado.¹⁹

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Liza Valenzuela, "Overview of Microfinance Fraud" *Moving Microfinance Forward: 5th Annual Conference of the MicroFinance Network*. (USAID—data desconhecida),4



Transparência e confiabilidade

Comunicar as diretrizes de fraude aos clientes os protege de fraudes de outros clientes (em empréstimos em grupo) e os protege de fraudes pela equipe da IMF. Os clientes de IMFs, na maioria dos países, têm poucas alternativas de receber crédito. Frequentemente, as informações que recebem sobre as regras e regulamentações da IMF vêm diretamente do agente de crédito ou de outros clientes. Não desejando perder uma fonte valiosa de crédito, alguns clientes podem ser facilmente conduzidos para esquemas de fraude tais como pagar ou entregar economias a um agente de crédito, fazer empréstimos com agentes de crédito a partir de economias internas etc. Uma forma de evitar tal atividade é tornar os direitos e responsabilidades dos clientes parte do discurso de apresentação do produto. É possível imprimir brochuras ou "folhetos explicativos" e distribuí-los diretamente aos clientes para garantir a disseminação das informações corretas. Os clientes podem ser instruídos a telefonar para um número listado no "folheto explicativo" se acreditarem que um agente de crédito ou outra pessoa está tentando desobedecer às diretrizes relacionadas ou obter outra forma de vantagem deles. São exemplos de diretrizes gerais a incluir:

- ▶ Apresentação clara do cálculo da taxa de juros, de todas as taxas e penalidades
- ▶ Apenas o agente de crédito fará negócios com o cliente em nome das IMFs, a menos que haja uma notificação prévia por escrito no selo da IMF
- ▶ Não serão cobradas taxas "extra" ou "ocultas" pelo agente de crédito, por outro empregado, membro do comitê do grupo (em produtos de empréstimo de grupo) nem por qualquer outra pessoa
- ▶ Os agentes de crédito não têm permissão de aceitar pagamentos em dinheiro dos clientes
- ▶ Os agentes de crédito não podem aceitar nenhum empréstimo de economias de clientes, por qualquer motivo
- ▶ Os agentes de crédito não podem aceitar presentes dos clientes
- ▶ Os agentes de crédito não podem emprestar dinheiro pessoal aos clientes

A contabilidade centralizada e sistemas de monitoramento podem criar um ambiente no qual os supervisores não tenham informações suficientes para julgar se os empregados sob sua supervisão estão ou não cometendo fraude. Os supervisores do agente de crédito devem ter fácil acesso a relatórios da carteira e às listas completas de clientes, à programação de pagamento dos clientes, aos relatórios de recebimento de pagamento e relatórios de inadimplência (mencionados acima) de todos os agentes de crédito sob sua supervisão. Embora as IMFs busquem nivelar a equipe em um esforço para reduzir os custos operacionais, unidades supervisionadas menores significam maior interação gerencial e supervisão e deixam menos chance para ocultar a fraude.²⁰

Sanções à fraude

A descoberta da fraude deve ser seguida por uma ação rápida e decisiva. A seriedade da ação deve ser clara, por meio das políticas e procedimentos estabelecidos e deve ser obedecida de forma consistente. As sanções contra fraudes devem enviar uma mensagem clara a todos os clientes e à equipe que a fraude e a tentativa de fraude não serão toleradas. As ações legais tomadas pela

²⁰ Hook, 2



organização devem considerar os códigos civil e penal e também a justiça e a velocidade de reação do sistema judiciário local.

Incentivos do produto e do cliente para controle e cobrança de atrasos

Como as IMFs não fazem uso de garantias "hard" ou tradicionais para garantir empréstimos, elas devem descobrir outras maneiras de encorajar os clientes a pagar no prazo. Os fatores de motivação utilizados pelas IMFs são semelhantes aos das instituições financeiras tradicionais, embora os detalhes e sua utilização variem um pouco.

Acesso continuado ao crédito

Em áreas nas quais microempreendedores têm acesso limitado à outras formas de crédito, o acesso continuado ao crédito apresenta o incentivo individual mais importante para que os clientes paguem os empréstimos no prazo. A aplicação desse incentivo é simples: os clientes que pagam sem problemas recebem empréstimos posteriores e quem não paga, não recebe mais empréstimos. Esse tipo de incentivo é comprovadamente eficaz em todos os tipos de empréstimo de microfinanças, mas particularmente quando aplicado por meio de garantias cruzadas, quando não só o membro em atraso não recebe mais crédito, mas também os demais envolvidos no mesmo grupo.

Em ambientes competitivos de microfinanças, se tiverem acesso fácil a empréstimos semelhantes de um competidor, a ameaça de perder o acesso ao crédito de uma instituição pode não oferecer o mesmo incentivo a quem toma empréstimos. Por isso, torna-se importante que os competidores colaborem compartilhando "listas negras" de clientes inadimplentes.

Velocidade de desembolso

A velocidade do desembolso de empréstimos é um dos fatores motivantes mais citados no processo de escolha de IMFs. Microempreendedores dependem de desembolsos rápidos para manter seus negócios. Uma IMF eficaz pode utilizar essa necessidade como uma ferramenta motivacional eficaz para manter um baixo nível de inadimplência entre os clientes. Clientes que pagam regularmente em dia podem receber tratamento preferencial da IMF na aprovação de empréstimos. Na maioria das IMFs existe um intervalo entre o último pagamento de empréstimos e o desembolso dos empréstimos posteriores. Essa demora pode ser de um dia até várias semanas. Durante este período, tanto o cliente quanto a IMF perdem rendimento. Algumas IMFs inovadoras desenvolveram sistemas ligando o histórico de pagamentos ao rápido desembolso de empréstimos posteriores. Em alguns casos, clientes que alcançaram excelentes históricos de pagamento têm direito a receber "empréstimos automáticos" desembolsados em até vinte minutos.²¹ Ao apresentar ao cliente uma oportunidade de reduzir essa espera por empréstimos em troca de manter os pagamentos em dia, muitas IMFs descobrem que aumentam a motivação dos clientes em manter uma boa situação e também reduzem a ineficiência institucional.

²¹ Craig Churchill, 1999, 64



Quantias de empréstimos aumentadas ou escalonadas

Aumentar ou escalonar quantias de empréstimos posteriores é utilizado por muitas IMFs como ferramenta motivacional para encorajar os clientes a pagar em tempo. Clientes que pagam de acordo com o programado têm a possibilidade de aumentar a quantia de empréstimo nos próximos ciclos. Aqueles que apresentam problemas têm as solicitações de empréstimos reduzidas ou negadas. Os programas de empréstimos individuais não podem depender muito do escalonamento, pois a determinação das quantias de empréstimo depende mais da capacidade dos negócios.²²

Acesso a empréstimos sazonais

Muitas IMFs oferecem acesso a empréstimos sazonais durante períodos de picos nos negócios, para clientes que têm um bom registro de pagamentos. Esses empréstimos, às vezes chamados de "empréstimos em paralelo" são concedidos no Natal, no início do ano escolar, na Semana Santa ou em qualquer outro período de grande volume de vendas. Empréstimos sazonais geralmente são concedidos a indivíduos, e mesmo a indivíduos recebendo produtos de empréstimo de grupos, para aumento de estoque. Um indivíduo recebendo um empréstimo sazonal é responsável por pagar tanto o empréstimo sazonal quanto o principal, simultaneamente. Em empréstimos em grupos, muitas vezes o grupo também deve aprovar o desembolso de empréstimos sazonais pois são responsáveis pelo pagamento se o membro falhar. O acesso a empréstimos sazonais deve ser monitorado cuidadosamente para evitar clientes em débito, mas quando implementado corretamente pode ser um poderoso motivador para evitar a inadimplência.

Condições de empréstimo mais favoráveis

Outro incentivo utilizado para convencer os clientes a evitar a inadimplência é oferecer empréstimos em condições mais favoráveis aos que têm um bom histórico. Condições de empréstimo mais favoráveis podem incluir a oferta de juros menores, pagamentos menos freqüentes e condições mais flexíveis.

Reduções de juros²³

Algumas IMFs oferecem aos clientes reduções na taxa e juros para quem realiza seus pagamentos sempre em dia. As IMFs utilizando esse incentivo realmente refinanciam os clientes com parte dos juros pagos sobre o empréstimo. A Bank Rakyat Indonésia - BRI inclui um incentivo de pagamento na programação normal de pagamento. Quando os clientes pagam em dia por seis meses seguidos, recebem de volta 25% dos juros pagos naquele período. A BRI realmente transfere o dinheiro ganho pelos incentivos para a conta de poupança do cliente. Se qualquer pagamento naquele período de seis meses atrasar, o cliente perde o incentivo. Isso funciona bem para a BRI, que concede empréstimos com prazos de 12 ou 24 meses. Embora o próximo empréstimo esteja muito distante para motivar o cliente a permanecer em dia, ter um incentivo a cada seis meses lhes oferece uma meta mais imediata. Algumas IMFs reduzem a taxa de juros deduzindo o incentivo ganho durante um ciclo dos juros pagos no ciclo seguinte.

Incentivos ao agente de crédito por controlar e cobrar atrasos

A meta primária da maioria das IMFs é tornar-se uma instituição financeira auto-sustentável fornecendo financiamento a longo prazo a seu mercado-alvo e, ao mesmo tempo, dando emprego e benefícios a seus empregados. IMFs lucrativas também se preocupam com ganhar uma taxa de retorno aceitável para os investidores. Alcançar essas metas depende diretamente, embora não exclusivamente, do desempenho dos agentes de crédito. A maioria das instituições percebe este fato e tenta implementar

²² Ibidem, 63

²³ Ibidem, 65

sistemas de incentivo para agentes de crédito, para poder motivá-los a aumentar os juros recebidos e alcançar economias de escala. Muitos desses sistemas de incentivo recompensam os agentes de crédito que aumentam o número de clientes atendidos, e o montante de empréstimos feitos. Embora essa estratégia geralmente motive a equipe o suficiente para aumentar a carteira de créditos, ela também causa, freqüentemente, um aumento na inadimplência devido à expansão sem controles suficientes.

Um sistema de incentivo aos empregados deve motivá-los a ter um desempenho de forma a contribuir positivamente para alcançar os objetivos a longo prazo da instituição.

Quem projeta os sistemas de incentivo deve ter o cuidado de:

- ▶ Identificar claramente quais são os objetivos a longo prazo da instituição.
- ▶ Basear os incentivos em fatores que levem a instituição diretamente a alcançar os objetivos declarados.
- ▶ Oferecer recompensas atraentes aos empregados que tenham desempenho acima dos padrões normais.
- ▶ Simplificar os esquemas de incentivo, se os empregados compreendem como os incentivos são calculados eles serão mais capazes de monitorar seu progresso e trabalhar nas coisas que os levam a ganhar os incentivos.

Quem projeta os sistemas de incentivo deve ter o cuidado de NÃO:

- ▶ Recompensar por alcançar metas a curto prazo às custas dos objetivos a longo prazo.
- ▶ Criar sistemas de incentivo que recompensem os empregados por desempenho padrão ou abaixo do padrão.
- ▶ Tornar os esquemas de incentivos muito complicados.
- ▶ Criar incentivos muito difíceis de alcançar-se os empregados não acreditarem que podem alcançar as metas, não estarão motivados a trabalhar para alcançá-las.

O crescimento da carteira com qualidade é um componente chave para o sucesso de qualquer IMF. Por isso, é importante considerar o efeito negativo que os atrasos têm na qualidade da carteira ao criar o projeto de incentivos ao agente de crédito. Duas formas de conseguir isso são criar incentivos pela prevenção de atrasos e pela cobrança de atrasados.

Os incentivos por prevenção de atrasos recompensam agentes de crédito por manter a taxa de inadimplência abaixo de determinado nível. Esses tipos de incentivos são melhor utilizados para IMFs, agências ou agentes de crédito que já mantêm um nível aceitável de inadimplência. A IMF pode optar por pagar diretamente incentivos de prevenção de atrasos, pagando a todos os agentes de crédito que alcancem os níveis de inadimplência desejados. Uma desvantagem desse sistema é que ele encoraja os agentes de crédito a limitar o crescimento da carteira para evitar a inadimplência. Outra forma de motivar os agentes de crédito a controlar a inadimplência é limitar outros esquemas de incentivos baseados nos níveis de inadimplência. Dessa forma, a IMF ainda é capaz de motivar os empregados a expandir a carteira mantendo-os conscientes do risco dos atrasos. (Veja o Box 4.7)

Se uma IMF tem um problema com inadimplência e deseja motivar os agentes de crédito a concentrar seus esforços em reduzir a taxa de inadimplência existente, ela pode optar por oferecer incentivos por

cobrança de atrasos. As IMFs podem oferecer incentivos de cobrança numa base de curto prazo tornando-os disponíveis a todos os agentes de crédito ou a quem herdar uma carteira previamente contaminada, ou em uma base de longo prazo por meio do uso de agentes especiais de cobrança. Os incentivos à cobrança são pagos a quem reduzir: ou a percentagem da carteira em risco, ou o montante da carteira em atraso (para esclarecer esses termos, consulte o Capítulo 6). Em esquemas de incentivos baseados nos montantes recuperados, os agentes de crédito podem receber uma percentagem de todo o dinheiro recuperado. Nesses esquemas baseados na redução da percentagem da carteira em risco, a IMF pode definir as metas da carteira em risco e pagar aos agentes de crédito pelas metas alcançadas.

Box 4.6 Etapas para criar um sistema de incentivos a empréstimos com base no faturamento gerada por recebimento de juros na inadimplência da carteira

É possível utilizar as seguintes etapas para criar um esquema de incentivos para agentes de crédito. O exemplo a seguir supõe que a IMF utiliza um produto de empréstimos em grupo cobrando 5% de juros simples e tem como um de seus objetivos primários alcançar a auto-suficiência financeira.

Etapa 1: Estabelecer os requisitos de elegibilidade para receber incentivos com base nas normas institucionais

Exemplos de requisitos de elegibilidade incluem:

- ▶ O agente de crédito deve ter trabalhado seis meses antes de ter direito a receber incentivos.
- ▶ Um agente de crédito deve manter taxas de perda de clientes dentro do limite estabelecido pela IMF para ter direito a receber um bônus.
- ▶ Se um agente de crédito for culpado de desobedecer à metodologia ou falsificar os relatórios, será suspenso do esquema de incentivos.

Etapa 2: Estabelecer um valor de equilíbrio na carteira ativa para cada agente de crédito.

Isso é conseguido projetando as despesas anuais da IMF e determinando a carteira ativa necessária para alcançar metas de auto-suficiência baseadas nas taxas de juros atuais do produto. A carteira total necessária é então dividida pelo número previsto de empréstimos ativos. Se calculada corretamente, quando todos os agentes de crédito previstos alcançarem suas metas na carteira, a IMF poderá pagar todas as despesas previstas e alcançar o nível previsto na meta de auto-suficiência. Esse é o chamado de ponto de equilíbrio. Esse valor pode ser alterado para indicar a inflação, a taxa de câmbio, as condições do mercado ou a estrutura de custos ou implicações dos impostos.

Etapa 3: Estabelecer a base de cálculo para o incentivo, considerando uma limitação baseada na inadimplência

A IMF deve determinar qual base será utilizada para determinar os incentivos e quão freqüentemente eles serão calculados e pagos. Por exemplo:

Serão pagos incentivos mensalmente aos agentes de crédito com base no valor da carteira ativa menos o nível de inadimplência ajustado.

Nível de inadimplência ajustado refere-se a todo o montante da carteira em risco no final do mês, ajustado para refletir a duração da inadimplência do empréstimo. Dessa forma a carteira em risco, que reflete o risco real para a IMF, limita os incentivos recebidos pelos agentes de crédito. Isso é melhor do que limitar os incentivos com base em atrasos reais pois esse tipo de cálculo não indica precisamente o montante de dinheiro em risco. Aumentar a penalidade pelo atraso com base na duração também é importante pois pressiona os agentes de crédito a resolver rapidamente as questões de inadimplência para evitar um aumento drástico nas limitações ao aumento de incentivos.

Box 4.6 - Continuação

Exemplo:

- ▶ Se um empréstimo tem de 1 a 30 dias de atraso no último dia do mês, o nível de inadimplência ajustado será a carteira em risco. Esse montante será subtraído da carteira a receber para determinar os incentivos do agente de crédito.
- ▶ Se um empréstimo tem de 30 a 60 dias de atraso no último dia do mês, o nível de inadimplência ajustado será o dobro do valor da carteira em risco. Esse montante será subtraído da carteira a receber para determinar os incentivos do agente de crédito.
- ▶ Se um empréstimo tem de 60 a 90 dias de atraso no último dia do mês, o nível de inadimplência ajustado será de três vezes o valor da carteira em risco. Esse montante será subtraído da carteira a receber para determinar os incentivos do agente de crédito.
- ▶ Para empréstimos com 120, 150 e 180 dias de atraso, o nível de inadimplência ajustado será multiplicado por quatro, cinco e seis vezes o valor da carteira em risco, respectivamente. Esse montante será subtraído da carteira a receber para determinar os incentivos do agente de crédito.

Etapa 4: Determinar a taxa de incentivo paga ao agente de crédito

Após estabelecer a base de cálculo, a IMF determina qual taxa de incentivo será paga aos agentes de crédito por excederem seu ponto de equilíbrio. Uma maneira simples de se fazer isso é dar aos agentes de crédito uma porcentagem dos juros gerados por uma carteira ativa limpa, que ultrapassaram a meta.

Exemplo: A IMF calculará o valor a receber de todos os empréstimos administrados pelo agente de crédito no último dia de cada mês. O montante da inadimplência ajustada será subtraído da carteira ativa de cada agente de crédito. Se o montante restante exceder o ponto de equilíbrio do agente de crédito, 30% dos juros gerados por esse excesso serão pagos ao agente de crédito como incentivo.

Assim:

O ponto de equilíbrio de um agente de crédito é determinado em R\$ 70.000. Um agente de crédito tem uma carteira ativa de R\$100.000 em 31 de março. Um grupo com uma carteira ativa de R\$10.000 está inadimplente a 33 dias em 31 de março. O cálculo para determinar o incentivo do agente de crédito é o seguinte:

Carteira ativa	100.000
Correção de atrasos	
10.000 x 2	- 20.000
Subtotal	80.000
Ponto de equilíbrio	-70.000
Subtotal	10.000
Multiplicado pela taxa e juros (5%)	500
Fator de incentivo = 30%	
Incentivo concedido	150



Conclusão

Conforme demonstrado no capítulo, os gerentes da IMF devem ser mais ativos no gerenciamento da carteira de créditos que seus colegas gerentes de bancos comerciais. O microcrédito é um empréstimo baseado essencialmente no caráter. Ao invés de depender de análises complexas de riscos e de métodos estatísticos para equilibrar o risco ou a carteira, os gerentes da IMF fazem um grande número de empréstimos bem homogêneos cujo risco é compensado pelos procedimentos da IMF, principalmente o gerenciamento da inadimplência e da cobrança. Da mesma forma, os métodos tradicionais de cobrança tais como a exigência de garantias como fonte secundária de pagamento não é muito eficaz para as IMFs. Isso é especialmente verdadeiro no Brasil dada à tendência do sistema judiciário de oferecer máxima proteção aos devedores. A capacidade da IMF de aplicar a pressão necessária aos clientes para pagamento depende de procedimentos padronizados, monitorados e de informações e relatórios periódicos. Quanto mais rapidamente a IMF agir contra os atrasos dos pagamentos ou as fraudes, mais provável que ela apresente uma carteira de crédito com baixos índices de inadimplência.



Capítulo

5

5- Gestão dos Recursos

5.1. Introdução

Visando principalmente o gerente financeiro da IMF, este capítulo oferece recomendações práticas para a gestão de recursos. São apresentadas as principais fontes de financiamento para IMFs, incluindo *equity* e várias formas de financiamento comercial, e são discutidos em detalhe os temas de liquidez e gerenciamento de ativos e passivos.

Um dos maiores desafios institucionais com que as IMFs se defrontam é a gestão dos recursos. À semelhança dos bancos, as IMFs sobrevivem e crescem graças à sua capacidade de levantar recursos financeiros, emprestá-los e assegurar a liquidação dos empréstimos. Os capítulos anteriores trataram principalmente da concessão de crédito e de sua liquidação.

Numa pesquisa realizada com ONGs que se transformaram em instituições financeiras regulamentadas, duas das principais razões para a transformação estavam relacionadas com a captação de fundos, isto é, o acesso a fontes comerciais de recursos e a mobilização de poupança.¹ No momento, as IMFs brasileiras não bancárias não estão autorizadas a captar depósitos, razão por que a gestão de depósitos não será tratada neste capítulo. Outra característica do mercado brasileiro é que as taxas de juros cobradas pelos bancos comerciais são muito altas. No primeiro semestre de 2002, as taxas das operações interbancárias mantiveram-se acima de 16% e 24% ao ano para empréstimos de curto prazo. Os empréstimos concedidos por bancos comerciais, geralmente limitados a termos de 60 dias, apresentavam taxas de juros de mais de 65 % ao ano.² A falta de acesso a essas duas fontes de financiamento representa uma importante restrição para as IMFs brasileiras.

¹ *Campion e White*, p. 13-14.

² *Goldmark et al.*, 17.



5.2. Fontes de Recursos

É fato geralmente aceito que o levantamento de recursos junto a doadores vem-se tornando cada vez mais difícil, principalmente na América Latina. Em termos médios, a maioria das IMFs latino-americanas reportaram que financiam mais de 60% de suas carteiras de crédito com recursos financeiros de operações comerciais, inclusive depósitos. Não deve surpreender o fato de as IMFs com fins lucrativos pesquisadas, terem informado um nível de captação de fundos de fontes comerciais (inclusive depósitos) para as carteiras de crédito três vezes superior ao das IMFs sem fins lucrativos.³ Em contraposição, um levantamento realizado em 2000 mostrou que a maioria das IMFs brasileiras ainda financia quase 100% de suas carteiras de crédito através de patrimônio;⁴ embora as IMFs de maior porte lograram levantar empréstimos junto ao BNDES.

Patrimônio

O patrimônio comporta diferentes denominações, tais como capital, patrimônio líquido e ativos líquidos. Para a finalidade deste capítulo, patrimônio significará as contribuições dos acionistas (ou membros), os lucros acumulados e as doações, cujas descrições serão feitas a seguir. O patrimônio, bem como todos os instrumentos de débito contraídos passíveis de se converterem em patrimônio ou de compartilharem suas características. Os termos patrimônio e ativos líquidos serão considerados sinônimos.

Um dos aspectos fundamentais do patrimônio é o direito a determinado benefício ou uso que ele confere a quem o possui. Para SCMs ou bancos, o benefício assume a forma geralmente de dividendos ou ganhos de capital. As OSCIPs e ONGs diferem significativamente das instituições financeiras nesse aspecto. A legislação brasileira proíbe as ONGs ou OSCIPs o usufruto de propriedade. A lei exige que todo o lucro líquido de uma IMF dessa natureza seja reinvestido na instituição e que a renda oriunda da cessação das suas operações seja transferida para outra ONG. Por essa razão, as OSCIPs e ONGs são bastante limitadas no tipo de capital que podem levantar.

Ações

As ações são a principal fonte de capital das SCMs, que captam investimento sob a forma de capital integralizado. Esse investimento em dinheiro corresponde à quantia que os investidores contribuem para que a SCM seja autorizada a operar. O percentual de propriedade da SCM depende da contribuição percentual do capital integralizado. Numa SCM, os investidores são proprietários usufrutuários; isso significa que podem auferir benefício dos lucros (se houver) da SCM. São eles também os beneficiários na hipótese de a SCM encerrar suas operações e liquidar seus ativos. Nos termos da legislação brasileira em vigor, uma SCM deverá ter pelo menos dois acionistas. Estes podem ser pessoas física ou jurídica. O governo não pode participar como acionista. É assegurado ao Banco Central o direito de aprovar (ou vetar) os acionistas.

Ações ordinárias nominativas conferem ao portador plenos poderes de voto, que é proporcional ao

³ MicroBanking Bulletin

⁴ Gallagher et al. p. 9.

percentual de ações que o mesmo detém. A votação é levada a efeito numa assembleia geral de acionistas ou do Conselho de Administração (referido neste documento como "Conselho").

Alternativamente, os acionistas podem possuir ações preferenciais nominativas. Esses acionistas também são proprietários usufrutuários. De fato, eles detêm a propriedade preferencial da instituição, no sentido de que são os primeiros a ter direito aos dividendos distribuídos e também aos ativos da companhia, em caso de sua liquidação. Em muitos casos garante-se às ações preferenciais nominativas um dividendo anual a uma taxa fixa. Os portadores de ações preferenciais também podem participar da assembleia geral, porém seu direito a voto é limitado. Dependendo do acordo entre os investidores, eles só terão direito a votar na deliberação de algumas questões, podendo ser impedidos de fazê-lo em determinados casos. Em geral, não lhes é dado o direito de votar.

O levantamento de capital junto aos investidores pode processar-se de várias maneiras. No contexto internacional, as ONGs que executam operações de microcrédito têm sido os maiores investidores de IMFs especializadas reguladas. No processo de conversão institucional, a ONG capitaliza a nova IMF da qual se torna a principal controladora. Na forma mais simples de levar a cabo essa operação, a ONG contribui com capital integralizado e se torna acionista. Dado que as SCMs requerem apenas R\$100.000 de capital integralizado para funcionar, será em princípio fácil para uma IMF contribuir com o valor necessário para ser acionista majoritária. A ONG poderá então optar entre contribuir com sua carteira de crédito em troca de maior parcela de patrimônio ou conceder um empréstimo a longo prazo a SCM em valor igual ao da carteira de crédito transferida. Uma preocupação nessa modalidade de operação diz respeito a governança. A ONG e a SCM devem ter conselhos diretores distintos a fim de evitar conflitos de interesses. O interesse primordial dos membros do conselho da SCM deve ser a solvência da instituição, a provisão de retorno adequado para os acionistas e o cumprimento da missão declarada. Os membros dos conselhos diretores de ONGs, mesmo em se tratando de instituições de microfinanças, talvez não sejam os mais adequados para compor o conselho da nova SCM. Por ser esta uma instituição sujeita a regulamentação e com fins lucrativos, cabe a seus proprietários exigir que sejam representados por pessoas não só capazes em matéria de operações bancária e financeira, como conhecedoras das questões legais e fiscais com as quais as companhias com fins lucrativos se defrontam.

Alternativamente, a ONG poderá investir na SCM por meio de pessoas nomeadas, as quais passam a ser acionistas, ainda que seu capital aportado seja financiado pela ONG. Esta poderá vincular o acionista por ela nomeado ao exercício de determinado cargo na organização, como o de diretor executivo, de modo que cada ocupante sucessivo desse cargo seja seu representante protocolar. É freqüente o uso de pessoas nomeadas quando a lei exige a participação de pessoas físicas ou de um grupo diversificado de acionistas. Nesse caso, o risco está no fato da lei reconhecer essas pessoas como acionistas e não quem as patrocina. Caberá as ONGs que se valem desse instrumento pesquisar o embasamento legal da sucessão de propriedade, na hipótese de uma dessas pessoas não se dispor a renunciar às suas ações.

Como muitas ONGs são financiadas principalmente por organizações doadoras, é importante que elas levem em consideração os compromissos, passados e presentes, contraídos com esses doadores antes de assumirem a propriedade da instituição de forma direta ou por intermédio de pessoas

nomeadas. Se os acordos com doadores ainda estiverem em vigor, a ONG talvez tenha de negociar a disposição de seus ativos. É também possível que elas queiram conferir poderes às suas comunidades por meio da propriedade comunitária ou propriedade de membros clientes. À semelhança das cooperativas de crédito, algumas IMFs vêem a importância de ter membros clientes como acionistas, refletindo desse modo o seu compromisso social. Para simplificar os trâmites, uma SCM poderá optar por atuar por meio de associações de clientes legalmente registradas como pessoas jurídicas. As ONGs poderão destinar parte de sua propriedade a esses grupos de acionistas ou, ainda, vender ações adicionais aos membros clientes. As IMFs cujos proprietários são membros clientes devem reconhecer o risco moral inerente a esse arranjo. Os membros clientes, nessa condição, estarão interessados em contrair empréstimos vultosos às mais baixas taxas de juros e nas melhores condições possíveis. A IMF deverá certificar-se da existência de normas rigorosas que limitem a capacidade dessas pessoas de contrair empréstimos sob condições favorecidas. O uso de ações preferenciais é uma opção que minimiza o papel de governança dos acionistas que também são clientes.

Box 5.1 Rótula

A Rótula, uma Sociedade de Crédito ao Microempreendedor (SCM), é uma empresa privada constituída em 17 de agosto de 1999. A sociedade é composta por dez acionistas, reunidos no Conselho Consultivo (Assembléia Geral).⁵ O capital social da Rótula foi subscrito por dez acionistas em 1999, no montante de R\$ 200.000,00, e acrescido de um complemento de R\$ 500.000,00, no final de 2000. O capital da Rótula, atualmente no montante de R\$ 700.000,00, é composto pela soma dos valores da participação de cada acionista - R\$ 70.000,00. O capital social acha-se dividido em duas partes iguais, sendo 50% de ações ordinárias nominativas e 50% de ações preferenciais nominativas, todas sem valor nominal. Cada ação ordinária nominativa corresponde a um único voto nas deliberações da Assembléia Geral. As ações preferenciais nominativas, por sua vez, não têm direito a voto nas deliberações, embora tenham prioridade na distribuição de dividendos, não cumulativos, e no reembolso do capital social.

O objetivo dos acionistas da Rótula é obter suficiente retorno sobre o investimento realizado, através da concessão de microcréditos e à troca de cheques cujos beneficiários compõem uma clientela desfavorecida que não tem acesso ao mercado bancário tradicional. Os acionistas, que são dotados de visão comercial, exercem a gestão segundo um comportamento compatível com essa visão. Além disso, têm consciência do impacto que sua atividade pode ter sobre o desenvolvimento das regiões em que atuam. Esses acionistas exercem seu controle através de um conselho administrativo e fiscal, composto de três diretores eleitos para cumprir um mandato de três anos, podendo ser reeleitos.

No contexto internacional, as IMFs contam com um número bastante reduzido de investidores privados, dadas as oportunidades limitadas de investimento nesse setor, a pouca familiaridade dos investidores com essas instituições e a falta de liquidez para suas ações. No Brasil, as baixas exigências de capital para a constituição de SCMs tem atraído investidores interessados em diversificar suas atividades de arrendamento mercantil e factoring. Pelo fato de as IMFs não emitirem títulos negociáveis no mercado financeiro, não é fácil para quem nelas investe vender suas ações. É pouco provável, portanto, que um investidor não familiarizado com as operações do microcrédito coloque dinheiro numa SCM. A maioria dos que investem em SCMs tem experiência com IMFs ou outras instituições

⁵ Com base nas informações prestadas pelo PDI/BNDES.



financeiras familiarizadas com pequenos negócios e microcrédito. As SCMs devem ser seletivas na busca de novos acionistas.

A K-Rep, uma ONG de microcrédito keniana, criou o Banco K-REP em fins da década de 1990. À época em que procurava atrair investidores, declarou que as pessoas interessadas deveriam:

- ▶ Compartilhar a visão do K-REP e o compromisso deste com a sua missão social;
- ▶ Imprimir uma firme disciplina financeira e comercial às atividades do banco;
- ▶ Projetar uma boa imagem pública do banco;
- ▶ Dispor de recursos para novos investimentos no futuro, se necessário;
- ▶ Proteger o Banco K-REP de interferência política;
- ▶ Ter influência junto às autoridades kenianas; e
- ▶ Estar pronto a desfazer-se de parte dos investimentos realizados na hipótese do banco abrir seu capital.

Feitas essas considerações, a IMF que necessitar de capital nem sempre poderá dar-se ao luxo de desprezar investidores potenciais. As pessoas físicas são os investidores mais difíceis de atrair. Muitas vezes, companhias afins, fundadores e seus amigos e parentes fazem parte da lista dos investidores iniciais de uma sociedade. Embora as SCMs devam procurar expandir-se além desse círculo de relações, a abordagem acima assinalada não deixa de ser válida para levantar o investimento inicial. Se a SCM estiver relacionada com uma ONG, poderá procurar investidores potenciais entre doadores, fundações etc.

É cada vez mais comum a presença de empregados acionistas nas IMFs. Para recompensar e reconhecer os serviços prestados a SCM, a instituição poderá premiar seus empregados com ações ou vendê-las a esse pessoal. Cria-se o programa de participação acionária dos empregados quando a IMF destina certo percentual de ações aos empregados. Esse programa poderá ser financiado com recursos da ONG fundadora, dos salários dos empregados (voluntariamente), dos lucros retidos da instituição, ou de terceiros, como por exemplo, uma organização doadora. À semelhança do que ocorre com os membros clientes, o programa de participação funcionará melhor se uma associação representar os empregados. Em qualquer programa desse tipo sua finalidade e a dimensão deverão ser claramente enunciadas e apoiadas por projeções financeiras. A administração também deverá ter uma visão muito nítida das exigências para elegibilidade. Isso requer reuniões com os empregados para exposição das complexidades desse programa. A participação deverá ser voluntária quando o investimento for feito diretamente pelos empregados. As opções sobre ações poderão constituir um poderoso incentivo, vinculado, por exemplo, ao desempenho. Dado que essas opções afetam o capital principal e a estrutura de governança de uma IMF, elas deverão ser introduzidas paulatinamente, a fim de que a administração e os empregados possam acostumar-se com essa nova relação.

Figura 5.1 Tipos e Características do Patrimônio

Tipo	Descrição	Prioridade	Voto
Ações Ordinárias	Representam a propriedade numa SCM. Não há prazo fixo para resgate.	Todo o investimento é sujeito a risco. Estas ações estão subordinadas a todas as demais obrigações.	Pleno direito a voto.
Ações Preferenciais	Representam a propriedade numa SCM. Têm prazo fixo de vigência ou validade perpétua. Podem receber dividendos fixos. É possível convertê-las em um número predeterminado de ações ordinárias.	Todo o investimento é sujeito a risco. Estas ações têm prioridade sobre as ações ordinárias, porém estão sujeitas à reivindicação de direitos de terceiros, inclusive em relação a débito da sociedade.	O direito a voto é limitado ou inexistente.
Doações	Representam para uma instituição contribuições ao patrimônio isentas de qualquer direito de propriedade. As doações são em geral tratadas como receita e incluídas no balanço como parte dos lucros retidos.	Recebem o mesmo tratamento dispensado aos lucros retidos. Podem ser distribuídas.	Não dão direito a voto, a menos que o conselho decida em contrário.
Lucros Retidos	Representam os lucros acumulados da IMF que não foram distribuídos aos acionistas.	É de todos os investimentos o menos protegido. São usados para compensar qualquer perda. Podem ser distribuídos aos acionistas.	Não dão direito a voto.

Os investidores institucionais estão-se interessando cada vez mais pelas IMFs. Na América Latina e em outras partes do mundo, vários fundos vêm investindo na transformação dessas instituições. Muitos deles são criados por organizações multilaterais ou internacionais que carecem de competência ou flexibilidade para investir diretamente nas IMFs (uma lista de investidores institucionais latino-americanos é apresentada no *Box 5.2*). Não raras vezes os investidores institucionais requererão um acordo de acionistas. Muitos desses investidores se defrontam com restrições ou exigências especiais impostas pelos órgãos reguladores ou pelos acionistas. Cite-se, a título ilustrativo, que alguns deles só investirão numa IMF que já possua registro e esteja sujeita a regulamentação. Uma ONG que procurasse captar investimento direto a fim de criar uma SCM teria de criá-la primeiro para só então poder candidatar-se a esse investimento. Muitos investidores institucionais preferem adotar uma posição subordinada, muitas vezes optando por ações preferenciais, não participando da governança da instituição.

Box 5.2**ProFund**

Em 1995, a ProFund Internacional (ProFund) foi constituída como um fundo de investimento com fins lucrativos. Esse fundo, que tem sede em San José, Costa Rica, visa um alto retorno do investimento para seus acionistas, enquanto paralelamente promove o crescimento de instituições financeiras intermediárias regulamentadas e eficientes cuja principal meta de mercado são as pequenas e médias empresas (PMEs). A ProFund aporta capital e capital subordinado a instituições financeiras elegíveis a fim de permitir-lhes expandir e melhorar suas operações numa base sustentável e em larga escala. Via de regra, a participação acionária da ProFund nessas entidades oscila entre 15 e 30% do respectivo valor líquido. Ver: <http://www.profundinternacional.com>

Corporação Andina de Fomento (CAF)

A CAF é uma instituição financeira multilateral que tem por missão promover o desenvolvimento sustentável de seus países membros e a integração regional. Ela atende aos setores público e privado com múltiplos serviços financeiros prestados a uma ampla base de clientes formada pelos governos dos países membros, por empresas públicas e privadas e por instituições financeiras. A CAF financia empreendimentos de micro, médio e grande porte, neste último caso por intermédio de sistemas financeiros nacionais. Também presta apoio ao estabelecimento e consolidação de instituições de microcrédito adequadamente estruturadas e devidamente fiscalizadas, a fim de proporcionar serviços bancários eficientes a microempreendimentos na região. A CAF faz tanto aporte de capital como empréstimos. Ver: <http://www.caf.com>

Fundo Multilateral de Investimento (FUMIN)

O FUMIN foi estabelecido em 1993 com o objetivo de incentivar o papel cada vez mais destacado do setor privado na América Latina e no Caribe. Dotado de recursos financeiros da ordem de US\$ 1,3 bilhão, esse fundo recebeu o mandato abrangente e flexível de dar tratamento rápido às necessidades de desenvolvimento sempre renovadas do setor privado. A Small Enterprise Investment Facility (SEIF) concede financiamento de longo prazo a instituições de microcrédito, inclusive empréstimos, capital e capital subordinado. Ver: <http://www.iadb.org/mif/>

Fundo Latino-Americano de Investimento de Desafio (LA-CIF)

O LA-CIF é um fundo com fins lucrativos constituído no Panamá e com escritório de operações em Lima, Peru. Seu objetivo é ajudar as instituições de microfinanças a obter empréstimos em moeda nacional de bancos comerciais locais ou de fontes privadas, fornecendo garantias ou aumentando sua capacidade de alavancagem. A LA-CIF trabalha com IMFs que possuam um histórico de lucratividade ou de capacidade ou perspectiva de lucratividade. Fazem parte desse grupo as IMFs classificadas no nível "B", as quais estão evoluindo no sentido da sustentabilidade, porém ainda não estão prontas para receber investimentos de capital comercial. Aham-se igualmente qualificadas as IMFs classificadas no nível "A", que têm firme desempenho financeiro e já ascenderam ao mercado interbancário, embora não tenham ainda podido acessar fontes comerciais de recursos.

ACCION Gateway Fund

O ACCION Gateway Fund foi criado em 1997 para prestar apoio as IMFs filiadas a ACCION na América Latina mediante aporte de capital ou débito, os quais são concedidos a instituições de microcrédito sem fins lucrativos em processo de transformação e a instituições de microcrédito já estabelecidas e regulamentadas. O Fundo possui cinco milhões de dólares de capital comprometido fornecido por instituições multilaterais. Além de fornecer capital de longo prazo, o Gateway Fund participa da governança dessas instituições de microfinanças, ajudando a assegurar que elas se mantenham financeiramente sólidas e comprometidas com sua missão. Os investimentos atuais incluem o Mibanco (Peru), o Banco Solidario (Equador), o BancoSol (Bolívia), o BanGente (Venezuela) e a FINAMERICA (Colômbia).



Os investidores socialmente responsáveis compõem um grupo em expansão de pessoas físicas e jurídicas interessadas em investir em empresas com fins lucrativos comprometidas com determinados princípios e práticas sociais, ambientais ou religiosas. A maioria do investimento orientado para a responsabilidade social provém dos Estados Unidos e da Europa. No Brasil, uma IMF pequena ou de médio porte trabalhará provavelmente com um fundo de investimento muitas vezes disposto a aceitar uma relação risco / retorno mais desfavorável para apoiar uma IMF cujo foco esteja voltado para comunidades de baixa renda e carentes. Os investidores com responsabilidade social são comumente atraídos para IMFs que já possuem investimentos oriundos de outros investidores institucionais ou de grupos internacionais.

A presença de um investidor socialmente responsável pode atrair outros investidores multilaterais. O investimento público provém com frequência de organizações multilaterais ou governamentais. As SCMs estão proibidas de admitir acionistas governamentais. Elas podem, entretanto, trabalhar com organizações multilaterais, como a Corporação Financeira Internacional ou o Banco Interamericano de Desenvolvimento. A maioria das organizações multilaterais possui níveis mínimos para investimentos bastante elevados, geralmente superiores a um milhão de dólares. Para investimentos menores, essas organizações poderão encaminhar as IMFs para fundos locais ou regionais por elas mantidos.

Uma das principais restrições presentes na captação de recursos de fontes institucionais e internacionais é o custo da transação. Via de regra, a tramitação do investimento orientado para uma IMF leva até um ano, desde a assinatura do contrato até o desembolso final. Um investidor socialmente responsável, como o Triodos Bank, estima que despense até US\$50.000 no processamento de um investimento.⁶ Há ainda os custos para a IMF. Os investidores institucionais também poderão exigir a realização de uma auditoria externa por uma firma filiada internacional (ao custo de até US\$25.000) e/ou a classificação de risco da IMF (ao custo de US\$ 10-15.000).⁷

Outra importante restrição é a falta de um mercado secundário. Ao contrário dos fundadores, dos empregados ou das ONGs, a maioria dos investidores precisa contar com uma estratégia de saída para seu investimento. O ProFund, um dos maiores fundos que financiam IMFs, tem o seu término pré-fixado, o que impõe uma saída dentro de 10-12 anos. Como as ações das SCMs não são negociáveis no mercado, qualquer venda desses títulos terá forçosamente de ser privada. As vendas privadas exigem que o investidor encontre um comprador, negocie e facilite a transação. Também é difícil determinar o valor da posição acionária do investidor. As IMFs podem resolver esse problema negociando opções de venda, em cujo caso elas concordam em recomprar o investimento sob determinadas condições, a um preço negociado e dentro de um prazo previamente fixado. As ações preferenciais podem ser emitidas e resgatadas ao fim de determinado prazo, bem como pagam dividendos fixos. Isso não resolve necessariamente o problema da falta de um mercado secundário, porém transfere o ônus da localização de um comprador do investidor para a IMF.

⁶ Jansson, 17.

⁷ Ibid,

Doações

Muitas instituições, de ONGs e IMFs reguladas, recebem doações. Estas podem ser feitas em dinheiro ou conforme condições de acordos de doação. As doações em dinheiro são geralmente acompanhadas de poucas exigências. Já os acordos de doação podem prever uma série de exigências que permitem ao doador reclamar a devolução do dinheiro se este não for usado em conformidade com as condições estabelecidas. Essa exigência estrita em relação ao capital doado exclui, portanto, quaisquer fundos que possam ser reembolsáveis sob determinadas condições. As doações restritivas são em geral lançadas como passivo no caso dos fundos sujeitos à movimentação sob determinadas condições. A principal característica das doações é que os doadores não recebem um certificado de propriedade. Nenhum doador poderá reivindicar ativos da IMF além do valor da contribuição feita. Uma vez despendidas as doações, os resíduos porventura remanescentes serão acrescidos aos lucros retidos e ficarão à disposição dos acionistas.

Para muitas IMFs, as doações são uma fonte importante de capital. Via de regra, as doações destinadas ao atendimento de despesas operacionais são tratadas como receita não operacional; já as que se destinam a compor a carteira de crédito ou a adquirir ativos fixos são tratadas como doações de capital. O tratamento das doações para fins contábeis é discutido no Capítulo 6.

Lucros Acumulados

Os lucros acumulados são a soma de toda a receita líquida desde o começo das operações, excluída a receita líquida do exercício corrente. Acompanha essa conta o demonstrativo anual de lucros e perdas que apresenta a receita líquida do exercício corrente. Os lucros acumulados são considerados parte do patrimônio das IMFs. Até que os lucros acumulados sejam distribuídos aos acionistas sob a forma de dividendos, eles não serão atribuídos aos acionistas individualmente. Para as ONGs, os lucros acumulados assemelham-se a doações; são capital sem restrições que podem ser usados para fomentar as operações dessas organizações. Os investidores, os financiadores e os avaliadores freqüentes vezes consideram a capacidade da IMF de acumular lucros como um indicador de seu sucesso. Os lucros acumulados também são a mais "irrestrita" de todas as formas de capital, dado que a administração e o conselho podem determinar o modo como eles serão distribuídos.

A administração pode optar por pagar dividendos aos acionistas. Embora poucas IMFs o façam, o pagamento de dividendos representa um passo importante na formalização das atividades de microcrédito, bem como ajuda a atrair investidores. A Rótula, por exemplo, paga a seus investidores um dividendo anual em dinheiro igual ao índice de inflação incidindo sobre o capital investido. Os dividendos em dinheiro também contribuem para melhorar a liquidez do investimento, diminuindo a preocupação com a falta de um mercado secundário para os acionistas. As IMFs podem ainda optar pela distribuição de bonificações, as quais aumentam a participação acionária dos detentores de ações ao portador. Esses ganhos de capital podem não ser necessariamente realizados (sob a forma de bonificação em dinheiro), porém eles corroboram a reivindicação do investidor de que seu investimento se valorizou. A administração também pode usar os lucros acumulados para financiar opções de compra de ações. A IMF pode oferecer aos empregados a opção de compra de ações a um preço com abatimento. Na maioria das vezes, os administradores acumulam os lucros apenas para investi-los na expansão da instituição.

Box 5.3 Demonstrativo de Variações no Patrimônio

Além dos demonstrativos financeiros que serão discutidos no Capítulo 6, muitas instituições preparam um demonstrativo de variações no patrimônio. A finalidade desse demonstrativo é mostrar o modo como o capital foi levantado e usado durante determinado período de tempo. Esse aspecto reveste especial interesse para os acionistas; são eles que, em última análise, têm direito a todo o patrimônio da instituição. Apresenta-se abaixo um exemplo de demonstrativo de uma ONG no período que começa no final de 2000 e é projetado até o final de 2002, ou seja, para dois exercícios financeiros. As colunas mostram os três tipos de conta de patrimônio.

