

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

**MICROCRÉDITO – ESTUDO DE VIABILIDADE FINANCEIRA COM VISTAS A
CRIAÇÃO DE UMA SOCIEDADE DE CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR – SCM,
COM BASE NOS CASOS CEAPE/RS ANA TERRA E PORTOSOL**

JÔNI FRANCK NUNES COSTA
TURMA SEBRAE/RS

Porto Alegre, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

**MICROCRÉDITO – ESTUDO DE VIABILIDADE FINANCEIRA COM VISTAS A
CRIAÇÃO DE UMA SOCIEDADE DE CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR – SCM,
COM BASE NOS CASOS CEAPE/RS ANA TERRA E PORTOSOL**

JÔNI FRANCK NUNES COSTA
TURMA SEBRAE/RS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Porto Alegre, 2002

Agradecimentos

Quero agradecer, em primeiro lugar, a minha família, a minha esposa Selma e as minhas duas filhas, Thayling e Alice, que me apoiaram em todos os momentos.

Ao colega e amigo Rogério Porto, que enquanto Superintendente do SEBRAE/RS oportunizou, a mim e a diversas pessoas, chegarem a esta etapa do Mestrado.

Também quero agradecer ao SEBRAE pelo incentivo ao desenvolvimento de seus colaboradores.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner e aos meus colegas e professores.

Gostaria fazer um agradecimento especial ao Prof. Mestre Carlos Alfredo Panosso pela dedicação, que muito me ajudou com informações importantes.

Epígrafe

“Ofereça às pessoas condições mínimas e elas cuidarão de si próprias.”

Muhammad Yunus, atual presidente do Gramenn Bank de Bangladesh.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	13
1.1 Definição do Problema	15
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	21
2 CRÉDITO, MICROCRÉDITO, SCM PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.1 Fundamentos do Crédito	22
2.1.1 Risco e Retorno	23
2.1.2 Os Cinco C's do Crédito	25
2.1.2.1 Caráter	26
2.1.2.2 Capacidade	26
2.1.2.3 Capital	27
2.1.2.4 Condições	27
2.1.2.5 Colateral	28
2.2 Microcrédito e a Sociedade de Crédito ao Microempreendedor - SCM	29
2.2.1 Microcrédito	29
2.2.2 Sociedade de Crédito ao Microempreendedor - SCM	35
2.2.3 Plano de negócios	38
2.2.3.1 O que é plano de negócios	41
2.2.3.2 Estrutura de um plano de negócios	44
2.2.3.3 Qual o tamanho ideal de um plano de negócios	46
3 MÉTODO	49
3.1 Universo da Pesquisa	51
3.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....	53
3.2.1 Instrumento estratégico	53
3.2.2 Instrumento tático	54
3.3 Processamento de Coleta de Dados	55
3.4 Processamento de Dados.....	58
3.5 Limitações do Estudo	59
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 Análise da Pesquisa	61
4.2 Instrumento Estratégico	61

4.2.1 Grupo I - Experiência e conhecimento na área de crédito - perguntas de 1 a 3	61
4.2.1.1 Análise das respostas	64
4.2.2 Grupo II - Fatores críticos de sucesso do tipo de negócio de cada instituição - perguntas de 4 a 6	64
4.2.2.1 Análise das respostas	69
4.2.3 Grupo III - Conhecimento e visão das potencialidades de uma nova instituição de crédito - perguntas de 7 a 10	70
4.2.3.1 Análise das respostas	76
4.3 Instrumento Tático	77
4.3.1 Grupo I - Prática e metodologia utilizada para conceder empréstimos - perguntas de 1 a 4	77
4.3.1.1 Análise das respostas	80
4.3.2 Grupo II - Abrangência regional de atuação das duas instituições - pergunta 5	81
4.3.2.1 Análise das respostas	81
4.3.3 Grupo III - Número de agentes de crédito limites e controles utilizados - perguntas de 6 a 9	82
4.3.3.1 Análise das respostas	84
4.3.4 Grupo IV - Demanda e concorrência - perguntas 10 e 11	85
4.3.4.1 Análise das respostas	86
4.4 Análise dos Dados Financeiros	87
4.4.1 Plano de negócios	87
4.4.2 Plano Financeiro da Sociedade de Crédito ao Microempreendedor - SCM	89
4.4.2.1 Análise dos dados do plano financeiro	93
4.4.2.2 Apresentação dos dados da SCM	95
4.4.2.3 Apresentação dos dados da instituição Portosol	97
4.4.2.4 Apresentação dos dados da instituição CEAPE/RS Ana Terra.	98
4.4.2.5 Análise comparativa SCM x Portosol x CEAPE/RS Ana Terra	100
4.4.2.6 Outras projeções simuladas	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	111
GLOSSÁRIO DE TERMOS	116
ANEXOS	117

RESUMO

O presente estudo trata do assunto Microcrédito e pretende verificar a viabilidade financeira da criação de uma Sociedade de Crédito ao Microempreendedor – SCM. As entidades de microcrédito existentes são do tipo Organizações Não Governamentais - ONGs, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs, e SCM. O estudo com base na SCM foi escolhido em função de ser uma instituição ainda não conhecida no Rio Grande do Sul, e por seu modelo tampouco ter sido testado no Estado. Mediante um estudo de caso, pretende-se ainda identificar a forma de atuação de duas instituições de microcrédito existentes. O estudo de caso foi realizado com as instituições CEAPE/RS Ana Terra e Portosol, onde foi realizada uma pesquisa exploratória com base em teoria conhecida, entrevistas e revisão de documentos dessas instituições. Os resultados foram analisados e apresentados no decorrer do trabalho. Com as informações colhidas foi realizada também uma projeção financeira de uma SCM, e comparados os resultados com as duas instituições estudadas. Nas considerações finais foram levantadas e apresentadas algumas inferências, proposições e sugestões sobre os resultados do estudo que podem ajudar o leitor a entender melhor a realidade e a viabilidade financeira de uma SCM.

ABSTRACT

This study is about limits of credit for small companies and it has the goal of verifying financial viability, aiming to create a Credit Society for Small Entrepreneurs – SCM. There are three kind of credit organizations: Non Governmental Organization - NGO's; Social Legal Organization of Public Interest - OSCIP', and SCM. It was chosen to base the study on a SCM because this kind of organization is not know in Rio Grande do Sul, and this model hasn't been tested yet. Using a case study, this analysis tries to identify the way two existing institutions operating with limitedated credits for small companies work. The study was done with the following institutions: CEAPE/RS Ana Terra and Portosol; in this case was made an exploratory research based on the theory already known, interviews and analisis of different documents belonging to both institutions. The final results were analyzed and included in the present work. With this information a financial projection of a SCM was developed and these results were compared with the two institutions object of research. In the final considerations same inferences, proposals and suggestions were pointed out and presented about the results of the study that can help the reader to better understand the reality and financial viability of a SCM.

INTRODUÇÃO

Conforme Silveira (2000), na era de mudanças de paradigmas, a economia globalizada e os avanços tecnológicos têm contribuído para uma crescente precariedade no mercado de trabalho formal no Brasil, decorrente do desaparecimento de um número expressivo de postos de trabalho (no setor industrial, no comercial e no de serviços), além do aumento da proporção de ocupações instáveis e mal remuneradas. Neste cenário, o apoio a modelos alternativos de geração de ocupações, como o trabalho autônomo e os pequenos empreendimentos de base familiar ou associativa, vem se firmando, tentando reverter a quebra dos níveis de emprego e renda. Nesse sentido, o acesso ao crédito pode contribuir para desenvolver os pequenos empreendimentos

O acesso ao crédito para o desenvolvimento empresarial torna-se importante, uma vez que os recursos disponibilizados às empresas podem gerar novos negócios e novas oportunidades. Assim, o crédito concedido a pessoas físicas ou jurídicas, seja para capital de giro ou para investimento, quando bem utilizado e aplicado, pode alavancar o desenvolvimento de um negócio. Pode, ainda, oportunizar a uma pessoa a chance de desenvolver uma atividade empresarial, ou uma atividade que simplesmente gere renda para si e para outros.