		<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D=A+B+C</u>
	(em R\$)	Patrimônio Social	Reserva de capital	Superávit acumulado	Patrimônio Total
1	Dezembro 2000	98.548	439.354	435.369	973.271
2	Ajustes de exercícios anteriores	9.738	58.426	-58.426	9.738
3	Subsídios		445.521		445.521
4	Déficit do exercício			-208.708	-208.708
5=1+2+3+4	Dezembro 2001	108.286	943.301	168.235	1219.822
6	Subvenções		623.335		623.335
7	Superávit do exercício			69.941	69.941
8=5+6+7	Dezembro 2002	108.286	1566.636	238.176	1913.098

Débito

Assumir dívidas é algo comum entre as instituições de microfinanças. As IMFs sustentáveis e mesmo algumas que não o são, buscam financiamentos adicionais de doadores, instituições de segunda linha e fontes comerciais. Os empréstimos tomados pela IMF se apresentam de diversas formas. Empréstimos utilizados para financiar a carteira de crédito podem ser classificados em dois grupos. Os empréstimos comerciais são quaisquer empréstimos para os quais a IMF paga uma taxa de juros de mercado. As definições de "mercado" variam, mas um parâmetro comum é a taxa que os bancos locais pagam sobre depósitos de 90 dias. Numa outra categoria estão os empréstimos subsidiados.

Há dívidas de todas as formas e tamanhos. As IMFs devem ter um motivo bem claro para tomar empréstimos, justificados por projeções financeiras. O tipo de dívida assumida pela IMF deve indicar o montante e o tipo de fundos necessários. As IMFs devem tomar empréstimos para:

- ▶ Atender à demanda sazonal dos clientes por crédito;
- ▶ Apoiar o crescimento planejado da carteira;
- ▶ Adquirir ativos;
- ▶ Aumentar a liquidez;
- ▶ Aumentar a lucratividade;
- ▶ Recomprar títulos.

Os depósitos são geralmente considerados a forma mais estável de financiamento para instituições financeiras. Embora a maioria dos depositantes possa sacar fundos quando solicitarem ou após um pequeno período de tempo, poucos o fazem. Os depositantes estão dispostos a aceitar juros menores em seus fundos em troca dessa flexibilidade. Muitas IMFs não-bancárias na América Latina têm permissão de mobilizar depósitos. Com exceção das cooperativas de crédito, atualmente as instituições não-bancárias no Brasil não podem aceitar depósitos.

Recursos de saque a descoberto com instituições bancárias representam a forma de débito de mais curto prazo. Um saque a descoberto ocorre naturalmente quando retiradas da IMF ou cheques emitidos de suas contas bancárias excedem os saldos disponíveis. A IMF pode solicitar (e pagar por) uma proteção de saque a descoberto do banco, o que lhe permite ter saldo negativo durante um curto período. As IMFs também podem negociar uma linha de crédito que permite empréstimos freqüentes e repetidos do banco quando suas contas não dispõem de fundos suficientes. Os recursos de saque a descoberto são um bom instrumento de gestão da liquidez. Eles permitem que as IMFs tomem emprestadas pequenas quantias quando necessário para atender às suas necessidades imediatas de caixa. As linhas de crédito são particularmente adequadas para IMFs que sofrem de uma significativa demanda por empréstimos durante determinadas épocas, como colheitas ou feriados. As linhas de crédito permitem que a IMF tome empréstimos até um limite predeterminado durante algum tempo. À medida que uma IMF pega empréstimos, a linha de crédito é reduzida. As linhas de crédito são rotativas, então quando uma IMF paga determinada quantia, a linha de crédito disponível é aumentada dessa mesma quantia. As linhas de crédito freqüentemente têm um período de vencimento. É uma data definida pelas partes na qual a IMF paga todo o empréstimo pendente.

Muitas IMFs operam com empréstimos a curto prazo. Os bancos geralmente preferem estender os empréstimos a curto prazo (menos de um ano) devido ao tratamento legal mais favorável a tais empréstimos. No Brasil, as taxas de juros comerciais fazem com que tomar empréstimos a curto prazo seja proibitivamente caro. Empréstimos a curto prazo são adequados para IMFs porque a maioria de seus créditos concedidos também são de curto prazo.

No Brasil, a maioria das IMFs estão familiarizadas com dívidas a longo prazo, principalmente as incorridas junto ao BNDES. Empréstimos a longo prazo são mais indicados para financiar a expansão ou comprar ativos fixos de grande valor. Uma dívida a longo prazo freqüentemente é restrita a determinados usos, como aumentar o tamanho da carteira de crédito. Esse é o caso dos empréstimos do BNDES. Em geral, os empréstimos podem ser amortizados (pagos em parcelas de principal e juros) ou em um único pagamento no vencimento. Freqüentemente, empréstimos amortizados têm um período de carência durante o qual se paga os juros mas não se paga nada sobre o principal. Se uma IMF está utilizando empréstimos para crescer, ela deve considerar cuidadosamente como vai pagá-los. As IMFs podem negociar para rolar o empréstimo existente ou descobrir outro órgão que empreste a longo



prazo ou um investidor que a refinanceie junto a quem efetuou o primeiro empréstimo. As IMFs devem compreender que não é fácil liquidar sua carteira de crédito para pagar dívidas.

Seja no caso de empréstimos a curto ou a longo prazo, as IMFs geralmente têm de fornecer alguma forma de garantia. Geralmente, o banco exigirá um acordo de garantia que forneça a ele os primeiros direitos sobre a carteira de crédito e ativos fixos da IMF. As instituições devem ter o cuidado de não fornecer um acordo de garantia exclusivo e para apenas uma entidade de crédito, o que as impediria de utilizar sua carteira como garantia para outros empréstimos. O acordo não deve conceder a quem empresta direitos ilimitados, em vez disso ele deverá limitar-se à dimensão da dívida.

Os empréstimos podem ser subordinados. Os detentores da dívida subordinada têm menor direito aos ativos da IMF. Isso exige que quem empresta assine um contrato de subordinação que reconhece que o seu direito vem em segundo lugar ao dos demais credores, mas está acima dos de acionistas ordinários ou preferenciais. A dívida subordinada geralmente é considerada pelos analistas como sendo parte do patrimônio de uma instituição. A vantagem da dívida subordinada é que ela pode permitir a IMF atrair entidades de crédito adicionais que exigem um direito primário. Embora a dívida subordinada não seja comum, investidores públicos, como agências multilaterais, às vezes desejam assumir uma posição subordinada para poder encorajar fontes comerciais a fazer empréstimos a uma IMF.

Figura 5.2 Tipos e Características da dívida

Tipo	Descrição	Prazo	Requisitos	Quem empresta
Saque a descoberto	Cobre saldo negativo na conta bancária da IMF.	Variável < 1 ano	Garantia. Acesso a contas bancárias. Credor prioritário.	Bancos.
Empréstimos a curto prazo	Contrato, amortização ou pagamento principal ao final.	Período fixo < 1 ano	Garantia (carteira de crédito, ativos fixos). Credor prioritário.	Bancos. Entidades públicas. ONGs.
Empréstimos a longo prazo	Contrato, amortização ou pagamento do principal ao final.	Período fixo > 1 ano	Garantia (carteira de crédito, ativos fixos). Credor prioritário.	Bancos. Fundos. Entidades públicas. ONGs.
Certificados de dívida	Títulos, registrados ou privados.	Período fixo, geralmente > 1 ano	Sem garantia específica. Pode ser primário ou subordinado.	Indivíduos. Instituições. Fundos. Bancos. Entidades públicas.
Dívida conversível	Títulos, registrados ou privados.	Período fixo, geralmente > 1 ano, com datas fixas para conversão		Indivíduos. Instituições. Fundos.

Diversas IMFs na América Latina começaram a emitir títulos de débito. Esses títulos podem ser de curto ou longo prazo. Diferentemente de empréstimos a curto ou longo prazo de um banco, a emissão da dívida pode ser aberta ao público em geral e pode ser detida por vários investidores. Isso exige que a IMF opere segundo as regras dos mercados financeiros. As emissões de dívida freqüentemente exigem significativos custos de contratos e relatórios adicionais, especialmente se a oferta for feita por intermédio da bolsa de valores local. As emissões de dívida podem exigir uma classificação de risco e pode ser necessário que a IMF encontre um avalista para os títulos emitidos. Dado o desejo das organizações doadoras de fortalecer o mercado microfinanceiro, as IMFs freqüentemente têm se voltado para doadores ou terceiros para obter esse aval.⁸

⁸ USAID garantiu a primeira emissão de dívida do Banco Sol na Bolívia.



As IMFs podem escolher uma colocação privada, seja junto a financiadores nacionais ou internacionais. Como os empréstimos, colocações de títulos para investidores são negociados diretamente entre a IMF e o investidor. Diferentemente de empréstimos, elas não têm contratos de empréstimo com restrições significativas e exigência de relatórios. Os investidores aceitam um papel inferior ao de supervisor. Em alguns casos, investidores socialmente responsáveis ou investidores institucionais podem considerar colocações privadas como uma forma mais flexível de empréstimo. Seguradoras e fundos de pensão têm demonstrado interesse significativo em colocações privadas, em geral, como meio de diversificar suas próprias carteiras de investimento.

As SCMs são capazes de emitir uma dívida conversível. Como um empréstimo ou emissão de dívida, a dívida conversível tem um período fixo e uma taxa de juros específica. Porém, sob determinadas condições em um certo tempo, quem empresta (ou em alguns casos, a IMF) pode decidir converter a dívida em ações ordinárias. A dívida conversível pode ser uma forma das SCMs atraírem investidores potenciais que não estejam preocupados com a liquidez de um investimento, mas que estejam mais interessados em tornar-se potencialmente um acionista.

Alavancagem

Assumir uma dívida chama-se alavancagem porque as instituições tomam empréstimos com a intenção de aumentar ou alavancar seu retorno sobre o patrimônio pelo uso de fundos obtidos por empréstimo. Os bancos fazem isso investindo fundos que tomam emprestado em ativos de rendimento com retornos que excedem o custo das despesas de empréstimo e operacionais.

Restrições regulamentares limitam o montante da dívida que uma IMF pode incorrer. SCMs devem manter uma taxa de adequação do capital de 5:1 Quanto mais a instituição financia seus ativos por meio de empréstimos, maior o risco de que problemas com a carteira de crédito levem a problemas de solvência na IMF.

A alavancagem também cria riscos relacionados à gestão de ativos e passivos (Asset Liability Management - ALM). Como discutido no Capítulo 2, a ALM exige monitorar e administrar os efeitos em potencial dos usos e fontes de fundos. A meta da ALM é minimizar a diferença entre os termos do financiamento e a estrutura da carteira de crédito. Em geral, a ALM concentra-se em medir as diferenças entre ativos e passivos, o montante e o tempo.

Figura 5. 3 Fontes apropriadas de financiamento ⁹

Nível	ONG	SCM	Alavancagem recomendada
Iniciação	Doação. Recursos de saque a descoberto.	Ações ordinárias. Doação. Recursos de saque a descoberto.	1:1
Auto-suficiência operacional = 100%	Doações. Recursos de saque a descoberto. Empréstimos subsidiados LP. Empréstimos comerciais CP (com fiança/garantia).	Ações ordinárias. Ações preferenciais. Doações. Recursos de saque a descoberto. Empréstimos subsidiados LP. Empréstimos comerciais CP (com garantia).	1:3
Auto-suficiência financeira	Doações. Recursos de saque a descoberto. Empréstimos subsidiados LP. Empréstimos comerciais CP (com fiança/garantia). Lucros retidos.	Ações ordinárias. Ações preferenciais. Recursos de saque a descoberto. Empréstimos subsidiados LP. Empréstimos comerciais CP (com garantia). Lucros retidos.	1:5
Bancos comerciais e de microfinanças		Ações ordinárias. Ações preferenciais. Recursos de saque a descoberto. Depósitos à vista. Depósitos a prazo. Empréstimos comerciais CP. Títulos LP. Lucros retidos.	1:8

⁹ Calvin, 8.

Com todos esses problemas, os gerentes podem perguntar, "Por que a alavancagem, afinal?" A principal razão pela qual as entidades comerciais efetuam a alavancagem é para aumentar os rendimentos. Como o termo implica, os bancos alavancam ganhos utilizando a dívida para aumentar o lucro líquido. Além disso, os acionistas tendem a exigir um retorno maior que o de quem empresta, uma vez que só têm direitos secundários sobre os ativos do devedor. No mundo das empresas não-lucrativas essa situação pode se apresentar invertida. As ONGs podem achar mais fácil conseguir doações com pouco ou nenhum custo e muito difícil conseguir empréstimos a uma taxa razoável. Porém, as IMFs também podem aumentar a lucratividade assumindo uma dívida, desde que o custo do financiamento seja administrável. Além disso, a alavancagem pode ser a única forma de a IMF obter o capital necessário para atender às metas de crescimento. A dívida também fornece alguma diversificação e flexibilidade à gerência da IMF, reduzindo a dependência a fontes específicas de financiamento.

5.3. Custo dos financiamentos

Uma IMF pode determinar seu custo atual de financiamento simplesmente dividindo as despesas com juros e taxas pelos passivos médios dos financiamentos. O custo dos financiamentos é uma ferramenta importante de gestão no sentido de determinar a diferença ou *spread* entre as taxas de juros pagas e as taxas de juros cobradas.

Figura 5.4 Exemplo de custo de financiamentos

		Dez-99	Dez-00	Mar-01
a.	Despesas com juros e taxas	22.006	54.357	13.651*
b.	Passivos médios dos financiamentos	82.503	136.093	199.778
c.	(a) como percentagem de (b)	26,7%	39,9%	27,3%

*Este número deve ser anualizado, dividindo (a) pela fração do número de meses registrados (3/12). No caso o resultado é 13.651/ 25% 54.604. Após anualizar, vemos que os juros e taxas da IMF são semelhantes às de 1999.

Outro cálculo útil é observar os juros pagos em relação à própria carteira de crédito.

Figura 5.5 Cálculo de margem financeira

d.	Rendimento médio da carteira ativa de empréstimos	47,6%	62,3%	53,1%
e.	Despesas com juros e taxas (a) / Média da carteira ativa de empréstimos	30,7%	27,6%	15,3%
f.	Margem financeira = (d) - (e)	16,9%	34,7%	37,8%

Conforme discutiremos no Capítulo 7, a margem financeira é uma relação útil para comparar com as despesas operacionais. Diferentemente de bancos comerciais que calculam a maioria das relações utilizando a média dos ativos totais como denominador, as IMFs tendem a utilizar a carteira ativa de crédito. Enquanto que os bancos comerciais freqüentemente detêm diversos ativos financeiros (ações, títulos etc.), o principal ativo de rendimento das IMFs é a carteira de crédito.

Cálculo das taxas de juros

Ao negociar financiamentos, os gerentes das IMFs devem estar bem atentos para o custo a ser incorrido. Eles podem então comparar o custo do financiamento proposto com o de outras fontes. Como é conhecido dos gerentes, a taxa declarada ou taxa nominal não é igual à taxa efetiva paga pela IMF. Este conceito foi discutido no Capítulo 3 como parte do projeto do produto. Freqüentemente os bancos usam juros compostos em base diária, mensal ou trimestral. Isso significa que embora o banco esteja cotando a taxa em uma base anual, a taxa que ele usa é fixada para um período mais curto chamado de período composto (P). A primeira etapa para determinar o custo de financiamentos é igualar a taxa nominal anual (TNA) com a taxa efetiva no período (TEP).

$$TEP = TNA/P$$

Se suposermos que o período composto (P) é mensal (12), então uma taxa nominal anual de 12% seria:

$$TEP = 12\%/12$$

$$TEP = 1 \%$$

Para determinar a taxa efetiva anual (TEA), utiliza-se a seguinte fórmula:

$$TEA = (1 + TEP)^p - 1$$

$$TEA = (1 + 0,01)^{12} - 1$$

$$TEA = 12,68\%$$

A taxa sobe ou desce dependendo do período composto. Se foi composta diariamente, como costuma acontecer com recursos de saque a descoberto, a taxa seria de 12,75%. Se foi composta trimestralmente, como costuma acontecer com títulos da dívida, seria de 12,55%.

Para arranjos financeiros mais complexos, como empréstimos do Programa de Crédito Produtivo Popular - PCPP do BNDES que incluem um período de carência, amortização e capitalização de juros, é necessário calcular a taxa interna de retorno (TIR). A TIR é a taxa de juros que torna a saída de caixa (juros e principal) exatamente igual à entrada de caixa. A primeira etapa é construir um fluxo de caixa para um empréstimo de longo prazo.

Figura 5.6 Amostra de Fluxo de caixa para um empréstimo de longo prazo.

		Ano 1	Ano 2	Ano 4	Ano 5
A	Saldo inicial		541.734	529.516	497.389
B	Entradas	500.000			
	Saídas				
C	Juros	28.030	30.988	29.877	26.521
D	Principal	18.104	78.373	88.871	96.178
E=C+D	Total de saídas	46.133	109.361	118.747	122.700
F	Capitalização	59.838	66.154	56.743	17.879
G=A-D+F	Saldo final	541.734	529.516	497.389	419.089

A TIR é a taxa necessária para igualar entradas e saídas do caixa ao longo do tempo. Isso exige utilizar um software ou uma calculadora financeira. O *Box 5.5* contém uma amostra de cálculo de TIR para um empréstimo de longo prazo.

Box 5.4 Amostra de cálculo da TIR para um empréstimo de longo prazo

Semelhante à Figura 5.5, este cálculo supõe um empréstimo de R\$500.000. O empréstimo tem um período de carência de nove meses e supomos que a TJLP permanece constante em 18,37% até o vencimento do empréstimo. A IMF paga juros e principal trimestralmente, porém os juros pagos são limitados a 6%, enquanto que os juros a pagar restantes são capitalizados e adicionados ao saldo do empréstimo. Para calcular a TIR, só se utiliza os fluxos de caixa reais (principal e juros pagos). O resultado é que o custo do empréstimo é realmente ligeiramente menor que a TJLP.

	Principal	Juros	Fluxo de caixa
Ano 0	500.000		500.000
Ano 1	-18.104	-28.030	-46.133
Ano 2	-78.373	-30.988	-109.361
Ano 3	-88.871	-29.877	-118.747
Ano 4	-140.578	-26.521	-167.100
Ano 5	-100.112	-21.739	-121.851
Ano 6	-104.232	-16.526	-120.758
Ano 7	-108.575	-10.851	-119.426
Ano 8	-113.264	-4.681	-117.945
Ano 9	-142.435	-4.823	-147.258*
IRR			16,7%

*Supõe que o saldo restante será pago no vencimento do empréstimo.

5.4. Financiamento

Previsão das necessidades de financiamento externo ²⁰

A necessidade de financiamento externo é um componente chave do planejamento estratégico e operacional que discutiremos no Capítulo 8. A necessidade de financiamento está diretamente ligada ao crescimento dos ativos da IMF e às fontes de financiamento interno disponíveis. Além disso, as IMFs devem distinguir entre tendências e fatores sazonais de crescimento. O componente da tendência representa a taxa de crescimento a longo prazo da carteira de empréstimos. O componente sazonal mede o comportamento dos empréstimos em um dado intervalo (mês, semana) devido a fatores sazonais. Como já dissemos, o tipo de financiamento exigido depende do tipo de crescimento do ativo.

²⁰ Essa discussão é do Bankakadamie com anexos e adaptações dos autores.

Um gerente pode começar prevendo o crescimento geral da carteira utilizando o final do ano fiscal como ponto de partida. Se os gerentes preverem um crescimento continuado de 50% da carteira de empréstimos pelos próximos anos, poderão estabelecer a tendência de crescimento dos ativos. (No Capítulo 8, os gerentes podem ler sobre métodos alternativos para prever o crescimento da carteira de crédito).

Figura 5.7 Taxa de crescimento na carteira de crédito

Saldo inicial	Taxa de crescimento	Saldo final
1414	50%	2121
2121	50%	3182
3182	40%	4454

No decorrer de um ano, a IMF observará padrões distintos de seus clientes. Se a IMF é jovem e não dispõe de dados sobre flutuações sazonais, poderá consultar outra IMF ou os bancos locais. Outros podem ter uma temporada mais longa, como a estação turística e observar apenas picos sazonais modestos. Como as estações levam a fluxos de caixa bem previsíveis para os clientes da IMF, os empréstimos sazonais podem ser considerados como auto-liquidantes; os clientes convertem o estoque, ou os ativos adquiridos, em dinheiro. Isso permite um período de "vencimento", durante o qual o cliente pode pagar completamente seu empréstimo com o saldo de caixa.

Box 5.5 Financiamento adequado

As IMFs devem reconhecer que nem todo crescimento de ativos é igual. Alguns instrumentos de financiamento são mais adequados que outros, dependendo do tipo de crescimento de ativo que a IMF está financiando. A tabela a seguir dá sugestões sobre os instrumentos adequados.

Finalidade	Fonte de financiamento
Tendência de crescimento da carteira	Ações, doações, lucros retidos, depósitos, dívida subsidiada a longo prazo, títulos de dívida.
Flutuações sazonais da carteira	Recursos de saque a descoberto, depósitos, dívida a curto prazo.
Ativos fixos	Ações, doações, lucros retidos, dívida a curto prazo, dívida a longo prazo.
Déficits operacionais	Ações, doações, lucros retidos.

Utilizando seus próprios dados ou previsões, os gerentes podem desenvolver uma tabela de previsão de empréstimos para cada mês. Primeiro, a tendência de crescimento anual é distribuída por igual em cada mês. Depois a taxa mensal é modificada de acordo com a medição de flutuação sazonal pela IMF. A flutuação sazonal pode ser projetada a partir do histórico dos dados, dos dados do mercado ou de simples estimativa. O índice de sazonalidade indica a dimensão mensal da carteira comparada à carteira média, independentemente da tendência de crescimento. Se 100% representa a carteira média, 120% indicará um mês de alto volume, enquanto que 80% representará um mês de baixo volume.

Figura 5.8 Previsão anual de empréstimos

	A Empréstimos (tendência)	B Índice de sazonalidade	C = A x B Ajuste sazonal	D = A + C Total previsto de empréstimos
Início	1414	100%	0	1414
Janeiro	1473	95%	-74	1399
Fevereiro	1532	120%	306	1838
Março	1591	80%	-318	1273
Abril	1650	85%	-247	1402
Maio	1709	90%	-171	1538
Junho	1768	90%	-177	1591
Julho	1826	98%	-37	1790
Agosto	1885	98%	-38	1848
Setembro	1944	102%	39	1983
Outubro	2003	109%	180	2183
Novembro	2062	113%	268	2330
Dezembro	2121	100%	0	2121

Então os gerentes devem considerar o capital disponível e também todas as entradas previstas das fontes de financiamento. Com tais informações é possível prever os requisitos de liquidez para o ano seguinte para financiar a carteira de crédito.

Figura 5.9 Requisitos financeiros previstos

(mil) R\$	1	2	3 = (1-2)	4	5= MêsAnterior + Coluna 4
Fim do mês	? em Empréstimos concedidos	? em Empréstimos captados	? líquido	Montante ? acumulado	Em mãos
Início	-	-	-	-	450
Janeiro	(15)	-	(15)	15	465
Fevereiro	439	-	439	(424)	26
Março	(566)	(36)	(530)	106	556
Abril	130	-	130	(24)	426
Maió	136	-	136	(160)	290
Junho	53	(36)	89	(249)	201
Julho	199	-	199	(448)	2
Agosto	58	-	58	(506)	(56)
Setembro	136	(36)	171	(678)	(228)
Outubro	200	-	200	(878)	(428)
Novembro	147	-	147	(1,025)	(575)
Dezembro	(209)	(36)	(173)	(852)	(402)

Neste exemplo, a mudança acumulada em espécie mostra o fluxo líquido de capital para permitir o crescimento geral da carteira, revelando as demandas de financiamento. Nesse caso, o crescimento geral dos ativos é de R\$850.000. Como podemos ver na coluna 4, em novembro, a necessidade acumulada de capital ultrapassa R\$1.000.000. Isso é devido à demanda sazonal. A coluna 5 mostra o efeito líquido na IMF do caixa disponível. Se a IMF não encontrar fontes externas de financiamento, terá um déficit de mais de R\$575.000 durante o ano.

Para determinar as necessidades de financiamento externo, a IMF primeiro tem de determinar a capacidade de financiamento interno. Além do caixa, o financiamento interno pode vir de:

- ▶ Investimentos a curto prazo;
- ▶ Receita operacional líquida.

A tabela acima fornece uma previsão de caixa. Se supomos que os gerentes desejam manter um mínimo de R\$ 100.000 em caixa, poderão acrescentar R\$ 100.000 ao déficit de capital previsto durante o ano. Isso exigirá que a IMF consiga um mínimo de R\$675.000 em financiamento durante o ano atual para atender suas necessidades básicas.

Supondo que a IMF investiu uma parte de seu empréstimo inicial do BNDES, R\$200.000, em títulos do Tesouro, então ela pode liquidar esses investimentos e utilizá-los para financiar a carteira de crédito. Finalmente, o gerente deve determinar quanto será gerado pelas operações. Isso exige que os gerentes preparem um orçamento (descrito no Capítulo 8). Se isso está concluído, a IMF pode consolidar a previsão mensal utilizando uma fórmula bem simples que leva em conta o total de entrada de caixa menos o total de saídas de caixa:

Δ Caixa de operações =

(Juros e Taxas Recebidas* - Juros pagos - despesas operacionais)

+ Δ Empréstimos

- ▶ (Δ Carteira de crédito - Perdas)
- ▶ Compras de ativos fixos

*Juros dos empréstimos recebidos líquidos, sem juros provisionados.

A Figura 5.10 mostra que a variação de Caixa de operações é de R\$570.000. As necessidades de financiamento externo são calculadas como a variação de caixa da operação (geralmente negativo) mais os recursos existentes em caixa:

NFE para tendência de crescimento = $(-1) \times (\Delta$ Caixa de operações + caixa em mãos + investimentos a curto prazo - requisito mínimo de caixa)

NFE para tendência de crescimento = $(-1) \times (-570.000 + 450.000 + 200.000 - 100.000) = R\20.000

Em outras palavras, a IMF pode atender sua meta de tendência de crescimento prevista se puder levantar mais R\$20.000 para o próximo ano.

Ao mesmo tempo, a IMF também deve considerar sua necessidade de financiamentos sazonais. Na Figura 5.10 novamente, o déficit de caixa projetado mais alto é de R\$398.000 durante o mês de novembro. Para medir a necessidade de financiamento sazonal, podemos utilizar a seguinte fórmula:

NFS = $(-1) \times$ (Maior déficit de caixa mensal + Investimentos a curto prazo - Mínimo requisito de caixa)

NFS = $(-1) \times (-398.000 + 200.000 - 100.000) = R\298.000

O NFE total = NFS + NFE para tendência de crescimento

NFE Total = 298.000 + 20.000 = R\$318.000



É importante distinguir entre necessidade de financiamentos de tendência e sazonal, para determinar o tipo de financiamento necessário. Por exemplo, em vez de informar aos investidores que a IMF necessita de R\$318.000 para o ano, é útil explicar aos investidores ou a quem empresta que a IMF necessita de R\$20.000 em patrimônio líquido para apoiar a tendência de crescimento a longo prazo. Ao mesmo tempo, ela necessitará de \$298.000 em financiamento a curto prazo para atender às demandas sazonais. Os investidores em ações devem considerar o financiamento da tendência de crescimento e do crescimento dos ativos fixos, mas a gerência deve tentar conseguir algum tipo de dívida a curto prazo para o montante restante.

Obviamente, R\$20.000 não atenderão às necessidades de crescimento a longo prazo para os próximos anos. Os gerentes devem concluir tais cálculos para vários anos para ser possível prever a necessidade de financiamentos a longo prazo. Para os anos futuros, os gerentes devem levar em conta os fluxos de caixa para cada trimestre em vez de mensais.

Figura 5.10 O Capital (em espécie) de Operações

Ano 1	Empréstimos concedidos	Perda de empréstimos	Empréstimos captados	Juros Recebidos	Juros Pagos	Despesas Operacionais	Compra de Ativos fixos	Superávit/ (Déficit)	Varição Acumulada	Caixa em mãos
Início	-	-	-	-	-	-	-	-	0	450
Janeiro	(15)	-2	0	64	0	-48	-	29	29	479
Fevereiro	439	-3	0	66	-	-50	-	-426	-397	53
Março	(566)	-3	-36	69	-17	-52	-	527	130	580
Abril	130	-3	0	72	-	-54	-	-115	15	465
Maião	136	-3	0	74	-	-56	-52	-121	-106	344
Junho	53	-3	-36	77	-17	-58	-	-90	-196	254
Julho	199	-3	0	79	-	-60	-	-183	-379	71
Agosto	58	-3	0	82	-	-62	-	-41	-420	30
Setembro	136	-3	-36	85	-17	-64	-31	-171	-591	-141
Outubro	200	-3	0	87	-	-66	-	-182	-773	-323
Novembro	147	-3	0	90	-	-68	-	-128	-901	-451
Dezembro	(209)	-4	-36	92	-17	-105	-	139	-762	-312

Box 5.6 Garantia e aumento da capacidade de crédito

Muitos bancos comerciais exigirão uma garantia ou mecanismo que aumente a capacidade de crédito, de terceiros antes de conceder uma linha de crédito ou empréstimo a IMF. Para resolver esse problema, governos, doadores e algumas organizações vêm desenvolvendo programas especiais. A IMF pode inscrever-se no financiamento de garantias ou junto ao doador para obter uma fiança do empréstimo. Ao mesmo tempo, a IMF deve negociar as condições do recurso de empréstimo garantido com o banco comercial.

Um aval é uma promessa de terceiros de pagar o saldo de um empréstimo se a IMF que o receber não o pagar. Os avais devem ser negociados para que o avalista e o banco concordem com as condições. Não é incomum que avalistas negociem um período de cobrança, durante o qual o banco deve primeiro tentar receber diretamente da IMF. Os avais podem ser integrais (cobrindo 100%) ou parciais (< 100%) e podem ou não garantir o pagamento de juros. O aumento da capacidade de crédito é um tipo de aval que fornece garantias adicionais ou secundárias a um banco em favor da IMF. Ele não substitui as garantias próprias da IMF, mas oferece uma garantia a mais se para o banco credor. Embora semelhante ao aval, o aumento da capacidade de crédito geralmente exige que o banco cobre primeiro da IMF antes de executar a garantia secundária.

Avais e aumento da capacidade de crédito podem ser dados pelo avalista na forma de depósito em espécie no banco, títulos em custódia do banco, ou uma carta ou crédito emitido pelo banco dos avalistas ao banco que realiza o empréstimo. No mínimo, os avalistas geralmente exigem que a IMF pague todos os custos associados à negociação.

	Avalista	Quem empresta	IMF	Cliente
1	Analisa a inscrição da IMF		Inscribe-se no avalista	
2	Contrato com a IMF		Contrato com o fiador Paga taxa de aval	
3		Analisa a inscrição para empréstimo	Inscribe-se para o empréstimo	
4		Contrato de empréstimo	Contrato de empréstimo Paga taxas desse contrato	
5	Emite aval ou faz depósito junto a quem empresta	Desembolsa o empréstimo (ou ativa a linha de crédito) para a IMF	Recebe o empréstimo (ou retira da linha de crédito)	Inscribe-se para empréstimo
6			Desembolsa micro empréstimos	Investe o empréstimo no negócio
7	<i>Paga o principal e juros se a IMF não pagar*</i>	Cobra principal e juros	Paga principal e juros do empréstimo a quem empresta	Paga o principal e juros a IMF
8	Cancela o aval	Notifica o avalista	Faz o pagamento final	

5.5. Gestão de Caixa e Liquidez

Como foi discutido no Capítulo 2, a liquidez mede a capacidade da IMF de pagar suas obrigações (juros, despesas operacionais, pagamentos da dívida) conforme programado. O risco de liquidez pode ser melhor descrito como uma crise de financiamento ou o potencial para tal crise. Ele pode estar associado a um acontecimento externo, como uma falha sistêmica dos bancos, que corta as fontes de financiamento da IMF, que pode resultar em risco de crédito, como uma onda de defaults (insolvências). Por outro lado, pode resultar simplesmente de um planejamento e/ou gerenciamento ruim da IMF se os ingressos de caixa não forem suficientes para honrar os pagamentos devidos. Qualquer que seja o caso, a falta de liquidez pode ser severa, ou mesmo fatal, para uma IMF. Além de não conseguir cumprir com suas obrigações, uma IMF que falha em efetuar os desembolsos previstos a clientes aumenta muito seu risco de crédito. O sistema de incentivos de microcréditos baseia-se fortemente na promessa de um empréstimo continuado. Se uma IMF é incapaz de cumprir suas promessas, ela poderá causar defaults futuros. Desembolsos atrasados ou em queda sinalizam uma possível insolvência o que leva a duvidar da probabilidade de renovações futuras dos empréstimos.

O risco de liquidez pode ser tratado de diversas maneiras. O gerenciamento de recursos é, de longe, o mais eficaz. A maior fonte de capital vem dos pagamentos dos empréstimos e dos juros. Os gerentes devem prever e monitorar os períodos de entrada e saída de capital da organização. Infelizmente, a maioria das IMFs não gera demonstrativos de fluxo de caixa, em vez disso elas dependem de métodos informais como monitorar regularmente o saldo das contas no banco. Embora tal monitoramento diário ajude, é uma abordagem de reação que não evita uma possível crise de liquidez. Existem diversas medições de liquidez que podem ser utilizadas pelo gerente da IMF. A relação mais básica é o indicador de posição de caixa:

$$\text{posição de caixa} = \frac{\text{caixa} + \text{investimentos a curto prazo}}{\text{ativos totais}}$$

Infelizmente, a relação não diz aos gerentes se a posição de caixa é boa ou ruim. Isso depende das circunstâncias da IMF. Se a volatilidade da carteira de crédito for alta e a IMF vislumbrar uma variação significativa entre a posição dos empréstimos previstos e os reais, os gerentes podem determinar que a meta de posição de caixa deve ser alta (15%-20%). Se a volatilidade e a variação forem baixas, a relação poderá ser baixa (1-5%).

As IMFs também podem desejar ligar seus requisitos mínimos de liquidez às despesas operacionais. IMFs que não dispõem de acesso rápido a financiamentos podem optar por manter o equivalente às despesas operacionais de um mês em caixa. Ou podem adaptar um método híbrido, como 5% dos empréstimos médios pendentes + despesas operacionais de um mês. Independentemente, os gerentes devem determinar e seguir políticas de caixa mínimo e máximo e níveis adequados de investimento a curto prazo.

Box 5.7 Análise alternativa de liquidez para instituições em crescimento

Existe uma maneira simples de calcular quanto tempo as fontes atuais de financiamento estarão disponíveis para atender às necessidades de caixa. ¹¹

	Passos na análise de liquidez	Exemplo
1	Calcule o desembolso com empréstimos nos três últimos meses	Jan 100.000 Fev 142.000 Mar 102.300 Total 344.300
2	Calcule o número de pagamentos de empréstimos nos três últimos meses	Jan 105.200 Fev 98.524 Mar 101.560 Total 305.284
3	Projete o desembolso de caixa para atender à compra de ativos fixos e outras obrigações	Juros 2.550 Pagamento do principal 5.000 Salários 2.480 Outros 1.500 Total 11.530
4=1-2+3	Requisito de liquidez total para o período	50.546
5	Calcule o número de semanas no período	13
6	Divida pelo número de semanas no período	3.888
7	Calcule o valor de caixa e outros ativos a curto prazo	Capital em mãos 15.000 Investimentos 25.400 Total 40.400
8=7/6	Número de semanas que as fontes atuais de financiamento podem dar conta dos desembolsos previstos	$\frac{40.400}{3.888}$ ou 10,4 semanas



Conforme discutido acima, os gerentes devem prever as necessidades de caixa e atualizar as previsões, conforme necessário.

A liquidez é dinâmica e exige monitoramento e atualização diários. As previsões também devem levar em conta quaisquer mudanças significativas nas condições ou na composição da carteira de crédito. Se uma IMF reduz a frequência de pagamentos de empréstimos ou estende as condições do empréstimo, isso provocará um aumento na carteira média pendente. O contrário também é verdadeiro. A inadimplência também reduzirá o montante de entradas no caixa.

Os gerentes também devem levar em conta as ferramentas disponíveis para administrar a liquidez. Como discutido acima, os recursos de saque a descoberto ou linhas de crédito cíclicas são a fonte direta de financiamento para atender às necessidades de liquidez diárias, semanais ou mensais. Muitas aplicarão automaticamente os fundos recebidos na conta da IMF no banco para compensar a dívida pendente o que ajuda a minimizar os juros cobrados.

Assim como a liquidez insuficiente tem riscos, o excesso de liquidez tem um custo. A IMF também deve levar em conta quais instrumentos de investimento estão disponíveis para a aplicação do excesso de caixa. Geralmente, o retorno sobre depósitos bancários está ligado ao prazo e à acessibilidade dos fundos junto ao depositário. Se as IMFs podem prever com segurança temporadas de poucos empréstimos ou uma grande entrada de fundos (de um doador ou de quem empresta, como o BNDES), isso lhes permitirá aplicar fundos em depósitos a prazo ou certificados de depósito por um período fixo com maior retorno. IMFs de grande porte podem considerar o uso de instrumentos do mercado financeiro, que são títulos a curto prazo emitidos por grandes bancos comerciais. Os gerentes também devem levar em conta os custos das transações com movimentação frequente de dinheiro. No Brasil, as transações financeiras são taxadas cada vez que o dinheiro entra ou sai do setor bancário formal.¹² Cabe lembrar que as SCMS estão livres desta taxação. Isso dá outro incentivo para os gerentes investirem cuidadosamente o excesso de liquidez nos prazos apropriados.

As IMFs fizeram grandes progressos em descentralizar o processo de concessão de crédito para aproximá-lo mais dos clientes. Embora possa parecer contrário a essa tendência, as IMFs podem beneficiar-se de financiamentos conjuntos e da administração centralizada da liquidez. As instituições financeiras dependem de sua capacidade de investir os fundos captados a uma taxa mais favorável. Por isso, as IMFs têm de tentar tornar todos os fundos (menos os requisitos mínimos) disponíveis para a carteira de crédito. As IMFs têm de compreender que não existe essa coisa de liquidez descentralizada; os fundos administrados por uma agência não pertencem à agência, eles são parte dos recursos gerais da IMF que necessitam estar disponíveis para desdobramento em outro local.

Os gerentes de agências desempenham um papel importante nas atividades de gestão financeira. Sob orientação da gerência geral, os gerentes de agências podem assumir a responsabilidade de manter saldos de caixa suficientes para financiar as operações da agência.

¹¹ Adaptado de Christen, 159.



Box 5.8 Os efeitos da gestão de liquidez

A agência alemã de cooperação técnica GTZ desenvolveu um kit de ferramentas que fornece um manual e planilhas para demonstrar os efeitos da gestão de liquidez. A tabela a seguir mostra como uma IMF é capaz de gerenciar sua liquidez por vários meses utilizando ferramentas básicas como a linha de crédito e os investimentos. Essa IMF enfrenta flutuação sazonal, o que torna difícil manter uma posição de caixa estável. Sem a gestão financeira, a IMF enfrentaria um caixa negativo durante vários meses. As colunas indicam os meses. As linhas indicam os recursos da gestão financeira da IMF. Esses recursos incluem linhas de crédito e contas de investimento.

Nesse caso, a IMF identificou sua posição ótima de caixa como sendo R\$10.000

	Antes da gestão de liquidez	Jan	Fev	Março	Abril	Mai	Junho
	Meta de caixa	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
A	Caixa acumulado (início)	5.974	-1.019	-12.511	-18.998	-15.345	-61
	Ações de liquidez						
	Caixa de empréstimo de curto prazo						
B	Linha de crédito / Fonte 1			7.000	7.600	-3.700	-10.900
	Investimento a curto prazo						
C	Investimento / Conta 1	4.800	6.900	4.500	-1.000		-4.600
D=B+C	Caixa total	4.800	6.900	11.500	6.600	-3.700	-15.500
	Após gestão de liquidez						
E=A+D	Acumulado em caixa	10.774	10.681	10.689	10.802	10.755	10.539
	Saldos						
F	Linha de crédito / Fonte 1	248.474	248.474	255.474	263.074	259.374	248.474
G	Investimento / Conta 1	96.416	89.516	85.016	86.016	86.016	90.616

A linha A mostra a posição prevista do caixa se a IMF nada fizesse para administrar seu caixa. Em janeiro, a IMF não teria problema, mas em fevereiro enfrentaria falta de caixa. Na Figura, vemos que a IMF utilizou uma combinação de ferramentas de gestão financeira para atender às suas necessidades sazonais e manter o caixa em mãos em R\$10.000. Em janeiro e fevereiro, precisaram de liquidar a conta de investimentos. Em março e abril, ativaram um recurso de empréstimo a curto prazo (linha de crédito), que pagaram rapidamente em maio e junho. Da mesma forma, reinvestiram seus fundos em maio e junho quando a redução sazonal terminou.

¹² A taxa em 2002 é de 0,38% sobre o valor da transação.



Gestão Financeira ¹³

No Brasil, as transações de caixa desempenham um papel bem reduzido para as IMFs. A maioria das IMFs faz uso de cheques e transferências bancárias para pagar empréstimos e cobranças, embora algumas ainda realizem transações em espécie, principalmente em áreas rurais. Mesmo as menores IMFs do Brasil e muitos de seus clientes têm acesso a contas e serviços bancários. Além do risco de segurança de ter quantias significativas nos escritórios da IMF, também há um custo de ter uma quantia significativa não investida. A questão é, "quanto de nossa liquidez deve estar em espécie e em depósitos à vista?" A resposta exige determinar (a) o tempo necessário para obter moeda em espécie, (b) os custos de movimentar o dinheiro e (c) o custo de manutenção do dinheiro. Se aceitamos que em um mundo ideal de transações eletrônicas uma IMF não teria de dispor de nenhum dinheiro em espécie, então a meta da gestão financeira é limitá-lo ao mínimo. Isso é particularmente verdadeiro para as IMFs brasileiras, que não aceitam depósitos e assim não necessitam planejar retiradas.

A próxima questão é relativa a quanto se deve manter em fundos investidos em cheques ou depósitos a vista dos quais se realizam transferências e pagamentos diariamente. Para os fins desta seção, chamaremos isso de depósito no banco. Se as agências da IMF mantêm bons registros, um gerente de agência deve ser capaz de calcular o maior fluxo líquido de saída diário de caixa no ano anterior. Isso deve incluir todos os pagamentos de caixas, transferências e despesas de caixa, o resultado líquido de pagamentos de juros e do principal. Vamos supor que demore apenas um dia para sacar dinheiro da conta de investimento da agência ou do escritório principal e transferi-lo para a conta principal da agência. Para determinar quanto depósito se deve manter no banco à mão, a IMF pode tomar o maior fluxo líquido de saída diário registrado no ano anterior e multiplicar esse valor por 2 (um dia para transferir + um dia de margem de segurança). Em teoria, a IMF então sempre teria dois dias disponíveis do máximo fluxo externo de caixa.

Menor limite de depósito no banco = (dias de transferência + margem de segurança) x máximo fluxo líquido de saída diário

Toda vez que a IMF alcançar seu limite inferior de caixa no banco, ela solicitará fundos do escritório central ou liquidará investimentos. Esse exemplo mostra porque a gestão financeira deve ser levada em conta em nível de agência. Embora seja realista para uma ONG em Recife ter acesso a contas diariamente, isso pode não ser verdade para a agência da IMF no interior do estado. Os gerentes devem determinar as restrições individuais das agências ao definir as metas da gestão financeira. Outra consideração é quanto ao volume ou ordem da transferência. Se não existirem custos de transação, a IMF pode transferir dinheiro constantemente para manter o depósito no banco sempre no limite de caixa inferior. Mas movimentar dinheiro paga taxas e toma tempo dos empregados, mobiliza transporte e segurança. Os bancos também podem impor limites mínimos ou máximos para ordens. Para simplificar as coisas, a IMF pode simplesmente escolher ter cada ordem igual ao máximo fluxo externo de caixa diário. Quando o depósito no banco subir a determinado nível, o gerente pode parar de transferir dinheiro até alcançar o limite inferior. Os gerentes podem definir um limite superior de caixa no banco, que dispara as retiradas de caixa no final do dia. Por exemplo:

Limite superior de caixa no banco = (limite inferior de caixa no banco) + (dias de transferência x fluxo líquido máximo de entrada de caixa diário)

Além de atuar para disparar as retiradas de caixa, o limite também pode ser utilizado para determinar o tamanho da ordem padrão. A diferença entre o limite superior de caixa e o limite inferior de caixa pode ser um tamanho de ordem adequado pois representa a média da demanda diária por capital.

Contas no banco

As IMFs dependem muito dos bancos comerciais para a gestão financeira. Ao escolher bancos comerciais, a IMF deve levar em conta a conveniência, a abrangência geográfica, os serviços e preços dos serviços de contas dos bancos. Às vezes as organizações doadoras podem exigir que seus financiamentos sejam mantidos em uma conta separada ou as IMFs podem preferir manter contas separadas para diferentes fins. Não há uma diretriz clara sobre quantas contas bancárias uma IMF requer. No mínimo, a IMF deve considerar separar sua conta de empréstimos de sua conta operacional. A conta de empréstimos é utilizada para todos os pagamentos de empréstimos e repagamentos. Os pagamentos podem ser feitos diretamente da conta por meio de transferências para as contas dos clientes ou por meio de cheques, ambos fornecendo um controle “extra” ao desembolso com empréstimos. IMFs que concedem empréstimos em espécie também podem utilizar essa conta para as retiradas diárias do agente de crédito ou do caixa. Da mesma forma, os clientes podem fazer os pagamentos diretamente na conta da IMF via transferência ou depósito direto. A maioria das IMFs no Brasil utilizam boletos bancários que permitem a clientes pagar suas parcelas em qualquer banco. Os bancos cobram por este serviço (entre R\$2 e R\$5 por boleto) e a prestação é paga automaticamente à conta bancária da IMF. Essa conveniência é prática mas cara para as IMFs. Algumas IMFs conseguiram negociar contratos de menor custo com bancos com os quais mantêm relações comerciais duradouras. Ou então, os clientes podem aprovar uma ordem permanente para transferência de forma que o pagamento do empréstimo seja transferido automaticamente da conta do cliente para a conta de empréstimos da IMF no vencimento. De forma semelhante, as IMFs podem oferecer aos clientes fichas de depósito pré-impressas para pagamentos feitos diretamente na conta bancária da IMF. Essas fichas não são práticas apenas para o cliente, mas também ajudam o banco e a IMF a acompanhar os pagamentos. Infelizmente, os clientes terão que utilizar aquela agência do banco da IMF. Para clientes que pagam em espécie ou cheque, as IMFs devem pensar em dar um cupom com as guias de pagamento já impressas para cada pagamento o que permite ao caixa da IMF acompanhar facilmente os pagamentos recebidos e completar as fichas de depósito no banco. Resumindo, ao separar essa conta, o departamento contábil da IMF pode acompanhar mais facilmente as entradas e saídas na carteira.