Ao decidir por investimentos, uma empresa deve avaliar o “custo da oportunidade” na utilização do recurso, optando entre utilizar capital próprio ou de terceiros (entre eles as instituições financeiras). Torna-se necessário também avaliar os riscos, o custo do capital, sua aplicação e avaliação de projeções financeiras para poder decidir pelo crédito, além de avaliar o contexto socio-econômico interno e externo ao seu negócio.

As instituições de microcrédito vêm suprir a demanda por crédito de pequeno valor, operando com taxas reduzidas, com novas formas de garantias, com sistema de operação simples, com poucos custos, atendendo desta forma, a população menos favorecida.

Este desfavorecimento torna-se evidente quando da concessão do crédito por parte das instituições financeiras, onde são exigidas garantias, capacidade de pagamento e planos de negócios devidamente fundamentados, reduzindo o risco de quem empresta. Além de não ser interessante para alguns bancos e instituições financeiras, o empréstimo de pequeno valor pode ser considerado, para estas instituições, de alto risco, e tendo como consequência a geração de taxas de juros elevadas, pouco atrativas para o tomador do empréstimo. Esses empréstimos de pequeno valor são extremamente pulverizados se comparados aos financiamentos tradicionais, gerando também um custo operacional elevado para uma grande instituição de crédito.

O presente trabalho apresenta um estudo realizado em duas instituições gaúchas, que atuam na área de microcrédito como Organizações Não

Governamentais - ONGs, de forma a colher subsídios para a verificação da viabilidade da instalação de uma sociedade de crédito tipo Sociedade de Crédito ao Microempreendedor - SCM, no Estado.

O trabalho é constituído de quatro capítulos e está estruturado da seguinte maneira: o primeiro capítulo contextualiza o estudo desenvolvido, apresentando o problema, os objetivos propostos e a justificativa para o seu desenvolvimento.

O capítulo dois apresenta a revisão de literatura e tem por objetivo fundamentar os principais aspectos pertinentes ao tema.

O capítulo três descreve o método utilizado para o alcance dos objetivos propostos, que teve caráter exploratório e qualitativo, sendo utilizados dois instrumentos: entrevistas e projeção financeira. Apresenta, também, os procedimentos para coleta e análise dos dados e as limitações do estudo.

No capítulo quatro, realizase a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas e do comparativo das projeções da viabilidade financeira de uma SCM (visa o lucro), com as já existentes ONGs (não visa o lucro).

Por último, apresentam-se as considerações finais a respeito dos resultados analisados e sobre o desenvolvimento da pesquisa.

Assim, este trabalho visa a proporcionar uma visão ampla e ordenada a respeito dos conceitos e do papel de uma instituição de microcrédito no atual

mercado, podendo ainda ser o fundamento para futuras pesquisas que contribuam para a avaliação de outros ângulos, ou ainda para situações e problemas novos.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A tendência mundial de concentração de renda é agravada por fatores como o êxodo rural e uma forte retração econômica, gerando uma camada maior de desemprego e sub-emprego. Estudos estatísticos fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (1997) indicam que aproximadamente 1.500.000 pessoas entram anualmente no mercado de trabalho, ampliando ainda mais a procura pelo emprego formal. O resultado mostra que um quarto da força urbana de trabalho, equivalente a 15,7 milhões de pessoas, ou ainda 8% do PIB, trabalham por conta própria e/ou em atividades econômicas informais.

Neste cenário, percebe-se que o apoio a modelos alternativos de geração de trabalho tem crescido cada vez mais, como o trabalho autônomo e os pequenos empreendimentos de base familiar ou associativa. Estas novas propostas estão se firmando como elementos centrais de estratégias destinadas a reverter, ou minimizar, a tendência à queda dos níveis de emprego e renda, de parcelas significativas da população.

No campo social, a baixa eficácia das políticas assistencialistas, aliada à incapacidade financeira do Estado, vem favorecendo o desenvolvimento de iniciativas direcionadas para a sustentabilidade econômica de grupos de baixa renda.

Neste sentido, presencia-se o inegável crescimento do número e do alcance das experiências de crédito popular no Brasil e na América Latina, especialmente, as Organizações Não Governamentais (ONGS), que vêm se criando, indicando caminhos e alternativas para expansão de experiências nesta área.

Conforme Silveira (2000), as iniciativas de crédito popular se intensificaram no Brasil nos anos 80, sob orientação e apoio de entidades internacionais como: *Accion Internacional*, UNICEF e o Banco Inter Americano de Desenvolvimento (BID). No entanto, verifica-se que, principalmente nesta década, essas atividades estão em processo de crescimento.

Quando se fala no tema Crédito Popular, ou seja, crédito concedido ao pequeno empreendedor, a situação se diferencia, pois neste caso o mesmo será utilizado para oportunizar a geração de uma renda inexistente ou aumentar uma já existente. Essa modalidade de crédito de pequeno valor concedida a pequenos empreendedores é chamada de Microcrédito. O microcrédito, além de se destinar ao público de baixa renda e/ou economia informal, se diferencia das demais operações de crédito convencionais pelo fato de o acesso aos financiamentos serem feitos de forma mais rápida e as taxas de juros serem mais acessíveis.

Quando se trata do assunto Microcrédito, faz-se referência às pessoas que querem obter recurso financeiro para comprar, por exemplo, uma “carroça de cachorro quente”, “uma máquina de costura”, ou comprar mercadorias para comercializar.

Este pequeno capital, gerando negócios e renda, servirá para o sustento do empreendedor e o de sua família podendo, inclusive, gerar empregos ou postos de trabalho. Pode-se dizer que o microcrédito foi criado para gerar renda à uma população não assistida pelo modelo atualmente praticado pelas instituições financeiras tradicionais.

1.1 Definição do Problema

Essa dissertação enfoca essencialmente o microcrédito, tendo como questão central de pesquisa verificar se **é possível uma organização de microcrédito, tipo SCM, tornar-se viável financeiramente, com vistas a desempenhar seu papel de fomentar o desenvolvimento econômico e social**. Pretende-se responder esta questão por meio da análise das entidades já existentes no Rio Grande do Sul, como CEAPE/RS Ana Terra e Portosol.

1.2 Justificativa

Conforme revisão bibliográfica e conhecimento empírico, tudo indica que o microcrédito apresenta diversos pontos favoráveis. São eles:

- importância social e econômica, pois pode gerar emprego e renda aos mais necessitados;
- parece ser viável sob o ponto de vista do tomador e para quem empresta, porque a parte que tem recurso escasso e recebe uma oportunidade, supõe-se que irá honrar seu compromisso. De outro lado,

quem empresta estará contribuindo para o desenvolvimento próprio e o do outro;

- atividade que não envolve um grau de risco significativo, tendo em vista os baixos índices de inadimplência constatados e divulgados pela mídia;
- há disponibilidade de recursos, divulgados amplamente na Internet, no Brasil e em diversos países, que incentivam a criação e o desenvolvimento deste tipo de negócio. Um exemplo disso são as linhas de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES;
- a criação dessas organizações está sendo facilitada pela legislação financeira brasileira, pois há evidências de interesse do país no desenvolvimento de iniciativas ligadas à área de microfinanças.