Contas remuneradas são contas que transferem automaticamente o excesso em caixa de uma conta para outra. Geralmente os fundos são transferidos para uma conta de rendimento de juros overnight e no dia seguinte retornam à conta operacional. Porém, contas remuneradas também podem ser usadas para transferir dinheiro automaticamente de contas da agência para contas da matriz. Por exemplo, uma agência da IMF pode ter sua própria conta de empréstimos para receber pagamentos.

¹³ Adaptado de Bankakadamie



No final de cada dia, a IMF pode autorizar o banco a transferir todos os fundos da conta de pagamentos para a conta principal de empréstimos. Quando a agência da IMF exigir o pagamento dos fundos, o escritório central transfere os fundos de volta para a conta local da agência. Isso ajuda a evitar manter saldos significativos em diversas contas na região. Além de aprimorar o controle, isso também permite que a sede administre e invista qualquer superávit em caixa.

A conta operacional principal é para todas as demais despesas da IMF, incluindo salários, despesas do escritório e outros pagamentos regulares. Com base no orçamento operacional da IMF, o gerente financeiro pode manter um saldo adequado nessa conta para antecipar despesas mensais ou semanais. Pagamentos regulares como salários e aluguel podem ser programados e pagos automaticamente pelo banco, seja por transferência ou cheque. Como exemplo, se empregados ou fornecedores preferirem ser pagos em espécie, a IMF ainda pode utilizar cheques e negociar um serviço de pagamento de cheques para o fornecedor ou empregado retirar da sua conta. Isso permite controlar retiradas de pagamento de salários e minimizar o montante de capital em mãos.

Muitas IMFs fracassam em utilizar plenamente os serviços oferecidos pelo banco, muitos dos quais podem ser poderosas ferramentas de gestão financeira. Além dos recursos de saque a descoberto, linhas de crédito, depósitos e investimentos, as IMFs podem utilizar os bancos para administrar saldos de caixa entre suas próprias agências. Bancos eletrônicos permitem que a equipe de contabilidade monitore e copie extratos de contas on-line a qualquer momento. Alguns serviços permitem transferências entre contas, pagamento de contas e mesmo consultas on-line em depósitos a prazo e instrumentos do mercado financeiro. O que é mais importante, esses serviços oferecem alguma segurança por intermédio de diferentes níveis de acesso e autorizações pelo uso de senhas. As IMFs na América Latina estão lançando os cartões de débito, cartões inteligentes e até mesmo cartões de crédito. Dada a sofisticada infra-estrutura do sistema financeiro no Brasil, as IMFs devem investigar como a tecnologia pode auxiliá-las a administrar seus recursos.

Box 5.9 Gerentes de liquidez

A boa gestão de liquidez não ocorre sem orientação. Como ocorre com todas as questões principais, a diretoria é responsável por determinar as políticas relativas à liquidez. Os gerentes de IMFs devem propor uma política à diretoria que inclua os seguintes pontos.

▶ Indicar uma pessoa responsável. Para IMFs de pequeno porte, pode ser o diretor executivo. À medida em que as IMFs crescem, o diretor financeiro ou o tesoureiro assumirão esse cargo. O gerente indicado também deve indicar quem tem a responsabilidade na sua ausência.

▶ Determinar o âmbito da autoridade. A gestão de liquidez exige uma ação rápida, que exige que o gerente responsável tenha a autoridade de movimentar fundos. Porém, a gerência deve determinar quais limites devem ser estabelecidos. Os limites podem aplicar-se ao montante e ao destino dos fundos e exigir assinaturas adicionais. Além disso, ações rotineiras como abrir e encerrar contas bancárias, aprovar a folha de pagamentos ou adiantamentos a agências também podem estar sujeitas a níveis adicionais de aprovação.

▶ Definir instrumentos aceitáveis de liquidez. As IMFs devem limitar o uso de passivos e ativos para gestão de liquidez para baixo risco, apenas para moeda local e a curto prazo. Passivos e ativos a longo prazo geralmente não são exigidos para a gestão de liquidez e seu uso está ligado a outras metas.

▶ Descrever a metodologia geral do planejamento da liquidez. Dependendo de quão dinâmicas são as operações as IMF, o planejamento da liquidez pode ser um exercício permanente. Para algumas IMFs, pode ser um exercício mensal. Qualquer que seja o caso, a diretoria deve ser aconselhada quanto ao plano e cronograma.

▶ Definir parâmetros operacionais. Com sugestões da gerência, a diretoria deve aprovar os parâmetros gerais para valores máximo e mínimo de depósito em espécie. A diretoria também deve ser informada sobre qualquer crise de liquidez existente ou pendente.

▶ Canais de comunicação. O fluxo de informações entre os departamentos e operações, financeiro e o executivo devem facilitar o planejamento. O gerente de liquidez exige informações do departamento de operações para saber quais são os requisitos vindouros ou como eles podem desviar-se do planejado. Deve-se implantar algum tipo de sistema de aviso antecipado se os níveis de liquidez ficarem perigosamente baixos.



Capítulo

6

6- Demonstrações Financeiras como Ferramenta de Gestão

6.1. Introdução

A finalidade deste capítulo é apresentar aos leitores as principais demonstrações financeiras produzidas pelas IMFs, bem como uma visão do modo como a gerência dessas instituições pode usá-las na tomada de decisões. Na primeira seção, serão delineadas as quatro principais demonstrações financeiras elaboradas pelas IMFs e se fará uma revisão das contas essenciais que devem constar de cada uma delas. Na segunda seção será feita uma breve revisão de alguns dos princípios gerais de contabilidade e das práticas contábeis de aceitação geral pela indústria internacional de microfinanças. A discussão geral das práticas contábeis terá não só relevância para o contexto brasileiro específico como também ajudará as IMFs nacionais a explicar suas demonstrações financeiras aos investidores e doadores internacionais.

Na primeira seção, serão delineadas as quatro principais demonstrações financeiras elaboradas pelas IMFs e se fará uma revisão das contas essenciais que devem constar de cada uma delas. Na segunda seção será feita uma breve revisão de alguns dos princípios gerais de contabilidade e das práticas contábeis de aceitação geral pela indústria internacional de microfinanças. Essa seção poderá interessar aos gerentes novos no ramo das microfinanças, posto que nela são mostradas a linguagem adotada nesse segmento e as definições das contas e operações fundamentais. A discussão geral das práticas contábeis terá não apenas relevância para o contexto brasileiro especificamente, mas também ajudará as IMFs nacionais a explicar suas demonstrações financeiras aos investidores e doadores internacionais. Nos *boxes* e tabelas são apresentados exemplos de demonstrações e práticas de IMFs brasileiras a fim de destacar e esclarecer conceitos importantes.

Existe uma variedade de publicações que contém recomendações e onde estão apresentadas informações minuciosas sobre a contabilidade e as demonstrações financeiras das IMFs. Neste capítulo, recorre-se ao material das seguintes fontes: *Format for Appraisal of Microfinance Institutions*, do CGAP; *Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions*, elaborada pela SEEP Network, e um recente *Glossary of Standard Financial Terms, Ratios, and Adjustment for Microfinance* (versão preliminar) preparado por uma mesa-redonda de doadores e agências de *rating*.¹

¹ BID, USAID, CGAP e MicroRate, M-CRIL, PlaNet Rating.

6.2. Demonstrações Financeiras

Entende-se por contabilidade o processo de registro das transações financeiras, o seu agrupamento por categoria e a sintetização das transações de determinado período de tempo em um dado momento.² A apresentação dessas transações é padronizada em forma de demonstrações financeiras. Todas as IMFs devem produzir demonstrações contábeis. Às vezes essas instituições produzem demonstrações financeiras baseadas em um modelo que os órgãos reguladores, os financiadores, os doadores ou a rede de organizações exigem. É possível que essas demonstrações atendam às exigências de prestação de contas, mas talvez não sejam muito úteis como instrumentos de gestão. Uma vez que é difícil absorver todos os detalhes de um relatório financeiro, um volume menor de dados (porém com explicações mais significativas) é mais eficiente que o fornecimento de informações minuciosas desacompanhadas de esclarecimentos.³ Os sumários executivos, os textos explicativos e as notas de pé de página são vitais para dar transparência às demonstrações financeiras e torná-las acessíveis aos leitores.

Cada demonstração financeira informa ao gerente, ao analista ou a pesquisador alguma coisa sobre o desempenho financeiro ou a situação financeira de uma IMF. Em algumas demonstrações são apresentados dados sobre *estoque* levantados em determinado momento no tempo. Outras contêm dados sobre *fluxo* que informam acerca do fluxo das operações em um período fixo de tempo.

As demonstrações financeiras das IMFs compreendem o seguinte:

- ▶ **Demonstração de resultado** (*ou de lucros e perdas*). É uma demonstração do fluxo operacional que sintetiza toda a atividade financeira durante determinado período de tempo, com a inclusão de todos os itens de receita e despesa. O resultado final ou líquido de uma demonstração de resultado é o *lucro líquido* (*ou excedente líquido*) do período de que se trata. A demonstração de resultado é usada na avaliação da *lucratividade*.
- ▶ **Balanco patrimonial** (*ou demonstração da situação financeira*). É uma demonstração de estoque que retrata a IMF em determinado momento. Essa demonstração indica o que a IMF possui (*ativos*), o que ela deve a terceiros (*dívidas*) e a diferença entre esses dois itens (*capital* ou *patrimônio*). O balanço expressa o *patrimônio líquido* da instituição naquele momento.
- ▶ **Demonstração de fontes e usos** (*ou demonstração de fluxo de caixa*). É uma demonstração de fluxo que mostra todas as entradas e saídas de caixa durante determinado período de tempo. Com frequência os investidores ou financiadores exigem sua apresentação porque ela reflete a *solvência* das IMFs.
- ▶ **Relatório da carteira de crédito**. Esta demonstração de estoque, que é conhecida por vários nomes, assemelha-se à *reserva para devedores duvidosos* adotada pelos bancos. No campo das microfinanças, foram desenvolvidos padrões muito claros para esse relatório, que deve mostrar o nível da *carteira em risco*. O relatório da carteira descreve a *situação* financeira e de risco da IMF em um dado momento no tempo.

² PNUD Microstart 1997, 138.

³ Campion 1998, 20.

- Um quinto relatório, denominado **demonstração de mudanças na posição do patrimônio** (ou *demonstração de mudanças no patrimônio líquido*) é de uso corrente entre as IMFs com fins lucrativos. Trata-se de uma demonstração de fluxo que expressa o modo como as transações financeiras durante determinado período de tempo afetaram o patrimônio da IMF. Ela ajuda os investidores a avaliar a IMF, numa base geralmente de valor por acionista. Essa demonstração foi apresentada no Capítulo 5.

As demonstrações referidas são elaboradas a partir dos mesmos lançamentos contábeis e são interligadas, de modo que as informações que figuram em uma delas também constarão de outras. O *Box 6.1* destaca os vínculos entre as demonstrações.

Conforme os leitores notarão, há várias opções de apresentação no formato de uma demonstração contábil. Apesar do esforço em se criar padrões de contabilidade, tais como as Normas Contábeis Internacionais (IAS), foi menor o empenho em harmonizar o conteúdo e a apresentação das demonstrações financeiras. As demonstrações de resultado podem ser utilizadas tanto para esconder como para revelar. Se as demonstrações financeiras são utilizadas como ferramenta de gestão, é importante que o contador insira notas com explicações claras dos itens de receita e despesa incluídos nas contas. Além disso, nem todas as IMFs adotam a mesma terminologia em suas demonstrações financeiras. Cita-se, de modo especial, que as IMFs sem fins lucrativos utilizam terminologia diferente das SCMs. Independente do nome que a conta possa ter, a definição das principais contas que figuram nas demonstrações financeiras aqui tratadas deve ser a mesma. Os leitores não deverão preocupar-se com o nome da conta, mas, sim, ter em mente a seu significado e a fidelidade com que a conta da IMF expressa.

Box 6.1 Frequência dos relatórios

A frequência dos relatórios vai depender de seu usuário. Enquanto a diretoria poderá exigir apenas relatórios trimestrais ou semestrais, a gerência talvez solicite relatórios mensais ou mesmo diários. Nem todas as IMFs estão aptas a fornecer relatórios diários e nem todas precisarão fazê-lo. As informações e a frequência mencionadas a seguir são o *mínimo* necessário para permitir à gerência conduzir a IMF de forma responsável e sustentável.

Data Devida	Relatório	Frequência
Até o quinto dia do mês seguinte	Demonstração de resultado.	Pelo menos uma vez por mês; se adequado, uma vez por semana.
Até o décimo dia do trimestre seguinte	Balanco.	Pelo menos uma vez por trimestre; se adequado, uma vez por mês.*
Até o primeiro dia da semana seguinte	Relatório da carteira.	Pelo menos uma vez por semana; se possível, diariamente.
Até o décimo quinto dia do trimestre seguinte	Indicadores contendo comparações com períodos anteriores e/ou com padrões da indústria.	Trimestral; se possível, mensal.
Até o décimo quinto dia do trimestre seguinte	Relatório sobre variação orçamentária, com a comparação entre os gastos efetivos e os orçados.	Trimestral; se possível, mensal.

*As instituições financeiras regulamentadas precisam entregar seus balanços fechados trimestralmente ao Banco Central.

Demonstração de Resultado

A demonstração de resultado mostra o fluxo operacional durante determinado período de tempo, que pode ser um mês, um trimestre ou um ano. Pelo fato de apresentar o lucro ou prejuízo líquido global do período, é possível também chamá-la de *demonstração de lucros e perdas*. (As instituições sem fins lucrativos utilizam os termos “superávit líquido” ou “déficit”). Nela são sintetizados todos os lançamentos de receita e despesa de um período de tempo definido. Um exemplo de demonstração de resultado é apresentado na Figura 6.1, adiante.

Em geral, a demonstração de resultado é dividida em duas seções. Na parte superior figuram as *contas operacionais* e, na inferior, as *não operacionais*. As primeiras incluem toda a receita e despesa diretamente relacionada com as atividades essenciais da IMF, que são a concessão de créditos e aquisição de empréstimos para seu financiamento. As contas não operacionais incluem toda a receita e despesa resultante de outras atividades que não são relacionadas com as operações básicas da IMF. Embora muitas ONGs recebam apoio financeiro contínuo de doadores, os fundos oriundos dessas fontes não são considerados como parte integrante das operações de uma IMF; no exemplo abaixo eles figuram como uma conta não operacional. Os números na coluna da esquerda da Tabela 6.1 são repetidos ao longo deste capítulo a fim de identificar as contas.

Figura 6.1 Exemplo de Demonstração de Resultado

Em R\$	RECEITA FINANCEIRA	Exercício Corrente	Exercício Anterior
	Receita das operações	1.084.484	843.434
1	Receita da carteira de crédito	709.136	562.145
2	Multas e juros de mora	184.526	45.872
3	Receita de aplicações financeiras	190.822	235.417
4	DESPESA FINANCEIRA	194.215	185.623
5=(1:3)-4	MARGEM FINANCEIRA	890.269	657.811
6	Recuperações	1.951	-
7	Receitas diversas	-	256
8=(9+10+11)	DESPESA OPERACIONAL	818.575	666.633
9	Provisão para devedores duvidosos	102.057	32.654
10	Pessoal: gerência	475.173	413.587
11=(12:15)	Despesas administrativas	241.345	220.392
12	Aluguel, luz, água, telefone...	35.529	29.584
13	Depreciação	7.325	7.540
14	Viagens	5.240	4.326
15	Despesas diversas	193.251	178.942
16=(5+6+7)-8	RESULTADO OPERACIONAL	73.645	(8.566)
17	Impostos	38.452	2.569
18=(16-17)	RESULTADO OPERACIONAL DEPOIS DE DEDUZIDOS OS IMPOSTOS	35.193	(11.135)
	RECEITA NÃO OPERACIONAL		
19	Doações aplicadas às despesas de crédito	105.420	-
20	Doações aplicadas aos serviços não creditícios	64.007	278.510
21	Receitas dos serviços não creditícios	-	-
22	Receitas diversas	2.592	3.568
23	DESPESA NÃO OPERACIONAL	971	268.721
24	RESULTADO LÍQUIDO	206.241	2.222

Itens Operacionais

A receita financeira (2). é formada por toda a receita das operações financeiras da IMF. Seu principal componente é a *receita da carteira de crédito* (1). Esta engloba toda a renda dos juros, taxas e comissões normalmente gerada pela carteira, excluídos os juros ou outras rendas das aplicações. Algumas IMFs preferem lançar as comissões e taxas numa conta separada. Desde que elas sejam identificáveis, tal prática não é um problema. As comissões e taxas cobradas nas operações normais de empréstimo devem ser incluídas no cálculo do *rendimento da carteira* (ver o Capítulo 7). Existem dois métodos para contabilizar os juros: o de competência e o de caixa. A diferença entre eles será tratada na segunda parte deste capítulo.

Multas e juros de mora (2). As multas e penalidades podem ser desmembradas da conta anterior, dado que elas não são parte integrante da receita de juros normal usada para calcular o rendimento da carteira de crédito. Na Figura 6.1 acima, vimos que as multas e juros representaram uma fonte de receita importante para a IMF (R\$ 184.526), significativamente mais alta do que a do ano anterior. Esse resultado pode ser ilustrativo do rigoroso regime de penalidade aplicado pela IMF ou significar um aumento da inadimplência. Cumpra explicar tal tendência numa nota de pé de página, nos seguintes termos, por exemplo:

► ***Nota sobre penalidades.*** *Em junho do corrente ano, a IMF instituiu a cobrança de uma taxa de 1% de mora sobre os saldos devedores dos empréstimos vencidos. Essa nova política foi implementada com o propósito de conter os freqüentes pagamentos com atraso de alguns dias. A adoção dessa medida resultou no aumento da arrecadação das taxas de mora no terceiro trimestre. A gerência espera que essas taxas declinem à medida que os clientes se ajustarem à nova política.*

Receita de aplicações financeiras (3). Esta inclui todos os juros e outras rendas derivadas dos investimentos, inclusive o rendimento das contas bancárias, depósitos a prazo e outras operações financeiras. No exemplo acima, a queda na renda dos investimentos em relação ao período anterior pode indicar um retorno menor dos investimentos ou o deslocamento de recursos para a carteira de crédito. Quando examinarmos o balanço, veremos que se trata do último caso.

Despesa financeira (4). Esta engloba juros, comissões e taxas pagas pela IMF sobre todos os empréstimos contraídos ou outras obrigações. No Brasil, as duas taxas especiais que incidem sobre as transações financeiras (CPMF e IOF) devem ser lançadas neste item, uma vez que elas são proporcionais aos valores da movimentação financeira da instituição. Recomenda-se que os gerentes insiram uma nota sobre as despesas financeiras, caso estas incluam outras despesas significativas que não sejam de juros e taxas.

A margem financeira (5) é simplesmente a receita financeira menos a despesa financeira. As IMFs também podem ter receitas independentes das operações financeiras normais que, por essa razão, não são parte integrante da margem financeira.

Recuperações (6). Incluem-se neste item todos os empréstimos já castigados, que foram posteriormente pagos. Não é raro que uma IMF que adote práticas de cobrança diligentes seja

bem-sucedida na recuperação de empréstimos categorizados contabilmente como irrecuperáveis. Essas recuperações não devem ser incluídas na receita de juros ou taxas. Em alguns países elas são consideradas como uma receita extraordinária; muitos dizem que tal receita nem deve fazer parte da receita operacional. Cabe aos gerentes definir claramente essa conta e inserir uma nota sobre o número e o valor dos empréstimos recuperados. O castigo será tratado na segunda parte deste capítulo.

Outras receitas (7). Nem todos os itens de receita podem ser incluídos nas contas acima assinaladas. É possível que as IMFs tenham receitas além de juros ou taxas sobre empréstimos, como seria o caso dos prêmios de seguros e de operações semelhantes. Se essas receitas estiverem diretamente relacionadas com as operações de crédito da IMF ou com outros serviços financeiros, caberá fazer tal inclusão. As comissões cobradas sobre outros serviços prestados, como por exemplo treinamento e assistência técnica, não deverão ser incluídas nessa categoria, a menos que estejam integradas em operações de crédito (isto é, se forem exigíveis). Toda a receita relacionada com serviços não financeiros deverá ser incluída no item 21, *receitas dos serviços não creditícios*, abaixo descrito.

Despesas de crédito ou despesa operacional (8). Muitas IMFs procuram estabelecer a diferença entre as despesas que estão diretamente ligadas às operações de crédito e as relacionadas com a administração geral. Outras preferem classificar as despesas por filial ou agência. A escolha que essas instituições fazem está condicionada às respectivas exigências de monitoramento do desempenho, bem como à sua capacidade de rastrear cada operação segundo a respectiva categoria (por exemplo, agência, departamento, etc.). Para as finalidades deste capítulo, consideraremos como despesas de crédito a provisão para devedores duvidosos, as despesas de pessoal e as despesas administrativas (inclusive depreciação), mas não as despesas financeiras. No quadro acima, a soma de todas as despesas operacionais está incluída nesta linha. Nas linhas 9 a 15 é feito um detalhamento das principais contas de despesa.

Provisão para devedores duvidosos (9). Esta despesa diz respeito aos recursos utilizados para aumentar a reserva para devedores duvidosos. O método para criar e manter essa reserva será tratado na segunda parte deste capítulo.

As despesas de pessoal (10) são geralmente o maior item de despesa de uma IMF. Só por essa razão é válido incluí-las em um item à parte. As despesas de pessoal deverão compreender todos os salários vigentes, os benefícios (inclusive as taxas e outros impostos incidentes sobre a folha de pagamento) e os incentivos pagos. É possível que as IMFs queiram desdobrar essa conta em salários e benefícios ou em pessoal de serviços financeiros e pessoal administrativo.

A fim de evitar mal entendidos, neste manual se fará referência às despesas operacionais não relacionadas com pessoal como despesas administrativas (11), as quais incorporam todas as demais despesas da IMF de apoio às operações normais. No quadro acima, a soma das despesas administrativas (linhas 12-15) foi incluída na linha 11. Caberia, no mínimo, prever categorias para o seguinte:

Depreciação (12). Trata-se de uma despesa contábil que expressa o uso dos ativos fixos durante determinado tempo. A depreciação é ditada pelas normas contábeis em vigor no Brasil e varia de um ativo fixo para outro. Caberá à IMF desenvolver um esquema de depreciação para cada ativo fixo no momento em que esse for adquirido. Numa base mensal ou trimestral, a IMF contabilizará

o valor da depreciação relativamente a todos os seus ativos fixos como uma despesa. Quando comprar um veículo, por exemplo, calculará sua *vida útil* e em seguida distribuirá o respectivo custo pelo tempo de vida útil estimado. Um método simples seria a *depreciação uniforme*, na qual o custo do veículo é distribuído igualmente pelo tempo de sua vida útil.

Figura 6.2 Exemplo de tabela de depreciação

Ano	Valor de Aquisição	Despesa de Depreciação	Depreciação Acumulada	Valor Líquido
1	12.500	2.500	2.500	10.000
2	-	2.500	5.000	7.500
3	-	2.500	7.500	5.000
4	-	2.500	10.000	2.500
5	-	2.500	12.500	-
6	-	-	-	-

No exemplo acima, a IMF acrescentaria anualmente, durante cinco anos, R\$2.500 à despesa de depreciação do veículo. São vários os métodos disponíveis para alocar custos. Os gerentes consultarão seus contadores a fim de definir o processo aceitável que dará maior benefício fiscal à IMF. Caberá aos gerentes determinar os ativos que poderão ser lançados como simples despesa de escritório. Para todos os demais ativos, eles deverão elaborar tabelas de depreciação.

Despesas diversas (13-15). Estas despesas administrativas devem englobar todos os itens diretamente relacionados com as operações de crédito da IMF, como aluguel, luz, gás, telefone, material de escritório, viagens, etc. As IMFs poderão optar por manter contas desagregadas para as despesas mais vultosas, como as de aluguel ou viagens. Se desejar, as despesas poderão ser listadas por filial.

Resultado operacional (16). A diferença entre todas as receitas operacionais e todas as despesas operacionais é o *resultado operacional ou resultado operacional líquido*. Este engloba todas as contas acima relacionadas. A receita operacional líquida é o melhor indicador da lucratividade de uma IMF, além de ser a conta fundamental que os financiadores e investidores consideram. Também é a conta fundamental para o cálculo das taxas de lucratividade, conforme se verá no Capítulo 7.

O resultado operacional também pode ser lançado depois de deduzidos os impostos. Recomenda-se a dedução das **despesas tributárias ou impostos (17)** após a apuração do resultado operacional. A gerência deverá especificar claramente os impostos incluídos nessa cifra. Cite-se, a título ilustrativo, que os impostos incidentes sobre a folha de pagamento e as operações financeiras são geralmente incluídos na despesa de pessoal e na despesa financeira, respectivamente. As despesas tributárias englobam todos os impostos que incidem sobre as receitas diversas ou sobre o lucro líquido. O resultado é o **resultado operacional depois de deduzidos os impostos (18)**.



No final do ano, o lucro operacional líquido é transferido para o balanço como *lucro ou prejuízo anual* ou *resultado operacional do exercício*.

Itens não operacionais

As contas não operacionais englobam todas as operações realizadas à margem da atividade essencial de concessão de crédito. As ONGs com receitas oriundas de serviços de treinamento ou de outra natureza deverão isolar toda a receita e despesa associada a essas atividades. A maioria das IMFs possui relativamente poucas contas listadas como não operacionais. Os gerentes deverão, no mínimo, considerar a inclusão das contas mencionadas a seguir, se aplicável.

Doações aplicadas. As ONGs recebem doações ou subsídios para múltiplas finalidades. As **doações aplicadas às despesas de crédito (19)** destinam-se ao pagamento das despesas operacionais relacionadas com as atividades de concessão de crédito. As **doações aplicadas aos serviços não creditícios (20)** apóiam outros programas ou serviços. Recomenda-se que os gerentes as apresentem como duas contas distintas, de modo a permitir a um analista observar a finalidade dos subsídios. Na comunidade internacional das microfinanças, não há nenhum acordo em relação ao modo como as diferentes doações devem ser contabilizadas. Há, entretanto, consenso no sentido de que tanto as doações em dinheiro como as feitas em espécie não são receitas operacionais.

As doações destinadas a cobrir custos operacionais são em geral consideradas, então, como receita não operacional. Não havendo restrições em relação ao seu uso ou havendo-se atendido às condições sob as quais elas foram feitas, o valor (ou a receita) das doações correspondente ao período de que se trata será incluído no resultado final da demonstração de resultado e se tornará parte integrante dos lucros retidos correspondentes a esse período.

Os fundos doados para o financiamento da carteira de crédito são freqüentemente tratados como patrimônio pelas IMFs. Estas sustentam que as doações destinadas ao financiamento de carteira equivalem a investimentos e não estão vinculadas a custos operacionais específicos, mas, antes, apóiam as operações de crédito em geral. Por essa razão, elas não são consideradas como receita e tampouco são incluídas no demonstrativo de receita. Figuram, entretanto, no balanço, via de regra numa conta em separado.

Receitas dos serviços não creditícias (21). Todas as receitas oriundas de operações não creditícias devem ser incluídas nessa conta. As **receitas diversas (22)** compõem uma categoria geral destinada a englobar todos os demais itens cuja classificação for difícil.

Despesa não operacional (23). Deve incluir todos os gastos que não tenham relação direta com as operações de crédito da IMF. Se a despesa não operacional for significativo, caberá à gerência inserir uma nota com o detalhamento desses gastos.

A diferença entre receita não operacional e despesa não operacional é apresentada no **resultado não operacional (23)**.

O resultado total é a soma do resultado operacional depois de deduzidos os impostos e o resultado não operacional. Com freqüência o resultado total é chamado de resultado líquido ou resultado final. Este último, entretanto, terá ocasionalmente de incluir uma conta a mais, a do *lucro (prejuízo) extraordinário*. Vez por outra uma IMF terá uma receita ou despesa não prevista em virtude de um acontecimento inesperado. Por exemplo, uma IMF poderá ver-se a braços com gastos elevados em conseqüência da cobrança de impostos atrasados ou da solução amigável de uma demanda judicial. Embora essas despesas estejam diretamente relacionadas com as operações da instituição, elas são excepcionais. Por isso deverão ser classificadas como “extraordinárias”, a fim de permitir sua adequada comparação ao longo dos exercícios financeiros. Discute-se se as recuperações e ganhos ou as perdas decorrentes de moeda estrangeira têm caráter operacional ou extraordinário. No momento não há consenso em relação a esse ponto. Apesar da pequena exposição de um número reduzido de IMFs no Brasil a moedas estrangeiras, recomenda-se que os gerentes indiquem onde essas contas estão representadas, se cabível.

Análise da demonstração de resultado

A análise financeira é a arte de interpretar demonstrações financeiras e outros dados para a tomada de decisões. Também é um método disciplinado de vislumbrar o futuro, pois é nele que ocorrerão os resultados das decisões de hoje. É essa orientação para o futuro que diferencia a análise financeira da contabilidade.⁴

Box 6.2 Qual é o resultado final?

Não é tão fácil descobrir o resultado final quanto parece. Os gerentes de IMF freqüentemente consideram o lucro operacional líquido - a receita das operações menos as despesas das operações - como sendo o resultado final. Como as doações não são incluídas nas receitas operacionais, o lucro líquido de operações é automaticamente uma medição “antes das doações”. Porém, essa medição também pode ser apresentada em uma base “antes dos impostos” ou “após os impostos”.

Alguns gerentes argumentam que o resultado final real é o lucro líquido antes das doações, calculado como a receita total exceto doações, menos a despesa total. Isso inclui outras receitas não-operacionais e todas as despesas não-operacionais. O argumento é que mesmo se esses itens de receita e despesa não sejam diretamente relacionados a serviços financeiros, eles afetam a capacidade da IMF de operar lucrativamente.

Muitos analistas argumentam que para comparar o desempenho de uma instituição de microfinanças com outra, é necessário utilizar o resultado final “ajustado”. Os ajustes são adições ou subtrações do resultado operacional que demonstram os efeitos da inflação, subsídios e outros itens “ocultos”. É comum que analistas de IMFs refaçam a demonstração de resultado da IMF em uma base ajustada. Vários desses ajustes são discutidos na segunda parte deste capítulo.

Da perspectiva do regulamentador, o resultado final é o lucro líquido, definido como a receita total menos as despesas totais. Embora doações e outros itens não-operacionais possam não ter relação com o negócio da IMF, eles são itens legítimos que aumentam ou diminuem a lucratividade da IMF.

A comunidade das ONGs freqüentemente refere-se ao “resultado final duplo,” que destaca suas metas gêmeas de sustentabilidade e alcançar os microempreendedores mais pobres.

Os gerentes de IMFs devem saber a diferença entre os diversos “resultados” e reconhecer que cada um deve ter seu lugar. Compreender o que contribui para o resultado final é importante para tomar decisões que atendam aos objetivos da IMF.

⁴ Cates 1993, 6.

O que a demonstração de resultado diz

A demonstração de resultado é a principal ferramenta para analisar a lucratividade de um determinado período.

- ▶ Ela resume todas as transações de receita e despesa;
- ▶ Ela indica se as receitas foram maiores que as despesas;
- ▶ Se houver detalhamento, ela indica quais itens de receita (ou despesa) contribuíram mais para o ganho (ou perda).

A gerência deve levar em conta a análise das *tendências* entre períodos. Comparar dois períodos ou períodos sucessivos pode ajudar o gerente a tomar decisões para o futuro.

Uma comparação de períodos na Tabela 6.3 revela informações importantes:

- ▶ A receita de juros aumentou 26%, a uma taxa mais rápida que o crescimento da despesa operacional (23%). A IMF parece estar aumentando a eficiência à medida que cresce.
- ▶ A receita com taxas também saltou mais de 300%. A nota de rodapé sugerida acima esclareceu o motivo e sugeriu que não será uma tendência a longo prazo.
- ▶ Podemos supor que o aumento na receita de juros decorre do crescimento da carteira, provavelmente financiado pela redução dos investimentos. Como a redução na receita dos investimentos (19%) é inferior ao aumento na receita de juros (26%), isso representa uma tendência positiva.
- ▶ A despesa de provisão para devedores duvidosos saltou mais de 200%. Embora não se conheça o motivo exato, pode-se observar que o custo de provisões para perdas de empréstimos em potencial está aumentando a uma taxa mais rápida que o crescimento da receita.
- ▶ A IMF recuperou-se das perdas operacionais nos anos anteriores e registrou um resultado operacional positivo.
- ▶ As doações são a principal fonte de receitas não-operacionais e a principal contribuição para o resultado total.

Figura 6.3 Análise da demonstração de resultado

Em R\$	RECEITA FINANCEIRA	Ano atual	Ano anterior	Aumento/ (Redução)	% Mudança
1	Receita sobre carteira de crédito	709.136	562.145	146.991	26%
2	Multas e juros por atraso	184.526	45.872	138.654	302%
3	Receita sobre aplicações financeiras	190.822	235.417	(44.595)	-19%
4	DESPESA FINANCEIRA	194.215	185.623	8.592	5%
5=(1:3)-4	MARGEM FINANCEIRA	890.269	657.811	232.458	35%
6	Recuperações	1.951	-	1.951	
7	Outras receitas	-	256	(256)	-100%
8=(9+10+11)	DESPESA OPERACIONAL	818.575	666.633	151.942	23%
9	Despesa de provisão para devedores duvidosos	102.057	32.654	69.403	213%
10	Pessoal: gerência	475.173	413.587	61.586	15%
11=(12:15)	Despesas Administrativas	241.345	220.392	20.953	10%
12	Aluguel, energia, água, telefone...	35.529	29.584	5.945	20%
13	Depreciação	7.325	7.540	(215)	-3%
14	Viagem	5.240	4.326	914	21%
15	Outras despesas	193.251	178.942	14.309	8%
16=(5+6+7)-8	RESULTADO OPERACIONAL	73.645	(8.566)	82.211	960%
17	Impostos	38.452	2.569	35.883	1397%
18=(16-17)	RESULTADO OPERACIONAL DEPOIS DE IMPOSTOS	35.193	(11.135)	46.328	416%
	RECEITA NÃO OPERACIONAL				
19	Doações aplicadas às despesas de crédito	105.420	-	105.420	

20	Doações aplicadas aos serviços não creditícios	64.007	278.510	(214.503)	-77%
21	Receitas dos serviços não creditícios	-	-	-	-
22	Outras receitas	2.592	3.568	(976)	-27%
23	DESPESA NÃO OPERACIONAL	971	268.721	(267.750)	-100%
24=(18:22)-23	RESULTADO NÃO OPERACIONAL	171.048	13.357	157.691	1181%
25=(18+24)	RESULTADO TOTAL	206.241	2.222	204.019	9182%

Com observações simples como essas, a gerência tem algumas informações para tomar decisões para o próximo período. A análise também pode conduzir a mais pesquisas quanto à causa dos resultados. Como exemplo:

<u>Tendência</u>	<u>Decisão</u>
Crescimento da receita com juros excede o crescimento das despesas.	Investigue a causa do aumento de eficiência para determinar o motivo <ul style="list-style-type: none"> • Maior número de clientes por agente de crédito • Maiores taxas de juros ou comissões • Economias de escala • Falta de investimento em recursos humanos/físicos
Receita de juros cresceu 26%, enquanto o investimento caiu 19%	Benefícios de deslocar recursos de investimentos para empréstimos. Continue a mudança. Investigue a causa. <ul style="list-style-type: none"> • Se for devida a um aumento na inadimplência, aumente os incentivos aos agentes de crédito para reduzir a inadimplência • Se for devida a aumento no recolhimento de multas, mostra insensibilidade do preço do empréstimos em relação a pagamentos em atraso. Considere aumentar as taxas de multas.
Multas e juros por atraso cresceram mais de 300%	<ul style="list-style-type: none"> • Se for devida a um aumento na inadimplência, aumente os incentivos aos agentes de crédito para reduzir a inadimplência • Se for devida a aumento no recolhimento de multas, mostra insensibilidade do preço do empréstimos em relação a pagamentos em atraso. Considere aumentar as taxas de multas.
As despesas financeiras só aumentaram 5%	Se as taxas de empréstimos estão em queda a IMF pode tomar mais empréstimos.
A despesa de provisão para devedores duvidosos aumentou 213%	Reveja o crescimento da inadimplência, cuide logo do problema.
O crescimento das despesas é estável	Determine o nível ótimo de despesas operacionais. Planejamento para investimentos em ativos permanentes no futuro. Espaço para aumentar os incentivos para os agentes de crédito.
A margem financeira está aumentando	Espaço para reduzir as taxas de juros para ser competitiva ou aumentar a aquisição de empréstimos para financiar o crescimento da carteira.
O resultado final é de crescimento, basicamente devido a doações.	Comece a buscar investimentos adicionais para substituir as doações.

O que a demonstração de resultado não diz

Utilizando a Figura 6.1, podemos ver o que a demonstração de resultado não revela.

▶ A demonstração de resultado não contém informações sobre as condições financeiras da IMF.

Uma IMF pode ser lucrativa em um período mas enfrentar a possibilidade de perdas no futuro devido a alta taxa de inadimplência. No exemplo acima, a receita com juros aumentou mas não sabemos porque. Mesmo se soubermos que foi devido ao crescimento da carteira, não sabemos se o crescimento na receita de juros espelha o crescimento na carteira ativa. O aumento na receita das multas e a despesa de provisão para devedores duvidosos sugere que o crescimento da carteira de empréstimos não ocorreu sem problemas.

▶ A solvência não está evidente na demonstração de resultado.

Na Figura 6.3, vemos que a IMF gerou um resultado total de R\$206.241. Mas a maior parte disso é devida a doações que podem não se repetir no próximo ano. Também não sabemos quanto dinheiro – em caixa - realmente gerou. A IMF pode apresentar lucro, porém não ter dinheiro suficiente para cumprir com suas obrigações, como por exemplo a liberação de empréstimos aos clientes ou as contas a pagar. De modo geral a insolvência, não o desempenho ruim, é a principal causa de falências.

▶ Uma demonstração de resultado não incorpora as tendências de mercado.

No exemplo da Figura, parece que a estratégia financeira da IMF está funcionando: as receitas operacionais estão aumentando mais rapidamente que as despesas operacionais, o que é um bom indicador de sucesso. Mas nada sabemos a respeito do modelo de negócios da IMF. Talvez as condições de mercado exijam pesados investimentos em pessoal e treinamento. A perda da IMF no ano anterior pode refletir esse investimento, mas não sabemos. Mesmo com notas, uma demonstração de resultado pode revelar que a perda operacional líquida da IMF é de R\$11.135, mas ela não pode explicar por que. Ela também não indica se a perda é aceitável, ou inaceitável nas circunstâncias atuais.

Resumindo, a lucratividade é apenas um fator para considerar o sucesso ou sustentabilidade das IMFs. Pode-se argumentar que não é o fator mais importante. Muitas empresas permanecem no ramo durante anos sem apresentar lucros. Empresas não-lucrativas continuam no negócio porque têm fundos suficientes para cobrir todas as suas despesas operacionais e um modelo de negócios que os investidores (ou doadores) estão dispostos a apoiar. No exemplo da Figura, a IMF conseguiu resultados totais positivos no ano passado devido ao financiamento de doadores.

Sinais de alerta em uma demonstração de resultado

Os gerentes devem monitorar as demonstrações de resultado mensal ou trimestralmente. Eles devem observar as seguintes mudanças, que podem indicar problemas atuais ou pendentes.

- ▶ Receitas operacionais persistentemente negativas ou em queda.
- ▶ Redução/aumento dramático na receita líquida operacional.
- ▶ Dependência da receita não-operacional para o resultado total
- ▶ Queda na margem financeira.
- ▶ Aumento/redução dramático na despesa de provisão para devedores duvidosos.
- ▶ O crescimento nas despesas operacionais excede o crescimento na receita financeira.
- ▶ Os custos não-operacionais excedem as receitas não-operacionais.

Box 6.3 Como separar serviços financeiros de não-financeiros**Serviços não-financeiros**

Muitas *IMFs* conduzem tanto operações financeiras quanto não-financeiras. Em vez de simplesmente incluir todas as operações não-financeiras como receita não-operacional, uma *IMF* deve pensar em apresentar uma demonstração de resultado separada. Se tal *IMF* não dispõe de um sistema de alocação de custos diretamente em seu sistema de contabilidade (por exemplo, no plano de contas), então os gerentes devem considerar realizar ajustes para distinguir os dois negócios. A primeira etapa para um gerente é determinar quais serviços podem ser considerados funcionalmente separados dos serviços financeiros.⁵ Se os serviços não-financeiros são responsáveis apenas por uma pequena parte das atividades da *IMF*, ou se os serviços são obrigatórios para o recebimento de empréstimos (por exemplo, treinamento), então pode não fazer sentido considerá-los como negócios separados. No caso de separar os negócios, então os gerentes de *IMF* devem decidir quais custos (e receitas) compartilhados devem ser divididos.

Os *custos diretos* vinculados especificamente a um programa podem ser facilmente divididos. Os *custos indiretos*, também chamados de despesas gerais (*overhead*), são os que não podem ser vinculados diretamente a um programa. Existem muitos métodos de distribuir custos indiretos entre programas. A gerência pode selecionar uma regra para alocar os custos, que seja administrável e que reflita o uso real de escritórios, equipamentos e pessoal compartilhados. É fácil jogar com a alocação de custos, tentando mostrar que operações financeiras são sustentáveis, quando de fato são pesadamente subsidiadas por outros programas. Tais jogos não são muito úteis para a gerência, que tem de saber os custos reais de fornecer serviços financeiros. Para ser o mais diligente possível, a gerência pode desejar testar algumas regras e comparar os resultados da alocação, antes de escolher uma delas.

Para obter mais informações sobre como alocar custos, veja *Cost Allocation for Multi-Service Microfinance Institutions*, CGAP, Occasional Paper No. 2.

Balanco patrimonial

O balanço patrimonial é uma *demonstração de estoque*. Em outras palavras, ele captura a *posição financeira* ou a *estrutura financeira* de uma *IMF* em um instante no tempo. Geralmente ele é produzido mensal ou trimestralmente, embora as *IMFs* com sistemas adequados possam realmente produzir um balanço patrimonial diariamente. O balanço patrimonial resume o saldo final de todas as contas. O balanço apresenta três categorias principais de contas: ativos, passivos e patrimônio líquido. Como o nome implica, o balanço patrimonial é apresentado de forma a mostrar que $\text{ativos} = \text{passivos} + \text{patrimônio líquido}$. Em alguns casos, os princípios de contabilidade exigem uma conta que é um número negativo. Essas contas representam uma *redução* de uma conta de ativo, passivo ou patrimônio líquido e são chamadas de *contas compensatórias*.

As *IMFs* devem separar *ativos a curto prazo* de *ativos a longo prazo*. Ativos a curto prazo são os ativos que podem ser convertidos em espécie num período de 12 meses. Da mesma forma, as *IMFs* também devem distinguir entre *passivos a curto prazo* e *a longo prazo*, que são definidos como os com data de vencimento antes ou após 12 meses, respectivamente.

⁵ Helms 1998, 1.

Figura 6.4 Exemplo de balanço patrimonial

	ATIVOS	Ano atual	Ano anterior
	ATIVO CIRCULANTE		
A	Caixa geral e disponibilidades	111.785	294.689
B	Valores e juros a receber	10.605	2.568
C	Investimentos a curto prazo	1.054.200	1.268.745
E	Carteira ativa	2.000.294	1.125.687
F	(reserva para devedores duvidosos)	(115.767)	(13.658)
G=E+F	Carteira ativa líquida	1.884.527	1.112.029
H	Investimentos a longo prazo	-	-
I	Ativos permanentes	57.698	46.857
J	(Depreciação acumulada)	(2.000)	(1.502)
K=I+J	Ativos permanentes líquidos	55.698	45.355
L	Outros ativos		
M= A+B+C+D+G +H+K+L	Ativo Total	3.116.815	2.723.386
	PASSIVOS		
	PASSIVO CIRCULANTE		
O	Contas a pagar	60.354	25.687
P	Juros a pagar	46.521	26.546
Q	Empréstimos comerciais a curto prazo	-	-
R	Empréstimos subsidiados a curto prazo	250.000	251.027
	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		
S	Empréstimos subsidiados (Agência X)	1.383.782	1.781.524
T	Empréstimos subsidiados (Agência Y)	680.374	-
U	Doações restritas	50.240	36.118
V=(O:U)	Passivo Total	2.471.271	2.120.902

	ATIVOS	Ano atual	Ano anterior
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
W	Patrimônio de acionistas	225.000	225.000
X	Reservas	60.413	139.301
Y	Doações acumuladas	447.937	278.510
Z	Superávit/(déficit) acumulado	114.565	397.989
AA	Superávit/(déficit) anual	31.630	(283.424)
BB	Ajuste acumulado	(234.001)	(154.892)
CC	Patrimônio Total	645.544	602.484
DD	PASSIVOS + PATRIMÔNIO TOTAL	3.116.815	2.723.386

Ativos

Os ativos de uma IMF consistem de tudo que a IMF *tem* e tudo que lhe é *devido*. Como uma instituição financeira, uma IMF consiste basicamente de ativos financeiros e contratos como investimentos a curto prazo, contas a receber e a carteira de crédito (o que lhe é devido) em vez de ativos permanentes ou em espécie (que ela tem). Isso explica por que a confiança e a transparência são tão importantes para instituições financeiras; o valor da maioria de seus ativos é determinado por sua capacidade de fazer cumprir seus contratos.

Ativo circulante

(A) Caixa geral e disponibilidades incluem o dinheiro mantido na IMF, saldos em contas bancárias, depósitos a vista ou a prazo. As IMF's devem distinguir entre disponibilidades prontamente acessíveis e as restritas.

(B) Valores a receber refere-se a todos os montantes devidos à IMF que não são o principal do empréstimo. Isso pode incluir quaisquer pagamentos devidos à instituição de clientes ou outros, mas ainda não pagos. Por exemplo, as IMF's têm de apropriar os juros sobre empréstimos ativos. Assim, deve-se apresentar uma conta a receber separada para *juros a receber*. Juros a receber incluem todos os juros atualmente devidos em empréstimos ativos, independentemente da data de vencimento do empréstimo. Na segunda parte deste capítulo temos uma descrição de como apropriar juros.

(C) Investimentos de curto prazo incluem todos os ativos financeiros que podem ser convertidos em dinheiro em 12 meses, mas podem não estar disponíveis imediatamente. Por exemplo, depósitos a prazo com vencimento fixo ou outros instrumentos com vencimento inferior a 12 meses caem nessa conta. Investimentos que não podem ser liquidados em 12 meses serão incluídos em (H) *Investimentos de longo prazo*.

(E) A carteira ativa deve ser o maior ativo da IMF, pois representa o saldo devedor da carteira de empréstimos da IMF. Esse saldo inclui empréstimos inadimplentes e reestruturados, mas não inclui juros a receber ou empréstimos que foram reconhecidas como perdas. Para ser claro, a carteira bruta vigente não é o montante de empréstimos feitos, mas sim o montante do que permanece não pago. Embora a maioria das carteiras de empréstimos das IMFs consista inteiramente de empréstimos com vencimento inferior a 12 meses, as IMFs com empréstimos pendentes não pagos após 12 meses devem apresentar duas contas separadas de carteira bruta, chamadas de carteira bruta a curto prazo e carteira bruta a longo prazo. A carteira bruta também é relacionada no relatório da carteira discutido a seguir. Os gerentes devem certificar-se de que o número é o mesmo nas duas demonstrações.

Para representar os possíveis efeitos dos empréstimos inadimplentes sobre a carteira bruta, as IMFs devem mostrar uma conta compensatória de ativos chamada (F) *Reserva para devedores duvidosos*, que é a parte da carteira de crédito que foi provisionada em antecipação das perdas devidas ao não pagamento. Essa reserva para devedores duvidosos é apresentada como uma conta compensatória de ativo, e é um número negativo deduzido da carteira ativa bruta. A conta representa o valor acumulado da despesa de provisão para devedores duvidosos, menos o montante acumulado de empréstimos reconhecidos como perdas. Para evitar confusão, o termo *provisão* refere-se à despesa mostrada na demonstração de resultado, enquanto que *reserva* refere-se à conta de balanço patrimonial.

A contabilização para perdas potenciais de empréstimos é provavelmente o elemento mais importante da gestão financeira da IMF, e freqüentemente um dos piores administrados.⁶ O objetivo de definir reservas para devedores duvidosos é dar alguma indicação da condição ou qualidade da carteira de crédito. Como uma IMF é composta por ativos financeiros, sua condição financeira depende da qualidade de seu principal ativo; ou seja, sua carteira. Uma instituição que tenha motivos para acreditar que alguns de seus ativos financeiros podem não ser pagos, estabelece uma reserva na contabilidade igual às perdas previstas. Diferentemente das instituições financeiras, as ONGs não são obrigadas por lei a criar uma reserva para empréstimos. Isso não isenta a gestão de representar adequadamente a posição financeira da IMF. A criação de uma reserva para devedores duvidosos é imperativa para fornecer informações transparentes e precisas sobre a carteira de empréstimos da instituição. Na segunda parte deste capítulo é explicado como estabelecer uma reserva para devedores duvidosos.

É importante observar que as reservas para devedores duvidosos geralmente não são em espécie, como as reservas mantidas em uma conta junto a um banco central. Elas são simplesmente um dispositivo da contabilidade que alerta contra possíveis perdas.

As IMFs normalmente detêm (I) *Ativo Permanente*, como veículos, computadores e equipamentos. Na conta de ativos permanentes, eles primeiro são avaliados por seu *preço de compra*. A conta inclui o montante bruto gasto em todos os ativos permanentes, menos os ativos que foram plenamente *depreciados* (usados), vendidos ou retirados, e removidos do balanço patrimonial. Ativos permanentes são ajustados por uma conta compensatória, chamada (J) *depreciação acumulada*. Essa conta negativa do ativo é uma estimativa do valor usado dos ativos permanentes. Ativos permanentes menos

⁶ Ledgerwood, pg. 188.

depreciação acumulada chama-se de **(K) ativos permanentes líquidos**. Semelhante à reserva para devedores duvidosos, a depreciação acumulada é um tipo de reserva criada por meio de uma *despesa de depreciação*. A Tabela 6.1 destaca como as despesas de depreciação acumulam-se para reduzir o valor líquido de um ativo permanente. Logo que a vida útil do ativo se encerra, o contador eliminará tanto o montante de compra quanto a depreciação acumulada do balanço patrimonial. É comum que balanços patrimoniais mostrem apenas os ativos permanentes líquidos e forneçam os detalhes da depreciação acumulada em uma nota que explica a política de depreciação.

Se a IMF têm seus próprios prédios, ela deverá incluir uma conta adicional para *propriedades e melhorias*. Normalmente, essa conta será listada como líquida de depreciação e será chamada de *propriedades e melhorias líquidas*.

Passivos e Patrimônio líquido

As IMFs têm diversas fontes de recursos para financiar suas atividades, incluindo empréstimos, contribuições ao patrimônio e doações. Às vezes, a natureza desses passivos e do patrimônio líquido não é clara. Por exemplo, muitas IMFs beneficiam-se de empréstimos não sujeitos à mesma taxa de juros ou condições de pagamento que geralmente se encontra no mercado. Algumas também recebem doações que podem ser utilizadas para diversas finalidades. Mais adiante neste capítulo, haverá uma discussão dos ajustes às contas de passivo e patrimônio líquido para levar em conta a natureza não-comercial de muitas fontes de financiamento das IMFs.

Passivos

De maneira semelhante aos ativos, as IMFs devem dividir os passivos entre curto prazo (vencimento em até 12 meses) e longo prazo (vencimento em mais de 12 meses). Fora do Brasil, a captação de depósitos está se tornando um grande negócio para as IMFs recém regulamentadas. Como mencionado no capítulo 4, muitas IMFs têm *contas de poupança obrigatórias* e *contas de poupança voluntárias*, e ambas devem ser apresentadas separadamente no balanço patrimonial. Como as IMFs brasileiras não intermediam depósitos, o tema não será discutido neste capítulo.

O principal passivo a curto prazo é então o **(O) Contas a pagar**. *Contas a pagar* são comuns em todas as empresas. Por exemplo, uma empresa pode pagar aos empregados uma semana após o fim do período trabalhado. A IMF deve registrar a *despesa com salários* no final do período de pagamento. Para um período de uma semana, elas dispõem de uma despesa não paga conhecida como *salários a pagar*. As IMFs devem considerar métodos semelhantes para impostos, aluguel e outras despesas operacionais. Contas a pagar também inclui todos os juros devidos, mas ainda não pagos. Frequentemente, as IMFs agrupam todos os *a receber* em uma só categoria para apresentação no balanço patrimonial. Se qualquer conta a pagar for significativa, deve-se incluir uma nota. Geralmente **(P) Juros a pagar** é significativo para IMFs com empréstimos de longo prazo, e deve ser relacionado separadamente. As IMFs devem prever o montante de juros a pagar mensalmente, mesmo se os juros forem pagos trimestralmente.



Os empréstimos das IMFs podem assumir várias formas e assim exigem várias contas. Em geral, os empréstimos que costumam financiar operações de empréstimos caem em duas contas.

(O) Empréstimos comerciais são quaisquer empréstimos para os quais a IMF está pagando uma taxa de juros do mercado. As definições de “mercado” variam, mas uma medida comum é a taxa que os bancos locais pagam sobre depósitos de 90 dias. Os **(R) empréstimos subsidiados** devem ser apresentados separadamente. Todos os empréstimos da IMF devem ser divididos entre curto e longo prazo. Se a IMF fez um empréstimo significativo, como do BNDES, poderá desejar chamar a conta pelo nome do credor. Os gerentes devem incluir qualquer parte de um empréstimo a longo prazo que vençam dentro de um ano em empréstimos a curto prazo.

Os gerentes devem manter um diagrama do financiamento da dívida, atualizado trimestralmente. O diagrama pode ser fornecido como uma nota do balanço patrimonial. Abaixo vemos um diagrama simples.



Figura 6.5 Diagrama de financiamento da dívida

Credor	Montante devido	Vencimento	Montante devido em 12 meses, data	Taxa de juros	Taxas
BNDES	R\$ 1.633.782	6/2005	R\$ 125.000, 3/2002 R\$ 125.000, 9/2002	24%	1% anual

As IMFs podem ter diversos *outros passivos*. Se qualquer um deles for significativo, deverá ser apresentado separadamente no balanço patrimonial. Como exemplo, uma hipoteca seria considerada como Outros em Passivos a longo prazo com a parte atual (devida em até 12 meses) colocada nos Passivos a curto prazo. As IMFs que receberam, mas não aplicaram, financiamentos de doadores também podem criar uma conta de passivo para **(U) Doações restritas**. Se as doações estão sujeitas a determinadas restrições ou podem ser reembolsáveis sob determinadas condições, então a IMF deve mostrar isso em seu balanço patrimonial. O método geralmente aceito é a IMF criar uma conta de passivo para *doações restritas* que compensa a receita em espécie.

Patrimônio líquido

O Patrimônio líquido exige diversas contas. As principais fontes de patrimônio líquido da IMF são contribuições de acionistas (ou associados), ganhos retidos e doações.

(W) Patrimônio social (ou patrimônio de acionistas): Inclui todo o capital pago pelos acionistas, financiadores ou outros investidores. No caso das instituições financeiras, os contribuintes do patrimônio social têm direito aos ativos líquidos e ao lucro líquido. A maioria das ONGs não têm titulares da propriedade, de forma que nenhum indivíduo ou grupo pode reclamar os ativos líquidos da IMF. As leis locais variam mas geralmente exigem que todo o lucro líquido de uma ONG seja reinvestido e que as operações encerradas de uma ONG sejam transferidas a outra ONG (ou ao governo). O patrimônio social é a principal fonte de gestão de risco para uma IMF pois fornece uma proteção contra quaisquer perdas atuais ou futuras.

As IMFs freqüentemente criam **(X) Contas de Reservas** na seção do patrimônio líquido. Algumas IMFs podem criar reservas especiais para grandes eventos, como desastres naturais ou transformações institucionais, ou para situações econômicas, inclusive a desvalorização. Diferentemente das contas compensatórias de ativos, tais reservas são criadas pela transferência direta do lucro líquido para as reservas. As IMFs que criam reservas por intermédio de transferências em vez de despesas, não representam precisamente a situação real da IMF. Se a IMF está antecipando uma perda ou fazendo provisões para uma grande despesa, ela deverá reconhecer isso como uma despesa para a instituição que reduz o lucro líquido. De modo geral, as contas de reservas no patrimônio líquido devem ser evitadas, a menos que seja exigido por lei.

Doações são uma fonte principal de patrimônio líquido para muitas IMFs. A soma das contas de doações deve ser igual a todas as **(Y) doações acumuladas** desde o início das operações. Como mencionado acima, *doações para despesas operacionais* costumam ser tratadas como receitas não-

operacionais na demonstração de resultado. Assim, eles freqüentemente são “ocultas” no resultado total da demonstração de resultado. *Doações para carteira ou para patrimônio* geralmente são tratadas como patrimônio líquido, e aparecem no balanço patrimonial. *Doações em espécie*, como equipamentos ou imóveis, exigem uma programação de amortização semelhante a outros ativos permanentes. Em vez de lançar o valor dos ativos como receita, a IMF adiciona o ativo aos ativos permanentes e doações acumuladas. Em seguida, a IMF deprecia o ativo de acordo com suas políticas.

Idealmente, as IMFs construiriam um balanço patrimonial que mostre todas as doações na conta de doações acumuladas. Para isso, a cada ano elas devem remover as doações do *lucro ou prejuízo anual* e transferi-las para as doações acumuladas. Essa é uma informação valiosa para os gerentes determinarem quanto dos ganhos retidos de duas instituição provêm de operações, em vez de doações.

(Z) Superávit/(déficit) acumulado é a soma de todas as receitas líquida desde o início das operações, excluindo o lucro líquido do período atual. Essa conta é acompanhada por (AA) *Superávit/(déficit) anual* que mostra o lucro líquido para o período *atual*. Isso deve ser igual à (25) conta de resultado total (idealmente sem contar as doações para despesas operacionais) na demonstração de resultado. Como contas de reserva, (BB) as contas de ajuste acumulado freqüentemente são encontradas entre o patrimônio líquido e costumam ser confusas. As IMFs podem usar o patrimônio líquido para realizar ajustes para ganhos ou perdas não-realizados em moeda estrangeira ou reformulação de ganhos passados. Se for esse o caso, a finalidade e o método de ajustes devem ser explícitos. É comum que auditorias externas revelem discrepâncias nas demonstrações financeiras do ano anterior que devem ser corrigidas nas demonstrações do ano corrente, como um ajuste. Os ajustes podem ser decorrentes da inflação, que é uma prática comum na América Latina. A finalidade é mostrar a erosão do valor “real” do patrimônio líquido devido a aumentos na inflação. Se uma IMF opera apenas com moeda local, a inflação afeta tanto os ativos e passivos financeiros quanto os monetários. Então o ajuste deve refletir o valor dos ativos não-financeiros em um ambiente inflacionário. Os métodos de criar um *ajuste para inflação* dependem das práticas locais de contabilidade. Mas não é incomum que tal ajuste apareça na conta do patrimônio líquido.

Box 6.4 As doações são receitas?

O tratamento das doações varia de uma IMF para outra. Se um gerente não recebe orientação clara sobre como lançar uma doação, ele pode considerar os pontos a seguir.

A doação provavelmente é uma receita se:

- ▶ Tiver de ou puder ser usada para cobrir despesas operacionais;
- ▶ For em espécie;
- ▶ For totalmente entregue à IMF; e
- ▶ Não existirem exigências contratuais além de gastar o dinheiro conforme previsto.

A doação provavelmente não é uma receita se:

- ▶ For prevista para ser utilizada exclusivamente para capitalização ou compra de ativos permanentes;
- ▶ Não for em espécie, e sim um crédito para ativos permanentes ou crédito rotativo;
- ▶ Não for plenamente paga ou disponibilizada; e
- ▶ Existirem exigências contratuais com metas a alcançar.

Como foi discutido no Capítulo 5, os gerentes aumentam a transparência ao fornecer uma *declaração de alterações no patrimônio líquido* anual ou trimestralmente. Como o nome implica, a declaração deve declarar claramente todos os movimentos de entrada e saída da conta de patrimônio líquido, incluindo mas não limitando-se a:

- ▶ Patrimônio líquido inicial por fonte (patrimônio social, doações, resultados acumulados, reservas).
- ▶ Quaisquer adições ou reduções ao patrimônio social, doações, ou reservas.
- ▶ Qualquer lucro líquido ou prejuízo líquido para o período atual.
- ▶ Qualquer pagamento de dividendos ou distribuições a acionistas.
- ▶ Qualquer outro ajuste (com explicações).

O que o balanço patrimonial diz

O balanço patrimonial é a principal ferramenta para analisar a estrutura financeira de uma IMF e é um instrumento básico da gestão de ativos-passivos.

- ▶ Ele resume tudo que a IMF tem e lhe devem;
- ▶ Ele resume tudo que a IMF deve;
- ▶ Ele categoriza seus ativos entre a curto prazo e a longo prazo e entre geradores de receitas e não-geradores de receitas;
- ▶ Ele categoriza seus passivos entre a curto prazo e a longo prazo, subsidiados e comerciais;
- ▶ Ele categoriza o patrimônio que foi gerado por uma IMF e o que foi contribuição de outros, e
- ▶ Ele revela a capacidade da IMF de resistir a prejuízos.

Uma observação rápida do balanço patrimonial revela quem deve o que a quem e quando (por exemplo, em 12 meses). O resultado líquido disso tudo fornece uma idéia da estratégia da IMF, como tomar empréstimos baratos a longo prazo, e emprestar mais caro e a curto prazo. Uma IMF que é fortemente financiada pelo patrimônio tem maior capacidade de resistir a prejuízos, enquanto que uma IMF que depende de passivos é mais vulnerável.

Análise do balanço patrimonial

Conforme mencionado acima, o balanço patrimonial fornece informações sobre a posição financeira da IMF. Como um balanço patrimonial é uma “foto” de um momento no tempo (por exemplo, o último dia do mês), costuma ser importante observar as médias ao longo do tempo. Isso ajuda a eliminar quaisquer distorções que possam ocorrer no balanço patrimonial. Além de um balanço patrimonial padrão no final de cada período, muitas instituições financeiras completam um “balanço patrimonial médio” no final de cada período de relatório. Isso é particularmente útil para gerentes, principalmente se o gerente financeiro puder desenvolver um balanço patrimonial médio baseado no saldo médio diário das contas.⁷

⁷ Bruett e Natilson, pg. 19.

O balanço patrimonial é mais útil quando comparado com períodos anteriores. A análise de tendências pode revelar todas as mudanças na posição da IMF. Tais observações podem dar aos gerentes as informações necessárias para tomar decisões.

Figura 6.6 Análise do balanço patrimonial

	ATIVOS	Ano atual	Ano anterior	Aumento/ (Redução)	% Mudança
	ATIVO CIRCULANTE				
A	Caixa geral e disponibilidades	111.785	294.689	(182.904)	-62%
B	Valores a receber	10.605	2.568	8.037	313%
C	Investimentos a curto prazo	1.054.200	1.268.745	(214.545)	-17%
E	Carteira ativa bruta	2.000.294	1.125.687	874.607	78%
F	(reserva para devedores duvidosos)	(115.767)	(13.658)	(102.109)	748%
G=E+F	Carteira ativa líquida	1.884.527	1.112.029	772.498	69%
H	Investimentos a longo prazo	-	-	-	N/D
I	Ativos permanentes	57.698	46.857	10.841	23%
J	(Depreciação acumulado)	(2.000)	(1.502)	(498)	33%
K=I+J	Ativos permanentes líquidos	55.698	45.355	10.343	23%
L	Outros ativos	-	-	-	N/D
M= A+B+C+D+ G +H+K+L	Ativo Total	3.116.815	2.723.386	393.429	14%
	PASSIVOS				
	PASSIVO CIRCULANTE				
O	Contas a pagar	60.354	25.687	34.667	135%
P	Juros a pagar	46.521	26.546	19.975	75%
Q	Empréstimos comerciais a curto prazo	-	-	-	N/D
R	Empréstimos subsidiados a curto prazo	250.000	251.027	(1.027)	0%
	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO				N/D
S	Empréstimos subsidiados (Agência X)	1.383.782	1.781.524	(397.742)	-22%

	ATIVOS	Ano atual	Ano anterior	Aumento/ (Redução)	% Mudança
T	Empréstimos subsidiados (Agência Y)	680.374	-	680.374	N/D
U	Outros passivos – doações restritas	50.240	36.118	14.122	39%
V=(O:U)	Passivo Total	2.471.271	2.120.902	350.369	17%
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
W	Patrimônio de acionistas	225.000	225.000	-	0%
X	Reservas	60.413	139.301	(78.888)	N/D
Y	Doações acumuladas	447.937	278.510	169.427	61%
Z	Superávit/(déficit) acumulado	114.565	397.989	(283.424)	-71%
AA	Superávit/(déficit) anual	31.630	(283.424)	315.054	-111%
BB	Ajuste acumulado	(234.001)	(154.892)	(79.109)	51%
CC=(W:BB)	Patrimônio Total	645.544	602.484	43.060	7%
DD=V+CC	PASSIVOS + PATRIMÔNIO TOTAL	3.116.815	2.723.386	393.429	14%

A observação da tabela de comparação acima revela o seguinte:

- ▶ A IMF tem menos caixa imediatamente disponível: R\$ 182.904
- ▶ Os investimentos caíram 17%.
- ▶ A IMF aumentou sua carteira de empréstimos em 78%. Isso excede o crescimento da receita de juros que viu-se na demonstração de resultado. A carteira ativa líquida só cresceu 69%, indicando que a qualidade da carteira de empréstimos não acompanhou o crescimento geral.
- ▶ A IMF tem uma quantidade relativamente pequena de ativos permanentes, com crescimento modesto.
- ▶ Os passivos aumentaram 17%.
- ▶ O crescimento do patrimônio líquido é modesto, basicamente devido a doações.

O balanço patrimonial é amplamente utilizado na análise de indicadores (discutida no próximo

<u>Tendência</u>	<u>Decisão</u>
A carteira de empréstimos está aumentando mais depressa que os passivos e o património líquido. Isso mostra uma redistribuição dos investimentos para a carteira de empréstimos.	Se a tendência continuar, liquidar os investimentos atuais não atenderá plenamente à demanda. O aumento no valor médio de empréstimo levou a um rápido crescimento da carteira. Se a IMF está fazendo uso de incentivos para encorajar o crescimento da carteira, isso está dando certo.
As reservas para devedores duvidosos estão crescendo.	O crescimento levou a uma maior necessidade de reservas para devedores duvidosos. Isso indica maiores perdas previstas. O crescimento pode resultar em piora na qualidade da carteira.
Um gerente pode observar flutuações sazonais nos balanços patrimoniais mensais, 30% mais altos que em dezembro.	Reduzir investimentos para preparar-se para a estação de pico ou criar linhas de crédito a curto prazo para a alta temporada. Contratar empregados temporários para processar os empréstimos na alta temporada.
Os juros a receber estão crescendo mais depressa que a carteira de empréstimos.	Tornar as regras para cobrança de juros vencidos mais rigorosas. Atribuir a cobrança aos agentes de crédito.
O empréstimo da Agência X sofre amortização de R\$250.000 ao ano.	O empréstimo da Agência Y apenas serve para substituir o da Agência X por 2 anos, e não atende o crescimento. É necessário negociar um segundo empréstimo com a Agência Y ou abordar outro órgão para substituir o financiamento.
O crescimento do património líquido é basicamente devido a doações	Os lucros retidos não são suficientes para financiar o crescimento. Se não for possível aumentar a margem de lucro, a IMF terá de buscar mais contribuintes ao património líquido ou aumentar os passivos. Melhore a eficiência para aumentar a margem de lucro. Aumente juros ou taxas.

capítulo). As contas do balanço patrimonial servem para identificar diversas tendências de eficiência, condição financeira, lucratividade e liquidez.

O que o balanço patrimonial não diz

Semelhante à demonstração de resultado, o balanço patrimonial sozinho não fornece respostas a muitas perguntas.

▸ Ele não informa sobre a qualidade dos ativos da IMF.

O valor da reserva para devedores duvidosos pode indicar um problema. Mas esse problema pode estar mais relacionado à política de provisionamento ou a flutuações sazonais na carteira de empréstimos, do que à inadimplência. Na Tabela 6.6, vê-se que a IMF aumentou suas reservas para devedores duvidosos em 748 %. Isso pode significar que a IMF está antecipando maiores perdas de empréstimos no próximo ano. Ou pode significar que a IMF tem uma política simples de provisionamento (por exemplo, 2% dos empréstimos concedidos) que cresce automaticamente independentemente da qualidade dos ativos. Independentemente, não se sabe se as provisões são suficientes para cobrir perdas em potencial. Por esses motivos, é importante que os gerentes forneçam um relatório da carteira (discutido abaixo) assim como nota de rodapé explicando a política vigente de provisionamento para perdas em empréstimos.

▸ Ele não lhe informa se a IMF tem liquidez suficiente para atender às suas necessidades.

Pode-se ver que a caixa geral e disponibilidades realmente caíram 62% apesar do aumento nos ativos. Ao mesmo tempo, a comparação dos ativos e passivos a curto prazo indica que a IMF tem liquidez suficiente. Não se sabe quão prontamente disponíveis estão os investimentos a curto prazo para atender às necessidade futuras de caixa. Como o balanço patrimonial é uma demonstração de estoque, não poderá ser usado para prever de quanto serão as receitas ou despesas de caixa no futuro.

▸ Ele não lhe informa quão lucrativa é a IMF.

Se o superávit anual é positivo quando comparado ao ano anterior, mas não se sabe o porquê. Não há indicações de que o retorno médio sobre os ativos o custo médio dos passivos. Isso só é possível comparando-se o balanço patrimonial com a demonstração de resultado.

▸ Ele pode revelar o grau de alavancagem da IMF, mas não se este é adequado.

Na Figura os passivos aumentaram (17%) um pouco mais que os ativos (14%), indicando um aumento no grau de alavancagem. O crescimento do passivo é basicamente a longo prazo, mas não conhecemos as condições. Se o empréstimo da Agência Y é pagável em dois anos e o da Agência X continua a ser amortizado, a IMF terá de substituir esse financiamento no próximo ano ou enfrentar o encolhimento de sua carteira. O lucro líquido não é suficiente para substituir esses dois empréstimos.

Com a demonstração de resultado, as tendências pareceram, na maioria, positivas. O rendimentos e o lucro operacional líquido aumentaram. Devido às doações, a IMF apresentou um resultado total bem significativo. Mas no balanço patrimonial nota-se que a IMF está crescendo rapidamente e logo não disporá mais de fundos. Também se observa que o crescimento do patrimônio é lento, insuficiente para financiar o crescimento no futuro. Por outro lado, o crescimento da carteira foi

muito maior que o crescimento da receita de crédito. Isso pode ser devido ao cronograma ou às condições dos novos empréstimos, ou pode indicar que a IMF tem de gerar mais e mais empréstimos para alcançar apenas um moderado crescimento da receita operacional.

Os balanços patrimoniais para fins de gestão devem ser criados para revelar, em vez de ocultar a posição da IMF. Isso pode ser feito através de comentários ou notas explicativas sobre o conteúdo das contas. Qualquer análise de histórico deve ser fornecida dentro de um contexto, em vez de apenas indicar quais contas aumentaram ou diminuíram. A gerência deve buscar explicar as movimentações entre períodos e apreender com as decisões tomadas.

Sinais de alerta no balanço patrimonial

Os gerentes devem monitorar o balanço patrimonial mensal ou trimestralmente. Os balanços patrimoniais podem refletir flutuações sazonais na demanda por empréstimos, que devem ser consideradas ao se lidar com as seguintes mudanças:

- ▶ Caixa e investimentos baixos, indicando uma falta de liquidez potencial;
- ▶ Redução na carteira ativa bruta ou líquida;
- ▶ Grandes reservas para devedores duvidosos relativos à carteira ativa;
- ▶ Grandes ou maiores juros a receber, indicando pouca cobrança de juros;
- ▶ Grandes ou maiores ativos permanentes relativos aos ativos totais;
- ▶ Contas a pagar significativas;
- ▶ Redução em obtenção de empréstimos a curto prazo ou a longo prazo, pode indicar um problema de liquidez a longo prazo;
- ▶ Queda no patrimônio social;
- ▶ Ganhos retidos negativos ou em queda, e/ou
- ▶ Grandes ajustes do patrimônio líquido.

Demonstração de origens e aplicação de recursos (Fluxo de caixa)

A demonstração de origens e aplicação de recursos (ou de fluxo de caixa) fornece o vínculo entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial de determinado período. A finalidade deste demonstrativo é acompanhar todas as entradas e saídas de caixa. O fluxo de caixa pode ser construído a partir dos registros da IMF, ou então, ela pode ser criada por meio de um método dedutivo, que é a forma mais comum de apresentar uma demonstração de fluxo de caixa. Ele começa com a receita líquida de operações ou o lucro líquido (o resultado final da demonstração de resultado), e depois soma retroativamente despesas “não em espécie” como reserva para devedores duvidosos e depreciação.⁸ Finalmente, ela adiciona todas as demais fontes de dinheiro (pagamentos de empréstimos, depósitos ou tomada de empréstimos, e aumentos em outros passivos) e subtrai todos os demais usos de dinheiro (como desembolso de empréstimos, saques e pagamentos de empréstimos e aumentos nos ativos). Na Figura 6.7 vemos uma amostra de declaração de origens e aplicação de recursos.

⁸ Despesas não em espécie são despesas devidas em um período, mas que não são pagas ou não exigem um pagamento em espécie.

A Figura 6.7 Exemplo de declaração de origens e aplicação de recursos.

	<u>Origens(+)</u>	Ano atual	Ano anterior
a	Lucro líquido de Operações	73.645	-8.566
	Itens não em espécie		
b	Depreciação	7.325	7.540
c	Provisões para devedores duvidosos	102.057	32.654
d	Aumentos líquidos nas contas atuais de ativos e passivos	60.198	38.107
e	Pagamentos de empréstimos	3.914.916	2.410.029
	Atividades financeiras		
f	Empréstimos comerciais líquidos tomados	0	0
g	Empréstimos subsidiados líquidos tomados	281.605	1.782.551
h	Contribuições líquidas ao patrimônio líquido	-	100.000
i	Doações líquidas	169.427	278.510
j	Total de origens	4.439.746	4.362.315
	<u>Aplicações de recursos(-)</u>		
k	Impostos	38.452	2.569
l	Custos líquidos não-operacionais /(receita). excluindo doações	(1.621)	265.153
m	Pagamentos de empréstimos	4.789.523	2.958.741
n	Investimentos líquidos	(214.545)	1.483.290
o	Compras líquidas de ativos permanentes	10.343	35.421
p	Dividendos e outras distribuições do patrimônio líquido		-
q	Total de Usos	4.622.152	4.745.174
r	Fluxo líquido de caixa	(182.406)	(382.859)

A demonstração de origens e aplicação de recursos tem diversos vínculos tanto com a demonstração de resultado quanto com o balanço patrimonial que são indicadas abaixo. No mínimo, a gerência pode desejar saber os seguintes itens no fluxo de caixa:

- ▶ Pagamentos de empréstimos recebidos de clientes;
- ▶ Desembolso de empréstimos a clientes;
- ▶ Depósitos feitos pelos clientes;
- ▶ Saques feitos pelos clientes;
- ▶ Empréstimos tomados pela IMF;
- ▶ Empréstimos pagos pela IMF;
- ▶ Ativos permanentes adquiridos pela IMF, e
- ▶ Depreciação dos ativos permanentes.

Origens de Recursos

O ponto de partida é o *lucro líquido*. Geralmente, as IMFs começam com a linha de lucro/prejuízo da demonstração do resultado, para apresentar o resultado líquido, inclusive de itens não operacionais. É recomendado que as IMFs comecem com (a) o *resultado operacional líquido*. Ele fornece um panorama claro de como o *lucro líquido* foi gerado para as atividades relacionadas à microfinanças. Itens não-operacionais, tais como subvenções, serão posteriormente adicionados ou subtraídos.

O primeiro passo é adicionar *despesas não-caixa* às fontes de ativo disponível. Apesar de, tecnicamente, não serem um aporte ao ativo disponível, as despesas não-caixa funcionam como ajuste ao lucro líquido. Esse acerto representa as despesas que são transações contábeis internas, sem que ocorra fluxo de ativos disponíveis. Geralmente, essas transações não-caixa são ditadas pelas políticas das IMFs. Os principais itens não monetários são:

(b) Depreciação, que é declarada na demonstração do resultado, e

(c) Despesas com a provisão para devedores duvidosos, que são declaradas na demonstração do resultado.

Outros itens em potencial incluem:

Despesas pagas antecipadamente. Quando uma IMF faz um pagamento adiantado, em espécie, para algo como aluguel ou um contrato de serviços, deve criar um ativo para o valor total da despesa. No decorrer da vida útil da despesa, um ano, por exemplo, a IMF deve reconhecer uma despesa não monetária mensal, trimestral ou anual, que represente o uso de tal despesa paga antecipadamente. Essa amortização de despesa não é efetivamente um pagamento em espécie. Conseqüentemente, tem que ser somada ao ativo disponível. Se houver *outras provisões para despesa* ou *ajustes de exercícios anteriores*, os mesmos também precisam ser incluídos.

(d) O aumento no fluxo de caixa, decorrente de variações no passivo exigível a curto prazo (excluindo empréstimos) também requer um ajuste. O conceito-chave é que qualquer aumento em uma *conta de passivo corrente* representa um aumento no fluxo de caixa. Como exemplo: um aumento nos salários a pagar indica que o ônus das despesas com salários superou os salários efetivamente pagos. Conseqüentemente, o resultado líquido das operações deverá ser ajustada para refletir que os pagamentos em dinheiro foram inferiores à despesa registrada. De forma análoga, qualquer *redução na conta de ativo realizável* (não incluindo caixa, banco e créditos) representa um aumento do caixa. Por exemplo: qualquer redução nos juros a receber mostra que foram feitos mais pagamentos de juros em espécie do que o registrado na demonstração do resultado. Frequentemente, isso ocorre quando pagamentos devidos em exercícios anteriores foram efetuados no exercício atual. Analogamente, essa conta também deve refletir qualquer ajuste no resultado líquido, decorrente de operações, devido à *umentos nas contas do ativo realizável* ou *redução na conta do passivo corrente*, que represente uso de caixa. Geralmente, o demonstrativo mostrará a variação líquida nas contas correntes, como fonte ou como uso, nunca como ambas.

No caso acima, a variação líquida nas contas correntes indica um ajuste positivo às fontes de caixa. Isso ocorre, basicamente, porque os juros a pagar (origens) aumentaram mais do que as contas a receber (aplicação de recursos). No ano seguinte, a IMF experimenta uma redução nos juros a receber, o que é informado como uso de caixa.

Depois de concluir os ajustes, o próximo passo na criação de fontes de caixa é demonstrar o caixa através de suas origens **(e) amortização de créditos**. A principal fonte de caixa para as IMFs é o pagamento de empréstimos. Como as IMFs fazem empréstimos com prazos relativamente curtos, o pagamento de empréstimos pode ser duas ou três vezes a carteira ativa. O ideal é que a IMF acompanhe o pagamento dos empréstimos e possa sumar os dados para chegar no valor total. Este valor também pode ser deduzido através da fórmula abaixo:

Pagamento de empréstimos =

empréstimos desembolsados – (empréstimos a receber no final do exercício – empréstimos a receber no início do exercício) + amortizações contábeis

Essa fórmula mostra o vínculo entre o balanço patrimonial e o fluxo de caixa. É lógico que os desembolsos com empréstimos menos os pagamentos dos empréstimos deve ser igual ao aumento líquido da carteira ativa. Qualquer diferença deve ser decorrente de perdas reconhecidas.

O terceiro passo para concluir as fontes de caixa é apresentar qualquer fluxo de caixa decorrente de atividades de financiamento. As atividades de financiamento incluem qualquer **(f) e (g) aumento líquido de empréstimos** durante o exercício. Ou seja, qualquer aumento nos empréstimos menos qualquer pagamento realizado, sobre os empréstimos existentes. No caso das instituições financeiras, também inclui qualquer aumento de **(h) aportes ao capital social**.

O último passo é apresentar todo o caixa decorrente de **(i) doações**. Isso inclui todas as doações em dinheiro, independente de serem para despesas operacionais, despesas não operacionais, carteira ou imobilizado.

Aplicação de recursos

A segunda metade do fluxo acompanha todos os usos de caixa durante o exercício. O primeiro passo é considerar **(k) os impostos pagos em dinheiro**. Uma IMF também tem de dar entrada em **(l) despesas não operacionais líquidas** (ou receita), excluindo subsídios. O principal uso de caixa é **(m) desembolso de empréstimos**, o que representa a soma de todos os desembolsos no exercício.

A última categoria representa quaisquer usos de caixa para atividades de investimento. Isso inclui, em termos líquidos: **(n) aumento nas aplicações**, tais como depósitos a prazo ou outros títulos bancários. Tradicionalmente, o investimento é considerado uma atividade financeira padrão dos bancos, como os desembolsos de empréstimos e, conseqüentemente, uso do caixa. Na Tabela 6.7, a IMF do exemplo tem, efetivamente, investimentos liquidados, o que é representado por um número negativo. Apesar da liquidação ser uma fonte de caixa, o costume sugere que seja apresentado na seção de origens.

Outra categoria de investimentos é qualquer **(o) compra de ativos fixos**, menos qualquer receita da venda de ativos fixos. Para as IMFs, isso pode representar um *ajuste* enorme, se a IMF estiver investindo em veículos ou equipamentos. Todas as compras em dinheiro, de imobilizado, devem ser incluídas, independente de como tal imobilizado seja amortizado. Essa conta está ligada ao balanço patrimonial e a demonstração do resultado pela fórmula abaixo:

Compra de ativos fixos =

**(ativo fixo líquido no final do exercício – ativo fixo líquido no início do exercício)
+ despesas com depreciação**

A última categoria informa a aplicação de recursos de atividades financeiras. Ela também inclui quaisquer **(q) dividendos pagos** ou distribuição de caixa aos acionistas das instituições financeiras. Isso pode incluir a recompra de ações por parte da instituição, de acionistas que estejam reduzindo seu ativo. Registrar entradas e saídas de caixa é particularmente importante porque cria o único demonstrativo no qual tais movimentos são transparentes. Isso é vital para que um analista entenda como o lucro líquido e o patrimônio são levantados e utilizados.

O que o fluxo de caixa diz?

O fluxo de caixa é uma ferramenta vital para a gestão. Como mencionado no capítulo 2, uma das principais causas de falha nos negócios é a insolvência. O relatório mensal de fluxo de caixa fornece informações sobre a gestão do caixa da IMF, e pode ser usado para identificar tendências. Por sua vez, isso permite que os gerentes comecem a planejar atividades de financiamento, antes que ocorram eventos previsíveis, tais como picos sazonais ou crescimento planejado. Para IMFs que estão crescendo, os ganhos financeiros não são suficientes para fomentar este crescimento. Emissões de ações, doações, e empréstimos são, freqüentemente, necessários para atender a demanda de microcréditos. O relatório de fluxo de caixa:

- Identifica os principais desembolsos de caixa;
- Identifica as principais fontes de capital de giro;
- Revela a compra de ativos fixos;
- Revela variações na conta do patrimônio;
- Reverte os efeitos da provisão contábil e também receita e despesas em regime de caixa.

Figura 6.8 Análise de Origens e Aplicação de Recursos

	<u>Origens(+)</u>	Ano Atual	Ano Anterior	Aumento / (redução)
a	Resultado Líquido das Operações	73.645	-8.566	82.211
	Itens Não Monetários			
b	Depreciação	7.325	7.540	-215
c	Provisão para devedores duvidosos	102.057	32.654	69.403
d	Aumento Líquido nas Contas de Ativo Realizável e Passivo	59.700	38.107	21.593
e	Pagamento de Créditos	3.914.916	2.410.029	1.504.887
	Atividades de Financiamento			
f	Empréstimos Comerciais Líquidos	0	0	0
g	Empréstimos Subsidiados Líquidos	281.605	1.782.551	-1.500.946
h	Aportes Líquidos ao Capital Social	-	100.000	-100.000
i	Doações Líquidas	169.427	278.510	-109.083
j	Total de Origens	4.439.248	4.362.315	76.933
	<u>Aplicação de recursos(-)</u>			
k	Impostos	38.452	2.569	35.883
l	Custos Não Operacionais Líquidos/(receita), excluindo doações	(1.621)	265.153	-266.774
m	Desembolsos com Empréstimos	4.789.523	2.958.741	1.830.782
n	Investimento Líquido	(214.545)	1.483.290	-1.697.835
o	Compras Líquidas de Ativo Fixo	10.343	35.421	-25.078
p	Dividendos e Outras Distribuições de Patrimônio		-	
q	Total de Aplicação de recursos	4.622.152	4.745.174	-123.022
r	Fluxo de Caixa Líquido	(182.904)	(382.859)	199.955



Ao analisar o demonstrativo de origens e aplicações de recursos , observa-se que:

- ▶ A IMF teve fluxos de caixa negativos em dois anos consecutivos. Os fluxos de caixa negativos não podem ser mantidos por períodos longos.
- ▶ O caixa oriundo do resultado operacional líquido é relativamente pequeno, mesmo após os acertos para itens não-monetários.
- ▶ A IMF continua a aumentar os empréstimos, porém em uma razão significativamente menor em relação ao ano anterior.
- ▶ Os desembolsos com empréstimos representam uma parte significativa do caixa, muito maior do que a própria carteira. Isso é consistente para as IMFs que oferecem empréstimos a curto prazo.
- ▶ Há liquidação de aplicações e investimentos muito modestos em ativos fixos.



Um exemplo do valor do demonstrativo de origens e aplicação de recursos da Tabela 6.8 seria a análise abaixo.

<u>Tendência</u>	<u>Decisão</u>
<p>Fluxo de caixa negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • A IMF apresentou fluxo de caixa negativo durante 2 períodos consecutivos. • O maior aumento no uso de caixa foi para a carteira de crédito. • A IMF está recebendo, no ano atual, menos caixa oriundo de empréstimos e doações. 	<p>Projetar quanto tempo os investimentos existentes podem financiar o crescimento.</p> <p>Solicitar um desembolso acelerado de empréstimos, caso seja possível.</p> <p>Solicitar um aumento de capital aos acionistas.</p>
<p>Há uma alteração significativa nas contas de ativo e passivo realizável a curto prazo.</p>	<p>Se houver aumento ou redução significativos nas contas a receber, isso pode indicar um problema com a cobrança. Se o aumento for nas contas a pagar, pode indicar um problema de fluxo de caixa que leve a IMF a atrasar os pagamentos aos credores. Os gerentes devem averiguar a causa.</p>
<p>A IMF observa uma grande variação mensal na diferença entre empréstimos desembolsados versus pagamentos de clientes. Se uma IMF comparar origens e aplicações de recursos, mês a mês, pode prever fluxos mensais, conforme discutido no Capítulo 5.</p>	<p>Revisar o cronograma de pagamento de empréstimos para fornecer aportes de caixa mais uniformes.</p>
<p>Os pagamentos de empréstimos excederem os desembolsos.</p>	<p>Determinar se é a causa da queda na carteira. Se for temporária, determinar opções de investimento.</p>
<p>Baixo desembolso com ativos fixos.</p>	<p>Reavaliar o plano de substituição do imobilizado e determinar a periodicidade das necessidades de caixa para compras.</p>
<p>Grande dependência na liquidação de investimentos para atender as necessidades de desembolso.</p>	<p>Estabelecer crédito rotativo para atender as exigências temporárias de caixa. Determinar as necessidades de financiamento para atender os planos de crescimento.</p>

O que o fluxo de caixa não diz

Por mais importante que esse demonstrativo seja, não conta toda a história. Por exemplo: muitas IMFs preferem acompanhar desembolsos em vez da carteira ativa. O fluxo de caixa permite a um gerente fazer isso facilmente. Desembolsos elevados podem ser uma tendência positiva que reflete o crescimento da instituição. Eles também podem indicar um problema, como a IMF ter que fazer um número crescente de empréstimos apenas para preservar sua base de ativos geradores de receita.

▶ Não revela o potencial de lucro

A receita de crédito está relacionada ao montante da carteira ativa e não aos valores desembolsados. Aqui, a IMF aumentou os desembolsos em R\$ 1.830.782. Desembolsos mais elevados podem indicar crescimento, redução na média dos prazos dos créditos, ou aumento dos pagamentos antecipados. Ao reavaliar o balanço patrimonial, isso resultará em um aumento no valor da carteira ativa de R\$874.607. O potencial de lucro de uma IMF está relacionado ao último número.

▶ Não revela inadimplência nem informa sobre a qualidade da carteira.

Nesse caso, a amortização de empréstimos aumentou R\$ 1,5mm, menos do que o aumento com o desembolso de empréstimos (R\$ 1,8mm). Não se sabe se essa diferença se deve a pagamentos em atraso, mudanças nos prazos, ou se houve concessão de um maior número de créditos no final do ano.

▶ Não indica crescimento do ativo nem do passivo.

Como já foi dito acima, a IMF está desembolsando mais empréstimos do que no ano anterior. Isso pode ser decorrente de uma mudança nos prazos. Aumentar a frequência de pagamentos ou o prazo dos empréstimos levará a maiores índices de empréstimos desembolsados. Apenas o balanço patrimonial diz se o ativo está aumentando. Analogamente, a IMF recebeu menos caixa de financiamentos em relação ao ano anterior. No entanto, pelo balanço patrimonial sabe-se que ainda está aumentando seu passivo líquido e o patrimônio em relação ao ano anterior.

▶ Não fornece informações sobre descasamentos entre o ativo e o passivo.

O fluxo de caixa não separa ativo e passivo por prazo, taxa de juros, nem moeda. Não é possível dizer se as origens de fundos e a aplicação de recursos têm condições similares.

Sinais de alerta do fluxo de caixa

- ▶ Déficits de caixa grandes ou repetitivos.
- ▶ Alterações grandes ou significativas de aumento/redução nas contas de ativo e passivo, indicando problemas de cobrança ou atraso nos pagamentos.
- ▶ Declínio no pagamento de empréstimos, o que pode indicar aumento do problema de inadimplência.
- ▶ O caixa negativo em função das atividades de financiamento, pode indicar um futuro colapso do caixa.
- ▶ Declínio nos desembolsos de empréstimos, indicando decréscimo pendente na carteira ativa e, conseqüentemente, na receita de juros.
- ▶ Salto nos investimentos em ativos fixos.
- ▶ Dividendos ou distribuições superiores ao lucro líquido oriundo de operações.

O fluxo de caixa é particularmente útil quando comparado a outros demonstrativos listados acima. Comparar o crescimento da carteira e as tendências no desembolso de empréstimos pode revelar mais sobre uma IMF do que qualquer número individual. Comparar a posição relativa do patrimônio com aportes e fuga de capital revela como a IMF está efetivamente utilizando este escasso recurso. Juntos, o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa dizem muito sobre o histórico da IMF. O passo final é elaborar o relatório da carteira em risco.

Box 6.5 Como os demonstrativos financeiros estão ligados

Um meio chave para saber se as transações são válidas é comparar os demonstrativos financeiros. Para comparar uma demonstração de estoque (balanço) com uma demonstração de fluxo, um analista solicita uma demonstração de fluxo do final de um exercício, e duas demonstrações de estoque, uma para o início e outra para o final do exercício. Os vínculos se referem à identificação de letras e números no demonstrativo de exemplo, usado anteriormente.