Este estudo torna-se relevante na medida em que a criação de uma instituição de microcrédito, financeiramente viável e sustentável, poderá alavancar desenvolvimento social e econômico, gerando emprego e renda. Este tema requer, porém, uma análise aprofundada, pois novas instituições estão surgindo nesta década e, sendo assim, discutem-se muito os aspectos referentes às microfinanças sob o enfoque global, uma vez que o microcrédito será uma realidade comum aos países que buscam o seu desenvolvimento sustentável.

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (1997), divulgado no Relatório do SEBRAE (2000), apresenta dados sobre a economia informal no Brasil, na qual 95% dos indivíduos não têm acesso a qualquer tipo de empréstimo ou financiamento. Isso indica que, em termos sociais, sob o ponto de vista acadêmico, o tema é recente e atual. Além disso, existem movimentos nacionais

em vários países, entre eles a Bolívia, a Índia e a África, direcionando esforços no sentido de empregar a modalidade de microcrédito.

De acordo com artigo da revista *Veja*, nº 1656, (Graeb, 2000), nos Estados Unidos da América, na expressão do seu então Presidente dos EUA - Bill Clinton – vinha trabalhando há muito tempo, desde a década de 80, na forma de funcionamento do microcrédito, pois acreditava que este é o caminho para o desenvolvimento de um país.

Outro aspecto importante que cabe destacar é a dificuldade do crédito. As linhas de financiamento de operações de crédito por meio de bancos tradicionais, que já possuem clientes registrados com contas correntes, possuem diversas restrições e burocracias que dificultam o acesso de novos clientes ao recurso financeiro. Ao falar-se de empreendedores ou financiamentos para empresas, a dificuldade é ainda maior: de tempo, prazo e excesso de garantias. Em pesquisa realizada em 2001, com o objetivo de avaliar as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas do Brasil, ficou demonstrado que ainda existem barreiras burocráticas enfrentadas na concessão de crédito. Essa pesquisa foi realizada pela Companhia Nacional de Pesquisa – CNP, que fez 2.500 entrevistas com micro e pequenos empresários das cinco regiões brasileiras: Sudeste, Sul, Nordeste, Norte e Centro-Oeste. A amostra de 2.500 empresas foi obtida na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 1998.

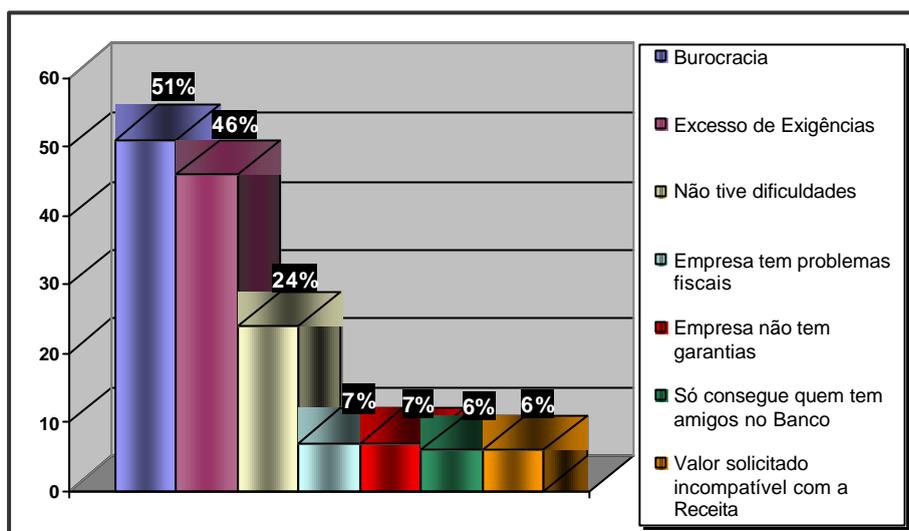


Figura 1: Representação das Principais Dificuldades Encontradas pelos Micro e Pequenos Empresários

Fonte: Figueiredo (2002), Relatório: Temas Fundamentais para as Micro & Pequenas Empresas convênio CNI/SEBRAE. Obs: somente as respostas mais citadas, possibilidade de mais de uma resposta.

A pesquisa, por meio de questões de múltipla escolha, perguntou: Quais foram as principais dificuldades que Sr.(a) enfrentou? Dos que conseguiram empréstimos, a principal dificuldade enfrentada por 51% foi a burocracia. Outros 46% citaram o excesso de exigências. E para 24% não houve exigências.

Esses resultados mostram que há muitas dificuldades na concessão de empréstimos para empreendedores. Destacase aqui que a pesquisa foi realizada com empresas formais, não englobando o empreendedor informal. Estes não tem o registro da empresa, nem o registro de faturamento, de balanços, etc. Infere-se, pelas questões apresentadas, que dificilmente o empreendedor informal conseguiria um empréstimo, dadas as circunstâncias atuais nos bancos tradicionais.

Reduzir essas exigências, burocracias e dificuldades na concessão de financiamento ao microempendedor informal também é parte integrante das políticas das entidades de microcrédito, aliada a taxas de juros reduzidas, prazos compatíveis e garantias alternativas, fazendo com que o acesso ao crédito seja mais fácil ao empreendedor informal. E, por consequência, o financiamento facilitado aos pequenos negócios pode gerar o desenvolvimento social e econômico.

A pesquisa elaborada por meio deste trabalho poderá tornar-se também uma referência para eventuais consultas por interessados em desenvolver ou, ainda, criar uma instituição de microcrédito no Estado, do tipo SCM. Até o término do presente trabalho, não se encontrou no Banco Central do Brasil, o registro de uma SCM no Rio Grande do Sul, conforme informações obtidas na Central de Atendimento.

Este estudo poderá ser utilizado no Brasil por instituições de fomento aos pequenos negócios, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, por ser uma política que vai ao encontro das diretrizes que compõem o planejamento estratégico, chamado 'Reinvenção do SEBRAE'. (SEBRAE, 2000).

Portanto, verificar a viabilidade financeira de uma entidade como a SCM poderá contribuir para um melhor entendimento do tema, tanto para acadêmicos, quanto para pessoas interessadas no assunto. Por outro lado, este trabalho pode servir de

base para futuras pesquisas, que possam avaliar outros aspectos, novas situações e problemas.

1.3 Objetivos

Levando-se em consideração que o cenário parece propício à criação de uma instituição de microcrédito, apresenta-se a seguinte questão: É possível uma organização de microcrédito, tipo SCM, tornar-se viável financeiramente, desempenhando seu papel de fomentar o desenvolvimento econômico e social?

O presente trabalho de dissertação, para responder a esta pergunta, estudou:

- ❑ custos de implantação operacional ;
- ❑ forma de atuação;
- ❑ projeção financeira para períodos futuros (intervalo de cinco anos);
- ❑ resultado por meio de indicadores.

Além disso, utilizou-se dois tipos de instituições existentes no Rio Grande do Sul (CEAPE/RS Ana Terra e Portosol) na área de microcrédito, para poder colher subsídios e comparar seus resultados com uma SCM.

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar a viabilidade financeira de uma Sociedade de Crédito ao Microempreendedor – SCM, com vistas a sua criação.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar a forma de atuação de duas instituições de microcrédito existentes.
- Projetar os resultados financeiros de uma SCM para um período de cinco anos.
- Comparar os resultados financeiros projetados da SCM com os resultados das duas instituições de microcrédito pesquisadas, por meio de indicadores.