(¹ = exercício atual, ⁰ = exercício anterior)

Vínculos	Demonstração de resultado	Balanço Patrimonial	Demonstrativo de Fluxo de Caixa
$9 = F^1 - F^0 + \text{perdas reconhecidas}$	{9} Despesas com provisão para devedores duvidosos	= Aumento nas reservas para devedores duvidosos	
$13 = J^1 - J^0$	{13} Despesas com depreciação	= Alteração na valorização acumulada, menos baixa ou venda de imobilizado.	
$(19+20) = Y^1 - Y^0 = i$	{19+20} Receita de doações	= Alteração nas doações acumuladas	= (i) Capital de giro oriundo de doações
$25 = (AA^1 - AA^0)^* = a + i - l$	{25} Resultado total	= superávit/(déficit) anual	= Receita líquida de operações + doações líquidas - custos líquidos não operacionais
$r = A^1 - A^0$		Alteração no caixa geral	= Fluxo de caixa líquido
$m - e = G^1 - G^0 - \text{perdas reconhecidas}$		Alteração nos empréstimos a receber menos perdas reconhecidas	= diferença entre empréstimos desembolsados e pagamentos de empréstimos
$o = I^1 - I^0$		Ativos Fixos P2 - Ativos Fixos P1	= Compras de Ativo Fixo - Vendas de Ativo Fixo
$g = (R+S+T)^1 - (R+S+T)^0$		Empréstimos P2 - Empréstimos P1	= Aumento líquido de empréstimos
$p = W^1 - W^0$		Patrimônio líquido de acionistas P2 - Patrimônio líquido de acionistas P1	= Ações / quotas emitidas - Dividendos pagos

*Se a IMF transferir o lucro líquido de doações para despesas operacionais, este valor tem de ser ajustado.

Relatório da Carteira

O relatório da carteira vincula as informações da carteira de crédito aos três demonstrativos. O objetivo desse relatório é apresentar detalhadamente as atividades de microcrédito das IMFs, apresentar a qualidade da carteira de crédito, e fornecer detalhes sobre como a IMF cria reservas para perdas com empréstimos.

Em geral, as IMFs concordam em seguir uma política de reservas que se baseia no cronograma dos pagamentos dos créditos. O conceito chave para entender como fazer reservas é a distinção entre o valor das parcelas em atraso e o valor dos empréstimos com parcelas atrasadas. Geralmente, o primeiro valor é denominado *pagamentos inadimplentes* ou em atraso, enquanto o segundo é chamado de *carteira em risco*. A palavra *inadimplência* pode se referir a ambos, o que gera confusão. Usando o exemplo de um crédito de R\$ 1.000, se o tomador efetuar os dois primeiros pagamentos de R\$ 100, cada, de principal e juros, mas não efetuar o terceiro pagamento, o crédito ficará inadimplente.

Figura 6.9 Exemplo de registro de pagamento de crédito

Mês	Início dos Empréstimos em aberto	Principal Devido	Juros Devidos	Valor Pago
0	1000	0	0	0
1	1000	75	25	100
2	925	80	20	100
3	845	85	15	0
4	845	90	10	20

Tomando por base o registro de pagamento, sabemos que o tomador não pagou R\$ 100 no mês 3, e R\$80 no mês 4. Enquanto os *pagamentos em atraso* (principal e juros) têm o valor de R\$ 180, o pagamento do principal inadimplente é R\$ 175. O número que interessa às IMFs é o valor total a receber, ou R\$845.

As IMFs reconhecem que dois pagamentos em atraso não significam necessariamente que o crédito não será pago; apenas que existe uma possibilidade significativa de não ser pago. Em vez de permitir que gerentes ou agentes de crédito determinem arbitrariamente que percentual dos créditos com dois pagamentos em atraso não será pago, as IMFs confiam em percentuais fixos, ligados à *idade* da carteira em risco. O relatório da carteira informa aos clientes o valor total dos empréstimos em aberto. Em seguida, agrupa os empréstimos em *categorias etárias*, com base em créditos que estejam em dia (sem pagamentos em atraso ou não pagos), em atraso ou inadimplentes (tem pagamentos em atraso), e reescalados ou refinanciados. Posteriormente, os empréstimos em atraso são divididos em categorias tomando por base o número de dias em atraso. Em geral, o relatório da carteira deve conter as informações abaixo (as categorias de atraso podem variar):

- ▶ Valor dos empréstimos ativos;
- ▶ Valor dos empréstimos em atraso de 1 a 30 dias;
- ▶ Valor dos empréstimos em atraso de 31 a 90 dias;
- ▶ Valor dos empréstimos em atraso de 91 a 180 dias;
- ▶ Valor dos empréstimos em atraso há mais de 180 dias (para os quais não foi reconhecida perda);
- ▶ Valor dos empréstimos que foram reconhecidos como perdas; e
- ▶ Valor das reservas e percentual dos empréstimos inadimplentes que são cobertos pelas reservas (ou percentual de reservas exigido pela IMF ou por outra entidade normativa).

Em geral, o relatório indicará o valor de empréstimos em cada categoria. Ele também informará o número ou o percentual de créditos em cada categoria em relação ao valor do total de empréstimos inadimplentes. Isso permite que o leitor veja rapidamente qual percentual de créditos se enquadra em cada categoria, percebendo a qualidade da carteira de crédito.

Figura 6.10 Exemplo de Relatório de Carteira

em R\$		Ano Atual	Ano Anterior	
Valor total de créditos desembolsados		4.789.523	2.958.741	
Número total de créditos desembolsados		3.950	2.414	
Valor da carteira ativa		2.000.294	1.125.687	
Número de créditos ativos		2.022	1.500	
Valor de empréstimo médio (valor desembolsado)		1212,54	1225,66	
Valor de empréstimo médio (saldo devedor)		989.27	750.46	
Valor dos pagamentos em atraso		103.548	542.25	
Valor do saldo devedor dos empréstimos em atraso		480.056	987.56	
Valor dos empréstimos reconhecidos como perdas		652	78,9	
Prazo médio dos empréstimos		8	8	
Número médio de agentes de crédito		6	5	
Relatório por idade	No. de empréstimos em atraso	Carteira ativa	Exigência de reserva para devedores duvidosos	Reserva para devedores duvidosos recomendada
Em dia	1.205	1.520.238	3%	45.607
1 a 30 dias de atraso	432	352.011	10%	35.201
31 a 60 dias de atraso	200	125.000	50%	62.500
61 a 90 dias de atraso	75	1.145	75%	859
91 a 180 dias de atraso	60	548	100%	548
Mais de 180 dias de atraso	50	1.352	100%	1.352
Total	2.022	2.000.294		146.067

A exigência de reserva para perdas com empréstimos, usada na Tabela 6.10, se baseia nos montantes recomendados pelo PDI/BNDES. Cabe notar que, embora as instituições financeiras tenham uma política de reserva ditada pela Banco Central, as IMFs podem criar reservas maiores, de acordo aos padrões apropriados para o microcrédito.

O que o relatório da carteira diz:

O relatório da carteira combina informações de outros três demonstrativos. Por si só, ele permite que o gerente veja um resumo rápido da atividade de crédito, incluindo:

- ▶ valores de crédito médio;
- ▶ valor dos pagamentos em atraso, assim como a carteira em risco;
- ▶ subdivisão da carteira em risco em categorias etárias, e
- ▶ reconhecimento de perdas.

O relatório também é uma ferramenta útil para a definição da meta para reservas para devedores duvidosos. No exemplo acima, vemos que o valor recomendado para as reservas para devedores duvidosos é R\$ 146.067. Observando o balanço patrimonial (linha F), vemos que as reservas efetivas são apenas R\$ 115.767. No final do exercício, o gerente da IMF deve aumentar as reservas para R\$ 30.300, para alcançar o valor recomendado. Isso requer incluir uma despesa para devedores duvidosos para tal montante.

Os gerentes também podem usar o relatório para reconhecer perdas para empréstimos de má qualidade. Se as políticas da IMF exigirem a baixa de todos os empréstimos inadimplentes = 180 dias, deve ser aprovado reconhecimento de perdas para os 50 créditos com o valor de R\$ 1.352.

O que o relatório da carteira não diz

O relatório da carteira não apresenta um panorama completo das atividades da IMF.

- ▶ Não inclui financiamento;
- ▶ Não inclui nenhum indicador de rentabilidade;
- ▶ Não indica se as reservas recomendadas pela IMF são suficientes para cobrir perdas potenciais.

O valor dos quatro demonstrativos é maior quando usado para calcular indicadores financeiros. Os indicadores financeiros simplesmente comparam duas contas, freqüentemente de dois demonstrativos financeiros diferentes. O Capítulo 7 fornece detalhes sobre o cálculo e a interpretação dos indicadores financeiros.

Sinais de alerta no relatório da carteira

- ▶ Aumento do percentual da carteira em risco;
- ▶ Migração de empréstimos atrasados por categorias etárias;
- ▶ Reconhecimento de perdas persistentes ou crescentes;
- ▶ Alteração significativa no valor do crédito médio, e/ou
- ▶ Maior valor de empréstimos em atraso > 180 dias.

6.3. Contabilidade para IMFs

A segunda parte desse capítulo oferece uma revisão da contabilidade básica para instituições financeiras e, depois, salienta algumas transações-chave para as instituições de microfinanças. Para elaborar os demonstrativos financeiros, as IMFs precisam fazer mais do que simplesmente realizar lançamentos contábeis para transações em dinheiro. Os demonstrativos incluem muitos itens que representam transações não-caixa, determinadas por políticas das IMFs, princípios contábeis locais e exigências normativas. A inclusão dessas transações visa representar melhor a real situação da IMF. Elas são cruciais na elaboração dos demonstrativos financeiros, de modos que estes sirvam como uma ferramenta gerencial.

Contabilidade Básica

A seguir há uma revisão sucinta de alguns princípios contábeis que podem ser úteis para gerentes cuja formação não é na área financeira. A contabilidade é um processo simples, que pode ser entendido facilmente através das ferramentas básicas utilizados para o registro das transações.

Plano de Contas

O plano de contas (PDC) consiste em contas e subcontas, sendo que a maioria não é relacionada no balanço patrimonial nem na demonstração do resultado. O ideal é que as principais contas do PDC sejam as mesmas dos demonstrativos financeiros. Se não forem, a IMF deve mapear cuidadosamente o PDC nos demonstrativos financeiros, para que cada conta seja incluída em alguma linha dos demonstrativos.

As SCMs e outras instituições financeiras têm de usar um PDC padrão determinado pelo BACEN denominado COSIF. O PDC usa um número e um título para identificar cada conta.

Figura 6.11 Plano de Contas (COSIF)

Conta	Denominação
1.0.0.00.00	Ativo Circulante
2.0.0.00.00	Ativo Permanente
4.0.0.00.00	Passivo Circulante, exigível a longo prazo
6.0.0.00.00	Patrimônio
7.0.0.00.00	Contas de resultados credoras
8.0.0.00.00	Contas de resultados devedoras

No PDC, o primeiro número representa o tipo de conta. Os números seguintes, da esquerda para a direita, dividem cada tipo de conta em subcontas. Usando o formato COSIF:

Figura 6.12 COA para a Carteira Ativa

Conta	Denominação/Título	Saldo
1.6.0.00.00	Operações de crédito	939.735,31
1.6.1.00.00	Empréstimos e títulos descontados	941.256,61
1.6.1.20.00	Empréstimos	488.581,15
1.6.1.30.00	Títulos descontados	452.675,46
1.6.9.00.00	Provisões para operações de crédito	-1.521,30

A primeira conta (1.6.0.00.00) é a soma de todas as subcontas (1.6.1.00.00-1.6.9.00.00). Essas subcontas constituem a estrutura de um demonstrativo financeiro. É muito provável que, num demonstrativo financeiro, as IMF apresentem pelo menos duas dessas contas, a saber: empréstimos e títulos descontados e provisões para operações de crédito.

Apesar de haver Normas Contábeis Internacionais (*International Accounting Standards*) (IAS) que orientam os contadores na classificação das transações, assim como os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (*Generally Accepted Accounting Principles*) (GAAP) que fornecem orientação sobre como fazer transações contábeis, não existe um padrão PDC internacional, nem um PDC padrão para todas as IMFs.

Contabilidade com dupla entrada

Um princípio básico de contabilidade é: para cada transação há duas entradas. Isso representa os dois lados da transação: uma parte dá, a outra parte recebe. Isso decorre do fato de ter de haver equilíbrio no balanço patrimonial; ativo tem de ser igual a passivo mais patrimônio. Os contadores denominam esses itens débitos e créditos. Para cada débito tem de haver um crédito. Todos os aumentos no ativo são chamados débitos, enquanto todos os aumentos no passivo ou no patrimônio são chamados créditos. O oposto também é verdadeiro: diminuições no ativo são créditos e diminuições no passivo e no patrimônio são débitos.

Nas transações em dinheiro é fácil entender isso. Conceder um empréstimo de R\$ 1.000 tem duas conseqüências para uma IMF. Primeiro, a IMF tem uma saída de caixa de R\$ 1.000. Em retorno, ela recebe um título do tomador, no mesmo valor. No balanço patrimonial, isso é expresso como um decréscimo (ou crédito) em um ativo (ativo disponível) e um aumento (ou débito) em outro (carteira ativa).

A representação mais comum de uma transação contábil é a *conta "T"*, que recebeu esse nome por sua forma. A conta "T" pode ser usada para qualquer conta do plano de contas. Todos os números da esquerda são débitos e todos os números da direita são créditos. Usando o exemplo do crédito de R\$ 1.000, uma conta "T" seria feita como indicado abaixo:

CAIXA DISPONÍVEL		CARTEIRA ATIVA	
Saldo Inicial	5.000	Saldo Inicial	0
			<u>+1.000</u>
	<u>-1.000</u>		
	4.000		1.000

As contas "T" também podem ser usadas para representar itens de receita e despesa. O líquido de todos os itens de receita e despesa são os lucros retidos. Os lucros retidos são uma conta do patrimônio. É por isso que todas as receitas são créditos (aumento de patrimônio) e todas as despesas são débitos (redução de patrimônio). Usando o mesmo exemplo, podemos dividir um pagamento em juros e principal. Supondo um pagamento de R\$ 100, vamos assumir que R\$ 75 seja o principal e que R\$ 25 sejam os juros.

CAIXA DISPONÍVEL		CARTEIRA ATIVA	
	4.000	1.000	
	<u>+ 100</u>		<u>- 75</u>
	4.100	925	
		LUCROS RETIDOS	
			<u>+ 25</u>
			25

Como apresentado nos exemplos, o valor total do débito (R\$ 100), no lado esquerdo, é igual ao valor total de créditos ($75 + 25 = 100$), no lado direito, e isto demonstra, através de registros duplos (débitos = créditos), o equilíbrio.

Razão Geral

O razão geral (resumo das contas "T") recebe todos os débitos e créditos para cada conta do PDC durante um período de tempo definido. No sistema SIG computadorizado, o razão geral é atualizado diariamente. Normalmente, o razão geral é apresentado mensalmente e mostra a soma de todos os débitos e créditos para cada conta durante o mês. Um razão geral tem seis colunas, tendo a estrutura abaixo:

Figura 6.13 Exemplo de Transações no Razão Geral

Conta	Título	Saldo no mês anterior	Débitos no mês	Créditos no mês	Saldo no mês
1.1.2.00.00	Depósitos bancários	5000	100	1000	4100
1.6.1.20.00	Empréstimos	0	1000	75	925
7.1.1.05.00	Renda de empréstimos	0	0	25	25

No exemplo acima, o razão geral registrou duas transações. Primeiro foi feito um crédito na conta de depósitos bancários. Depois foi cobrado o pagamento de juros e do principal. Ao final de cada mês, o contador deve preparar um *balancete de verificação*. Ele é o razão geral que contém todos os débitos e créditos resumidos por período. Assim, um gerente pode rever o saldo no final do mês, e determinar se há erros a serem corrigidos ou acertos a serem feitos. O balancete de verificação é o primeiro passo na elaboração da minuta dos demonstrativos financeiros. Ele também é uma ferramenta útil para que um gerente ou analista veja o que há por trás dos números, nos demonstrativos financeiros.

Contabilidade por caixa e por competência

Os exemplos de transações mostrados acima são um roteiro simples, que apresentam a movimentação financeiro. Dinheiro que sai da conta bancária de uma IMF, vai para um tomador. O tomador paga os juros e o principal, e o dinheiro volta à conta bancária da IMF. A forma mais simples de contabilidade é o *regime de caixa*. Na contabilidade por caixa, o razão geral e o demonstrativo do fluxo de caixa são idênticos.

Box 6.6 Contabilidade de transações não-caixa

A IMF depende de muitas transações não-caixa para elaborar demonstrativos financeiros precisos. A seguir há uma lista das transações não-caixa mais freqüentemente utilizadas.

<u>Receita ou Despesa</u>	<u>Ativo ou Passivo</u>
Receita de juros apropriados	Juros apropriados a receber
Receita de doações	Receita diferida (doações a receber)
Depreciação	Depreciação acumulada
Despesas com juros devidos	Juros a pagar
Despesas com salários	Salários a pagar
Despesas com provisões para devedores duvidosos	Reserva para devedores duvidosos
	Perdas reconhecidas

Os contadores reconhecem que a simples apresentação das transações monetárias não representa o panorama real do que uma empresa possui ou do que lhe é devido. Os ativos são formados por acordos de pagamento e recebimento. Por tanto, os contadores preferem fazer a *contabilidade pelo regime competência*. A contabilidade por competência exige a criação de transações para transferências monetárias passadas, futuras ou pendentes, ao longo do tempo. Os contadores se preocupam particularmente com as despesas provisionadas – que são as despesas incorridas durante o exercício, porém não efetivamente pagas. Assim as empresas que esperam até o primeiro dia do ano para pagar certas despesas em espécie, informam lucros muito mais elevados no final do ano. No Brasil, o Banco Central exige que as instituições financeiras usem o regime de competência, para registrar suas transações. As ONGs podem escolher a sua forma de contabilidade.

Receita de juros apropriados

Usando o exemplo acima, ao assumir, por exemplo, que uma SCM está usando o regime de competência, precisa-se adicionar mais algumas transações. Supondo-se que um crédito de R\$ 1.000 tenha carência de um mês, durante o qual os juros são cobrados, mas não são pagos, sendo pagos apenas no segundo mês. Usando o regime de competência, a IMF reconhece que os juros foram ganhos (mas não foram pagos) durante o período. No final do segundo mês, o tomador deve R\$75 de principal e R\$50 de juros (R\$25 para cada mês, o primeiro e o segundo).

ATIVO DISPONÍVEL			CARTEIRA ATIVA	
4.000		Mês 1	1.000	
<u>150</u>		Mês 2		<u>75</u>
			925	
JUROS A RECEBER			LUCROS RETIDOS	
+ 25		Mês 1		+ 25
	<u>-25</u>	Mês 2		<u>+25</u>
0				50

Observe que o valor dos débitos (125) é igual ao valor dos créditos ($75 + 25 + 25 = 125$). Durante o mês um, não houve movimentação de caixa. No entanto, a IMF reconheceu os juros devidos (25) criando uma conta do ativo (juros a receber) para representar os juros devidos. Quando os juros devidos foram pagos em dinheiro, foram subtraídos da conta do ativo.

A vantagem do regime por competência é que representa a receita e as despesas *contratuais* durante um período, refletindo melhor o desempenho financeiro. O método de contabilidade por competência é a forma mais conservadora de representar as despesas. A contabilidade por competência exige que despesas, como as despesas com juros, sejam calculadas e debitadas no período e não apenas na data do pagamento. A desvantagem do método é que ele não reflete a movimentação real de dinheiro. A contabilidade por caixa é considerada a mais conservadora para os itens da receita. Por só registrar a receita com juros depois que o valor é recebido, as IMFs estão considerando que o pagamento não pode ser assumido com base em contratos – tem que estar registrados no banco.

A comunidade internacional de microfinanças recomenda que as IMFs utilizem a mescla mais conservadora de contabilidade de caixa e de competência. Quando as agências de “rating” de IMFs e outras entidades analisam os livros das IMF, geralmente reapresentam a receita em regime de caixa e as despesas em regime de competência. Apesar disso não ser amplamente praticado por outras instituições financeiras, está ganhando aceitação entre IMFs, doadores e algumas entidades normativas. As IMFs brasileiras deveriam estar preparadas para reapresentar suas contas desta forma, principalmente receita com juros e despesas com juros, para doadores, financiadores e investidores não brasileiros.

Em alguns casos, devem ser feitos ajustes para provisões contábeis, antes do fechamento dos livros. Isso é verdade para as IMFs, que têm a capacidade de provisionar juros entre os períodos de pagamento. Por exemplo, se os créditos de uma IMF têm pagamentos mensais de juros, no fim do ano, a gerência determina que parcela dos pagamentos de juros devidos em menos de um mês deve ser registrada como receita de juros no ano em exercício. Esses juros são contratualmente cobráveis, mas ainda não são devidos nem foram cobrados, e são considerados juros apropriados a receber. Em

geral, isso não é necessário para as IMFs que efetuam créditos para de curtíssimo prazo, mas pode ser importante para as IMFs que têm pouca frequência de pagamento.⁹

Despesas com juros a pagar

A despesa mais importante a ser contabilizada é a despesa com juros. Exemplo: os empréstimos do BNDES têm um período de carência durante o qual os juros são cobrados, mas não são pagos. No mínimo mensalmente, as IMFs devem registrar o montante que é cobrado como despesa com juros (débito) e creditar no passivo, na conta *juros a pagar*, o mesmo montante. Os empréstimos do BNDES também incluem a cláusula de que uma fração dos juros a pagar seja capitalizada, aumentando assim os empréstimos a pagar ao longo do tempo. O exemplo do cronograma para um empréstimo de R\$ 1 mm, do BNDES, é apresentado abaixo.

Figura 6.14 Exemplo de Empréstimo do BNDES

Ano	Saldo devedor	Despesas com juros	Capitalização	Amortização
0	1000000	-	-	-
1	986.480	59.404	56.124	69.644
2	894.059	55.913	52.826	145.248
3	787.894	50.193	47.422	153.587
4	666.694	43.638	41.229	162.430
5	570.291	33.395	31.552	127.954
6	417.901	28.447	26.877	179.266
7	246.022	18.982	17.934	189.813
8	0	8.319	7.859	253.881

A natureza deste empréstimo exige que diversas transações não financeiras sejam escrituradas trimestralmente. Exemplo: esse é o primeiro ano de um crédito do BNDES expresso em contas "T".

⁹ Ledgerwood, p. 193.

CAIXA DISPONÍVEL		EMPRÉSTIMOS A PAGAR	
+ 1.000.000		A	+ 1.000.000
		B	+ 56.124
	-59.404	C	
	-69.644	D	-69.6444
JUROS A PAGAR			
-56.124		B	
-59.404		C	

Provisão para devedores duvidosos, reservas e reconhecimento de perdas

A provisão para devedores duvidosos já foi mencionada várias vezes neste capítulo. Esta seção delineará os procedimentos contábeis para a criação de reservas para devedores duvidosos e o reconhecimento de perdas.

Após a elaboração da minuta de um relatório de carteira, a gerência deve determinar se o nível atual das reservas no balanço é suficiente. Por exemplo, se a reserva para devedores duvidosos para o período anterior (mês ou quinzena) foi de R\$115.767, a gerência necessitaria aumentar a reserva para R\$30.300 para alcançar o valor de reserva recomendado no relatório da carteira. A reserva para devedores duvidosos é aumentada através de uma provisão para despesa de devedores duvidosos. A transação contábil seria como segue:

CARTEIRA ATIVA BRUTA		RESERVAS PARA DEVEDORES DUVIDOSOS	
2.000.294			115.767
			<u>+ 30.300</u>
			146.067
		LUCROS RETIDOS	
		-30.300	
	Despesa de Provisão para Devedores Duvidosos		

Mesmo que o crédito possa ser pago, o potencial para perda é registrado como uma despesa, reduzindo efetivamente o lucro líquido do período.

A IMF deve ter uma política que estabeleça quando um empréstimo vencido é considerado perdido. O reconhecimento de perda remove literalmente o registro do crédito da contabilidade da IMF. É uma medida drástica que indica um problema no gerenciamento da carteira. Se a IMF é uma SCM e é requerido que ela reconheça como perdas todos os empréstimos vencidos há mais de 180 dias, a gerência deve autorizar mais duas entradas, mesmo depois de haver provisionado 100% do empréstimo. A gerência deve reduzir a carteira ativa bruta pelo valor vencido há mais de 180 dias (R\$ 1.352). Já que aquele valor já está incluído na reserva, precisa-se também eliminar o mesmo valor da reserva para devedores duvidosos.

CARTEIRA ATIVA BRUTA		RESERVA PARA DEVEDORES DUVIDOSOS	
2.000.294			115.767
			<u>+30.300</u>
			146.067
	<u>-1.352</u> Incobráveis	-1.352	
1.998.942			144.715
		LUCROS (GANHOS) RETIDOS	
	Despesa de Provisão para Devedores Duvidosos	-30.300	

Como mostrado no exemplo, as perdas aparecem somente no balanço. São normalmente "escondidos" porque não aparecem nas demonstrações de resultado. É importante para a preparação de demonstrações financeiras, incluir uma nota detalhando as perdas para o período, bem como um sumário da política de reconhecimento de perdas da IMF.

Para ser bem claro, reconhecer uma perda não significa que a gerência da IMF parou de cobrar dos devedores. Não é incomum que os empréstimos sejam pagos depois de seis meses ou um ano. Se um empréstimo for recuperado após ter sido lançado como perda, a IMF pode considerar como receita o valor recuperado, na sua conta de recuperações. Devido ao fato do valor principal tenha sido registrado como uma despesa com provisão para devedores duvidosos antes de ter sido lançado como perda, qualquer recuperação é considerada como receita, o valor não é acrescentado de volta à carteira bruta ou à reserva para devedores duvidosos. Não há um consenso claro em relação às recuperações serem uma receita operacional ou não-operacional. Se a IMF decidir classificá-las como receita operacional, ela deverá criar uma sub-conta para rastrear esta receita separadamente.

Ajustes para juros a receber em atraso

A gerência deve verificar todos os seus pagamentos de juros em atraso. Para os empréstimos que tenham sido lançados como perdas, os juros a receber também devem ser considerados como perdas. Se uma IMF tiver juros a receber sobre empréstimos em atraso, os quais ela provavelmente não terá condições de cobrar, deve reduzir os juros a receber (débito) e reduzir sua receita de juros (crédito). Ao invés de criar uma conta de reserva, como é feito com empréstimos duvidosos, as IMFs podem simplesmente reduzir estas duas contas ao mesmo valor e fazer uma nota explicando o motivo da redução. A IMF deve estabelecer uma política padrão para ajuste de receita de juros e de receita a receber ao final de cada exercício contábil.

Figura 6.15 Princípios contábeis brasileiros

Os princípios contábeis para as ONGs ou OSCIPS e as instituições financeiras variam:

ONGs ou OSCIPS	Instituições Financeiras
Contabilidade por caixa ou por competência	Contabilidade por competência
Reservas para devedores duvidosos não requeridas	Reservas requeridas de acordo com a regulamentação
Sem contabilização da inflação	Contabilização da inflação

Box 6.7 Implicações fiscais

A tributação das SCMs é baseada numa contabilidade de regime de caixa, embora os reguladores exijam a provisão das receitas e despesas das SCMs. As SCMs devem calcular todas as receitas de caixa menos as despesas de caixa. No nosso exemplo, na tabela 6.2, pode-se notar que a IMF mostra uma receita líquida negativa, mas ainda assim paga impostos. Isto é possível porque muitas das despesas da IMF não passam pelo caixa. Isto inclui provisões para devedores duvidosos e depreciação.

Os reguladores, reconhecendo a natureza específica das instituições financeiras, permitiram algumas deduções para provisões para devedores duvidosos. As deduções são retiradas da demonstração de resultados, com o objetivo de ajustar o lucro líquido sujeito à taxa. Também há uma isenção para receitas de doações em dinheiro ou em espécie, que, para efeito fiscal, não são consideradas.

Contabilidade Avançada para as IMFs

Os analistas de IMF estão usando técnicas cada vez mais sofisticadas para ajustar demonstrações financeiras. Pelo fato das IMFs trabalharem em diferentes ambientes macroeconômicos sob regulamentações variadas, os analistas realizam um certo número de ajustes às demonstrações financeiras. Este capítulo já discutiu alguns ajustes, como despesas com provisão para devedores duvidosos e depreciação. Ao contrário dos ajustes mencionados acima, os ajustes a seguir são normalmente feitos após o fechamento dos livros. Em outras palavras, os ajustes não afetam o razão

geral da IMF, mais eles são usados para o desenvolvimento de demonstrações hipotéticas ou alternativas. O objetivo de ajustar as demonstrações das IMFs é de mostrar o quanto teria sido boa a atuação da IMF caso fossem considerados somente serviços financeiros, caso todos os subsídios fossem removidos e todo o peso da inflação fosse considerado. Também facilita a comparação entre as IMFs.

Figura 6.16 Tipos e Características dos Ajustes

Tipo	Demonstração	Efeito	Uso	Aprovação
Reserva para Devedores Duvidosos	Balanço	Reduz a carteira ativa líquida	Padrão: mensal	Executiva
Despesa de Provisão para Devedores Duvidosos	Demonstração de resultados	Reduz o lucro líquido das operações	Padrão: mensal	Executiva
Perdas	Balanço	Reduz a carteira ativa bruta	De acordo com a política da IMF ou a regulamentação: trimestral ou anual	Diretoria
Depredação Acumulada	Balanço	Reduz os ativos fixos líquidos	Padrão: mensal, trimestral ou anual	Gerente Financeiro
Despesas de Depredação	Demonstração de resultados	Reduz o lucro líquido das operações	Padrão: mensal, trimestral ou anual	Gerente Financeiro
Receita com Juros Apropriados	Demonstração de resultados	Aumenta o lucro líquido das operações	De acordo com a política ou regulamento da IMF: diária	Contador
Juros a receber apropriados	Balanço	Aumenta os ativos	De acordo com a política ou regulamento da IMF: diário ou mensal	Contador
Despesa de juros pagos	Demonstração de resultados	Diminui o lucro líquido das operações	Padrão: diária, trimestral ou anual	Contador
Juros a pagar	Balanço	Aumenta os passivos	Padrão: mensal ou trimestral	Contador

Reconhecimento de perdas de juros apropriados	Demonstração de resultados /Balanco	Reduz a receita de juros e reduz os ativos	De acordo com a política ou regulamento da IMF: trimestral ou anual	Executivo
Ajustes para subsídios	Demonstração de resultados	Diminui o lucro líquido	Opcional: anual	Executivo
Ajuste para inflação dos ativos fixos	Demonstração de resultados /Balanco	Aumenta a receita não operacional e os ativos fixos	Opcional: anual	Executivo

Ajuste para subsídios O valor dos subsídios recebidos pelas IMFs varia muito; algumas IMFs não recebem qualquer subsídio.¹⁰ Através da eliminação dos subsídios explícitos e implícitos, os gerentes podem comparar sua atuação com a de outras IMFs. O mais importante é que os subsídios não devem ser incluídos quando se considera a capacidade de uma IMF para operar com rentabilidade. Os ajustes revelam o quão perto a IMF está de ter um negócio viável que pode expandir-se. Os ajustes de subsídios não são incorporados às demonstrações financeiras da IMF. Os ajustes para subsídios podem ser adicionados uma vez que o balanço prévio ou as demonstrações financeiras estiverem completas.

Ajuste para doações. Como mencionado em uma seção anterior, as IMFs devem segregar doações, e estes são considerados itens não operacionais. Doações que são diretamente aplicadas ao patrimônio, como doações para fundo de empréstimos ou ativos fixos, são menos transparentes do que as incluídas como parte da receita não operacional. Doações que são incluídas como receita operacional são subtraídas do resultado líquido e transferidas para doações acumuladas.

Ajuste para doações em espécie. Algumas IMFs podem operar em instalações consideravelmente subsidiadas ou podem ter ativos fixos doados para seu uso. Outras podem ter um gerente em tempo integral ou parcial, cujo salário é pago por uma outra entidade. A gerência deve determinar o valor justo de mercado desses bens ou serviços e adicionar uma despesa de ajuste à demonstração de resultados.

O ajuste para os fundos subsidiados é a diferença entre a taxa de juros de mercado sobre fundos captados e a taxa real paga pela IMF. Este ajuste assume que a IMF esteja pagando menos do que outras instituições devido ao acesso a empréstimos subsidiados. O ajuste pode ser expresso como: $\text{Subsídio} = (\text{média dos passivos financeiros subsidiados} \times \text{taxa de mercado}) - \text{valor dos juros pagos sobre empréstimos subsidiados}$

¹⁰ Glossary of Standard Financial Terms, 23.

Não há uma definição geralmente aceita sobre o que é a “taxa de mercado”. No mínimo, a taxa de mercado deve ser igual à taxa de inflação mais o prêmio pago pelo governo federal nos seus empréstimos de curto prazo. Uma vez calculados os ajustes, os gerentes podem subtrai-los do lucro líquido.

Figura 6.17 Cálculo dos ajustes para fundos subsidiados¹¹

		Ano atual	Ano anterior
	Ajuste para doações em espécie		
1.	Pessoal	85.000	80.000
2.	Outro	12.500	15.000
	Ajustes para fundos subsidiados		
3.	Passivos financiamento médio	2.191.413	1.266.276
4.	Taxa de mercado	20%	24%
5 = (3x4)	Custo de mercado dos fundos	438.283	303.906
6.	Custo real dos fundos	194.215	185.623
7=5-6	Custo subsidiados dos fundos	244.068	118.283
	Ajuste para inflação		
8.	Patrimônio médio	624.014	566.242
9.	Ativos fixos médios	50.527	42.678
10.	Inflação	12%	15%
11=(8-9)*10	Inflação*(patrimônio médio –ativos fixos médios)	68.819	78..535
12=1+2+7+1	Despesas operacionais ajustadas	410.387	291.818
1			

Ajuste para inflação - Os ajustes para inflação tem uma longa história no Brasil. O objetivo dos ajustes para inflação é mostrar as mudanças relativas no poder de compra da moeda local. Em ambientes de inflação moderada e alta, as IMFs podem ter que apresentar demonstrações financeiras ajustadas à inflação. O IAS sugere que os ajustes devem ser feitos se a inflação exceder 100% durante três anos.¹² Se os ajustes para inflação forem requeridos, o PDC deve incluir contas de ativo, passivo, receita e despesa para os ajustes. Se não, o gerente da IMF pode escolher criar demonstrações alternativas ajustadas à inflação.

¹¹ Adaptado de CGAP.

¹² Yaaqov Goldschmidt, Leon Shashua, e Jimmye S. Hillman.

A inflação afeta igualmente os ativos e os passivos financeiros. Como mencionado no capítulo 2, se os ativos e os passivos financeiros são razoavelmente iguais em valores e prazos, os efeitos da inflação na IMF são neutros. No entanto, todos os ativos não financeiros (ativos fixos) devem ser reavaliados. Em um ambiente inflacionário, o valor relativo dos ativos não financeiros aumenta. Em outras palavras, será preciso mais moeda local para comprar o ativo fixo do que o valor contábil dos ativos fixos líquidos. Para fazer este ajuste, os gerentes devem primeiro concordar sobre a taxa de inflação. O ajuste será igual a (taxa de inflação X ativos fixos líquidos). Na tabela acima, a média dos ativos fixos líquidos (R\$50.527) x 12% de inflação resulta em uma reavaliação de R\$6063. Este ajuste entra como um acréscimo nos ativos fixos (débito) e uma receita não operacional (crédito). Embora o ajuste não represente uma receita verdadeira, ele aumenta os lucros acumulados e, desse modo, equilibra o aumento nos ativos com um aumento no patrimônio.

Segundo, o efeito da inflação no valor real do patrimônio deve ser registrado. Nas IMFs, o mais comum é registrar o custo da inflação no patrimônio. Para calcular o custo, o gerente deve multiplicar o patrimônio médio do período pela taxa de inflação do período. No exemplo acima, o patrimônio médio de R\$624.014 x 12% é R\$74.882.

Os ajustes acima podem ser agrupados. Os ajustes resultam em uma despesa (débito) na demonstração de lucros e perdas e um ajuste (crédito) em uma conta de patrimônio especial chamada *ajustes de patrimônio*.

AJUSTES DE PATRIMÔNIO		LUCROS ACUMULADOS	
97.500	Ajuste p/ doações		
244.068	Ajuste p/ custo de fundos		
<u>68.819</u>	Ajuste p/ inflação		
410.387	Ajuste para despesa operacional	410.387	

Box 6.7 Ajustar ou não ajustar

Os três ajustes de demonstrações financeiras mais comuns são¹³:

- ▶ Inflação, que causa um decréscimo no patrimônio e uma reavaliação dos ativos fixos.
- ▶ Subsídios, que incluem taxas abaixo do mercado sobre os passivos, doações em espécie e doações.
- ▶ Reservas para devedores duvidosos, que aumentam as provisões para devedores duvidosos

O *MicroBanking Bulletin* defende os ajustes de forma que as comparações sejam equitativas entre as organizações. Submetendo seus dados financeiros ao *MicroBanking Bulletin*, suas demonstrações financeiras serão ajustadas, e os ajustes serão explicados à IMF no relatório confidencial. A *MicroRate* e *PlaNet Finance* são agências de "rating" de IMFs. Ambas trabalham com números ajustados.

As IMFs não precisam fazer ajustes, porém vale a pena entender quais ajustes podem ser feitos (a melhor explicação está no *MicroBanking Bulletin*, publicação nº 6, Abril de 2001, pp. 73-75). É importante ser consistente na comparação de números que foram ajustados ou não.

Contabilidade de centros de custos

Conforme discutido no *Box 6.3*, as IMFs deveriam tentar alocar os custos operacionais nos serviços financeiros ou não-financeiros. A alocação de custos permite aos gerentes avaliar a viabilidade financeira das operações microfinanceiras, identificar forças e fraquezas e a ação apropriada. A criação de centros de custos diferentes também pode ser o primeiro passo para a criação de uma unidade autônoma dentro da organização ou mesmo uma nova instituição. No mínimo, as IMFs terão que mostrar aos financiadores e investidores potenciais os resultados de suas atividades microfinanceiras sem a interferência de outras atividades. Por essa razão, os gerentes devem considerar cuidadosamente porque e como os custos são alocados.

Há duas abordagens para a alocação de custos.¹⁴ A primeira é a abordagem integrada, na qual a alocação de custos é integrada no sistema contábil. Normalmente a integração é possível através da transferência de um ou mais dígitos no formato numérico do plano de contas. Por exemplo, se o PDC para gastos com remuneração é 8.6.1.00.00, a IMF pode transferir os dois últimos dígitos para um centro de custos. Despesa de remuneração para 8.6.1.00.01 pode ser despesa de remuneração por serviços financeiros, enquanto 8.6.1.00.02 pode ser despesa de remuneração por serviços não-financeiros. A gerência deve ser consistente de forma que todas as contas terminadas em .01 sejam relativas a serviços financeiros e todas as contas terminadas em .02 sejam relativas a serviços não-financeiros. A mesma abordagem pode ser usada para distinguir custos de filiais ou agências. Se o PDC e o SIG permitirem, a contabilidade de custos integrada pode ser uma abordagem bastante útil para a alocação de custos.

A segunda, a abordagem não integrada é feita através de ajustes às demonstrações financeiras por fora do sistema contábil. Isto requer três decisões chaves da gerência: (1) definir os centros de custos, (2) identificar os custos a serem alocados e (3) definir regras decisórias para a alocação de custos.

¹³ Bruett e Natilson, . 27.

¹⁴ O seguinte é adaptado de Helms 1998, 1.



O primeiro passo é o mais importante, isto é, determinar porque a IMF está desenvolvendo centros de custos. A segregação de serviços financeiros e não-financeiros é uma razão óbvia (veja *Box 6.3*) e requer uma consideração cuidadosa de como os dois serviços são integrados. Se a IMF está procurando determinar um ponto de equilíbrio para uma filial, então as filiais devem ser centros de custos. Se o objetivo é analisar a lucratividade dos produtos ou dos empregados, então a estrutura dos centros de custos dependerá do número de produtos e empregados. Como exemplo, esta seção assumirá que a IMF está mais interessada na monitoração do desempenho de suas filiais operacionais, que ela estabeleceu como centros de custos separados.

O segundo passo identifica quais custos precisam ser alocados. No caso das filiais, pode ser simples estruturar contas de receita e despesa específica relativas às operações das filiais. Estes *custos diretos*, tais como remunerações de agentes de crédito, aluguel e utilidades, são diretamente ligados à operação de uma filial específica. De forma similar, a receita de juros na carteira de empréstimos daquela filial pode ser atribuída àquele centro. A gerência pode também definir os custos que são compartilhados entre as filiais. Estes *custos indiretos* ou *administrativos* incluem despesa com o escritório central, que incluem despesas com juros, os salários da equipe sênior, da equipe de auditoria, dos escritórios administrativos, taxas e todos os outros itens requeridos para que a IMF funcione como um todo.

Figura 6.18 Custos diretos e indiretos

(em '000 reais)	Filial A	Filial B	Indireto	Total
Receita de juros e taxas de operações de crédito	135	754		889
Receita de investimento			45	45
Receita Total	135	754	45	934
Despesa com juros e taxas			345	345
Despesa de provisão para devedores duvidosos	5		23	28
Outras despesas administrativas				
Pessoal - Administrativo			98	98
Pessoal – Operacional	55	130		185
Suprimentos para o escritório	12	25	12	49
Transportes/Viagens	20	16	4	40
Aluguel	13	40	15	68
Utilidades	2	9	2	13
Depreciação	5	7	4	16
Taxas bancárias	3	6		9
Impostos			87	87
Outras			45	45
Total de despesas operacionais	<u>115</u>	<u>233</u>	<u>635</u>	<u>983</u>
Receita operacional líquida	20	521	(590)	(49)
Carteira ativa média	245.45	1,256.67		1,502
Clientes	307	1,047		1,354
Pessoal	3	10	4	17

Na Tabela 6.18, a gerência identificou os custos diretos de cada filial e os custos indiretos. Quando na dúvida, a gerência considerou o custo como indireto. Por exemplo, uma pessoa na matriz dedicasse primeiramente à contabilidade para a filial A, que não tem contador próprio. Este contador também tem outras obrigações, incluindo a reconciliação da demonstração bancária para toda a IMF. A gerência escolhe deixar este contador como custo indireto por enquanto, porque a filial A pretende contratar seu próprio contador dentro de um ano.

O terceiro passo envolve a escolha de uma regra decisória para a alocação de custos. Há inúmeras regras. Esta seção considerará duas: taxa de despesa direta e taxa simples de pessoal. Segundo a norma de taxa de despesa direta (DER), os custos indiretos são alocados em cada centro de custo na mesma proporção de sua parcela no total dos custos diretos. No caso acima, os custos diretos totais são de R\$ 115.000 + R\$ 233.000 = R\$ 348.000. A filial A contribui com 33% para custos diretos e a filial B contribui com 67%. Portanto, 33% da receita dos custos indiretos totais custa (0.33×635.000), ou R\$ 209.840 seriam alocados na filial A. A mesma abordagem pode ser usada para receita, de forma que a filial A receba 15% da receita e a filial B receba 85%.

Figura 6.19 Cobertura de custos na norma DER

	Filial A	Filial B
Receita operacional total	135	754
Receita Indireta Alocada	6.83	38.17
Custos Operacionais Diretos Totais	(115)	(233)
Custos Indiretos Líquido Alocados (DER)	(209.84)	(425.16)
Receita Líquida por Centro de Custo	(183.01)	134.01
Cobertura de Custo	44%	120%

Alternativamente, a IMF deve acreditar que seus custos indiretos são associados de forma mais próxima com despesas com pessoal. A taxa de pessoal simples (SPR) aloca custos indiretos em proporção ao número de pessoal em cada centro de custos.

Equipe Direta A	3
Equipe Direta B	10
Equipe Direta Total	13
Equipe Indireta	4
Equipe Total	17
SPR da Filial A	29%
SPR da Filial B	71%

Neste cenário, a filial B paga uma proporção maior de despesas indiretas.

Figura 6.20 Cobertura de Custo na Norma SPR

	Filial A	Filial B
Receita Operacional Total	135	754
Receita Indireta Alocada	10.38	34.62
Custos Operacionais Diretos Totais	115	233
Custos Indiretos Líquidos Alocados (DER)	146.54	488.46
Lucro Líquido por Centro de Custo	(116.15)	67.15
Cobertura de Custo	56%	109%

Ao invés de usar a taxa de pessoal de equipe, as IMFs podem decidir usar clientes, carteira ou alguma medida para alocar custos. Pode-se encontrar uma descrição completa dos métodos geralmente aceitos em *Cost Allocation for MultiService Microfinance Institutions*, CGAP, Occasional Paper N° 2.

O *Custo do produto* também pode ser determinado através do custo baseado na atividade (ABC), que rastreia custos para atividades específicas empreendidas pela IMF (i.e. créditos, poupança).¹⁵ Estas atividades tornam-se as unidades usadas ou consumidas para que um produto seja entregue. Esta abordagem pode fornecer informação valiosa à gerência, detalhando quantas atividades (e a que custo) os produtos são entregues. Por exemplo, uma IMF pode descobrir que os custos de um crédito para um cliente novo consomem quase o dobro de atividades do que um empréstimo adicional a um cliente já existente. Isto sugere que a gerência deveria estar incentivando mais os agentes de crédito com relação aos empréstimos repetidos do que aos novos. Tal informação não é disponibilizado através da alocação de custos tradicional.

O modelo de alocação de custos requer um volume significativo de informações sobre cada processo da IMF, o que requer um SIG suficiente e a habilidade (e o tempo) para analisar os dados. Corre-se o risco do centro de custos ser subjetivo pelo fato da gerência ter que definir as atividades e alocá-las pelos produtos. As IMFs interessadas em proceder um exercício de custos devem consultar o *CGAP Product Costing (minuta)*.¹⁶

¹⁵ Esta discussão foi retirada de Helms and Grace 2001.

¹⁶ Disponível em http://www.cgap.org/html/p_occasional_papers02.html





Capítulo

7

7- Indicadores de Desempenho

7.1. Introdução

Uma das principais responsabilidades de qualquer gerente é mensurar o desempenho. Para fazer isso, é necessário entender as tendências positivas e negativas da própria instituição, assim como os índices de comparação com os concorrentes. Apesar de parecer simples, a tarefa pode ser desafiadora. Os procedimentos contábeis podem gerar uma quantidade quase ilimitada de informações financeiras. Somada à abundância de dados da carteira de crédito, um gerente pode, facilmente, se perder na grande quantidade de informações a seu dispor. Determinar o que é mais relevante para a tomada de decisões é uma tarefa fundamental.

Para organizar as informações de modo relevante e abrangente, as instituições de microfinanças têm de empregar um sistema de controle utilizando indicadores de desempenho em seus processos de planejamento, monitoramento e avaliação. O objetivo desse capítulo é familiarizar os gerentes com o uso dos sistemas de indicadores de desempenho existentes e com as áreas-chave de análise, além de definições e métodos básicos de cálculo, usados para fins de avaliação. São tratadas diversas áreas-chave de desempenho da IMF, incluindo qualidade dos ativos, rentabilidade, eficiência e produtividade, gestão financeira e crescimento. Para muitos indicadores, são apresentadas as médias do setor, como meio de inserir a estatística e os percentuais em um contexto realista. Esses pontos de referência podem ser úteis para as comparações iniciais, mas não devem ser considerados como benchmarks definitivos.

7.2. Criando um sistema padronizado de medidas

Nos últimos anos, o desenvolvimento do segmento de microfinanças tem visto uma desnorteante variedade de indicadores de desempenho¹. Doadores, credores e investidores precisam de informações objetivas e confiáveis. Muitos grupos, tais como redes de IMFs, agências de "rating" e outros, se esforçaram para padronizar os sistemas objetivando promover análises mais significativas de instituições individuais, além de comparações mais precisas entre as instituições. A motivação que impulsiona estes esforços é o aumento de transparência, no sentido de promover maior acesso a fontes comerciais de recursos, necessárias para o crescimento das instituições.

¹ Glossário padrão de termos financeiros



Desde a década de 1980, ACCION Internacional (rede de instituições latino-americanas de microfinanças, com sede nos Estados Unidos) começou a reconhecer a necessidade de acessar fundos de fontes comerciais. Ter um sistema uniforme de avaliação financeira geralmente aceito era fundamental para esse fim. Desde 1993, a ACCION participa da promoção de um sistema padrão de medição de desempenho, conhecido como CAMEL.² CAMEL é a sigla para *Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings and Liquidity* (adequação do capital, qualidade dos ativos, gestão, rentabilidade e liquidez). O CAMEL foi criado em 1987 para permitir que as agências reguladoras dos bancos norte-americanos aferissem a integridade financeira e gerencial das instituições de crédito comercial dos Estados Unidos. Posteriormente, a ACCION elaborou um instrumento próprio de avaliação microfinanceira, usando a mesma estrutura conceitual.

Ao mesmo tempo que o acesso a capital, através do aumento de transparência, continuou sendo o principal objetivo do CAMEL, a implementação do mesmo se mostrou útil em outras áreas. Para uma instituição de microfinanças, o CAMEL é uma ferramenta de tomada de decisão que permite que os gerentes enfoquem áreas-chave de desempenho, definam metas e afirmem mudanças. Paralelamente, para a ACCION, o CAMEL serve como meio de definição de objetivos para assistência técnica às suas instituições afiliadas. Os resultados gerados têm permitido que a ACCION tenha uma melhor visão de suas instituições afiliadas.³

Box 7.1 Comparação de Indicadores de Desempenho⁴: A experiência da Opportunity International Network.

Nos últimos dois anos, a Opportunity International Network tem dado grande prioridade ao fomento da transparência, aumentando a disponibilidade e a consistência de informações comparativas em toda a sua rede. O Partner Reporting System (PRS) e o Opportunity Quarterly são a base da medição de desempenho e informações comparativas.

O Opportunity Quarterly, uma publicação impressa e eletrônica é a ferramenta principal para a transmissão de dados comparativos. Ele inclui mais de 50 indicadores quantitativos de cada parceiro da rede e ajuda a comparar o desempenho entre os membros.

O Quarterly contém três seções dedicadas a comparação e análise do desempenho. A primeira seção é a análise financeira do desempenho de cada sócio na região. Essa análise é posteriormente dividida em quatro componentes críticos: penetração de mercado; qualidade da carteira de crédito; eficiência e sustentabilidade; e rentabilidade.

Na segunda seção, Loan Product and Analysis, sobre a análise de crédito e o crédito como produto, compara-se o desempenho relativo de diversas metodologias de crédito, dentro e entre instituições. São analisadas três metodologias diferentes: crédito individual, bancos de confiança (similares aos bancos comunitários) e outros grupos de crédito. As comparações por produto de crédito permitem um entendimento amplo das semelhanças e diferenças entre as instituições.

A terceira seção do Quarterly é Performance Standards Ranking, e fornece a classificação dos padrões de desempenho de cada sócio em relação a padrões quantitativos e qualitativos. Aqui, cada sócio é avaliado com base em seis indicadores chave: 1) carteira em atraso, 2) número de clientes, 3) tamanho médio do crédito em relação ao PIB per capita, 4) auto-suficiência operacional, 5) governança e 6) transformação. Cada indicador recebe uma nota entre 1 e 5, onde 5 é a mais alta. A média dessas seis notas dá um resultado global. Os sócios são classificados em três grupos, com base na escala de suas operações – pequena, média e grande.

² Saltzman, Sonia B., Rachel Rock e Darcy Salinger

³ Saltzman, 9

⁴ Adaptado de MicroBanking Bulletin, Novembro de 2001.

Box 7.1 - Continuação

Como a Opportunity International Network tem aumentado o valor das informações comparativas, confirmou que cada indicador é importante e que é impossível entender ou comparar as IMFs usando um único indicador. Em vez disso, uma série de medições captando uma vasta gama de objetivos da rede fornece uma imagem melhor do desempenho. A OI aprendeu que apesar das informações comparativas serem cruciais, são apenas o primeiro passo – como essas informações são compiladas, comunicadas, entendidas e utilizadas também é importante.

Indicadores de Sustentabilidade e Rentabilidade para os Sócios da OI, setembro / 2001				
	África	Ásia	Leste Europeu	América Latina
Retorno sobre Ativo (%)	37,3	24,3	19,7	35,6
Rendimento da Carteira (%)	63,4	42,8	24,5	55
Auto-suficiência Operacional (%)	66,8	107,7	94,9	112,6
Auto-suficiência Financeira (%)	57,8	101,3	91,4	104,2

O Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito, conhecido pela sigla WOCCU, é uma organização de classe que fornece apoio especializado a uma rede mundial de cooperativas de crédito que, compartilha uma experiência semelhante com a ACCION International. Motivado por muitas das mesmas preocupações, a WOCCU criou um sistema conhecido como PEARLS, acrônimo de *Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rates of return and costs, Liquidity, Signs of growth* (proteção, estrutura financeira eficaz, qualidade dos ativos, taxa de retorno e custo, liquidez, sinais de crescimento).

O uso do sistema de avaliação PEARLS visa alcançar quatro objetivos principais.⁵ O primeiro objetivo é servir como ferramenta de gestão executiva. Quando é usado de forma consistente permite que os gerentes reconheçam as áreas problemáticas de forma rápida e precisa e façam os ajustes necessários antes que os problemas se agravem. Segundo, fornecendo fórmulas e índices padronizados de avaliação, o sistema promove uma associação efetiva entre as cooperativas de crédito, através de uma linguagem financeira universal que “todos consigam falar e entender”.⁶ Terceiro, o PEARLS fornece à WOCCU um meio objetivo de classificação entre as instituições. Historicamente, era impossível comparar as cooperativas de crédito, devido aos vários formatos de relatórios e critérios existentes. A padronização das informações financeiras elimina a diversidade e fornece uma ferramenta eficaz para a comparação do desempenho de cooperativas de crédito, a nível nacional.⁷ Finalmente: o uso do sistema PEARLS fornece a estrutura para uma unidade de supervisão a nível nacional, fundamental para a análise de áreas-chave de operação.

⁵ Richardson, 3

⁶ Richardson, 4

⁷ Richardson, 4



Tal como nos exemplos anteriores, a *Small Enterprise Education Promotion Network*, conhecida como SEEP, com sede em Washington D.C., reconheceu a necessidade de criar um conjunto comum de formas de medição de desempenho. A intenção era aumentar a afinidade das instituições-membro através de uma linguagem comum de termos e indicadores financeiros. Em 1995, a SEEP desenvolveu um sistema de dezesseis índices financeiros a serem aplicados a seus membros, incluindo organizações “guarda-chuva”, grupos de apoio técnico, ONGs e instituições regulamentadas em todo o mundo. Como uma rede de aprendizado, seus esforços se concentraram exclusivamente na divulgação de informações e no treinamento.

O sistema do SEEP é dividido em três áreas de desempenho: sustentabilidade; eficiência; e qualidade da carteira. As medições derivam estritamente de dados financeiros gerados pelas IMFs, produzindo uma forma objetiva de avaliação de desempenho. Desde a publicação do artigo original, *Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions*, em 1995, inúmeros membros da SEEP incorporaram o sistema de índices financeiros em sua avaliação e monitoramento de instituições afiliadas e contrapartes.

O empenho recente de várias agências de rating de IMFs, agências doadoras e do *MicroBanking Bulletin* gerou uma minuta do *Glossary of Standard Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance* (Glossário Padrão de Termos Financeiros, Taxas, e Acertos para Microfinanças). Com a participação da SEEP, esse Glossário será revisado e poderá se tornar o mais novo padrão para as IMFs.

Os exemplos citados são apenas alguns dentre muitos esforços notáveis para criar sistemas padronizados de avaliação de desempenho. No Brasil, o Programa de Desenvolvimento Institucional - PDI do BNDES, que compartilha muitos dos objetivos da rede de organizações supra citada, utiliza um sistema de indicadores para acompanhar o progresso das instituições participantes (ver tabela 7.3 quais são os indicadores adotados pelo PDI/BNDES). Outra iniciativa notável é o trabalho realizado pela Comunidade Solidária⁸, que reuniu vários especialistas do segmento de microfinanças brasileiro para formalizar a padronização dos indicadores de desempenho que devem ser empregados pelas IMFs do país.

7.3. Principais Áreas de Análise

A experiência no desenvolvimento e na aplicação de vários sistemas tem permitido um grau significativo de aprendizado, nos últimos anos. Os exemplos citados, incluindo o projeto PDI/BNDES, compartilham semelhanças importantes que deveriam ser levadas em consideração pelos gerentes das IMFs. Uma característica comum importante é o enfoque quase exclusivo em dados financeiros. Poucos questionariam a necessidade de avaliações qualitativas complementares, incluindo, por exemplo, as questões de governança ou os sistemas de informação.

⁸ Para maiores informações, acessar: www.comunidadesolidaria.org.br





Os documentos-fonte para avaliações do desempenho com base em dados financeiros são os demonstrativos financeiros ajustados e os relatórios de carteira das IMFs. Nos sistemas de desempenho avaliados, as principais áreas de análise são estrutura e qualidade dos ativos, receita e eficiência e produtividade. As áreas secundárias incluem gestão financeira e crescimento. A seguir há uma descrição de cada área de desempenho.

Estrutura e qualidade dos ativos

Em qualquer instituição de crédito, a gestão dos ativos é prioritária. Os indicadores de desempenho para essa área servem para avaliar a capacidade da instituição em atingir rentabilidade e crescimento a longo prazo. Os ativos são aquilo que a organização possui ou que é devido à mesma. São os itens nos quais uma instituição investiu seu capital. Ativos produtivos são os capazes de gerar receitas futuras. Sendo a principal fonte de renda, o ativo produtivo mais importante de uma IMF é sua carteira. O grau sob o qual a carteira é capaz de gerar retorno suficiente para garantir a rentabilidade da instituição, depende de seu valor relativo, em comparação com o total de ativos e com o grau de risco associado ao seu potencial de ganho futuro.

O sistema PEARLS da WOCCU se refere a uma “estrutura financeira eficaz” quando avalia a composição dos ativos de uma instituição, conforme informado no balanço patrimonial. A WOCCU encoraja as cooperativas de crédito a maximizar os ativos produtivos, mantendo pelo menos 95% do total dos ativos em investimentos produtivos. Isso inclui 70 a 80% do total de ativos na carteira de crédito, deixando apenas um percentual mínimo para ativos fixos tais como terrenos, edificações e equipamentos.

Sendo o ativo mais importante, o rendimento da carteira é a medida mais freqüentemente utilizada para aferir a rentabilidade dos ativos. Ele mede quanto a IMF efetivamente recebeu em pagamentos de juros durante um período específico. O rendimento é o principal indicador da capacidade de uma carteira de gerar receita para cobrir despesas. Uma taxa de rendimento da carteira crescente, demonstra o aumento da capacidade de gerar receita a partir de operações de crédito.

Segundo o *MicroBanking Bulletin Standards Project*, as taxas de rendimento da carteira variam muito de uma região para outra. Na América Latina, as instituições cobram taxas nominais que são quase o dobro das do restante do mundo, 53% comparadas a 27%. Por isso, na América Latina, as IMFs têm maior rentabilidade na carteira, 42% em média, em comparação com as instituições na Ásia, que ganham 21%, ou com o restante do mundo, com um rendimento médio de 15%.⁹ É interessante notar que as instituições da América Latina não são necessariamente mais rentáveis, porque na maioria dos casos, o rendimento maior é consumido por custos operacionais mais elevados.

⁹ MicroBanking Standards Project, Consultative Group to Assist the Poorest.



Indicador de desempenho	Cálculo	Fatores que mais influenciam o indicador
Taxa de ativo produtivo	$\frac{\text{Total do ativo produtivo}}{\text{Ativo total}}$	Aumento dos investimentos em ativos fixos. Crescimento/redução no valor da carteira de crédito.
Rentabilidade da carteira	$\frac{\text{Receita operacional (taxas mais juros)}}{\text{Carteira ativa média}^{*10}}$	Crescimento/redução na taxa de juros. Crescimento/redução da carteira em risco

A qualidade dos ativos se refere ao nível segundo o qual o ativo contribui com o potencial de rentabilidade da instituição. Os ativos sem rendimentos são os que não geram receita. Uma grande quantidade de ativos sem rendimentos afeta os ganhos institucionais de forma negativa. No caso da carteira de crédito de uma IMF, são os ativos mais importantes da instituição: quanto mais pagamentos em atraso, maior a probabilidade de que a carteira pare de gerar receita. Em outras palavras, o risco de alguns empréstimos não gerarem receita e não serem pagos, tem que ser antecipado. A avaliação do risco é vital para a gestão, além de ser a base da viabilidade financeira de qualquer operação de crédito.

Figura 7.1 WOCCU Equador – Principais Indicadores Financeiros PEARLS (crescimento em US\$, %)

	Meta	Dez. 96	Dez. 97	Dez. 98	Dez. 99	Dez. 00
P – Proteção						
Provisão para Perdas / Inadimplência > 90 dias	100%	100	100	100	100	100
E – Eficácia da Estrutura Financeira						
Carteira Líquida ¹¹ / Ativo Total (%)	70-80%	69,3	75,3	71,2	49,5	70,8
Depósitos em Poupança / Ativo Total	70-80%	56,0	57,6	52,9	51,2	64,5
A – Qualidade dos Ativos						
Total de Créditos em atraso / Carteira Bruta	< = 5%	17,5	11,6	12,0	10,6	5,5
Ativos Não Produtivos ¹² / Ativo Total	< = 7%	13,1	11,8	14,5	17,4	14,8
R – Taxa de Retorno e Custo						
Total dos Custos Operacionais / Ativo médio	< 10%	10,7	10,9	8,1	8,5	12,3
Receita Líquida / Ativo médio	Suficiente para manter o índice do patrimônio líquido para os ativos superior a 10%	4,1	5,1	5,0	1,4	1,9
L – Liquidez						
Investimentos de Curto Prazo + Ativos Líquidos – Obrigações a Curto Prazo / Total de Depósitos	Mínimo 15%	25,5	18,4	22,9	53,3	18,3
S – Sinais de Crescimento						
Membros %	Mínimo 5%	12,4	3,8	16,7	3,7	2,2
Ativo Total %	> Inflação	20,7	43,6	-26,9	-49,0	79,9

Fonte: WOCCU

¹⁰ Ao analisar as contas do balanço patrimonial, tais como ativos, em relação à receitas ou despesas, para um período de tempo específico, é mais útil comparar as médias no período e não o valor total no final do período. Isso ajuda a evitar distorções que podem ocorrer quando há mudanças drásticas de valor perto do final do período, tais como um aumento significativo da carteira de crédito.

¹¹ Carteira Líquida = Carteira Ativa – reserva para perdas

¹² Os ativos não produtivos incluem ativos fixos e propriedade.

A carteira em risco (CER) é a medição de qualidade da carteira mais aceita no contexto internacional (o cálculo da CER é descrito no capítulo 6). Ela apresenta a parte da carteira “contaminada” por pagamentos em atraso e que, conseqüentemente, correm o risco de não serem pagos. Índices de inadimplência que refletem apenas o montante dos pagamentos em atraso, ignoram o fato de que quando um ou mais pagamentos não são feitos, todo o saldo está em risco. Para interpretar a CER é fundamental saber quando um crédito é considerado em risco. Por exemplo: carteira em risco superior a um dia, ou carteira em risco superior a trinta dias. Quanto mais antiga a inadimplência, menor a probabilidade do saldo a receber ser reembolsado.¹³

Em determinadas circunstâncias, as IMFs podem escolher renegociar os pagamentos com os clientes, o que é chamado crédito renegociado ou reescalonado, ou refinanciado, no caso de agregar o saldo de um empréstimo vencido à um empréstimo novo. Fazendo isso, o valor do novo empréstimo pode parecer “atualizado” ou não afetado pelos atrasos, indicando erroneamente um nível de risco menor. É importante observar que não existe um consenso definitivo quanto ao grau em que os empréstimos renegociados irão impactar as medições da carteira em risco. Em muitos casos, é recomendável incluir o valor destes empréstimos junto com os empréstimos considerados em risco, para evitar interpretações muito otimistas sobre a qualidade da carteira. Todavia, na ausência da prática padrão, o tratamento desses empréstimos sempre deve ser especificado todas as vezes que o indicador CER for usado. Ter um nível decrescente de carteira em risco é positivo.

Em um estudo publicado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, envolvendo dezessete instituições de crédito de microfinanças na América Latina, a carteira em risco superior a trinta dias era, em média, 5,2%, variando entre 0,6% e 13%.¹⁴ As instituições de crédito relataram uma CER entre 3% e 6%.

Além das avaliações de risco, o cálculo das perdas é crucial para a avaliação do desempenho. O indicador mais freqüentemente utilizado é a taxa de empréstimos reconhecidos como perdas, calculada dividindo-se o valor dos empréstimos lançados como perdas durante um período pela carteira média no mesmo período. Nesse caso, o valor dos empréstimos reconhecidos como perdas representa simplesmente os empréstimos que a instituição retirou de seus livros em virtude de dúvidas substanciais quando à possibilidade de recuperação dos mesmos. O reconhecimento de um empréstimo como perda é uma transação contábil para evitar superestimar o valor dos ativos produtivos de uma instituição.

Todas as instituições têm algum percentual de empréstimos não recuperáveis. No entanto, as instituições bem administradas mantêm tal percentual em um nível mínimo. Todavia, as taxas de empréstimos reconhecidos como perdas variam muito entre as instituições, em parte devido às diferenças nas políticas de perdas. Algumas instituições utilizam políticas de reconhecimento de perdas agressivas, freqüentemente para “sanear” a carteira. Como resultado, podem informar índices de CER muito mais baixos. Outras IMFs resistem lançar as perdas até que tenham sido utilizados

¹³ Glossary of Standard Financial Terms, Ratios and Adjustments for MFIs.

¹⁴ Jansson and Taborga, The Microfinance Industry: Does it Measure Up?, 6.

todos os esforços de cobrança. Exemplo: a Caja los Andes, na Bolívia, reconhece como perdas automaticamente os empréstimos com atrasos superiores a 90 dias, mesmo quando ainda estão sendo utilizados esforços de cobrança. A maioria dos sistemas de avaliação considera as diversas práticas das IMFs, calculando a taxa de empréstimos lançadas como perdas, incluindo os dados dos empréstimos atrasados a mais de 180 dias. Em qualquer exemplo, uma taxa de empréstimos reconhecidas como perdas decrescente, sempre é positiva.

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Carteira em risco (CER)	$\frac{\text{Valor do saldo (principal) dos empréstimos em atraso em mais de X dias}^*}{\text{Total da carteira ativa}}$	Aumento/redução de empréstimos em atraso Reconhecimento de perdas
Taxa de empréstimos reconhecidas como perdas	$\frac{\text{Valor lançado como perda no período}}{\text{Carteira ativa média}}$	Aumento/redução do valor de empréstimos irrecuperáveis Política de reconhecimento de perdas

*incluindo o valor dos empréstimos renegociados

Uma medição crítica na gestão de ativos é o grau no qual uma instituição antecipa eventuais perdas. Isto é avaliado através da taxa de cobertura de risco, calculada dividindo-se o valor das reservas para devedores duvidosos pelo valor total da carteira ativa. A reserva para devedores duvidosos reflete a despesa de provisão acumulada (menos as perdas) e fornece uma indicação das expectativas da gerência quanto às futuras perdas com empréstimos.

O BID descobriu que, entre as cinco maiores instituições da América Latina, o nível médio de reservas para devedores duvidosos é maior ou igual a 100% da carteira em risco a mais de trinta dias. Paralelamente, a média entre as vinte principais instituições era 80% da carteira em risco. No mínimo, tais estatísticas devem ser interpretadas como um reconhecimento, por parte dos líderes do segmento, de que é difícil recuperar empréstimos inadimplentes de microempreendimentos.¹⁵

As despesas relacionadas a cobertura de risco são melhor aferidas pela taxa de provisão para devedores duvidosos. Esta taxa é calculada dividindo-se a despesa com provisões para devedores duvidosos no período, pela carteira ativa média do período. As autoridades locais recomendarão um patamar mínimo de provisionamento para as entidades supervisionadas, enquanto as ONGs geralmente operarão com exigências menos rigorosas. Não obstante, todas as IMFs precisam de um provisionamento mais rigoroso do que os bancos tradicionais, uma vez que suas carteiras têm menos garantias. As práticas propostas para o provisionamento na avaliação de desempenho e as conseqüentes taxas de provisionamento precisam ser atentamente observados. Provisões propositalmente inferiores ou excessivas, impactarão a demonstração do resultado, distorcendo os indicadores de rendimentos. As despesas com provisionamento variam entre 3,5% e 4% da carteira média para as principais IMFs da América Latina.¹⁶

¹⁵ The Microfinance Industry, how does it measure up?, 7.

¹⁶ Abate e Jansson, 12

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Taxa de cobertura de risco	$\frac{\text{Reserva para devedores duvidosos}}{\text{Valor do saldo (principal) dos empréstimos em atraso em mais de X dias}}$	Aumento/redução no provisionamento para empréstimos em atraso
Taxa de provisão para devedores duvidosos	$\frac{\text{Despesas de provisão para devedores duvidosos no período}}{\text{Carteira ativa média do período}}$	Aumento/redução no valor da carteira em risco Política de provisionamento

*incluindo o valor dos empréstimos renegociados

Receitas

A capacidade de gerar receita é um requisito básico de qualquer IMF. Enquanto o enfoque das instituições é, cada vez mais, atrair capital de fontes comerciais, as medições que indicam a viabilidade a longo prazo através de lucros sustentáveis ganham mais importância. O retorno sobre patrimônio líquido é um indicador fundamental, que é cada vez mais utilizado como medida de viabilidade comercial. O ROE (retorno sobre o patrimônio) mede, em termos reais o crescimento ou a diminuição do capital, decorrente das operações de um período. Do ponto de vista dos proprietários, o ROE permite que os acionistas comparem o retorno com outros investimentos disponíveis.

Os dois componentes básicos do ROE são: o retorno sobre ativos (ROA) e o multiplicador do patrimônio (MP). O coeficiente ROA é calculado comparando-se o lucro líquido com o total dos ativos. Como indicador de desempenho, geralmente ele é denominado "utilização de ativos", demonstrando se a instituição utiliza bem os seus ativos, independente da alavancagem. Por outro lado, o MP mede o grau de alavancagem obtido pela instituição ao comparar o valor do total de ativos com o patrimônio total. Qualquer fator maior do que um demonstra o uso dos fundos emprestados para o financiamento de ativos. Como o denominador do indicador ROA e o numerador de MP são o mesmo, o ROE pode ser calculado multiplicando-se ROA por MP. Em geral, quanto maior o fator MP, maior o percentual de ROE.

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Retorno sobre ativos	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total médio}}$	Investimento relativo em ativos produtivos, comparado a ativos não produtivos. Qualidade da carteira. Taxas de juros sobre os investimentos. Juros cobrados dos clientes.
Multiplicador do patrimônio	$\frac{\text{Ativo médio}}{\text{Patrimônio médio}}$	Mudanças no valor do ativo. Mudanças no valor dos no passivo. Mudanças no patrimônio.
Retorno sobre ativo	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio médio}}$	Retorno sobre ativos. Multiplicador do patrimônio.

Em contraste com o ROE, a auto-suficiência mede a rentabilidade dos ativos olhando exclusivamente a cobertura de custos, por exemplo, relação entre receita e custo. É importante notar que, neste contexto, receita se refere à receita de todas as fontes diretamente relacionadas à atividades de microfinanças, incluindo juros, taxas e comissões. A receita das operações exclui doações ou honorários por serviços que não sejam de intermediação financeira.

No momento, os dois indicadores mais freqüentemente usados para a cobertura de custo são auto-suficiência financeira e operacional. Não existe um consenso sobre a definição precisa de despesas operacionais versus financeiras, o que torna problemática a ampla utilização das medidas. No entanto, é geralmente aceito que as medições de auto-suficiência incluem os efeitos dos ajustes para inflação e de empréstimos subsidiados. Isso, por sua vez, demonstra, em termos reais, como uma IMF funcionaria em um ambiente de mercado, onde quase todas as suas atividades fossem financiadas em termos comerciais. (Vide Capítulo 6 para explicações detalhadas sobre ajustes). Em geral, a auto-suficiência operacional mede a capacidade da instituição em sobreviver, enquanto a auto-suficiência financeira é um indicador melhor para medir a capacidade de crescimento a longo prazo.¹⁸ O aumento na auto-suficiência operacional e na auto-suficiência financeira é positivo.

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Auto-suficiência operacional	$\frac{\text{Receita operacional (taxas mais juros)}}{\text{Despesa operacional (administração, provisões, custo dos fundos)}}$	Aumento/redução da renda total por mudança no rendimento, valor ou qualidade da carteira. Aumento/redução das despesas operacionais.
Auto-suficiência financeira	$\frac{\text{Receita operacional e financeira}}{\text{Despesas operacionais e financeiras (administração, provisões, custo financeiro)}}$	Aumento/redução na receita total por mudança no rendimento, valor ou qualidade da carteira. Aumento/redução das despesas operacionais. Aumento/redução no custo dos fundos reativo a taxas de mercado e custo da inflação.

Eficiência e Produtividade

Depois da gestão da carteira, a prioridade de qualquer gerente de IMF deve ser a implementação de um processo operacional e de políticas que maximizem a eficiência e a produtividade. Nessa categoria, os indicadores avaliam a capacidade de uma instituição fornecer serviço à maior quantidade de clientes, com recursos próprios, ao menor custo possível.

¹⁷ Ao analisar as contas do balanço patrimonial, tais como ativos, em relação à receitas ou despesas, para um período de tempo específico, é mais útil comparar as médias no período e não o valor total no final do período. Isso ajuda a evitar distorções que podem ocorrer quando há mudanças drásticas de valor perto do final do período, tais como um aumento significativo da carteira de crédito.

¹⁸ Glossary of Terms, 11 (Glossário de Termos).



Um dos indicadores mais usados para aferir a eficiência em termos de custo é a relação dos custos operacionais com o valor da carteira média. O alto custo de desembolsar muitos empréstimos pequenos faz com que esse indicador tenha uma importância ímpar no setor de microfinanças. Entre as dezessete instituições que participaram do estudo do BID, o menor índice de despesas operacionais sobre a carteira média foi de 8,2%¹⁹. As médias encontradas em estudos maiores sobre a região da América Latina, variaram entre 20 a 25%.²⁰ No todo, um coeficiente decrescente de eficiência operacional é positivo.

Um ponto fraco importante desse indicador é que o coeficiente melhora a medida que a carteira média aumenta, algo não necessariamente relacionado com a eficiência e sim com a missão institucional e o nicho de mercado escolhido. Esse efeito é particularmente forte para empréstimos médios acima de \$500-\$600²¹. Por exemplo, os bancos comunitários, que geralmente desembolsam os menores créditos no segmento, informam ter despesas operacionais superiores a 50% em relação à carteira média, comparada com a média do segmento, de 20 a 25%.²² Não obstante, apesar do impacto do valor do empréstimo nesse indicador, as instituições com os maiores valores de empréstimos médios não são necessariamente mais rentáveis, pois uma grande quantidade de fatores têm impacto sobre o retorno, incluindo: economias de escala; estratégias de determinação de preços; produtividade; e qualidade da carteira.

Uma das responsabilidades-chave da gestão é garantir o maior uso possível dos recursos de uma instituição. Na área de produtividade, as medidas mais críticas são as que enfocam os recursos humanos. Geralmente são usados indicadores de produtividade de empréstimos e produtividade geral da equipe. Às vezes, o cálculo da produtividade por agente de crédito pode ser problemático, porque a definição de agentes de crédito pode variar segundo a metodologia de crédito de cada instituição. No entanto, dois indicadores desse tipo continuam a ser amplamente utilizados: número de clientes por agente de crédito e valor da carteira por agente de crédito. O primeiro não é afetada pelo valor dos empréstimos e, assim, talvez tenha mais importância para comparações entre as instituições.

Em geral, à medida em que se acumula experiência e que as metodologias de crédito vão sendo refinadas, a produtividade dos agentes de crédito, mensurada em termos de clientes ativos, é um indicador que tem apresentado uma tendência global positiva para o segmento. Há poucos anos, indicadores de 300 clientes por agente de crédito eram considerados elevados. Atualmente, os líderes do segmento na América Latina, que utilizam metodologias tanto de grupo quanto individuais, estão demonstrando a capacidade de atingir entre 500 a 600 clientes por agente de crédito.²³

¹⁹ Microenterprise Development Review

²⁰ Retirado de MicroBanking Bulletin 2001, Vol. 8, MicroRate, 2000 tabelas comparativas.

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

²³ Comparações da MicroRate, 2000.



Os indicadores de produtividade do grupo são importantes para avaliar a utilização de recursos humanos em escala mais ampla, especialmente a medida que os procedimentos das funções de apoio se tornam mais complexos e que se soma pessoal administrativo. A produtividade da equipe é calculada comparando-se o número de clientes, por funcionário da instituição. Esse indicador pode, de fato, ser mais útil do que a produtividade por agente de crédito, ao tentar avaliar a capacidade das IMFs com diversas metodologias de crédito.

Além desses indicadores, está se tornando cada vez mais comum no Brasil, medir os empréstimos desembolsados por mês, como um indicador da capacidade da equipe de gestão de desembolsar um grande número de empréstimos de forma consistente. Para que esse indicador faça sentido, precisa-se levar em conta a natureza cíclica da demanda dos clientes de microempreendimentos, tomando por base os cálculos das médias durante os períodos, em oposição às comparações mensais. Tal como ocorre com os indicadores de produtividade do agente de crédito e da equipe, um número global crescente é considerado uma tendência positiva.

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Nº de clientes por agente de crédito	$\frac{\text{Total de clientes ativos}}{\text{Número de agentes de crédito}}$	Aumento/redução no número de clientes Aumento/redução no número de agentes de crédito
Valor da carteira ativa por agente de crédito	$\frac{\text{Nº de empréstimos desembolsados durante o período}}{\text{Número de agentes de crédito}}$	Aumento/redução no crescimento da carteira Aumento/redução no número de agentes de crédito
Produtividade da equipe	$\frac{\text{Total de clientes ativos}}{\text{Número de funcionários (agentes de créditos, administrativo, gerentes)}}$	Aumento/redução no número de clientes Aumento/redução no número de funcionários
Empréstimos por mês	$\frac{\text{Número de empréstimos desembolsados no período}}{\text{Meses do período}}$	Aumento/redução no número de empréstimos desembolsados durante o período

Gestão Financeira

Os indicadores de liquidez são fundamentais para a gestão financeira. Estes indicam a capacidade das instituições em atender as demandas de caixa a curto prazo, incluindo o desembolso de empréstimos para os clientes ou pagamento de obrigações aos credores. Tradicionalmente, a liquidez é medida comparando-se os ativos de mais curto prazo a outras contas do balanço patrimonial, como total de ativos ou total de depósitos. Esses ativos de curto prazo incluem o disponível em caixa e nos bancos, a curto prazo (menos de 12 meses de prazo de resgate) e quaisquer outros instrumentos financeiros que possam ser rapidamente convertidos em caixa.

O índice de liquidez, que compara caixa, contas bancárias e investimentos com o total de ativos, é um indicador utilizado pelas IMFs. Esse índice é altamente influenciado pelas circunstâncias particulares de cada instituição, uma vez que o ciclo volátil de demanda por microcrédito tem um papel bastante significativo. As variações encontradas em uma única instituição podem ser muito grandes, variando de uma liquidez virtualmente zero, até 40%.²⁴ Pelo mesmo motivo, as comparações entre instituições desse indicador podem não ser muito úteis.

É também importante notar que um baixo índice de liquidez não indica necessariamente um problema de gestão. No entanto, do ponto de vista do desempenho, a observação das tendências de liquidez de uma única instituição, permite verificar a capacidade da gerência de investir em ativos produtivos, principalmente na carteira de crédito

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Índice de liquidez	$\frac{\text{Caixa e bancos} + \text{investimentos de curto prazo}}{\text{Ativo total}}$	Redução/aumento de desembolsos. Redução/aumento do nível de recuperação de créditos.

Um índice igualmente importante de avaliação financeira é o índice de despesas financeiras. Ele é calculado dividindo-se as despesas com taxas e juros sobre empréstimos pela carteira média do período. O índice mede a despesa total com juros incorrida pela instituição para financiar sua carteira, sendo utilizado para determinar a taxa mínima que a instituição deve cobrar sobre os empréstimos de maneira a cobrir suas despesas, incluindo as despesas de provisão e as despesas operacionais.

A taxa de despesas financeiras é determinada, principalmente, pelos mecanismos de financiamento da instituição, ou seja, débito comercial, fundos subsidiados ou patrimônio líquido. Na verdade, ele diz pouco sobre a real situação financeira de uma IMF. Por exemplo, uma instituição com empréstimos de diversas fontes comerciais e subsidiadas, pode ter uma taxa de despesas financeiras relativamente alta, superior, por exemplo, a 10% e, ao mesmo tempo, ser muito rentável. Ao mesmo tempo, uma empresa com uma taxa baixa de despesas financeiras provavelmente terá uma alavancagem menor, geralmente acompanhada por retornos menores sobre o patrimônio líquido.

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Taxa de despesas financeiras	$\frac{\text{Despesas financeiras (juros e taxas)}}{\text{Carteira média}}$	Custo financeiro; Alavancagem

²⁴ Christen, 157.

Figura 7.2 Indicadores de Desempenho PDI / BNDES

INDICADORES	Definição
ACOMPANHAMENTO DA CARTEIRA	
Carteira em Risco >1 dia	$CER = \text{Saldo devedor dos empréstimos em atraso} / \text{Carteira ativa}$
Taxa de empréstimos em atraso	$EA = \text{Número de empréstimos em atraso} / \text{Número total de empréstimos ativos}$
Taxa de perdas	$TP = \text{Valor lançado como perda no período} / \text{Carteira ativa média}$
Taxa de reserva para perdas	$RP = \text{Reserva para perdas} / \text{Carteira ativa}$
Taxa de provisão para devedores duvidosos	$PDD = \text{Provisão para devedores duvidosos} / \text{Carteira vigente média}$
PRODUTIVIDADE / EFICIÊNCIA	
Número de empréstimos ativos por agente de crédito	$N^\circ \text{ de empréstimos ativos} / N^\circ \text{ de agentes de crédito}$
Valor da carteira ativa por agente de crédito	$\text{Valor da carteira ativa} / n^\circ \text{ de agentes de crédito}$
Indicador de eficiência	$IE = \text{Despesas operacionais} / \text{Carteira ativa média}$
Custo por empréstimo concedido	$CpE = \text{Despesas operacionais} / \text{Número de empréstimos concedidos no período}$
VIABILIDADE	
Auto-suficiência operacional	$ASO = \text{Receita operacional} / \text{Despesas operacionais, incluindo provisão}$
Auto-suficiência financeira	$ASF = (\text{Receitas operacional e financeira}) / (\text{Despesas operacionais, incluindo provisão e despesas financeiras})$
RENTABILIDADE	
Retorno sobre ativo	$RoA = \text{Lucro líquido} / \text{Ativo total médio}$
Retorno sobre patrimônio	$RoE = \text{Lucro líquido} / \text{Patrimônio médio}$

Crescimento

O crescimento dos ativos produtivos é um dos indicadores mais importantes. O crescimento consistente do total de ativos impacta positivamente outros indicadores financeiros, tais como a eficiência operacional e, geralmente, está ligado ao aumento da alavancagem e ao aumento do retorno sobre patrimônio líquido. Como porcentagem do total de ativos, a carteira de crédito é o ativo produtivo mais importante de uma IMF. O ideal seria que o valor da carteira crescesse na mesma proporção dos ativos como um todo, mantendo uma proporção ótima de ativos produtivos e não produtivos. Se o crescimento do total de empréstimos se mantiver no mesmo nível de crescimento dos ativos, é muito provável que os níveis de rentabilidade possam ser mantidos. Por outro lado, se o nível relativo de crescimento dos empréstimos cair, isso sugere que outras áreas menos produtivas, tais como ativos fixos ou caixa, estão crescendo mais rapidamente.²⁵

²⁵ Richardson, 10

O crescimento consistente é um bom indicador da capacidade de planejamento e marketing de uma instituição. Um dos fatores chave é a retenção ou, inversamente, a perda de clientes. A maioria dos gerentes das IMFs já percebe que o desempenho nessa área tem um impacto surpreendentemente importante na rentabilidade, uma vez que o crescimento está diretamente relacionado a frequência de tomadores repetidos e aumentos dos valores de créditos individuais.²⁶ Instituições com elevadas taxas de perda se tornam obrigados a dedicar-se a um trabalho significativo na substituição de clientes, posterior aumento do percentual de novos clientes e, ainda, pequenos empréstimos na carteira.

Em decorrência de tais dificuldades, as medições precisas sobre a retenção de clientes se tornam cada vez mais importantes. Uma taxa de retenção responde à pergunta: “nesse período, quando os clientes tiveram a oportunidade de renovar seu empréstimo, que percentual efetivamente renovou?”.²⁷ Qualquer resposta inferior a 100% demonstra a perda de clientes. Enquanto ainda não existe um consenso claro sobre os cálculos mais precisos, a medida mais clara compara o número de empréstimos renovados no período, ao número de empréstimos quitados durante o período. Um índice crescente de retenção é um sinal positivo para qualquer instituição, fornecendo uma medida importante sobre a satisfação dos clientes como um todo.

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Fatores que mais influenciam o indicador</u>
Índice de crescimento do ativo	$\frac{\text{Valor dos ativos no final do período anterior} - \text{Valor dos ativos no final do período atual}}{\text{Valor dos ativos no final do período anterior}}$	Investimento em ativos.
Índice de crescimento da carteira	$\frac{\text{Valor da carteira no final do período anterior} - \text{Valor da carteira no final do período atual}}{\text{Valor da carteira no final do período anterior}}$	Investimento na carteira.
Índice de retenção de clientes	$\frac{\text{Número de empréstimos renovados durante o período}}{\text{Número de empréstimos quitados durante o período}}$	Clientes não renovam empréstimos. Lentidão na aprovação. Lentidão nos desembolsos.

²⁶ Rosenberg, 1

²⁷ Rosenberg, 1

7.4. Exercícios: Escolhendo os seus Principais Indicadores

Um sistema de indicadores de desempenho é, em primeiro lugar e, acima de tudo, uma ferramenta de gestão. Assim sendo, ele precisa ser útil e prático. Os gerentes de maior sucesso concordam que apenas alguns indicadores podem ser monitorados regularmente, e desempenhar um papel significativo na tomada de decisões.

A lista abaixo compara muitos dos indicadores freqüentemente utilizados e descreve os contextos nos quais mais podem ser mais úteis. Por fim, a determinação de áreas prioritárias para análise dependerá das forças e fraquezas da instituição, além de sua missão e metas específicas.

QUALIDADE DA CARTEIRA											
Taxa de cobertura de risco $\frac{\text{Valor da reserva para devedores duvidosos}}{\text{Carteira em risco} > 30 \text{ dias}}$	Taxa de provisão para devedores duvidosos $\frac{\text{Valor da provisão para devedores duvidosos no período}}{\text{Valor da carteira ativa bruta média no período}}$										
<p>Ambos indicadores estão relacionados à criação de reservas suficientes para perdas em potencial. A taxa de cobertura de risco compara os níveis atuais de reserva para devedores duvidosos com o valor atual da carteira em risco. A taxa de provisão para devedores duvidosos compara o valor das provisões em relação à carteira ativa média, independente do nível de risco. Em um contexto no qual os níveis da carteira em risco sejam erráticos ou se deteriore rapidamente, a taxa de cobertura de risco pode fornecer a um gerente um aviso antecipado de que as reservas atuais podem ser insuficientes. Ao mesmo tempo, pode fornecer a um analista externo evidências mais bem fundamentadas sobre a capacidade da instituição de confrontar perdas em potencial com empréstimos. Para um analista, é difícil fazer uma avaliação nessa área, observando exclusivamente a taxa de provisão para devedores duvidosos.</p> <p>O exemplo abaixo mostra como duas instituições poderiam ter uma taxa de provisão para devedores duvidosos relativamente parecida mas, em função de práticas de provisionamento diferentes, apresentar taxas de cobertura de risco distintas. Nesse caso, a Instituição A está mais protegida.</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Instituição A</th> <th>Instituição B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Taxa de provisão para devedores duvidosos 48.000/ 1.200.000</td> <td>38.475/ 855.000</td> </tr> <tr> <td>= 4%</td> <td>= 4,5%</td> </tr> <tr> <td>Taxa de cobertura de risco 60.000/ 60.000</td> <td>35.055/ 42.750</td> </tr> <tr> <td>= 100%</td> <td>= 82%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: é assumido que a carteira em risco acima de 30 dias para as duas instituições seja 5%.</p>		Instituição A	Instituição B	Taxa de provisão para devedores duvidosos 48.000/ 1.200.000	38.475/ 855.000	= 4%	= 4,5%	Taxa de cobertura de risco 60.000/ 60.000	35.055/ 42.750	= 100%	= 82%
Instituição A	Instituição B										
Taxa de provisão para devedores duvidosos 48.000/ 1.200.000	38.475/ 855.000										
= 4%	= 4,5%										
Taxa de cobertura de risco 60.000/ 60.000	35.055/ 42.750										
= 100%	= 82%										

PRODUTIVIDADE	
Nº Clientes por agente de crédito <u>Número total de clientes ativos</u> Número de agentes de crédito	Carteira por agente de crédito <u>Valor total da carteira ativa bruta</u> Número de agentes de crédito
<p>Os dois indicadores medem a carga de trabalho por agente de crédito. No entanto, ao comparar a produtividade de metodologias ou produtos diferentes, clientes por agente de crédito poderia ser um melhor indicador, uma vez que não é afetado pelo valor dos empréstimos médios. Ao comparar os agentes de crédito para determinar incentivos, a carteira por agente de crédito pode ser o melhor indicador por estar diretamente relacionado ao valor dos ativos e, conseqüentemente o potencial de rentabilidade.</p> <p>O exemplo abaixo mostra que os agentes de crédito que trabalham com empréstimos individuais geram mais do dobro da carteira do que os agentes de crédito que trabalham com grupos solidários, enquanto número de clientes é menor no caso de empréstimos individuais.</p>	
Agente de crédito – Créditos solidários	Agente de crédito – Créditos para investimentos individuais
Nº Clientes por agente de crédito 379	249
Carteira ativa por agente de crédito \$90.960	\$217.875

EFICIÊNCIA	
Eficiência operacional <u>Despesas operacionais durante o período</u> Carteira ativa média no período	Custo por empréstimo desembolsado <u>Despesas operacionais durante o período</u> Número de empréstimos desembolsados durante o período
<p>Os dois indicadores medem custos relativos. Ao comparar as tendências de um único produto, durante um período de tempo, o custo por desembolso de empréstimo pode ser útil. No entanto, ele é difícil de ser utilizado para comparar duas instituições, por ser muito sensível à rotação média da carteira de crédito.</p> <p>O exemplo abaixo ilustra o impacto da rotação da carteira na análise de custo. A instituição B gerencia uma carteira do mesmo tamanho da carteira da Instituição A, porém a um custo menor. No entanto, a instituição B roda sua carteira 1,5 vezes ao ano, enquanto a instituição A tem uma rotatividade de carteira de 3 vezes ao ano.</p>	
Instituição A	Instituição B
Eficiência operacional 213.750/ 855.000	145.350/ 855.000
= 25%	= 17%
Custo por empréstimo desembolsado 213.750/ 2.443	145.350/ 1.221
= 87	±19

**E agora, para onde vamos? A importância dos *benchmarks* de desempenho do setor.**

A utilização de indicadores de desempenho padronizados é a primeira etapa rumo a maior transparência do segmento de microfinanças. Os esforços para o desenvolvimento de sistemas, assim como a disseminação de informações, fornecem uma infra-estrutura fundamental que pode ajudar o desenvolvimento do segmento, ampliando o fluxo de investimentos ao setor e melhorando o desempenho de instituições individuais. Apesar dos progressos significativos, os benefícios de uma maior transparência ainda não foram totalmente compreendidos.

Uma pergunta inevitável em qualquer discussão sobre a avaliação de desempenho é: “quão grande ou quão pequeno deve ser esse indicador”? Em outras palavras, todos estão igualmente interessados em comparar suas próprias instituições a índices de desempenho bons ou excelentes. A existência de *benchmarks* pode responder a este tipo de pergunta. Há muito tempo, o setor de bancos comerciais se beneficia do uso de indicadores padronizados, criando valores de referência significativos que podem ser usados por gerentes e também pelos credores ou investidores interessados em avaliar a situação de instituições individuais. O mesmo é necessário para o desenvolvimento contínuo a indústria de microfinanças.

O leitor deve ter notado que, nesse capítulo, em alguns casos, valores de referência foram citados. Isso foi feito basicamente para inserir a estatística ou a porcentagem em um contexto realista. Esses pontos de referência podem ser úteis em comparações iniciais, mas não podem ser considerados os melhores indicadores de desempenho, originários de um consenso formal. O segmento ainda sofre com o obstáculo da falta de informações confiáveis, que permitam formar um banco de dados comparativos. Esses problemas ainda existem devido a inconsistências nas práticas de auditoria, contabilidade, gestão, estruturas fracas de regulamentação e continuidade da inconsistência nos métodos de cálculo. Felizmente essa lacuna de informações está diminuindo aos poucos.