2 CRÉDITO, MICROCRÉDITO, SCM E PLANO DE NEGÓCIOS

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica do crédito e do microcrédito. Para facilitar o entendimento, optou-se por dividir o conteúdo em três eixos temáticos, que embora distintos, são complementares: a) fundamentos do crédito; b) microcrédito e a SCM; c) plano de negócios.

2.1 Fundamentos do Crédito

Emprestar dinheiro é uma das profissões mais antigas do mundo. O Código de Hamurabi, surgido em 1800 a.C., apresentava diversas seções relativas à regulamentação do crédito na Babilônia (Caouette, Altman e Narayanam, 1999).

A palavra "crédito", dependendo da situação, pode ter vários significados. Para a atividade bancária, crédito é definido por Silva (1997, p. 63) como "a entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento". Como se pode constatar, a concessão de crédito significa confiar que outrem irá honrar seus compromissos, nas datas pactuadas anteriormente.

2.1.1 *Risco e Retorno*

Segundo Gitman (1997, p. 202), risco pode ser definido como “possibilidade de perda, ou como variabilidade de retornos esperados relativos a um ativo”. “Incerteza” seria outro termo formalmente usado com o mesmo sentido de risco.

O autor Silva (1997, p. 75) define risco como sendo “a probabilidade baseada em dados históricos de se estimar diferentes resultados, cabendo ao tomador de decisões julgar a aceitabilidade da estimativa.” Para este autor, incerteza seria a tomada de decisão baseada em uma sensibilidade pessoal. Verifica-se, portanto, que risco e incerteza não podem ser considerados sinônimos, pois o risco é mensurado com base em dados históricos ou experiências passadas, enquanto que a incerteza refere-se ao *feeling* do tomador de decisões, não podendo ser comprovada matematicamente.

Conforme Gitman (1997, p. 203), retorno é considerado “o total dos lucros ganhos ou prejuízos resultantes de um investimento durante um determinado período de tempo”.

A relação risco-retorno está implícita em qualquer operação de crédito e a administração do risco de crédito é a essência da teoria bancária, que visa a proteger o capital do banco e os recursos dos acionistas.

Risco de crédito pode ser conceituado como o risco de perda em que se incorre quando há inadimplência de uma contraparte numa operação de crédito. Na maioria das análises, o risco de crédito do tomador está relacionado a fatores internos e

externos, que podem prejudicar o pagamento do empréstimo contratado junto ao banco.

A avaliação do risco de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista. A análise e a administração do risco estão baseadas no processamento das informações sobre o proponente do crédito.

Atualmente, as novas técnicas para mensuração do risco de crédito, aliadas ao avanço dos recursos tecnológicos, são de suma importância para auxiliar o analista de crédito na tomada de decisões. O mercado financeiro já dispõe de diversas ferramentas, baseadas, na grande maioria, em análises estatísticas, para avaliação do risco de crédito. Caouette, Altman e Narayanam (1999, p.18) citam que os modelos de avaliação de risco de crédito facilitam a compreensão de um fenômeno e, eventualmente, sua exploração:

"Por meio dos modelos de crédito procuramos determinar, direta ou indiretamente, as respostas para as seguintes perguntas: dada nossa experiência anterior e nossas premissas quanto ao futuro, qual o valor de um dado empréstimo ou título de renda fixa? Ou: qual o risco (quantificável) de que os fluxos de caixa prometidos não venham a ocorrer?"

O objetivo maior dos modelos de mensuração do risco de crédito está em criar estimativas precisas das probabilidades de os créditos serem pagos, permitindo, por meio do controle das variáveis utilizadas, a definição de um critério que vise à maximização das receitas ou à minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões.

Segundo Caouette, Altman e Narayanam (1999), os modelos estatísticos atribuem pesos predeterminados para algumas variáveis do cliente, gerando um escore de crédito, ou seja, trabalham com uma medida que possa separar, em dois grupos distintos, os clientes considerados bons e os considerados maus.

Segundo Ross, Westerfield & Jaff (1995), na concessão do crédito as empresas procuram distinguir entre os clientes que provavelmente honrarão e os que não irão honrar seus compromissos.

2.1.2 Os Cinco C's do Crédito

Conforme Gitman (1997) não se pode falar em análise de crédito sem citar os "C's" do crédito: caráter, capacidade, capital, condições e colateral, que são fundamentais para qualquer processo de avaliação e concessão de crédito. Algumas bibliografias citam os novos "C's" do crédito (por exemplo: conglomerado, controle e concorrência), que são apenas derivações das dimensões elencadas no parágrafo anterior. O autor refere-se ainda às dimensões "caráter" e "capacidade" como sendo as de maior importância para subsidiar o analista na concessão de crédito a um solicitante.

Mesmo que o autor considere as dimensões "caráter" e "capacidade" como sendo os mais importantes, a seguir serão citados os cinco C's do crédito para possibilitar um melhor entendimento e fundamentação com relação à concessão de crédito.

2.1.2.1 Caráter

Segundo Blatt (1999), "caráter" refere-se ao risco moral, ou melhor, à intenção do cliente de pagar, ou não, os compromissos assumidos, sendo este o primeiro fator de seleção do cliente. De acordo com Silva (1997), a pontualidade do cliente no pagamento de suas obrigações é fator relevante na apuração do caráter do cliente, podendo ser identificada por meio dos registros internos do banco, ou mediante o uso das chamadas informações comerciais e bancárias. Avaliar o caráter do cliente é uma tarefa difícil, podendo existir casos em que o atraso do pagamento não significa, de modo algum, que o indivíduo ou empresa não tenham intenção de saldar suas dívidas. Notase, portanto, que é importante levantar informações no mercado antes de se tomar uma decisão a respeito do conceito do cliente.

2.1.2.2 Capacidade

Pode-se dizer que "capacidade" refere-se à habilidade dos indivíduos em gerir seu negócio, a fim de gerar lucro e pagar suas obrigações. (SILVA, 1997).

Gitman (1997, p. 696) define "capacidade" como sendo o potencial do cliente para saldar os créditos recebidos, ou seja, a capacidade de pagamento do indivíduo ou empresa.

Não se deve relacionar o fator "capacidade" somente à capacidade de pagamento. A referida dimensão é muito mais abrangente, pois faz menção à

competência, à competitividade e aos aspectos técnicos do negócio a ser financiado.

2.1.2.3 *Capital*

Capital diz respeito à saúde financeira do cliente, no que tange ao patrimônio líquido disponível para saldar suas obrigações.

Blatt (1999, p. 42) refere-se ao "capital" como sendo "a fonte de receita e renda do cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua frequência e consistência".

Berni (1999) recomenda que os empréstimos não sejam superiores a um terço dos recursos próprios do cliente (Capital + Reservas + Lucros).

Como se pode constatar, o capital é uma informação valiosa para determinação da capacidade de pagamento do cliente, tornando-se um fator importante para subsidiar o analista na decisão do crédito.

2.1.2.4 *Condições*

Os autores Blatt e Berni (1999) definem "condições" como sendo fatores econômicos e setoriais que podem aumentar ou diminuir o risco do cliente. Normalmente são compostos pela política adotada pelo governo, conjuntura internacional, concorrência, fatores regionais e eventos naturais.

Gitman (1997, p. 697) diz que “políticas econômicas e empresariais, bem como as peculiaridades envolvidas no negócio, podem afetar qualquer uma das partes envolvidas na transação”.

2.1.2.5 Colateral

Silva (1997, p. 96) refere-se à dimensão “colateral” como sendo “a capacidade do indivíduo ou empresa de oferecer ativos complementares para garantir segurança ao crédito solicitado”.

As garantias precisam ser muito bem selecionadas e representarem valores maiores que os montantes emprestados pois, em caso de insolvência, o ativo será utilizado para pagar a operação de crédito.

Segundo Ruth (1991), na avaliação das garantias reais devem ser observadas a liquidez, a depreciação, a capacidade de comercialização, a localização, os custos com manutenção, as despesas com a venda e o valor venal do bem vinculado ao negócio.

2.2 Microcrédito e a Sociedade de Crédito ao Microempreendedor – SCM

Pretende-se definir a seguir alguns conceitos em relação ao Microcrédito e a SCM.

2.2.1 Microcrédito

Segundo Figueiredo (2002), a experiência brasileira na área do microcrédito remonta ao Projeto UNO, desenvolvido em Recife e Salvador pelos SEBRAEs dos respectivos Estados, nos anos 70. Neste período foram realizados diversos estudos e debates sobre a problemática das microempresas, o destino das poupanças dos estratos sócio-inferiores, e a origem do crédito nas pequenas empresas que proliferam nos bairros de baixa renda. O programa baseou-se em um Fundo formado por recursos doados por fundações estrangeiras e empresas, que servia de garantia para os empréstimos fornecidos pelo sistema bancário a pessoas previamente selecionadas. O grande mérito desse programa foi o de demonstrar que, ao contrário do preconceito bastante arraigado, o risco de emprestar para as camadas de baixa renda não é maior do que o de financiar outras classes, desde que haja critérios de seleção e acompanhamento.

Segundo Hélio Eduardo Silva (1998), o tema microcrédito cinge-se às operações de empréstimo de pequenos valores para os atuais padrões das instituições financeiras, direcionados à criação/expansão de pequenos empreendimentos junto às comunidades de baixa renda. Desde os anos 80, as

experiências com a criação de instituições especializadas em microcrédito têm demonstrado a viabilidade deste tipo de empreendimento.

Conforme Graieb (2000), no mundo existem vários movimentos por meio de iniciativas, sejam elas governamentais ou não governamentais, que têm como objetivo promover o desenvolvimento econômico-sustentável. Dentre as ações exploradas no sentido de minimizar a pobreza, está o microcrédito e, já é possível identificar no âmbito global, 8 milhões de pessoas que usufruem deste instrumento para gerar o auto-emprego.

Assim, o microcrédito é uma das alternativas para a redução da pobreza e das desigualdades sociais. Porém, destaca-se que só esta opção não é capaz de resolver o problema, pois cada país tem que adotar medidas de desenvolvimento econômico e social, de forma a beneficiar os mais pobres, gerando emprego e renda para todos.

A mídia corrente mostra que os movimentos internacionais acreditam que, tanto os indivíduos que ajudam, como os que recebem, confirmam a capacidade dos pobres de se libertarem da sua condição de miséria. Entretanto, é preciso possibilitar o acesso a linhas de crédito permitindo, desta forma, a aquisição dos meios mínimos para a criação do sustento e do desenvolvimento.

O microcrédito constitui-se, sinteticamente, em emprestar dinheiro para as comunidades e lares mais pobres, considerados excluídos. Os microempreendedores, em diversos países não têm acesso aos empréstimos dos

bancos tradicionais, por fazerem parte da economia informal, ou por não estarem registrados formalmente. Em razão desses fatores, esses indivíduos não apresentam garantias reais ou renda mínima. O problema com o qual os mais pobres normalmente se defrontam, é o de não conseguirem poupar ou capitalizar o suficiente para adquirirem os meios indispensáveis ao aumento dos seus rendimentos. Acredita-se que o acesso ao microcrédito irá cumprir essa finalidade.

Sendo assim, supõe-se uma mudança de mentalidade, tanto de quem empresta dinheiro, quanto de quem o recebe, porque o empréstimo não é considerado uma dívida e sim uma oportunidade para seu tomador. Ao mesmo tempo, o cedente tem que ter capacidade operacional para subsidiar e facilitar a concessão dos valores de uma forma que possa assegurar novas operações. Por isso, essa modalidade de crédito deve ser encarada pelas instituições e pelas organizações como sendo uma tarefa de responsabilidade social, sem o vínculo de caridade ou assistência.

Algumas experiências de sucesso do Microcrédito conforme Bastos (1998), e Portosol (1987):

- no Senegal, uma mulher, a partir do primeiro empréstimo de 40 dólares para compra de sementes e, em virtude da boa aplicação do crédito e da satisfação do compromisso da dívida que assumira, pôde recorrer a créditos subseqüentes para desenvolver a atividade agropecuária, o que lhe permitiu garantir um rendimento regular e estável; (BASTOS, 1998, p.1)

- em Blangladesh, uma senhora, cujo rendimento anual não ultrapassava 37,50 dólares, depois de recorrer ao microcrédito para aplicar na agropecuária, passou a ter ao final de cinco anos, um rendimento de 205 dólares por ano, o que está acima da média nacional; (BASTOS, 1998,p.1)

- em Chicago (EUA), uma outra mulher que vivia da assistência pública para sustentar seus filhos, além de vender sapatos, obteve um primeiro empréstimo de 600 dólares e, após dois anos e meio, conseguiu montar sua própria loja de calçados; (BASTOS, 1998, p.1)

- o Sr. Adalberto Rodrigues, popularmente conhecido como “Tio Pelé”, tinha uma pequena padaria em casa, localizada no Beco da Fumaça em Porto Alegre. Obteve um empréstimo de R\$ 900,00 que serviu para comprar um forno industrial, um freezer e matéria-prima, para que fosse possível aumentar seu minúsculo estabelecimento, transformando-o em um minimercado. Hoje, este senhor emprega e sustenta toda a família composta pelo casal, quatro filhos, um genro e três netos. (PREFEITURA DE POA, 1997, p. 4).

De outro lado, o microcrédito pode ser considerado como crédito de baixo risco. Um estudo do Banco Sol Institute – Bolívia (1995) revelou que apenas 0,04% da carteira de empréstimo estava em atraso para além de trinta dias, contra 4,42% que se verificavam noutros bancos e, ainda, que as mulheres honravam com maior prontidão os seus compromissos. Segundo informações da Instituição de Crédito Portosol (1997) a inadimplência era de 3% da carteira ativa, para os atrasos acima de 30 dias.

Uma instituição de microcrédito trabalha, e não haveria de ser diferente, com modelos alternativos de operação, que se diferenciam dos bancos e financeiras. No Brasil, nas instituições conhecidas, tais como CEAPE/RS Ana Terra e Portosol, os empréstimos variam de acordo com objetivo do tomador, podendo ficar entre R\$ 200,00 e R\$ 10.000,00, com juros abaixo dos valores de mercado, de 2% a 6,5 % a.m. As prestações apresentam prazos que variam de 3 a 10 meses e suas garantias não são reais, pois é utilizado na maioria dos casos, aval único ou solidário.

Conforme informações obtidas nessas duas instituições, normalmente não existem registros das operações e certificação dos rendimentos dos empreendedores, por serem informais. O sistema é feito mediante entrevista pessoal, no próprio local de trabalho ou por intermédio de agentes de crédito, treinados para tal. Uma delas utiliza técnicas como a “neurolingüística” para perceber se as pessoas não estão montando cenários ou criando informações fictícias. Esses profissionais são capacitados para observar, por ocasião do contato, eventuais omissões ou comportamentos estranhos que indiquem dados falsos.