O *MicroBanking Bulletin Standards Project*, criado em 1997, é um exemplo de esforço que trata esta questão. Os objetivos do projeto são ajudar as IMFs a entender seu desempenho, comparando-o ao de suas concorrentes, para estabelecer os melhores indicadores de desempenho, e para ampliar a transparência nos relatórios financeiros. Nos quatro primeiros anos, o projeto cresceu e englobou 124 das principais IMFs de 45 países diferentes. Coletando regularmente dados financeiros e da carteira das principais IMFs, organizando-as em grupos parceiros e disseminando as informações, o projeto está construindo os alicerces para um consenso eventual sobre muitas áreas chave do desempenho.

As agências especializadas em *rating* também desempenham um papel importante nisso, levando a discussão dos melhores indicadores de desempenho para a avaliação de risco. Exemplos destas agências incluem *MicroRate*, *M-CRIL* e *Planet Rating*. Todas estas organizações participam da estruturação de um banco de dados de informações sobre desempenho, úteis na criação de comparações dentro e entre regiões. Fazendo isso, as avaliações de desempenho podem ser colocadas em um contexto relevante e avaliações de risco qualitativas podem ser feitas de forma mais precisa. O conceito de risco, juntamente com o retorno esperado, é fundamental para as decisões do investidor e do credor, sendo especialmente importante para instituições interessadas em ter acesso a mercados de capitais.



Capítulo

8

8- Planejamento do Crescimento

8.1. Introdução

Este capítulo explora o plano de negócios e o seu papel na preparação de uma IMF para que o seu crescimento e desenvolvimento sejam bem-sucedidos. O capítulo não oferece uma explicação detalhada de todas as aplicações de um plano de negócios, nem pretende definir um formato aceito universalmente. Em vez disso, o capítulo apresenta uma visão geral do processo de planejamento fornecendo aos leitores uma “lista de verificação” das etapas importantes a serem consideradas na criação de um plano de negócios. Estruturas com exemplos, perguntas, planilhas e gráficos são apresentadas ao longo do texto para facilitar o entendimento dos diferentes estágios no processo de planejamento do negócio.

O que é um Plano de Negócios?

Um plano de negócios é um conjunto de documentos redigidos por uma instituição para descrever uma oportunidade de negócio. Uma instituição usa um plano de negócios para definir as estratégias que serão executadas para aproveitar as oportunidades existentes e tirar o maior proveito possível.

O plano de negócios estrutura o futuro de uma instituição. Ele explica para onde uma instituição está direcionada, como pretende chegar lá e em que velocidade. Um bom plano de negócios leva em consideração um ambiente operacional em contínua mudança e detalha as etapas que serão cumpridas ao longo do caminho para gerenciar as mudanças e evitar o risco de fracasso.

Por que um Plano de Negócios é importante?

O valor de um plano de negócios se encontra mais no processo de planejamento envolvido na sua criação do que no produto final propriamente dito. Este processo força uma instituição a usar a auto-análise para definir claramente o seu papel e o objetivo da sua existência. O processo de planejamento do negócio pretende criar um entendimento claro e fundamental sobre o que é o negócio, quem é o público-alvo, quais são suas necessidades, quais produtos e serviços oferecidos pela instituição, que recursos são necessários para fornecer os produtos e serviços e qual é a lucratividade das operações atuais. Por meio dessa auto-análise a instituição também tenta entender e esclarecer os desafios e riscos atuais e, fazendo isso, planejar caminhos alternativos para navegar pelos desafios e gerenciar o risco.



O planejamento fornece uma oportunidade de focalizar o futuro, fornecendo à instituição uma chance de prever as oportunidades e desafios que estarão no caminho. Essa previsão pode apressar o tempo de resposta e melhorar a tomada de decisão quando as oportunidades e desafios se materializam. O planejamento é essencial para determinar a alocação dos recursos necessários, sejam eles materiais ou humanos. Essa preparação também pode reduzir muito o stress e melhorar o ambiente de trabalho em geral.

O planejamento orienta a instituição para resultados. Ele começa definindo a direção da instituição e continua com o estabelecimento de metas e objetivos atingíveis. Os resultados durante seu desenvolvimento permitem que o desempenho seja medido e avaliado aumentando a probabilidade de sucesso.

Finalmente, o planejamento fornece à instituição a oportunidade de desenvolver e testar idéias. O processo pode ser usado para estudar diferentes estratégias e táticas sem o risco e o custo da implementação real.

Usos do Plano de Negócios

Os planos de negócios são usados principalmente para levantar capital para um negócio ou como um meio de orientar o crescimento do negócio. Como ferramenta para levantar o capital necessário, um plano de negócios tenta persuadir os investidores em potencial que a instituição definiu a oportunidade de mercado, tem o gerenciamento e os sistemas necessários para tirar vantagem dessa oportunidade e um plano realista para que isso ocorra. Os doadores e investidores normalmente exigem um plano de negócios.

Assim como um guia institucional, o plano de negócios apresenta uma estrada para o sucesso, direcionando a instituição, os participantes e a equipe, ajudando a gerenciar o programa e finalmente realizar a missão.

Todas as IMFs, desde pequenas iniciantes até grandes instituições maduras, precisam ter um plano de negócios. Decidir quando criar um plano de negócios exige a avaliação do processo conforme ele se relaciona com a necessidade e oportunidade de levantar o capital e com a necessidade de definir e preparar a IMF para confrontar riscos potenciais, desafios e oportunidades .

Componentes de um Plano de Negócios

Um plano de negócios típico define o plano estratégico da instituição, o plano operacional/de gerenciamento, plano de marketing e plano financeiro.¹ Muitas IMFs estruturam seu plano de negócios para que ele seja composto de dois documentos separados: um *Plano Estratégico* e um *Plano Anual* ou *Plano Operacional*. Os dois planos incorporam aspectos da estratégia de marketing da IMF, assim como as projeções financeiras e orçamentos. As diferenças principais entre o plano estratégico e o

¹ McNamara, "Business Planning," 1999



plano operacional são o período de tempo que cada documento cobre e o nível de detalhe que cada um revela. O plano estratégico cobre normalmente de 3 a 5 anos e impõe à instituição metas e objetivos a longo prazo, enquanto um plano operacional enfatiza um único ano e identifica metas a curto prazo e atividades específicas. É importante que os dois estejam ligados: cada atividade de um plano operacional deve ser uma etapa em direção a uma meta. Todas as metas devem ajudar a atingir um objetivo a longo prazo apresentado no plano estratégico. E cada objetivo deve ser consistente com a missão da IMF e ajudá-la a realizar a sua visão do futuro.

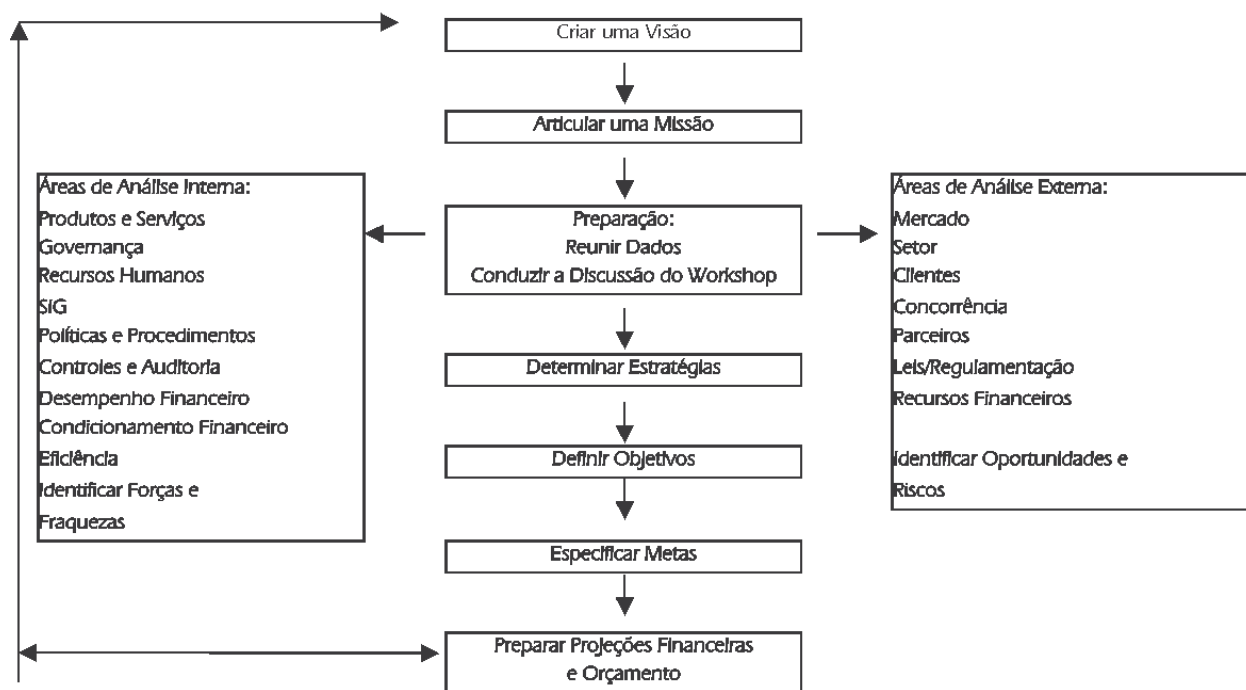
8.2. Planejamento Estratégico

O plano estratégico da instituição determina para onde uma instituição está caminhando, como ela pretende chegar ao seu destino e como ela saberá quando chegou.² O plano estratégico foca na articulação da visão e da missão da instituição e, então, define estratégias e objetivos claros que conduzem a instituição para mais perto da realização de sua missão e tornando-se o que imaginou em sua visão. Um plano estratégico não elabora detalhes e atividades específicos-aqueles contidos no plano operacional, descritos na parte III deste capítulo. O gráfico 8.1 apresenta as diferentes etapas envolvidas no processo de planejamento estratégico. O Box 8.1 fornece um exemplo de plano estratégico.

² McNamara, "Strategic Planning," 1999



Figura 8.1 Processo de Planejamento Estratégico



Box 8.1 Exemplo de Plano Estratégico

O plano estratégico deve ser organizado de maneira que as informações apresentadas sejam gerenciáveis e úteis. Segue abaixo, uma amostra de plano estratégico com as descrições das seções selecionadas, incluindo os tamanhos sugeridos para as páginas. Apesar de o Sumário Executivo aparecer primeiro na amostra, ele normalmente é preparado por último.

I. Sumário Executivo (1 página)

Deve conter uma breve descrição da instituição, uma declaração do objetivo do documento, uma declaração da missão, estratégias resumidas e o conteúdo do Plano Estratégico

II. Formação (1 página)

a. Breve Histórico e descrição da Instituição

b. Estatísticas Atuais

As estatísticas devem incluir: número de empréstimos ativos, saldo total de empréstimos pendentes, saldo médio de empréstimos, taxa de devedores duvidosos, taxa de inadimplência (Carteira em Risco > 30 dias), eficiência administrativa, rendimento da carteira, auto-suficiência operacional, retorno sobre ativos e equipe total

*I. Visão, Missão e Valores (1/2 página)**II. Análise Estratégica (3-5 páginas)*

a. Fatores políticos e econômicos que afetam os clientes

b. Fatores industriais

c. Regulamentação e ambiente legal

d. Colaboradores e parceiros

e. Mercado

A análise do mercado deve incluir a área geográfica das operações, população total, adultos, distribuição de clientes alvo, mercado total estimado

f. Concorrência

A análise da concorrência deve incluir o nome do concorrente, a cobertura geográfica, o sumário institucional, o mercado alvo, a carteira pendente, produtos e serviços, forças e fraquezas

g. Análise SWOT

*I. Metas e Objetivos (3 páginas)**II. Desafios e Conclusões (1 1/2 página)**III. Projeções Financeiras*

a. Premissas

b. Demonstração do Resultado

c. Balanço Patrimonial

d. Demonstração de Fontes e Usos

e. Principais Índices

f. Orçamento

Declarações de Visão, Missão e Valores

Para funcionar bem, uma instituição deve criar declarações de visão, missão e valor para definir o seu objetivo. Para instituições novas e em crescimento, a idéia do que a instituição se tornará é o que motiva a equipe, os funcionários e até os clientes. Para instituições estabelecidas há mais tempo, deve haver uma busca constante da melhoria e da permanência a frente da competição ou na vanguarda de novos desenvolvimentos do setor.



As IMFs freqüentemente têm metas mais variadas do que instituições do setor financeiro formal e uma necessidade maior de declarações de visão, missão e valores claramente definidos, uma vez que existe algo mais para a IMF do que resultados financeiros. Essas declarações ajudam a equilibrar as idéias ou metas concorrentes. Por exemplo, as IMFs devem equilibrar a disputa para chegar aos pobres e ainda alcançar sustentabilidade. As cooperativas de crédito procuram fornecer empréstimos baratos aos clientes, ao mesmo tempo em que aumentam a lucratividade dos depositantes. A declaração de visão, missão e os valores também servem para unificar os clientes, a equipe e os participantes ao redor de uma visão e fornecer uma diretriz onde haja políticas de atuação bem definidas. Apesar de estarem intimamente relacionadas, as declarações de visão, missão e valor são coisas separadas.

Declaração de Visão

Para ser bem-sucedida, a instituição precisa ter um forte senso de objetivo e direção: a declaração de visão fornece isso. Se uma instituição tem planos formais sem visão, cada alteração imprevista no ambiente pode dar a impressão de que todos os planos, assim como a instituição, estão à beira do colapso.

Comparando o futuro com o presente, a declaração de visão descreve a grande imagem do que a instituição se parecerá e do que ela espera realizar—ela declara onde a instituição deixará a sua marca e quão longe ela irá. Em uma IMF as questões importantes a se considerar são: a instituição deseja se especializar em alguns produtos ou deseja se tornar um fornecedor de todos os serviços oferecendo uma ampla variedade de produtos financeiros? A IMF deseja se expandir para cobrir uma vasta área geográfica ou enfatizar uma cidade ou vizinhança? Normalmente uma declaração de visão utiliza um horizonte de tempo de dez anos ou mais e projeta o que a instituição deseja se tornar.

A declaração de visão deve inspirar e guiar a instituição, lutando por um objetivo maior ao mesmo tempo em que permanece compreensível em um senso real e prático. Apesar de ser difícil definir a visão de uma instituição, uma sentença de uma ou duas frases aumenta a probabilidade de que ela permaneça clara, significativa e facilmente compreensiva.³ Também é importante que a declaração de visão seja ampla o suficiente para dar flexibilidade para a instituição se adaptar ao ambiente operacional. Se ocorrer o inesperado e a visão for ampla o suficiente, a instituição pode se adaptar e ainda atingir a visão. O *Box 8.2* expressa alguns motivos de “Por Que a Visão É Importante.”

³ King, 2000, 38



Box 8.2 Por Que a Visão É Importante

A Visão Institucional ajuda a ...

- ▶ Unificar clientes, equipe e participantes ao redor de uma visão;
- ▶ Transmitir a imagem do que a instituição aspira ser;
- ▶ Identificar claramente a direção e o objetivo;
- ▶ Romper os limites do pensamento limitado;
- ▶ Fornecer continuidade através das etapas de desenvolvimento institucional;
- ▶ Fornecer diretrizes onde não há políticas;
- ▶ Promover o interesse, o compromisso, a propriedade;
- ▶ Inspirar confiança;
- ▶ Encorajar a criatividade, e
- ▶ Construir a lealdade.

Declaração de Missão

A declaração de missão expõe claramente o que a instituição faz para implementar a visão. A visão é o fim: a missão expressa o meio que a instituição utiliza para alcançar o fim. Uma declaração de missão motivadora é uma excelente ferramenta para que todos os membros de uma instituição se empenhem na mesma direção. Uma declaração de missão define quem são os grupos de interesse da instituição, quem é o público-alvo e quais produtos e serviços são oferecidos para atendê-los. A missão é usada para distinguir uma instituição da sua concorrente. Também ilustra como a instituição e seus funcionários enfatizam a qualidade, o valor e o serviço.

Uma declaração de missão é mais prática, mais fundamentada na realidade atual que a declaração de visão. O horizonte de tempo de uma declaração de missão é de três a cinco anos e claramente realça as estratégias que a instituição segue. Funciona como um lembrete do que deve ser feito no presente para que a instituição se mova regularmente no sentido de realizar a visão do futuro independentemente de quais obstáculos ela encontra. Como tal, é mais provável que a declaração de missão mude com os principais aspectos do ambiente operacional, como mudanças na concorrência ou na tecnologia, do que a declaração de visão.⁴

Declaração dos Valores

Os valores são vitais em uma instituição. Os valores de uma instituição definem as prioridades centrais da instituição e a sua cultura. Os valores orientam as prioridades da gerência e da equipe ditando como elas devem conduzir os negócios da instituição. Nem todas as políticas e procedimentos podem ser documentados. Nem toda atividade pode ser monitorada. Por esse motivo, é importante que a instituição tenha uma declaração que descreva de 4 a 6 valores-mestres que guiem a instituição. Em caso de dúvida, os grupos de interesse, os gerentes, a equipe e até os clientes podem consultar a declaração de valores para obter as diretrizes para a tomada de decisão. Os valores típicos em uma IMF incluem:

- ▶ Honestidade;
- ▶ Integridade;
- ▶ Transparência;
- ▶ Eficiência.

⁴ King, 2000, 40



O **Box 8.3** lista exemplos de declarações de missão, visão e valores.

Box 8.3 Exemplo de Declarações de Visão, Missão e Valor

Chase Manhattan Bank, NA

A Visão do Chase Manhattan

...Nós fornecemos serviços financeiros que melhoram o bem-estar e o sucesso de indivíduos, indústrias, comunidades e países em todo o mundo.

Missão

Por meio de nosso compromisso compartilhado com aqueles que servimos , nós seremos a melhor empresa de serviços financeiros no mundo.

▶ Os clientes nos escolherão em primeiro lugar porque fornecemos o serviço com a maior qualidade e desempenho.

▶ As pessoas ficarão orgulhosas e ansiosas para trabalhar aqui.

Os investidores comprarão nossas ações como o melhor investimento a longo prazo.

Valores

Para oferecer o melhor aos nossos clientes, nós somos uma equipe que mostra respeito pelos nossos colegas e compromisso com os mais altos padrões de qualidade e profissionalismo:

- ▶ Foco no cliente
- ▶ Respeito mútuo
- ▶ Trabalho em equipe
- ▶ Qualidade
- ▶ Profissionalismo⁵

Banco Sol

Nossa Visão

O BancoSol é, e continuará sendo, a instituição líder em microfinanças avaliada em termos de carteira de empréstimos e clientes, em cada região do país onde haja operações ...

Missão

Nós estamos comprometidos em fornecer serviços financeiros abrangentes para pessoas físicas, microempreendedores, assim como para negócios de pequeno e médio porte pertencentes aos setores mais vulneráveis da economia e que representam a maioria da população boliviana.⁶

Análise Estratégica

Muitos planejadores estratégicos cometem o erro de não realizar uma análise estratégica antes de criar seus planos estratégicos. Dessa maneira, criam planos baseados somente nas suposições atuais. Tais planos estratégicos são essencialmente listas de afazeres institucionais para os próximos anos.⁷ Em vez disso, os planejadores devem conduzir a análise preparatória dos ambientes externo e interno para aprender mais sobre as tendências atuais e futuras que afetam a instituição. Um exemplo preliminar de análise dos ambientes operacionais externo e interno de uma IMF encontra-se no Anexo 8.1 no fim deste capítulo. Depois de conduzir a análise estratégica, o diagrama SWOT é uma ferramenta útil para ajudar a integrar e analisar os resultados.

⁵ Graham and Havlick, p. 142-3

⁶ Khainata, 2002

⁷ McNamara, "Business Planning" 1999

Análise Externa

O objetivo de conduzir a análise do ambiente externo é triplo: conduzir a pesquisa de mercado e analisar o público-alvo, analisar a indústria e avaliar a concorrência.

O objetivo da *Pesquisa de Mercado e da Análise do Público-alvo* é aprender o máximo possível sobre os clientes: quantos existem, seus desejos e necessidades, e suas percepções da instituição. Nessa análise, é importante:

- ▶ Determinar o tamanho total do mercado potencial e como o ele é segmentado. Um *segmento de mercado* refere-se a um de dois ou mais subgrupos em um público-alvo determinado por certas características em comum dos membros deste segmento.⁸ Um exemplo de segmento de mercado em microfinanças seria o de microempreendedores que se beneficiariam com empréstimos de capital de giro inferiores a R\$500.
- ▶ Identificar quem é o público-alvo, quais são suas necessidades e requisitos. Dessa maneira, a instituição pode desenvolver produtos mais adequados aos desejos do mercado pretendido. As considerações importantes incluem: idade, gênero, status social, negócio, hábitos de consumo, poder aquisitivo, etc. Além disso também é importante saber que produtos os clientes desejam e que exigências eles têm para esses produtos.
- ▶ Determinar as fontes de informações que existem sobre o público-alvo. Qual é a precisão das estatísticas? Quais são as fontes confiáveis? O que pode ser aprendido dessas fontes?
- ▶ Descobrir o que o público-alvo pensa da IMF, de seus produtos e serviços. Isso fornece uma maneira de a IMF julgar se as linhas de produtos atuais (ou idéias de desenvolvimento de produtos) são apropriadas para o público pretendido. Esse tipo de análise aumenta a probabilidade de sucesso das ofertas do produto.
- ▶ Definir e avaliar a localização da instituição no mercado existente. Saber onde uma IMF se encontra atualmente tem um impacto direto na determinação de aonde ela pode se expandir no mercado. As considerações importantes incluem: Qual é a fatia do mercado? Quais tendências são evidentes na fatia do mercado? Ela está aumentando ou está diminuindo? Qual é o potencial futuro no mercado?

Ao conduzir esse tipo de análise é importante considerar o potencial que pode existir fora do leque de operações atuais. Talvez, sem alterar muito os produtos e as operações atuais, uma IMF possa entrar em um nicho dimensionável e ainda não atendido. Por exemplo, há um grande mercado que pode ser acessado pela oferta de empréstimos menores? Há mercado potencial fora da cobertura geográfica atual?

O objetivo da *análise do setor* é julgar precisamente a posição e a estabilidade da indústria para prever as alterações que podem ocorrer. Com essas informações, a instituição pode se preparar melhor para os impactos positivos ou negativos que a alteração pode causar nas operações. O foco desta análise deve incluir a determinação de:

⁸ Friedman, 2000, 414

- ▶ Qual é o estado atual do ambiente financeiro? Quais são as tendências da taxa de juros? Câmbio? Inflação? Os fatores macroeconômicos são favoráveis ou desfavoráveis?
- ▶ Qual é o estado atual da indústria de microfinanças? Qual é a experiência da indústria de microfinanças? Há padrões na indústria? Há movimentações para regulamentação da indústria? Que cooperação existe entre os principais papéis?
- ▶ Quais tendências são evidentes na indústria? Há tendências evidentes em toda a indústria? O mercado em crescimento é mais competitivo? O tamanho do mercado está aumentando ou diminuindo?
- ▶ Quais são os principais riscos do setor? Há mudanças legais ou de regulamentação que afetam positivamente ou negativamente a instituição? Há incertezas políticas? Incertezas econômicas? Possíveis desastres naturais?
- ▶ Que oportunidades existem no mercado?
- ▶ Qual é o status do ambiente em que os clientes da IMF estão operando? Há questões legais /de regulamentação? Como está a saúde da economia local? Como esses fatores afetam os clientes dos clientes da IMF?

O objetivo da *análise da concorrência* é determinar quem são os principais concorrentes, suas vantagens e desvantagens competitivas. As perguntas incluem:

- ▶ Quem são os principais concorrentes? Quais são suas forças e fraquezas? Eles têm uma fatia de mercado maior? Eles têm melhor reconhecimento da marca? Quão melhor aceitos são os seus produtos? Sua taxa de inadimplência é maior ou menor? Como se compara sua política de preços? Seus funcionários são bem pagos?
- ▶ Como provavelmente será o concorrente no futuro? Que novos concorrentes podem entrar no mercado? Os bancos comerciais estão entrando no mercado? Há concorrentes estrangeiros? As ONGs locais estão aumentando a atividade? A concorrência está afetando o desenvolvimento do produto?

Os principais fatores ambientais externos a considerar incluem: limitações de mercado, falta de capital, problemas com fornecedores, diminuição da fatia de mercado, mudanças de localização/recursos, qualidade da mão-de-obra, mudanças revolucionárias na indústria.⁹

Análise Interna

Uma análise interna é conduzida para avaliar o status atual real da própria instituição. Ao conduzir uma análise interna, é preciso lembrar do desempenho passado, ou seja, as realizações e falhas anteriores devem ser entendidas para que a instituição possa melhorar o desempenho no futuro. O estudo histórico do desempenho pode servir para a instituição prever, preparar-se e reagir a eventos futuros. É importante notar que normalmente é mais fácil desenvolver *insights* das análises de estratégias e esforços que não foram bem-sucedidos do que daquelas que tiveram sucesso. Isso é compreensível considerando que é menos provável que uma instituição obtenha melhorias em sistemas que funcionaram bem do que naqueles que falharam.¹⁰

⁹ King, 23

¹⁰ Camillus, 1986, 69

A análise do ambiente interno de uma instituição requer o exame da sua hierarquia, assim como da função dos vários departamentos.

O exame da hierarquia envolve o estudo da “cadeia de comando” ou de quem se reporta a quem.

- ▶ Propriedade;
- ▶ Governança;
- ▶ Gerência;
- ▶ Recursos Humanos.

A análise da função da instituição está vinculada à análise de “quem realiza que atividades”. Em uma IMF, há normalmente:

- ▶ Serviços Financeiros (Vendas e Marketing);
- ▶ Pesquisa e Desenvolvimento;
- ▶ Recursos Humanos, Gerenciamento dos Sistemas de Informações e Administração;
- ▶ Finanças/Contabilidade;
- ▶ Controle interno e Auditoria.

Algumas áreas ambientais internas a considerar na análise interna: governança e estrutura proprietária; comunicação da visão e dos objetivos; lucratividade; fluxo de caixa; competência administrativa; reconhecimento da marca; qualidade e aceitação do produto; canais de distribuição; avaliação e *feedback* da equipe e ambiente de trabalho.¹¹ O anexo 1, no fim do capítulo, fornece como exemplo uma tabela com as áreas de auto-avaliação e as perguntas.

Análise SWOT¹²

A revisão dos resultados de estudos externos e internos por meio de uma análise SWOT é uma maneira eficiente de começar a avaliar a capacidade de realização das declarações de visão e missão. A análise SWOT é um gráfico que organiza os fatores internos e externos que afetam uma instituição por *Forças (Strengths)*, *Fraquezas (Weaknesses)*, *Oportunidades (Opportunities)* e *Ameaças (Threats)*. Uma análise SWOT pode ser conduzida tanto no nível institucional quanto departamental. O uso da análise SWOT ajuda a instituição a combinar as forças internas com as oportunidades existentes no ambiente externo. Uma SWOT também identifica claramente as fraquezas internas da instituição assim como apresenta os riscos externos, de maneira que seja possível tomar uma providência para amenizar as fraquezas e minimizar os riscos, conforme eles se materializem.

As forças são classificadas como aspectos positivos do ambiente interno. Elas podem incluir (mas não se limitam a): principais competências, vantagens competitivas, atributos positivos da cultura corporativa, etc. É importante identificar as forças para que a instituição possa capitalizá-las adequadamente e usá-las ao máximo.

As fraquezas são classificadas como aspectos negativos do ambiente interno. Algumas fraquezas são: ineficiências, falta de treinamento, controles internos insuficientes e coisas mal executadas ou ignoradas. É necessário identificar as fraquezas para corrigi-las e minimizar seu efeito negativo sobre a instituição. Algumas fraquezas podem ser facilmente minimizadas, enquanto outras não podem ser minimizadas de modo algum.

¹¹ King, 22-23.

¹² No Brasil, a SWOT também é conhecida como FOFA: fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças.

As oportunidades são circunstâncias favoráveis existentes no ambiente externo, que apresentam chances de progresso ou avanço. Um mercado amplo e inexplorado, o acesso a capital de empréstimo e um ambiente legal favorável, são exemplos de oportunidades disponíveis para uma IMF. Após as oportunidades serem apropriadamente identificadas, uma instituição pode formular estratégias para explorá-las. O aspecto mais difícil de uma oportunidade é perceber que ela existe.¹³

Os riscos são aspectos negativos que ameaçam o ambiente externo, colocando em perigo a instituição ou apresentando um risco. Uma economia local fraca, inflação alta, clientes geograficamente dispersos ou concorrência crescente são exemplos de riscos possíveis para uma IMF. Se alertada oportunamente sobre os riscos, uma IMF pode focar sua atenção, minimizando os danos causados, caso a ameaça se materialize. Algumas fraquezas podem ser minimizadas, como os riscos, mas outras não.¹⁴

Determinação de Estratégias

Com a visão, a missão e os valores redigidos e a situação atual da instituição avaliada e analisada, a instituição deve determinar as etapas gerais necessárias para sair de onde se encontra em direção ao que aspira ser. A linguagem usada para identificar essas etapas varia: estratégias, planos e rotas de ação podem ser usados para denominar os esforços da instituição para progredir em direção à visão final. Para fins de simplificação e esclarecimento, o termo “estratégia” será usado para referir-se a esta idéia.

As estratégias efetivas são críticas para o sucesso da instituição—elas impelem a instituição para a realização da missão e da visão. Ao determinar as estratégias que serão usadas a instituição deve decidir quais são as coisas que, se bem feitas, garantem o sucesso da instituição.¹⁵ Nesse contexto, as estratégias devem ser razoavelmente amplas e não apresentarem necessariamente horizontes de tempo. Para determinar uma lista das estratégias, a instituição deve verificar suas funções de negócios e concluir a declaração “Se nós _____, então seremos bem-sucedidos.”¹⁶

As estratégias de Serviços Financeiros devem incluir:

- ▶ Alcançar o público-alvo nos mercados não atendidos e sub-atendidos;
- ▶ Oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos mercados alvo e atender às suas necessidades de prazos e condições de empréstimos;
- ▶ Manter os bons clientes focando a sua satisfação.

As estratégias de Recursos Humanos devem incluir:

- ▶ Contratar e treinar pessoal qualificado para todas as posições disponíveis de gerência e equipe para garantir que cada membro da instituição é capaz de atender aos requisitos da posição;
- ▶ Compensar os funcionários de uma maneira consistente com a missão geral e as estratégias para manter um alto nível de motivação;
- ▶ Manter pessoal de qualidade.

¹³ King, 46

¹⁴ Ibid

¹⁵ King, 49

¹⁶ King usa este processo para determinar o que ela chama de “Principais Fatores de Sucesso” de um negócio. Um pouco diferente das estratégias, King descreve os “Principais Fatores de Sucesso” como esforços que conduzem ao sucesso da empresa ou instituição. King sugere que a empresa crie seus objetivos com base nesses fatores. Para obter mais informações sobre esse processo, veja King 49-54.

As estratégias de Gerenciamento dos Sistemas de Informações devem incluir:

- ▶ Fornecer dados precisos e úteis a todos os departamentos de uma maneira oportuna;
- ▶ Conduzir análises úteis.

As estratégias de Administração devem incluir:

- ▶ Criar e manter as políticas e procedimentos apropriados para guiar os funcionários;
- ▶ Fornecer apoio administrativo e logístico suficiente para conduzir as operações.

As estratégias de Finanças/Contabilidade devem incluir:

- ▶ Definir os preços apropriados para alcançar a sustentabilidade;
- ▶ Monitorar e reduzir as despesas gerais.

As estratégias de Controle Interno e Auditoria devem incluir:

- ▶ Monitorar o uso dos recursos para se proteger contra fraudes.

Definição de Objetivos

Uma vez que a instituição esclareceu as suas estratégias para o sucesso, ela deve transformá-las em itens específicos para realização. A linguagem usada para identificar essas etapas varia: objetivos, metas, propósitos e alvos podem ser usados para identificar os fins que a instituição aspira por meio das suas estratégias em busca da missão e da visão. Para fins de simplificação e esclarecimento, nesta explicação, o termo "objetivo" será usado para especificar a idéia de uma meta definitiva.

Os objetivos podem ser gerais. Os objetivos definidos no plano estratégico serão usados para criar metas anuais quantificáveis para vários anos por meio do processo de plano operacional descrito mais adiante neste capítulo. Os objetivos devem incluir as principais áreas da condição ou posição da instituição e ser claramente conectados à declaração de missão.

Os planejadores estratégicos devem pegar cada uma das estratégias listadas acima e apresentar uma lista de objetivos, que, uma vez concluídos, indicarão que a estratégia foi um sucesso. As declarações podem ser quantificáveis ou conter um indicador de longo prazo para a instituição. Alguns exemplos são:

- ▶ Alcançar o número de 10.000 membros ativos em 2005;
- ▶ Realizar um ROA de 5% nos próximos quatro anos ou;
- ▶ Tornar-se a maior IMF na cidade do Rio de Janeiro.

As metas qualitativas são igualmente importantes. Por exemplo:

- ▶ Estabelecer uma SCM eficiente e em bom estado financeiro;
- ▶ Desenvolver uma equipe altamente motivada que forneça um serviço excelente aos clientes.

Estabelecimento de Metas

Uma meta é um resultado final, e é freqüentemente chamada de “alvo”. As metas são subconjuntos de objetivos. As metas normalmente servem como uma medida quantitativa a ser alcançada ou uma melhoria qualitativa a ser realizada em um período de execução definido. Em um plano estratégico, cada objetivo deve ter ao menos uma meta que forneça um indicador explícito com o qual a instituição pode ser avaliada no futuro.

Resumindo, as metas devem ser:

- Específicas - Bem definidas e claramente estabelecidas.
- Mensuráveis - Quantificáveis ou claramente visíveis.
- Alcançáveis - Realistas sob as circunstâncias.
- Relevantes - Apoio à missão e contribuição para as metas a longo prazo.
- Limitadas - Baseadas no tempo e realizadas durante o período do plano.

Como exemplo, se um objetivo da IMF fosse “ser a maior fornecedora de empréstimos para microempreendimentos na região”, uma meta relacionada à este objetivo poderia ser:

- ▶ A IMF terá 8.000 clientes ativos e desembolsará 16.000 empréstimos por ano para microempreendedores da região em 2005.

Outra meta sob o mesmo objetivo pode ser

- ▶ A IMF aumentará a cobertura geográfica abrindo uma rede de 3 agências.

Se o objetivo é quantificável, tal como “alcançar 110% operando com auto-suficiência” a meta deve dividir o objetivo em etapas sucessivas, tais como:

- ▶ A IMF aumentará continuamente a sua auto-suficiência operacional, de 82% em 2002 para 98% em 2003 e 110% em 2004.

Os objetivos qualitativos são por definição difíceis de quantificar. Por esse motivo, eles também devem ser claramente definidos por meio de metas. Por exemplo, se o objetivo é “Desenvolver uma equipe altamente motivada que forneça excelentes serviços aos clientes”, as metas apropriadas podem ser:

- ▶ Os levantamentos da satisfação do cliente devem ser conduzidos ao menos duas vezes por ano e alcançar cerca de 25% dos clientes em uma amostra aleatória.
- ▶ A IMF será avaliada por seus clientes, de maneira consistente, como “boa” ou “excelente” e “melhor que” ou “superior à” concorrência, em levantamentos de satisfação do cliente e avaliações externas.

Projeções Financeiras

Os planejamentos estratégicos não precisam ter projeções detalhadas ou orçamentos. Eles devem, entretanto, realçar o crescimento geral em ativos e o aumento correspondente em patrimônio e passivos. No mínimo, um plano estratégico deve projetar as seguintes categorias: balanço patrimonial, demonstração do resultado e declaração de fontes e usos. Esses documentos de demonstração financeira são abordados detalhadamente no capítulo 6.

Iniciar com os Objetivos

As projeções baseiam-se nos objetivos quantitativos das IMFs. Os objetivos podem ter sido estabelecidos em termos de números, tal como o número de clientes, e índices. Uma IMF orientada ao cliente desenvolverá projeções com base em seus clientes. Os gerentes devem começar projetando os seguintes objetivos:

- ▶ Número de clientes;
- ▶ Tamanho médio do empréstimo;
- ▶ Número de empréstimos ativos;
- ▶ Carteira ativa.

O segundo maior objetivo deve ser a lucratividade. A IMF deve estabelecer suas metas em uma das duas ou em ambas os indicadores a seguir:

- ▶ Sustentabilidade operacional;
- ▶ Retorno sobre ativos.

A seguir a gerência deve considerar quais serão as suas fontes de recursos. O acesso aos fundos é uma questão chave para as IMFs. Os gerentes devem criar seus planos com base primeiro nos seus objetivos e então definir os requerimentos de fundos para atender a essas metas. A gerência deve definir alguma meta para motivar desde o início, de maneira que seja possível determinar os tipos de fundos necessários para o aumento (patrimônio, débito) e qual será o custo. Na criação de metas, os planejadores devem considerar:

- ▶ Total de ativos/Patrimônio total;
- ▶ Custo dos fundos.

A Figura 8.1 fornece um exemplo da Tabela de Objetivos Quantitativos. Todas as projeções devem vir do plano estratégico. Todas devem ser baseadas na situação atual das IMFs.

Figura 8.2 Amostra da Tabela de Objetivos Quantitativos

Exemplo/	Ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Premissa
<u>Cientes</u>							
No. de clientes	3000	4000	6000	8000	10.000	12.500	Crescimento > 25% ao ano
Empréstimos ativos	2.400	3.200	4.800	6.400	8.000	10.000	Ao menos 80% dos membros com empréstimos
<u>Crescimento</u>							
Tamanho médio de empréstimo (ativo)	1250	1400	1500	1500	1500	1750	Aumentar ligeiramente – crescer com os clientes
Total de empréstimos ativos	3.000.000	4.480.000	7.200.000	9.600.000	12.000.000	17.500.000	Empréstimos x Tamanho Médio do Empréstimo
<u>Lucratividade</u>							
Sustentabilidade operacional	85,0%	100,0%	120,0%	150,0%	150,0%	150,0%	
ROA total	-3,0%	0,0%	3,0%	5,0%	8,0%	10,0%	
<u>Condição</u>							
Carteira em risco > 30 dias	7,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
Total de perdas	3%	2%	2%	2%	2%	2%	
Total de Ativos/patrimônio Total	1,50	2,00	4,00	8,00	8,00	8,00	O máximo legal é 5 ou 10 vezes, dependendo do tipo de instituição

Começar com o Relatório Projetado da Carteira

Os gerentes devem fazer algumas pressuposições ao projetar as metas da carteira. As premissas macroeconômicas sobre inflação, rendimento, custo financeiro e taxas de câmbio são necessárias para prever de maneira realista as taxas de juros. Os gerentes também devem estabelecer os prazos e as condições de seus produtos de empréstimos. As principais premissas devem incluir:

- ▶ Inflação;
- ▶ Taxa nominal de juros sobre empréstimos;
- ▶ Rendimento da carteira;
- ▶ Custo médio dos fundos;
- ▶ Prazo médio do empréstimo;
- ▶ Amortização média dos empréstimos.



É importante lembrar que os empréstimos desembolsados por ano excederão os empréstimos ativos, freqüentemente em 200% ou mais. Isso se deve ao fato de que os empréstimos da IMF são amortizados rapidamente. Se a IMF tem uma meta para desembolsos de empréstimos, ela deve determinar qual será a carteira ativa resultante. Se uma IMF determinou a meta de empréstimos ativos, ela deve determinar o volume dos desembolsos de empréstimos necessário para alcançar a tal meta. Para IMFs trabalhando sem um modelo de projeção, a proporção histórica de empréstimos desembolsados para empréstimos pendentes é útil para determinar essa proporção. Por exemplo:

- ▶ Se a IMF sabe que a proporção histórica de volume de empréstimos desembolsados para a média de empréstimos pendentes é 3,5, então ela sabe que deve usar esse fator ao projetar o relatório da carteira.

Se a IMF está fazendo alterações nos prazos do empréstimo ou prevendo crescimento, ela deve considerar o aumento ou a diminuição desse fator. Por exemplo:

- ▶ Se a IMF está diminuindo a freqüência de pagamentos de semanalmente para mensalmente, o fator diminuirá;
- ▶ Se a IMF diminui o prazo médio do empréstimo, o fator aumentará.

Se a IMF não tem histórico, usando uma calculadora financeira, os gerentes podem criar um “empréstimo típico” que representa a carteira total e determina a proporção de empréstimos distribuídos para empréstimos pendentes, assim como o rendimento.

Um erro comum cometido pelas IMFs que usam uma abordagem de crédito escalonado é prever o crescimento da carteira de empréstimos com base nas etapas programadas, em vez do crescimento histórico. A carteira de empréstimos de uma IMF raramente cresce tão rapidamente quanto permite o programa de crédito escalonado, pois nem todos os clientes continuarão na próxima etapa do empréstimo.

Figura 8.3 Exemplo do Cálculo da Carteira

Na tabela abaixo, o cálculo mostra que um empréstimo de R\$ 100 com um prazo de oito meses e um período de carência de um mês, resulta em um saldo pendente médio de 60,72. Isso significa que uma IMF deve desembolsar 1,67 vezes a sua meta de empréstimos ativos. Entretanto, o empréstimo é só de 8 meses. Para anualizar esta figura, a IMF deve multiplicar 60,72 por 12 meses/8 meses (ou 1,5). O resultado mostra o valor total que a IMF deve desembolsar em um ano para alcançar um saldo médio do empréstimo ativo de R\$ 100. Nesse caso, é 247. Para calcular o rendimento, o gerente simplesmente divide os pagamentos de juros pelo saldo devedor e anualiza o resultado.

		Mês	Pagamento	Saldo	Pagamento de
		Inicial		Juros	
Taxa anual	48,0%	0		100,00	
Taxa mensal	4,0%	1		100,00	4,00
Período de pagamento (prazo do empréstimo em meses)	8	2	(\$11,29)	88,71	4,00
Período de carência (meses)	1	3	(\$11,74)	76,97	3,55
Valor atual	100,00	4	(\$12,21)	64,76	3,08
Empréstimo ativo médio	60,72	5	(\$12,70)	52,06	2,59
Fator 1 : (empréstimo desembolsado/empréstimo pendente)	1,65	6	(\$13,20)	38,86	2,08
Fator 2 : (prazo médio/12 meses)	1,50	7	(\$13,73)	25,13	1,55
(Fator 1 X Fator 2) =	2,47	8	(\$25,13)	-	1,01
		9			-
		10			
		11			
		12			
				Total de juros pagos	Rendimento
				Empréstimo ativo médio	= 54,0%

Determinar renda líquida

Se as premissas da carteira estiverem completas, é fácil para a gerência determinar a receita bruta multiplicando o rendimento estimado pela média projetada da carteira ativa.

Considerar as origens dos fundos

As IMFs tendem a errar pelo lado das projeções ambiciosas, vista os limites da capacidade administrativa, ou em outros casos pelo lado conservador, amarrando o crescimento a uma doação específica ou orçamento operacional. As IMFs devem encontrar um equilíbrio realista. É claro que falhos no planejamento e incapacidade administrativa pode resultar em atrasos na liberação dos recursos aos clientes – um ponto fundamental ligada á credibilidade da instituição no mercado. Uma abordagem equilibrada considerará os recursos já disponíveis junto com aqueles com que se pode contar com relativa confiança.¹⁷ Como foi mencionado no capítulo 6, a principal fonte de caixa é o recebimento de empréstimos e o principal uso é a liberação de empréstimos. Se a IMF já projetou os desembolsos, então os pagamentos podem ser facilmente calculados como:

Desembolsos de créditos – (Carteira final de crédito projetada–carteira de crédito inicial)

Esse aumento na carteira é uma boa indicação de quanto uma IMF precisará levantar em financiamentos, investimentos de capital ou doações para atender às suas projeções. Os gerentes devem considerar isso para fazer com que as expectativas de crescimento sejam realistas.

Despesas de orçamento

Para fins do plano estratégico, o orçamento deve conter apenas os principais itens. A alternativa é a IMF usar as proporções históricas de despesa para determinar os itens do orçamento. Muitas IMFs criam um orçamento projetado primeiro e depois o plano estratégico. A desvantagem dessa abordagem é que ela limita as possibilidades futuras à realidade dos dias atuais. É melhor criar o orçamento projetado com base no futuro pretendido no plano estratégico ao invés de limitá-lo primeiro aos recursos conhecidos. Quando acabarem todas as demonstrações projetadas, o orçamento deve ser revisado com atenção especial nas despesas financeiras.

Juntar a declaração de origens e aplicações de recursos

A declaração de fontes e usos (também chamado de fluxo de caixa) demonstra a entrada e a saída do caixa da e para a instituição. É similar a um orçamento, mas inclui aquisições de ativo fixo, desembolsos de créditos e fundos. Para criar as origens e as aplicações determine primeiro todas as aquisições de ativo fixo planejadas (tais como computadores, móveis, automóveis, etc.). Em seguida, determine o aumento líquido no caixa esperado dos depósitos, financiamentos, e contribuições ao patrimônio. Os elementos desta declaração são:

- ▶ Renda líquida, menos a depreciação e as despesas da provisão para perdas;
- ▶ Desembolsos de créditos líquidos;
- ▶ Aquisições de ativo fixo líquidas;
- ▶ Financiamento líquido;
- ▶ Aumentos do patrimônio líquido.

¹⁷ Christen, 1997, 229

Completar as demonstrações de resultado

Uma vez que a gerência determinou o aumento necessário nos fundos, ela pode anexar um custo ao financiamento líquido e completar uma demonstração de resultado. A demonstração de resultado deve incluir:

- ▶ Total da receita de juros – das atividades de empréstimos
- ▶ Total de taxas, comissões ou outras receitas – de todas as outras atividades financeiras
- ▶ Total da despesa de juros – do financiamento
- ▶ Total da despesa com salários e benefícios – incluindo bônus e incentivos
- ▶ Total de outras despesas - administrativas
- ▶ Receita líquida

Os itens devem estar de acordo com a demonstração de resultado, ajustando o orçamento quando necessário. Isso inclui a adição da despesa de juros no orçamento.