Determinadas organizações financeiras, utilizam cheques pré-datados, garantias solidárias ou garantias de bens de valor afetivo, como quadros de família e jóias. Esses mecanismos têm como propósito assegurar a sobrevivência da empresa, para que seja possível estender novas operações, mantendo assim, o ciclo completo de cada financiamento, para que o sistema se auto-alimente.

Em relação às facilidades e aos recursos disponíveis para criação de uma instituição de crédito, citam-se os incentivos ou valores concedidos a fundo perdido, provenientes de ONGS internacionais, assim como as ofertas oriundas de organismos governamentais, fundações que estão envolvidas na manutenção e no desenvolvimento sustentável, implementando ações que beneficiem os mais necessitados, divulgadas em qualquer *site* de busca na Internet.

Em termos de preocupação das nações e dos países, pode-se citar as iniciativas na reunião da Cúpula das Américas sobre Desenvolvimento Sustentável,

de 17 de Setembro de 1996, chamada de Declaração de Santa Cruz de La Sierra – que ocorreu na Bolívia. (HARVARD, 2000).

Nessa ocasião foram definidas uma série de iniciativas de desenvolvimento:

“II.5. Microempresa - Tendo identificado os seguintes desafios primordiais: ampliação da geração de emprego em microempresas por meio da simplificação dos trâmites e processos administrativos, e pela ampliação e melhoria do acesso ao crédito (microcrédito) estímulo à competitividade e à eco-eficiência da microempresa, os Governos implementarão as seguintes iniciativas:” (1996, p.1)

Entre as diversas iniciativas que foram discutidas nesse encontro, são destacadas algumas que tratam do assunto microcrédito e que são descritas abaixo.

“Iniciativa 11 - estabelecer a estrutura jurídica para a promoção da microempresa e do microcrédito e incentivar a adoção de tecnologias ambientalmente apropriadas por parte das microempresas.

Iniciativa 12 - Incumbir o Banco Interamericano de Desenvolvimento de coordenar a criação de um Sistema de Apoio às Organizações de Microfinanças, com o propósito de promover mudanças de políticas e inovações tecnológicas e oferecer assistência técnica aos Governos para o fortalecimento da intermediação financeira destinada à microempresa.

Iniciativa 13 - Promover o intercâmbio de informações e experiências com vistas a facilitar a criação de um ambiente que favoreça a competitividade da microempresa e garanta seu acesso aos mercados”. (1996, p.6)

Conforme Modena (2000), o Presidente do Banco Central do Brasil, Dr. Armínio Fraga, em entrevista em 1999, revelou que aplica parte de suas finanças pessoais em fundos que investem em instituições de microcrédito espalhadas pelo mundo, pois acredita serem aplicações rentáveis a longo prazo.

Graieb (2000, p. b-1) destaca que o banqueiro Muhammad Yunus, atual presidente do Gramenn Bank de Bangladesh afirma que “ofereça às pessoas condições

mínimas e elas cuidarão de si próprias”. Atualmente o Gramenn empresta dinheiro a 2,4 milhões de famílias em Bangladesh, e sua forma de atuação serve de modelo para diversos países. O funcionamento do banco chamou a atenção dos Estados Unidos da América, tendo como entusiasta o presidente Bill Clinton e sua mulher Hillary. Clinton adotou o microcrédito quando era governador em Arkansas, na década de 80. Hillary incluiu essa política em sua candidatura ao Senado americano.

Também destaca o autor que, apesar de estar andando a passos estreitos, o assunto *crédito popular*, por meio do instrumento microcrédito, está evoluindo e crescendo em todo o Brasil. Está sendo criada uma consciência e uma cultura de crédito popular objetivando o desenvolvimento social sustentado, que está sendo gerada por meio de experiências de microcrédito bem sucedidas dentro e fora do país. O governo brasileiro está atento e incentiva a prática do microcrédito no Brasil. Prova disso foi a criação da Lei 2627, de 1999, autorizando pela primeira vez no país a criação da instituição Sociedade de Crédito ao Microempendedor (SCM). No Anexo A pode-se verificar algumas experiências de microcrédito, divulgadas pelo jornal O Estado de São Paulo (2000).

2.2.2 Sociedade de Crédito ao Microempendedor - SCM

A inserção da Sociedade de Crédito ao Microempendedor - SCM e do microcrédito, foi feita recentemente por meio da legislação específica que regulamenta as instituições de Crédito Popular. Conforme resolução 2627, de 1999, do Banco Central do Brasil, a SCM é definida como:

“SOCIEDADE DE CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR: Tem por objeto exclusivo a concessão de financiamentos a pessoas físicas, com vistas a viabilizar empreendimentos de natureza profissional, comercial ou

industrial de pequeno porte, bem como as pessoas jurídicas classificadas como microempresa nos termos da legislação e regulamentação em vigor. Pode ser constituída sob a forma de companhia fechada, representada por, no mínimo, 50% de ações ordinárias ou por sociedade por quota de responsabilidade limitada, adotando obrigatoriamente em sua denominação a expressão "sociedade de crédito ao microempreendedor". O Estatuto deve delimitar a área de atuação e é vedada a participação societária direta ou indireta, do setor público no seu capital."

Resume Figueiredo (2002) que as SCMs foram regulamentadas pelo BC (Banco Central) em julho de 1999, para oferecer crédito de forma facilitada para os microempresários formais e informais, no limite máximo de 10 mil reais, existindo 12 instituições autorizadas pelo BC e 7 em operação. Embora não possam usar a denominação de "banco", elas estão sujeitas, ao contrário das ONGS, a todos os tributos que incidem nas operações de crédito e não podem captar poupança popular, apenas de fundos e instituições nacionais e internacionais. As taxas de juros praticadas pelas SCMs são livres, mas quando os recursos são provenientes do BNDES o *spread*¹ máximo é de 6% sobre a TJLP - Taxas de Juros de Longo Prazo, que incide sobre o financiamento.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES, como um incentivador das microfinanças tem em suas linhas de crédito possibilidade de aprovar projetos e ações voltadas a esta área. Conforme define em suas linhas de crédito, especificamente o item 04, "foco do trabalho definido na linha de crédito", letras A, B e C, os objetivos dos empréstimos podem ser definidos como sendo:

- A. **Investimentos na infra-estrutura do mercado:** visam a beneficiar o campo das microfinanças de maneira coletiva, em quatro áreas prioritárias: Transparência das informações financeiras e operacionais das instituições de microfinanças, por meio de serviços de classificação institucional e auditoria.

¹ Spread : Diferença entre as taxas de juros básicas (de captação) e as taxas finais (custo ao tomador). Fonte: Juros e *Spread* Bancário no Brasil. BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999.

Visa à melhoria da qualidade da informação sobre o desempenho das instituições de microfinanças. Servirá para o estabelecimento de padrões de desempenho, por meio dos quais estas instituições poderão ser comparadas a outros atores do mercado.

A1 Sistemas de informação gerencial: visa a estimular o desenvolvimento de um mercado dinâmico de sistemas de informática para instituições de microfinanças. O Programa apoiará diretamente o desenvolvimento e aprimoramento de sistemas para microfinanças. A primeira atividade, já desenvolvida, foi a avaliação dos principais sistemas disponíveis no mercado brasileiro. A informação sobre as características básicas dos sistemas avaliados será divulgada em breve e versões demonstrativas estarão disponíveis no *site* do BNDES.

Desenvolvimento e adoção de novas tecnologias: o Programa visa a apoiar o desenvolvimento e adoção de novas tecnologias, especialmente as que contribuam para reduzir os custos de transação do microcrédito. A primeira atividade será o desenvolvimento de um sistema de pontuação de crédito (*credit-scoring*) para as microfinanças.

A1 Disponibilização de informações técnicas sobre microfinanças no país visa a esclarecer os objetivos e o próprio funcionamento do Programa e tornar acessível material técnico sobre microfinanças. Os produtos de informação serão de dois tipos: os de interesse geral, como por exemplo, notícias sobre os resultados do Programa e textos com os conceitos básicos de microfinanças, e os de interesse específico, como a análise de casos de participação de ONG em empresas financeiras regulamentadas. Os materiais serão divulgados por meio de vários mecanismos: Internet, publicações, seminários e informes gerais.

- B. **Projetos Estratégicos:** visa a apoiar iniciativas novas no país que representem passos estratégicos para o desenvolvimento da indústria. Estes projetos serão definidos pelo BNDES em função da estratégia para o segmento.
- C. **Fortalecimento Institucional:** visa a fortalecer instituições de microfinanças que demonstraram capacidade de se tornar auto-sustentáveis e cujos modelos sirvam de referência para outras iniciativas. Os projetos de apoio serão definidos com base em diagnóstico de cada instituição. Serão apoiados 6 tipos de projetos:
- governabilidade;
 - regionalização;
 - transformação institucional;
 - **criação de Sociedade de Crédito ao Microempreendedor-SCM;**
 - desenvolvimento de novos produtos;
 - entrada de Bancos ou outras instituições financeiras no segmento de microfinanças.

2.2.3 Plano de negócios

Para identificar a viabilidade financeira de um negócio, é importante colocar a idéia estruturada, ou seja, escrever o que é mais importante por meio de um plano de negócios.

Conforme Dornelas (2000), o plano de negócios, que nada mais é do que documentar a idéia do empreendimento e todas as suas variáveis, sejam elas internas ou externas à organização. Servirá de base para qualquer pessoa avaliar

o negócio, seus riscos, sua estratégia tática e operacional e, principalmente, identificar os custos, investimentos e lucros.

Contrapõe Salim *et al.* (2001), que muitas empresas funcionaram sem um plano de negócios durante muito tempo, até com sucesso. No entanto, esta é uma opção limitadora e bastante arriscada, pois muitas vezes a pessoa coloca todas as suas economias no negócio que está abrindo. Administradores modernos usam cada vez menos a intuição, ações impulsivas e todo tipo de decisão sem base em uma análise cuidadosa de dados reais do mercado.

Para Salim *et al.* (2001), o mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades, e sabem bem como aproveitá-las. Estes empreendedores, cada vez mais, são levados a pensar bem sobre vários fatores que envolvem sua atividade. No novo mundo dos negócios, não se pensa mais em abrir ou manter uma empresa sem fazer antes um bom plano de negócios.

Segundo Dornelas (2002), a tarefa de escrever um plano de negócios não é uma tarefa fácil. O propósito de se escrever um plano de negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que ele pode trazer para uma empresa. Por meio desta ferramenta de gestão, consegue-se planejar e decidir a respeito do futuro de uma empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o plano de negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao ambiente de negócio em que atua; conhecer seu mercado e definir estratégias

de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, obtém-se um poderoso guia que norteará todas as ações de uma empresa. Como se nota, o plano de negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

Destaca Dornelas (2000) que a cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como por exemplo os Estados Unidos, onde o plano de negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte. Mas essa situação tem mudado rapidamente nos últimos anos devido a vários fatores, principalmente pelo fato de muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ, etc.) estarem exigindo o plano de negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas, entidades, etc.

O plano de negócios está, cada vez mais, tornando-se a principal arma de gestão que um empresário pode utilizar visando ao sucesso de seu empreendimento. Por esta razão, é necessário que se entenda o que significa escrever um plano de negócios, como proceder, o que escrever e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe. O plano de negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características.

Alguns dos possíveis públicos-alvos para um plano de negócios estão listados a seguir (Dornelas, 2000):

- ❑ incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada;
- ❑ sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção;
- ❑ parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- ❑ bancos: para outorgar financiamentos;
- ❑ intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio;
- ❑ investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados;
- ❑ gerentes de Marketing: para desenvolver planos de marketing;
- ❑ executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos;
- ❑ fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima;
- ❑ gente talentosa: que se deseja contratar para fazer parte da empresa;
- ❑ a própria empresa: para comunicação interna com os empregados;
- ❑ os clientes potenciais: para vender o produto/serviço.

2.2.3.1 O que é plano de negócios

Para Dornelas (2000), é um documento usado para descrever um negócio. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito

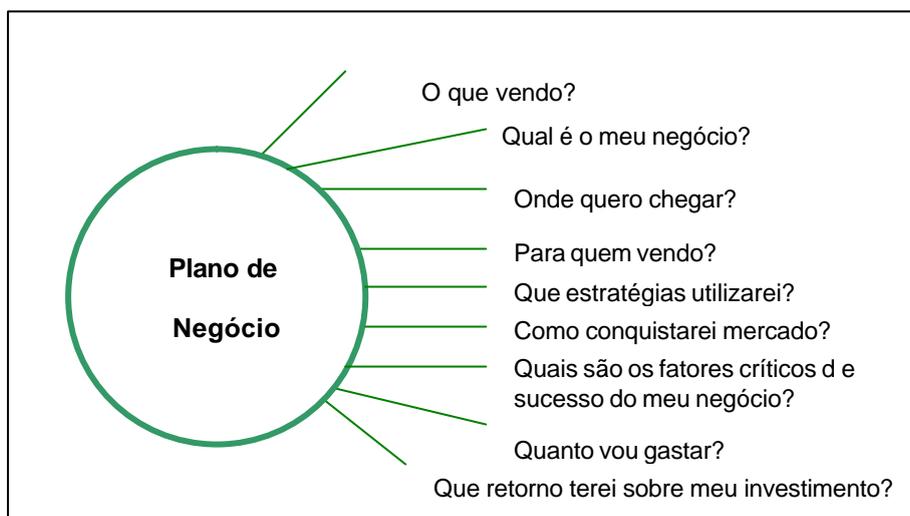
específico. Quando elaborado para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez 10-12 páginas.

Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até serem menores do que uma única página de papel. Mas, para se chegar ao formato final, geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado ao público-alvo. Não existe uma estrutura rígida e específica para escrevê-lo, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Essas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor entender como sua empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Para Pereira e Santos (1995), o plano de negócios é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Já para Salim *et al.* (2001), plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Figura 2: Perguntas que devem ser respondidas ao longo de um plano de negócios.



Fonte: Salim (2001) Quadro Esquema, p.15

A seguir, encontra-se uma proposta de Dornelas (2000) para a estrutura e a confecção de um plano de negócios. Seu formato foi obtido a partir da análise de várias publicações, artigos, livros e planos de negócios reais, utilizados por várias empresas. Destaca-se que este formato foi escolhido por ser mais conveniente para o tipo de investigação objeto do presente trabalho.

Porém, dependendo do público-alvo do plano de negócios, provavelmente seja importante apresentar as estruturas distintas dessa proposta. Ressaltase que as informações normalmente requisitadas não fogem muito desse modelo.

2.2.3.2 Estrutura de um plano de negócios

Conforme Dornelas (2000), plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. A seguir, descreve-se sucintamente cada uma das seções.