Completar o balanço patrimonial

Para um plano estratégico, um balanço patrimonial nem sempre é necessário. Sem um modelo de projeções financeiras, é difícil desenvolver balanços patrimoniais perfeitamente equilibrados. Calcular o caixa, bem como os ativos e passivos atuais é um desafio sem um modelo. No mínimo, a IMF deve fornecer uma estimativa da carteira de crédito projetada, reservas para perdas e ativos fixos, bem como os passivos projetados e o patrimônio das IMFs. Para criar o balanço patrimonial, será necessário prever:

- ▶ Total de empréstimos ativos;
- ▶ Total de ativos fixos;
- ▶ Total de ativos;
- ▶ Total de financiamentos;
- ▶ Total do patrimônio integralizado;
- ▶ Total do lucro retido.

Processo do Planejamento Estratégico

Um planejamento estratégico é de pouco valor a menos que haja um compromisso para transformar o plano em realidade. Assumir compromisso com qualquer plano envolve incluir pessoas importantes dentro da instituição no processo de planejamento. O envolvimento gera interesse, ajuda a garantir que as metas são realistas e encoraja o comprometimento com o plano. Os resultados vêm quando as pessoas desenvolvem uma visão compartilhada de como elas querem que a instituição seja percebida e quando estão dispostos a trabalhar todo dia para manter essa visão.¹⁸ As pessoas importantes da instituição devem incluir: agentes de crédito, supervisores de campo, pessoal administrativo, pessoal de finanças e contabilidade, gerentes e membros do Conselho Diretor. Na determinação de quem deve ser envolvido nas diferentes etapas, os planejadores estratégicos devem considerar vários fatores:

¹⁸ King 37

- ▶ Qual é o objetivo do planejamento estratégico?
- ▶ Quem é a principal audiência?
- ▶ Quem deve escrever o plano?
- ▶ Como deve ser organizado o processo?

Um plano estratégico escrito com o principal objetivo de atrair investidores para uma IMF em início de atividades deve contar mais com a contribuição da gerência e do Conselho Diretor do que com os agentes de crédito com pouca experiência. Entretanto, se o objetivo principal do plano estratégico é determinar o que os vários níveis da instituição são capazes de realizar nos próximos anos, ele deve ser criado com participação significativa de todos os níveis da instituição.

Normalmente, o processo de planejamento estratégico é mais *Top down* (de cima para baixo - descendente), enquanto o plano operacional anual é mais *bottom up* (de baixo para cima - ascendente). (Veja o *Box 8.4*) Frequentemente é apropriado ter a participação da equipe para determinar a visão, a missão, a SWOT e os objetivos; entretanto, alguns aportes dos tomadores de decisões institucionais são valiosas para discutir o projeto e chegar a um acordo sobre os principais pontos-chave.

Box 8.4 Top down ou bottom up? “De cima para baixo” ou “de baixo para cima”?

O planejamento *top down* se refere ao planejamento que é conduzido pela gerência de nível sênior e/ou membros do Conselho Diretor. Embora menos participativo que o planejamento *bottom up*, o planejamento *top down* ainda pode usar o *feedback* dos funcionários para determinar se as projeções e estratégias são praticáveis e que recursos são necessários para realizar as metas específicas. O método *top down* normalmente é usado para criar a maior parte do plano estratégico, incluindo: Visão, Missão, Valores e análise externa. Ele também é usado frequentemente para determinar as estratégias, os objetivos e as metas de substituição. O método *top down* pode ser mais apropriado para:

- ▶ Planejamento estratégico;
- ▶ Início das atividades com poucos funcionários experientes;
- ▶ Trabalhar com investidores externos / organizações doadoras;
- ▶ Pequenas instituições em que a equipe de campo é incapaz de deixar as operações de campo;
- ▶ Trabalhar com horizontes de tempo limitados;
- ▶ Trabalhar com modelos de planejamento complexos.

O planejamento *bottom up* refere-se a planos que se apóiam mais na idéias e entradas dos funcionários. Os planos criados dessa maneira podem ser escritos pelas equipes de funcionários ou pela gerência com base nas próprias idéias e estratégias geradas pelo funcionário. O método *bottom up* é usado com mais frequência na criação de planos operacionais e é bom para aumentar comprometimento institucional. Ele também é útil para reunir as inovações do nível operacional e obter a avaliação da equipe de campo do potencial do mercado. O planejamento ascendente é útil para:

- ▶ Planos operacionais;
- ▶ Instituições com uma equipe capaz e experiente;
- ▶ Planos de atividade individual e departamental;
- ▶ Instituições de propriedade dos funcionários.



Um plano estratégico não é apenas para os gerentes e a equipe; é também para os membros do Conselho Diretor e outros grupos de interesse da instituição. Algumas instituições usam o plano como ferramenta de marketing para encorajar os investidores ou doadores a trabalhar com eles. Outros anunciam suas metas e objetivos nas áreas de recepção do cliente para informá-los sobre o que estão fazendo.

Embora possa ser útil contratar pessoal de fora da instituição para facilitar o processo de planejamento, existem muitos bons motivos pelos quais a instituição deve escrever o seu próprio planejamento estratégico. Ao longo de sua execução o processo de planejamento torna-se uma parte da instituição: a participação aumenta o retorno. Além disso, ter pessoal interno fazendo a análise e a avaliação dos ambientes interno e externo aumenta a probabilidade de as lições aprendidas no processo permanecerem na instituição, mesmo se elas não redigirem o relatório final.

Ao redigir um plano estratégico é importante encontrar um equilíbrio entre envolvimento e eficiência. Quanto mais organizado for o processo de planejamento institucional, é mais provável que se encontre o equilíbrio. É importante que a instituição atribua um gerente de planejamento que programe as atividades de avaliação e planejamento, monitore a conclusão dos projetos, lembre os participantes dos prazos limite e forneça diretrizes sobre o processo de planejamento. Deve ser uma pessoa que tenha tempo e autoridade para isso. Para manter o processo em andamento de acordo com as expectativas, o gerente de planejamento deve criar uma programação geral para projetar a conclusão do plano com uma lista de tarefas específicas, suas prioridades, quem é responsável, quando elas começarão e quando serão concluídas. Todas as tarefas na lista “a fazer” devem ser colocadas em um único calendário. Apesar de diferentes pessoas poderem projetar as seções do plano, é importante atribuir uma ou duas pessoas para redigir o documento final, distribuí-lo e servir como fonte de informações sobre o plano.

Ter um manual ou guia pode ajudar a orientar uma IMF sobre o processo de planejamento estratégico e pode ajudar a organizar o processo de planejamento. Embora alguns sejam projetados para auxiliarem empresas de tamanho variado em quase todos os setores, há outros destinados especificamente para IMFs de variados níveis de sofisticação. O *Box 8.5* contém uma descrição de alguns guias e manuais disponíveis para o segmento de microfinanças.¹⁹

¹⁹ Uma seleção mais ampla pode ser encontrada em <http://seepnetworkstore.org>, <http://www.pactpub.com> ou <http://www.cgap.org>

Box 8.5 Ferramentas de Planejamento Disponíveis para o segmento de Microfinanças**An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations**

Elaine Edgecomb e James Cawley, 312 páginas

SEEP, 1993

- ▶ Um guia que contém ferramentas, tabelas, *checklists*, exemplos de demonstrativos financeiros e outras informações úteis e relevantes para os processos vitais das operações básicas da IMF;
- ▶ Contém um processo de planejamento seqüenciado, projetado para ajudar os planejadores com questões desde a seleção do Conselho Diretor até o gerenciamento do programa de crédito;
- ▶ Disponível na livreria *on-line* SEEP Network²⁰.

Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions: A Handbook

Tony Sheldon e Charles Waterfield

CGAP, 1998

- ▶ Um guia projetado para os planejadores de IMF usando o modelo *Microfin* para criar um plano de negócios;
- ▶ Apresenta uma visão geral dos processos de planejamento estratégico, um guia passo a passo para criar as projeções do plano operacional e uma breve explicação das projeções como ferramentas de gerenciamento contínuo;
- ▶ É possível fazer *download* do modelo e do guia na Internet no *site* da CGAP²¹. O manual também está disponível em espanhol²².

Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Guide for Social Enterprises,

Sutia Kim Alter, 356 páginas

Save the Children Federation, 2000

- ▶ Um manual para ONGs que fornecem microcrédito de forma integrada com outros serviços;
- ▶ Fornece aos profissionais de ONGs programas de planejamento e gerenciamento, pesquisa de mercado e ferramentas de planejamento do negócio que podem ser aplicadas a qualquer tipo de empreendimento social;
- ▶ Um manual de instruções também pode ser encomendado contendo ferramentas de planejamento úteis, tais como modelo de planejamento do negócio, gráfico Gantt e planilhas. Disponível na *Pact Publications*²³.

Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success

Robert Peck Christen

ACCION, 1997

- ▶ Trata das questões importantes no gerenciamento financeiro de IMFs, apresentadas em seis capítulos diferentes;
- ▶ Contém um capítulo extenso sobre planejamento financeiro estratégico, fornecendo estruturas úteis, exemplos de projeções e listagens das principais variáveis;
- ▶ Contém uma descrição detalhada e exemplos de projeções financeiras para filiais individuais que podem ser muito úteis para instituições planejando a expansão em larga escala. Disponível no *site* da ACCION²⁴.

²⁰ <http://seepnetworkstore.org>

²¹ http://www.cgap.org/html/p_technical_guides02.html

²² http://www.cgap.org/html/p_technical_guides02_spanish.html

²³ <http://www.pactpub.com>

²⁴ <http://www.accion.org/pubs>

8.3. Plano Operacional

O Planejamento Operacional envolve a criação de uma estrutura anual para implementar o plano estratégico. Os planos operacionais, às vezes chamados de planos “anuais”, devem ser claramente conectados ao planejamento estratégico. O plano operacional reafirma ou modifica as estratégias e objetivos e então estabelece metas anuais e atividades. Além disso, o plano operacional inclui um orçamento anual detalhado. Uma amostra de projeto de um plano operacional pode ser vista no *Box 8.6*.

Box 8.6 Exemplo do Projeto de um Plano Operacional

I) Sumário Executivo (1 página)

Deve conter: um resumo dos resultados da revisão estratégica, destacando as variações dos resultados previstos nos planos operacionais e estratégicos anteriores (para planos anuais subsequentes); qualquer alteração nas estratégias e objetivos do plano estratégico; um breve resumo das atividades planejadas para o próximo ano e os principais indicadores selecionados.

II) Revisão Estratégica (1-3 páginas):

- a) Revisão do ambiente externo
- b) Revisão do ambiente interno
- c) Análise SWOT atualizada
- d) Revisão financeira
- e) Revisão dos objetivos

III) Plano operacional anual com anexos

Os objetivos do plano estratégico são divididos em metas específicas, indicadores e marcos:

- a) Plano de marketing (1/2-1 página, mais anexos)
- b) Plano de recursos humanos (1/2-1 página, mais anexos)
- c) Ativos fixos/ Plano de construção (1/2-1 página, mais anexos)
- d) Plano das atividades do departamento (1/2-1 página para cada departamento, mais anexos)

IV) Projeções financeiras detalhadas

V) Orçamento detalhado

Revisão Estratégica

O processo de criação de um plano operacional começa pela revisão do plano estratégico. Esse processo é relativamente simples ao criar o plano operacional do primeiro ano: os planejadores podem simplesmente rever os resultados da análise conduzida durante a criação do plano estratégico. Entretanto, nos próximos anos, os encarregados de implementar o plano operacional devem conduzir uma revisão estratégica completa. A condução de uma revisão estratégica exige a revisão das análises externa, interna e SWOT, e a condução de uma revisão financeira e de objetivos.

A revisão das análises externa e interna é importante para determinar novas tendências no ambiente operacional, mudanças na instituição, além de identificar os sucessos e falhas que ocorreram no ano. Com base nos resultados das análises externa e interna a análise SWOT também deve ser recriada.

No fim de cada ano, a instituição deve conduzir uma análise financeira completa dos resultados do ano anterior. A revisão financeira deve conter os seguintes componentes:

- ▶ Demonstrações financeiros (Demonstração de resultados, Balanço patrimonial, origens e aplicações, Relatório da carteira);
- ▶ Principais indicadores nas seguintes áreas-chave: crescimento, lucratividade, condição financeira, eficiência;
- ▶ Resumo da análise financeira, destacando a situação financeira atual e as causas da variação nas previsões do ano anterior;
- ▶ Relatório de acompanhamento orçamentário, comparando a receita real e as despesas com as orçadas, contendo explicação das variações significativas.

É provável que a revisão financeira ocorra antes do fim do ano fiscal. Como resultado, a revisão financeira deve indicar claramente os objetivos que são mais prováveis de serem alcançados no fim do ano e os que não são. Além disso, é útil comparar as demonstrações financeiras e os principais indicadores com (a) o ano anterior e (b) as projeções.

Os objetivos e metas das estratégias estabelecidas no plano estratégico devem ser revistos também (veja o Box 8.7). O objetivo da revisão é verificar o quanto as atividades e os resultados alcançados nos anos anteriores contribuíram para a realização da visão a longo prazo da instituição. Os sucessos e falhas devem ser revistos para descobrir as lições que podem ser aprendidas.

Box 8.7 Atualização dos planos estratégicos usando as tabelas de revisão

Normalmente, um planejamento estratégico é redigido para um período de 3 a 5 anos e define metas e objetivos a longo prazo. A menos que haja mudanças drásticas na instituição ou no ambiente operacional, o mesmo plano estratégico será usado para o período especificado, sem exigir maiores mudanças. Entretanto, embora baseado em análises interna e externa cuidadosas, o plano estratégico representa uma projeção de como a instituição e o ambiente mudarão ao longo do tempo: não há garantias de que todas as previsões se tornem realidade. O mais provável é que, com o passar do tempo, várias das suposições e, conseqüentemente, as previsões, vão se diferenciar da realidade. Algumas podem variar ligeiramente, mas outras podem se mostrar completamente erradas.

Cada ano do planejamento estratégico se baseia nos objetivos e metas do ano anterior. Além disso, todas as atividades anuais do plano operacional devem estar diretamente conectadas ao plano estratégico. Portanto, é necessário atualizar o plano estratégico anualmente para manter a sua relevância. A atualização dos objetivos estratégicos exige a análise da variação dos objetivos e metas dos anos anteriores. Uma maneira fácil de fazer isso é colocar as metas em uma tabela de revisão. O formato da tabela varia ligeiramente dependendo de os objetivos ou metas serem quantitativos ou qualitativos, mas o processo de atualização é praticamente o mesmo. O número de cada objetivo deve ser registrado para marcar o local ao que pertence no plano estratégico. Depois de analisar a variação, novas metas devem ser definidas. Em atualizações quantitativas, freqüentemente é útil registrar o número ou o percentual de modificação entre os resultados atuais e os previstos anteriormente. Em ambos os casos uma breve justificativa deve registrar o motivo da mudança. Seguem, abaixo, exemplos de revisões quantitativas e qualitativas de objetivos e metas.

Box 8.7 - Continuação**Figura de Revisão Quantitativa de Objetivos e Metas**

		A	B	C	(C-B)/B	
No. do Objetivo	Exemplo/	Ano Atual até a Data	Objetivo Anterior	Objetivo Revisto	Mudança	Justificativa
1	<u>Clientes</u>					
	Clientes					
	Empréstimos ativos					
2	<u>Crescimento</u>					
	Total de ativos					
	Total de empréstimos ativos					
3	<u>Lucratividade</u>					
	Receita líquida total					
	Auto-suficiência operacional					
	Total de ROA					
4	<u>Condição</u>					
	Empréstimos inadimplentes > 30 dias					
	Total de perdas					
	Patrimônio total/ total de ativos					
	Total de passivos/ patrimônio total					

Figura de Revisão Qualitativa de Objetivos e Metas

No. do Objetivo	Anterior	Revisado	Justificativa
1			
2			
3			
4			

Das Metas aos Indicadores e Marcos

Os objetivos estratégicos e as metas apresentadas no plano estratégico devem ser implementadas por planos de ação mais específicos. Como mencionado no plano estratégico, as metas devem ser mensuráveis e sensíveis ao tempo. Na criação do plano operacional, os objetivos e as metas são divididos ainda em *indicadores ('benchmarks')*, e *planos de atividade*.

Os *benchmarks* apontam para um padrão que pode ser usado como ponto de referência para comparar o progresso atual. Os marcos definem os eventos importantes ao longo do processo de crescimento em direção à realização de objetivos e metas. Os indicadores e os marcos são ambos usados para medir a distância percorrida desde o ponto inicial.

Meta	Indicador/Marco
1.1 Saturar o mercado na área atual de operações, usando os produtos atuais	
1.2 Penetrar outros mercados potenciais fora da área atual de operações	

Depois de estabelecidos os indicadores e marcos, a gerência e a equipe devem assumir a responsabilidade de examinar se eles foram concluídos. A responsabilidade de cada tarefa deve ser atribuída a uma pessoa. Os prazos limite para se atingir os *benchmarks* devem ser definidos para garantir que o andamento está em dia e para que eles possam ser monitorados. O plano resultante é chamado de plano de atividades.

Os planos de atividades são orientações bem delineadas que descrevem as atividades a serem realizadas, a pessoa responsável pela atividade, como o sucesso será medido e o prazo limite para conclusão. Os planos de atividades devem mapear todas as etapas necessárias para conclusão do plano de maneira que cada pessoa saiba claramente quais são as suas tarefas. Cada departamento e todos os funcionários devem ser responsáveis pelo desenho e pela conclusão dos planos de atividades para direcionar a instituição aos objetivos institucionais predefinidos.

Benchmark/Marco:

Pessoa Responsável:

Atividade Necessária	Pessoa Responsável	Medida	Prazo Limite

Projeções Financeiras Anuais

As projeções para o plano operacional anual devem se basear nas demonstrações financeiras atuais junto com as projeções do plano estratégico. Com a ajuda de um modelo de planejamento financeiro é razoavelmente fácil gerar demonstrações de resultados mensais projetados e demonstrativos de fluxo de caixa. Os modelos financeiros básicos podem ser desenvolvidos usando um programa de planilhas, tal como o Excel. Apesar de existirem modelos de projeções de microfinanças abrangentes

disponíveis para fazer as projeções financeiras, a maioria das IMFs ainda constroi seus próprios modelos de projeção financeira. Especialmente com IMFs novas ou pequenas, elaborar os detalhes necessários para usar corretamente os modelos de prateleira pode ser mais perturbador do que útil na criação de planos realistas. Além disso, o ato de criar um modelo pode ajudar os gerentes a entender o papel das diferentes variáveis na realização das metas de uma IMF.

As IMFs menores, com uma única filial, que oferecem um único produto podem criar melhor os seus próprios modelos de projeções simples. As IMFs com um grande número de clientes, várias filiais, várias fontes de fundos e vários produtos podem se beneficiar usando um modelo de planejamento abrangente. (Veja o *Box 8.8* para obter uma descrição do Microfin).

Box 8.8 O que é Microfin?²⁵

Microfin é um modelo de projeção baseado em planilhas do Excel usado para criar projeções financeiras detalhadas para o planejamento operacional. O plano operacional resultante, por sua vez, serve como uma estrutura para implementar o plano estratégico da instituição. O Microfin foi desenvolvido com o apoio do CGAP com colaboração do *Women's World Banking* e é usado atualmente por centenas de IMFs no mundo inteiro. O modelo foi projetado para ser usado por todos os tipos de IMFs, independentemente do nível de desenvolvimento, da estrutura organizacional, da metodologia de empréstimos ou do conjunto de serviços. O modelo pode ser usado para projetar toda a atividade de serviços financeiros de uma IMF, permitindo que ela acompanhe quatro produtos de empréstimos independentes e quatro produtos de poupança. O Microfin gera demonstrações de resultado, balanços patrimoniais e demonstrativos de fluxo de caixa. Além disso, tem um módulo para gerar relatórios sobre a variação do orçamento e das despesas. O Microfin pode acomodar a contabilidade dos fundos e é capaz de acompanhar diferentes filiais como centros de custo, produzindo carteira, receita e relatórios separados de despesas e taxas para cada filial. O modelo usa uma série de planilhas, cada uma registrando e gerenciando uma categoria diferente de informações.

O Microfin não é apropriado para preparar projeções financeiras grosseiras—ele se baseia em um processo de planejamento detalhado e completo, considerando os interesses dos principais grupos de interesse de uma instituição: proprietários, doadores, gerência, equipe e clientes. O modelo produz projeções de cinco anos—projeções mensais para os dois primeiros anos e trimestrais para os anos 3, 4, 5. O Microfin vem acompanhado de um manual de Planejamento de Negócios, bem como um tutorial para ajudar o usuário a aprender a configurar as planilhas que compõem o modelo.

Projeções do Cliente e da Carteira

Assim como no plano estratégico, as projeções anuais começam com o cliente. Os gerentes devem prever o aumento no número de clientes e o valor médio de empréstimos desembolsados mensalmente. É importante que os gerentes considerem as flutuações sazonais para que as projeções possam ser usadas para determinar os requisitos de caixa para o próximo mês. É normal que, nos primeiros meses do ano, a taxa de crescimento no número de empréstimos diminua, como mostra o exemplo abaixo (tabela 8.3), mesmo se a tendência anual geral for de aumento dos empréstimos.

²⁵ <http://www.microfin.com/WhatIsMicrofin.htm>

Figura 8.4 Exemplo das projeções da carteira

	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
No. de empréstimos ativos	400	410	435	460
Saldo médio ativo dos empréstimos	1.188	1.197	1.165	1.136
Total da carteira ativa	475.000	490.833	506.667	522.500
Desembolsos totais	78.765	74.437	76.839	79.240

Disponibilidade dos Fundos

A IMF deve fazer um exercício similar para conhecer a disponibilidade dos fundos. A maioria das IMFs é dependente dos desembolsos planejados das suas fontes de financiamento, em vez de trabalhar com saques diários através de linhas de crédito pre-aprovadas. Como resultado, as IMFs freqüentemente precisam manter saldos excessivos de caixa durante longos períodos de tempo. As IMFs devem planejar claramente a disponibilidade dos fundos. (A tabela 8.4 apresenta uma amostra da tabela de financiamento como exemplo.)

Figura 8.5 Tabela de financiamento

Financiamento				
	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Anterior	100.000	100.000	100.000	200.000
Novo BNDES				
Outros novos			100.000	
Pagamentos				
Total	100.000	100.000	200.000	200.000

Desenvolver um Orçamento de Caixa

As projeções operacionais anuais são baseadas em um orçamento de caixa. Com base nas projeções e no rendimento a IMF pode prever a entrada mensal de caixa referente a juros e comissões. A seguir, a IMF deve considerar o total de saídas do caixa para cada mês e criar um orçamento de despesas anuais.

O orçamento anual deve ser detalhado e desenvolvido pelos departamentos. O orçamento deve considerar todas as despesas relacionadas às operações normais assim como despesas adicionais necessárias para cada atividade listada no plano operacional, incluindo aquisições de ativos fixos. Esse procedimento é mais exato quando o orçamento é resultado de um processo “de baixa para cima”. Uma maneira simples de prever as necessidades mensais de caixa é usar a seguinte fórmula:

Entrada de caixa por juros e comissões – despesas de caixa – aumento líquido na carteira de crédito

O resultado do orçamento de caixa indica a diminuição (ou superávit) aproximada do caixa das operações que deve ser atendida pelas fontes externas. A tabela 8.5 fornece um exemplo de orçamento de caixa.

Figura 8.6 Exemplo do orçamento de caixa

	Orçamento	Ano Atual	Janeiro	Fevereiro	Março
	<u>Salários</u>				
1	Equipe de crédito	51.732	2.860	2.860	2.860
2	Equipe administrativa	21.555	2.156	2.156	2.156
3	Gerência	12.933	1.078	1.078	1.078
4 = 1+2	Total de salários	86.220	6.093	6.093	6.093
5	Benefícios		1.219	1.219	1.219
6	Incentivos				
7=4+5+6	Total de salários e benefícios	86.220	7.312	7.312	7.312
	<u>Despesas administrativas</u>				
9	Aluguel	3.000	400	400	400
10	Luz, telefone, etc...	1.000	150	150	150
11	Viagem	1.000	100	100	100
12	Materiais de escritório	1.000	150	150	150
13	Outros	1.500	50	50	50
14=9+10+11+12+13	Total de despesa administrativa	7.500	850	850	850
		7.500	850	850	850
	<u>Ativos fixos</u>				
15	Computadores	1.000	-	-	1.000
16	Veículos		-	400	-
17	Outros equipamentos		-	-	-
18=15+16+17	Total de ativos fixos	1.000	-	400	1.000
		232.500	15.833	15.834	15.834
19	Fundo para empréstimos	31.000	2.083	4.167	4.167
20	Despesas financeiras	10.000			
21	Outros (dividendos)	368.220	26.079	28.562	29.162
22=7+14+18+19+20+21	Orçamento total				
		191.600	16.500	17.041	17.582
23	Total da receita operacional	-			
24	Total de receita não operacional	-	-	100.000	-
25	Total de financiamentos	-	-	-	-
26	Total de contribuições ao patrimônio	-	-	-	-
27=(23+24+25+26) - 22	Superávit/déficit do orçamento	(176.620)	(9.579)	88.478	(11.581)
28	Saldo inicial de caixa		84.375	74.796	163.275
29=27+28	Saldo final de caixa	74.796	74.796	163.275	151.694

O orçamento de caixa pode ser usado para desenvolver a demonstração de resultados projetada e a declaração de origem e aplicação de resultados. A criação da demonstração de resultados exige que a IMF projete itens que não são de caixa, incluindo provisões, despesas com provisões e depreciação. As projeções devem incluir tabelas que correspondam aos objetivos quantitativos da IMF e outros indicadores principais. Uma amostra da tabela de objetivos é apresentada na tabela 8.6.

Figura 8.7 Exemplo da Tabela de Objetivos

<u>Crescimento</u>	Ano Anterior	Janeiro	Fevereiro	Março	Meta do plano estratégico – Fim do Ano
Total de empréstimos ativos	475.000	490.833	506.667	522.500	845.000
<u>Lucratividade</u>					
Total de receita líquida	90.250	7.778	8.319	8.860	N/D
Auto-suficiência operacional	145,3%	152,7%	132,2%	136,4%	130%
Total de ROA	2,8%	3,3%	2,6%	2,8%	2,5%
<u>Condição</u>					
Empréstimos inadimplentes > 30 dias		4,0%	4,0%	4,0%	3%
Provisões para devedores duvidosos	0	(14.725)	(15.200)	(15.675)	N/D
Total de perdas	-	-	-	-	2%
Total de passivos/patrimônio total	0,22	0,22	0,44	0,43	0,50

Box 8.9 Inputs e outputs

Se os gerentes decidiram criar um modelo, eles devem determinar os itens que são as *inputs* principais e os que são *outputs* principais. Os *inputs* podem ser números fixos (como o valor médio do empréstimo) ou indicadores (clientes por agente de crédito). O mesmo pode ocorrer para os *outputs*. Um ponto inicial importante para um gerente é determinar as informações que podem ser utilizadas de forma segura e quais devem ser projetadas.

Principais inputs	Principais outputs
Taxa de juros	Rendimento
Valor médio dos empréstimos	Carteira de crédito
Prazo médio	Créditos desembolsados
Programa de amortização	Reservas para perdas
Taxa de perdas	Despesa com provisão
Número de clientes/agente de crédito	Alavancagem
Novos clientes	Total de clientes
Deserção de clientes	ROA
Inadimplência	Auto-suficiência operacional

Processo de Planejamento Operacional

Uma estratégia tradicional para criar um plano operacional envolve a participação de um grupo central para sua criação, onde o trabalho é entregue à equipe de gerenciamento intermediário, que é responsável pela implementação do plano. Neste modelo, os planos de metas e atividades são criados “no vácuo” e comunicados por meio de canais ineficientes. Frequentemente, os resultados do uso desse método são: mal-entendidos, falta de apoio e falta de comprometimento ao nível do pessoal. Para evitar esse resultado indesejável é bom usar a abordagem participativa no planejamento do plano operacional.

Um método mais participativo utiliza o gerenciamento para definir as metas operacionais anuais e para estabelecer indicadores e marcos para medir o andamento em direção aos objetivos. Em seguida, os grupos de trabalho compostos de equipes dos departamentos discutem a viabilidade de atingir as metas operacionais, dos indicadores e dos marcos. Cada departamento é responsável pela criação de planos de atividade para realizar os planos definidos pela gerência. Uma vez que foram estabelecidos os planos departamentais, cada gerente deve fazer um plano individual. Neste momento, o processo de planejamento migra para o processo de aprovação, que trabalha na ordem inversa—do indivíduo para a gerência superior.

Se um objetivo exige a participação de diferentes departamentos, eles devem se encontrar e decidir juntos a melhor maneira de proceder. Os planos departamentais devem ser discutidos com a gerência superior e integrados ao plano operacional.

A criação de um plano operacional exige organização e programação. Assim como no plano estratégico, alguém deve receber a responsabilidade pelo gerenciamento do processo. O plano operacional precisa ser revisto pela gerência sênior, pelo Conselho Diretor e pelo assessor jurídico. Algumas armadilhas que devem ser evitadas tanto no processo de planejamento estratégico quanto no operacional estão listadas no *Box 8.10*.

Box 8.10 Armadilhas de planejamento que devem ser evitadas²⁶

- ▶ "...o processo de planejamento pode ser levado ao extremo...detalhes excessivos, análise e tendências burocráticas em direção à papelada e às 'verificações' podem depreciar o objetivo do planejamento, que precisa ser a realização de metas e a implementação"²⁷.
- ▶ Os planos estratégico e operacional não devem ser os próprios fins—o valor está nas lições aprendidas por meio do processo e das orientações fornecidas pelos planos.
- ▶ Usar um plano somente como ferramenta para levantar capital pode ser mais prejudicial do que benéfico para a instituição. Algumas instituições precisam mais de consolidação do que de expansão. Em tais casos, não é de mais dinheiro que se precisa, e sim de reestruturação, que pode colocar a instituição em uma posição mais competitiva, diminuindo o risco e aumentando as chances de sobrevivência a longo prazo.
- ▶ Muitos participantes, especialmente se mal organizados, podem levar ao caos em vez de produzir um plano bem feito. Se a tomada de decisão torna-se muito descentralizada há sempre o perigo de que o processo torne-se ineficiente.
- ▶ Rigidez/inflexibilidade do processo de planejamento coloca a instituição em risco de perder as oportunidades não descritas no plano. Os planos podem se tornar rapidamente desatualizados em um ambiente rapidamente mutável, exemplo: devido à tecnologia que muda rapidamente ou aos nichos de mercado.
- ▶ A falha na revisão de metas e na modificação dos planos pode interferir no aprendizado e indicam rejeição institucional da realidade operacional.
- ▶ A falha na revisão do andamento em direção aos indicadores—por meio da revisão de desempenho, funcionários e gerentes aprendem como estão progredindo bem em direção às metas.
- ▶ Criação de expectativas de desempenho vagas ou pouco claras.
- ▶ Atividades de planejamento que não têm benefícios ao pessoal-chave para o qual foi dado a responsabilidade para a conclusão.
- ▶ Falha ou inabilidade para prever obstáculos.
- ▶ Tentativa de realizar muito devido a otimismo excessivo ou infundado;
- ▶ Falta de compromisso com o plano pelos gerentes ou pela equipe.
- ▶ Planejamento da empresa à custa da ação necessária para a sobrevivência da instituição.

8.4. Monitoramento

Tão importante quanto ter uma visão do futuro e um mapa para se atingir o objetivo é monitorar o andamento da instituição em direção a essa visão. O resultado do planejamento estratégico (quer a instituição conclua ou não a sua missão) é alcançado pelo monitoramento e pelo gerenciamento de todos os indicadores, marcos e atividades planejadas no plano operacional. Por esse motivo as IMFs precisam de sistemas de monitoramento para reunir as informações relevantes, rever e entender o que significam as informações e tomar as decisões com base nessas informações para direcionar a IMF à meta definitiva: a visão da instituição.

²⁶ Timmons, 1997 236-240

²⁷ Ibid, 237

Relatórios de Atividade

Os relatórios de atividades acompanham freqüentemente as demonstrações financeiras no monitoramento do desempenho. Os relatórios de atividades são usados para registrar os dados quantitativos que não são encontrados nas demonstrações financeiras. As informações nos Relatórios de Atividades freqüentemente incluem:

- ▶ Número de clientes novos;
- ▶ Número de clientes perdidos;
- ▶ Total de clientes;
- ▶ Número de clientes por gênero;
- ▶ Número de créditos desembolsados no período;
- ▶ Número total de créditos desembolsados no ano até a data;
- ▶ Valor desembolsado no período;
- ▶ Valor total desembolsado no ano até a data;
- ▶ Saldo de empréstimos ativos;
- ▶ Saldo médio de empréstimo por cliente;
- ▶ Tempo de atraso;
- ▶ Reservas para perdas;
- ▶ Custo por unidade de dinheiro emprestado.

Relatórios de Acompanhamento

As metas quantitativas podem ser usadas para acompanhar o desempenho da instituição comparando os resultados reais com o indicador planejado e relatando a variação. O relatório de acompanhamento pode ser realizado mensal, trimestral, semi-anual ou anualmente, dependendo das necessidades da instituição. Variações significativas podem indicar que os planos não foram realistas ou que houve problemas com a sua implementação. Se a causa da variação é um plano irreal, então os objetivos, as metas e as projeções devem ser revistos. Se a variação existe devido à implementação, então os problemas devem ser identificados e resolvidos. As áreas do relatório de variação devem incluir:

- ▶ Excesso;
- ▶ Mobilização de recurso;
- ▶ Equipe;
- ▶ Atividades de desenvolvimento institucional²⁸.

Um exemplo do relatório de variação está incluído no *Box 8.11*.

²⁸ Sheldon e Waterfield, 1998

Box 8.1.1 Exemplo do relatório de variação

	A	B	C	D = (B-A)/A	E = (B-C)/C	
	Ano anterior	Ano atual até a data	Ano atual planejado	Crescimento/mudança	Varição do plano	Comentário
1						
2						
3						
4						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						





Bibliografia

Abate, Frank e Tor Jansson. 2000. *Performance Indicators for Microfinance Institutions-Technical Guide*. MicroRate e Banco Interamericano de Desenvolvimento. Washington, DC.

Agénor, Pierre-Richard. Outubro 2001. *Business Cycles, Economic Crisis, and the Poor*. Policy Research Working Paper 2700. The World Bank Institute, The World Bank, Washington, DC.

AIMS Project Tools, 1999. *Assessing the Impact of Microenterprises Services (AIMS)*, USAID's Office of Microenterprise Development, Washington, DC

Alter, Sutia K. 2000. *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Guide for Social Enterprises*. Save the Children Federation.

Baer, Werner and Nader Nazmi. Março, 1999. *Privatization and Restructuring of Banks in Brazil*. Presented at the conference on Bank Privatization, World Bank, Washington, DC.

Bald, Joachim. Janeiro de 2000. *Liquidity Management, A Toolkit for Microfinance Institutions*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Financial Systems Development and Banking Services Section. Frankfurt, Germany.

Baydas, Mayada M. Agosto de 1997. *Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World*. Bethesda, Maryland: USAID Microenterprise Best Practice Project.

Berenbach, Shari and Craig Churchill. 1997. *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Experience from Latin America, Asia, and Africa*. Occasional Paper 1, Microfinance Network. Washington, DC.

Brand, Monica. Agosto 1999. *Commercial Approaches to New Product Development: Case Studies of Banco Solidario de Ecuador and Cajas Municipales de Arequipa, Peru*, Microenterprise Best Practices Brief, Development Alternatives International, Bethesda, Maryland.

Brown, Warren e Craig Churchill. Novembro 1999. *Providing Insurance to Low-Income Households Part I: Primer on Insurance Principles and Products*. Microenterprise Best Practices. Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.

Brown, Warren e Craig Churchill. Maio 2000. *Providing Insurance to Low-Income Households Part II: Initial Lessons from Micro-Insurance Experiments for the Poor*. Microenterprise Best Practices. Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.

Brown, Warren, Colleen Green e Gordon Lindquist. Dezembro 2000. *A Cautionary Note for Microfinance Institutions and Donors Considering Developing Microinsurance Products*. Microenterprise Best Practices. Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.



Bruett, Tillman and Nancy Natilson. Setembro 2001. *Financial Performance Monitoring: A Guide for Boards of Directors*. (Draft) The SEEP Network. Washington, DC.

Brusky, Bonnie e Joao Paulo Fortuna. Janeiro 2002. *Entendendo a demanda para as microfinancas no Brasil: un estudo qualitativo de duas cidades*. BNDES/PDI.

Calvin, Barbara. 1996. "Framework for Financing Sources." *An Introduction to Key Issues in Microfinance: Supervision and Regulation, Financing Sources, Expansion of Finance Institutions*. Craig Churchill, Ed. Microfinance Network. Washington, DC.

Camillus, John C. 1986. *Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success*. Lexington, MA: Lexington Books.

Campion, Anita. 1998. *Current Governance Practices of Microfinance Institutions*. The Microfinance Network. Washington, DC.

Campion, Anita. 2000. *Improving Internal Control: A Practical Guide for Microfinance Institutions* Technical Brief No. 1. Microfinance Network and Gesellschaft für technische Zusammenarbeit. Washington, DC.

Campion, Anita e White, Victoria. 1999. *Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions*. The MicroFinance Network Occasional Paper No. 4. Washington, DC.

Cates Bank Risk Analysts Course: A Systematic Approach to Bank and Bank Holding Company Analysis, Book 1. 1993. Nova York, NY.

CGAP. Dezembro de 1998. *External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook*. Vol. 1: For Audit Clients: Boards, Managers, Donors, Creditors, and Investors. Technical Tool Series No. 3. Washington, DC: CGAP.

Christen, Robert P. 1997. *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*, ACCION, Washington D.C.

Christen, Robert P., Helms, Brigit. e Rosenberg, Richard. 1999. *CGAP's Format for Appraisal of Microfinance Institutions*. Technical Tool Series No. 4. Banco Mundial, Washington, DC.

Churchill, Craig F. 1999. *Client Focused Lending: The Art of Individual Lending*. Calmeadow. Washington, DC.

Churchill, Craig F. Novembro de 2001. *The MicroBanking Bulletin* issue N° 7. , Ed. Consultative Group to Assist the Poorest. Washington, DC.



Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP). Agosto 1996. *Microcredit Interest Rates*. Occasional Paper #1.

Federal Reserve Task Force on Internal Credit Risk Models. Maio 1988. *Credit Risk Models at Major U.S. Banking Institutions: Current State of the Art and Implications for Assessment of Capital Adequacy*. The Federal Reserve Bank. New York, NY.

Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions. 1995. The SEEP Network. Washington, DC.

Gallagher, Terrence, Fernanda Castanheira, Daniele Vechina, and Elizabeth Toder. 2000. *Relatorio final: A Indústria de Microcrédito no Brasil*. DAI Brasil. Rio de Janeiro, Brasil.

Glossary of Standard Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance. 2002. Elaborado por uma mesa redonda que incluiu MicroRate, M-Criil, PlaNet Rating, Banco Interamericano de Desenvolvimento, U.S. Agency for International Development, Consultative Group to Assist the Poorest.

Goldmark, Lara. , Pockross, Steve. and, Vechina, Daniel. Maio 2000. *A situação das microfinanças no Brasil*, Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.

Goldschmidt, Yaaqov, Leon Shashua, e Jimmye S. Hillman. 1986. *The Impact of Inflation on Financial Activity in Business*. Rowman and Allanheld. Totowa, NJ. Retirado de Ledgerwood, Joanna. 1999. *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*, Sustainable Banking for the Poor. The World Bank. Washington, DC.

Graham, John W. e Wendy C. Havlick. 1994. *Mission Statements: A Guide to the Corporate and Nonprofit Sectors*. Garland Reference Library of Social Science: vol. 900.

Grant, William. Novembro 1999. *Marketing in Microfinance Institutions: The State of the Practice*. Development Alternatives, Bethesda, Md.

Harvard University Graduate School of Design: The Center for Urban Development Studies. Maio 2000. *Housing Microfinance Initiatives: Synthesis and Regional Summary: Asia, Latin America and Sub-Saharan Africa with Selected Case Studies*. Microenterprise Best Practices. Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.

Helms, Brigit e Lorna, Grace. 2001. *CGAP Product Costing Tool*. Banco Mundial, Washington, DC.

Helms, Brigit. 1998. *Cost Allocation fro Multi-Service Microfinance Institutions*. CGAP. Occasional Paper No. 2. Banco Mundial, Washington, DC.

Hook, Richard. Junho de 1995. *Controlling Fraud in Microfinance Programs*. Microenterprise Development Brief. No. 6. Washington, DC: USAID.



Jackelen, Henry. 1997. *Auditing: The Missing Dimension in Microfinance*. De *Moving Microfinance Forward: 5th Annual Conference of the MicroFinance Network*. <www.bellanet.org/partners/mfn/egypt/panfraud.html>

Jansson, Tor. November 2001. *From Village to Wall Street*. Sustainable Development Best Practice Series. Inter-American Development Bank. Washington, DC.

Khainata. Março, 2002. *Who We Are*. BancoSol. <<http://www.bancosol.com.bo/en/mision.e.html>>

King, Jan B. 2000. *Business Plans to Game Plans: A Practical System for Turning Strategies Into Action*. Taking Control Series 2^a. ed. Los Angeles, CA: Silver Lake Publishing.

Kwitko, Evanda. 1999. *Manual para agentes de crédito: Programa de Crédito Produtivo Popular*. BNDES, Rio de Janeiro, RJ.

Ledgerwood, Joanna. 1999. *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective, Sustainable Banking for the Poor*. The World Bank. Washington, DC.

Ledgerwood, Joanna. 1996. *Finance Study Guide*. CALMEADOW, Pact Publications, Nova York, NY.

Matin, Inram, Stuart Rutherford, and M. Maniruzzaman. Outubro de 2000 *Exploring Client Preferences In Microfinance: Some Observations from SafeSave*. The Focus Note Series. No. 18. Washington, DC: CGAP.

McCord, Michael J. *MicroInsurance Centre Policy Statement*. Date of publication unknown. MicroSave-Africa. <http://microsave.ringger.com/policy.pdf>.

McKinsey and Company. 1999. *Produtividade no Brasil: A Chave do Desenvolvimento Acelerado*" Adapted by Miriam Leitão. Editora Campus.

McNamara, Carter. 1999. *Business Planning (for non-profits or for-profits)*. Free Management Library. < http://www.mapnp.org/library/plan_dec/bus_plan/bus_plan.htm >

McNamara, Carter. 1999. *Strategic Planning (for non-profits or for-profit organizations)* Free Management Library. <http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/str_plan.htm >

Microcredit: Communal Bank Methodology. Do site *Pro Mujer*. Data de publicação desconhecida. < http://promujer.org/english/f_main.html >

MicroStart Guide for Planning, Starting and Managing a Microfinance Programme, 1997. UNDP MicroStart. Nova York, NY.



Nagarajan, Geetha. Junho, 1998. *Microfinance in the Wake of Natural Disasters: challenges and opportunities*. Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.

Neri, M. and Thomas, A. Maio 2000. *Household Educational Responses to Labor-market Shocks in Brazil: 1982-99*. Unpublished, World Bank. Washington, DC.

New Directions in Village Banking (Draft document). 2002. The SEEP Network, Washington, DC.

Osava, Mario. Janeiro 2001. *Micro-Lending Provides Options for the Poor*
<http://www.oneworld.org/ips2/jan01/brazil_micro.htm.>

Porter, Sarah. "Pro Mujer Peru: Progress Report." Do site na Web Pro Mujer. Data de publicação desconhecida < http://promujer.org/english/f_main.html >

Richardson, David C. 2001. *Pearls Monitoring System*, World Council of Credit Unions Toolkit #4. Madison, WI.

Robinson, Marguerite S. Maio 2001. *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*. Banco Mundial, Washington D.C.

Rosenberg, Richard. Abril, 2001. *Talking about Performance Ratios: Measuring Client Retention*. MicroBanking Bulletin. Washington, DC.

Saltzman, Sonia B., Rock, Rachel. e Salinger, Darcy. *Performance and Standards in Microfinance: ACCION's Experience with the CAMEL Instrument*, ACCION International. Somerville, MA.

Santoremo, A. 1995 *Financial Risk Management: The Hows and Whys* Journal of Financial Markets, Institutions, and Investments, Volume 4.

Santoremo, Antonio. 1997. *Commercial Bank Risk Management* Working Paper 95-11-C, Wharton Financial Institutions Center, Wharton School of Business. University of Pennsylvania, Philadelphia, PN.

Schonberger, Steven. Setembro 2001. *Microfinance Prospects in Brazil*. Sustainable Development Working Paper. Latin American and Caribbean Region, The World Bank. Washington, DC.

Schonberger, Steven., e Christen Robert P. Dezembro 2001. *A Multilateral Donor Triumphs Over Disbursement Pressure: the Story of Microfinance at Banco Do Nordeste In Brazil*. The Focus Note Series. No. 23. CGAP.

Sheldon, Anthony. e Waterfield, Charles. 1998. *Business Planning and Financial modeling for Microfinance Institutions: a Handbook*. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poorest.

Steege, Jean. Agosto 1998. *The Rise and Fall of Corposol: Lessons learned from the challenges of managing growth*. Microenterprise Best Practices. Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.

The Global Development Research Center. Fevereiro 2000. *International Discussion Forum on Micro-Insurance*. <http://www.gdrc.org/icm/micro-insurance.html>

The Microfinance Industry: Does it Measure Up? 1999. *Microenterprise Development Review*, Vol. 2, No. 1. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Washington, DC.

Timmons, Jeffrey A. 1997. *The Business Plan, The Portable MBA in Finance and Accounting*. 2ª. ed. Ed. John Leslie Livingstone. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Untitled draft on standard financial terms and ratios. 2002. PlaNet Rating. Paris, França.

Valenzuela, Liza. "Overview of Microfinance Fraud." 1997. From *Moving Microfinance Forward: 5th Annual Conference of the MicroFinance Network*. <www.bellanet.org/partners/mfn/egypt/panfraud.html>.

Vogel, R., Gomez, A., and Fitzgerald, T. 2000. *Microfinance Regulation and Supervision: A Conceptual Framework*. Microenterprise Best Practices Brief. Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.

Werner, M. Chalmers, G. Março 2001. *Microfinance Issue and Challenges in Anglophone Caribbean Working Paper*, Inter-American Development Bank, Washington, DC.

Wilson, Kim. 2001. *The Board Rules*. Catholic Relief Services. Baltimore, MD.