Capa: a capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano, pois é a primeira coisa a ser visualizada por quem o lê devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

Sumário: o sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra. Sumário executivo é a principal seção. Mediante esse sumário é que o leitor decidirá se continua, ou não, a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e deve conter uma síntese das principais informações que constam no plano. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo e explicitar qual o objetivo do mesmo em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções.

Planejamento estratégico do negócio: a seção de planejamento estratégico é onde se definem os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e da missão. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de uma empresa.

Descrição da empresa: nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados, etc.

Produtos e serviços: nesta seção do plano de negócios deve-se descrever quais são os produtos e serviços da empresa, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto, etc.

Análise de mercado: na seção de análise de mercado, deve-se mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço da empresa (por meio de pesquisas de mercado), como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado da empresa e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio, etc.

Plano de marketing: o plano de marketing apresenta como se pretende vender o produto/serviço e conquistar os clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Plano financeiro: a seção de finanças deve apresentar, em números, todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, mediante projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto

de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos, etc.

Anexos: esta seção deve conter todas as informações que se julgarem relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos *curriculum vitae* dos sócios da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que tenham sido realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, etc.

2.2.3.3 Qual o tamanho ideal de um plano de negócios

Conforme Dornelas (2000) não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o plano de negócios. O que se recomenda é escrever de acordo com as necessidades do público-alvo que o lerá.

Se o leitor for um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for de uma instituição de fomento ou governamental, o enfoque será sobre o porquê que se está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde se aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentar-se-á mais para a análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, atentar-se-á para a saúde financeira da empresa, a carteira de clientes, o crescimento do negócio.

Enfim, a estratégia e a quantidade de páginas do plano dependem de quem será o público-alvo. A seguir encontra-se uma descrição dos possíveis tipos e tamanhos de um plano de negócios.

Plano de negócios completo: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa de um negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas, mais material anexo.

Plano de negócios resumido: é utilizado quando se necessita apresentar informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele requisite um plano de negócios completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento, e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

Plano de negócios operacional: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários. Independente do tamanho e tipo do plano de negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas.

Para Pereira & Santos (1995), as principais funções que o plano de negócios possui são as seguintes: a) avaliar o novo empreendimento do ponto de vista

mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Assim, o empreendedor terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa; b) facilitar, ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais. Neste caso, tanto ao buscar outros(os) sócio(s) para o empreendimento, como ao conseguir capital com agentes financeiros (bancos, investidores de risco, fundos de investimento e outros), o plano de negócios é essencial.

Conforme os temas até aqui revisados na literatura, foram definidos os fundamentos e o que quer dizer crédito, risco e retorno envolvidos e os cinco C's . Estudar o microcrédito e os aspectos da SCM foi fundamental para conhecer e formular as proposições deste trabalho. Da mesma forma, estudar e revisar as etapas do plano de negócios faz com que se possa evidenciar qual das fases utilizar (no presente estudo foi utilizado o plano financeiro), para verificação da viabilidade financeira.

3 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é esclarecer o tipo de pesquisa que foi realizada nas duas instituições de microcrédito, a fim de verificar a viabilidade financeira de uma instituição de crédito tipo SCM.

Conforme definição de Vergara (2000, p. 46), “O leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua contextualização e justificativa à luz da investigação específica”.

“A metodologia científica preconiza uma série de regras através das quais o conhecimento deve ser obtido. Estas regras atribuem à produção científica um alto grau de confiabilidade, na medida em que permitem apresentar a comprovação daquilo que se afirma. Não são, portanto, conjecturas, suposições, mas conclusões baseadas em dados da realidade” (Prodanov, 1997, p. 13).

A validação de uma pesquisa acontece por meio do método, do conhecimento científico, portanto, compreende, primeiramente, duas grandes vertentes de pesquisa, quais sejam:

As pesquisas quantitativas - desenvolvidas nos estudos dos fenômenos naturais, no seio das ciências naturais, e incluindo as *surveys*, os experimentos de laboratórios e outros métodos formais; e as pesquisas qualitativas - desenvolvidas no seio das ciências sociais, de forma a permitir aos pesquisadores estudar fenômenos sociais e culturais. Inclui a pesquisa-ação, o estudo de caso e a etnografia dentre seus métodos.

Justifica-se a escolha da pesquisa qualitativa como designada a auxiliar o pesquisador a compreender as pessoas e o contexto cultural e social no qual vivem, bem como as instituições estudadas.

A metodologia utilizada na presente pesquisa alicerça-se em Mattar (1994) e teve caráter exploratório. Segundo o autor, a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa que está sendo analisado. "Os estudos exploratórios caracterizam-se por examinar temas pouco estudados. Não há compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirvam de base para tal explicação."

No Rio Grande do Sul, ao que tudo indica, até o início deste trabalho não se encontrou, nas bases de dados examinadas, nenhuma pesquisa publicada, que se tivesse conhecimento, referente à viabilidade financeira de uma empresa do tipo SCM, na área de microcrédito.

Para responder aos objetivos propostos no presente trabalho, optou-se por desenvolver uma pesquisa de caráter exploratório, por meio do estudo dos casos das empresas CEAPE/RS Ana Terra e Portosol.

Segundo Mattar (1994), estudo de casos selecionados, é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos. "É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para pesquisas posteriores. O método do estudo de casos pode envolver

o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não-estruturadas, etc."

Segundo Yin (1994), todo o trabalho de pesquisa deve ter uma teoria preliminar sobre o tópico pesquisado. "O pesquisador deve ter proposições teóricas para ir a campo. A teoria é essencial para não ser perdido o trabalho de campo e poder fazer as conexões da prática."

3.1 Universo da Pesquisa

O universo da presente pesquisa constitui-se das empresas do estado do Rio Grande do Sul que possuem o microcrédito com atividade fim.

Como a legislação do microcrédito que vincula as intuições ao Banco Central do Brasil, foi criada somente em 1999, existem poucas instituições do tipo SCM. Conforme informações obtidas no Banco Central do Brasil, em 30/04/2002, existiam no Brasil 25 SCMs registradas.

Estima-se que no Rio Grande do Sul existam três ONGs que trabalham com o microcrédito, sendo elas; CEAPE/RS Ana Terra, Portosol e Banco da Mulher. Podem existir outras no Estado, porém não se tem conhecimento de um órgão central que registre esse tipo de instituição.

A fonte de pesquisa utilizada teve caráter não probabilístico. Buscou-se, portanto, o maior número possível de empresas do universo em estudo

concentradas no estado do Rio Grande do Sul, chegando-se a uma amostra composta por duas empresas, tipo ONGs, que correspondem a provavelmente 66 % das empresas no Estado. Esta amostra é relevante, uma vez que as duas instituições escolhidas têm maior atuação no Estado. Além disso, houve conveniência na escolha destas duas instituições por serem parceiras do SEBRAE/RS.

Sendo assim, a amostra, nesta fase da pesquisa, está estruturada da seguinte forma: as entrevistas com foco estratégico foram realizadas em profundidade com dois especialistas na área de microcrédito:

- No CEAPE/RS Ana Terra, com a Ex-Diretora Executiva – Experiência de mais de 25 anos em instituições financeiras, e há 8 anos na área de Microcrédito. Assistente Social - Mais de 25 anos em instituições. Especialização em Desenvolvimento Local pelo Programa Delnet/Centro Internacional de Formação da OIT – 2001/2002; Pós-Graduação em Economia Empresarial - nível Especialização, pela Universidade Federal do Rio Grande Do Sul – UFRGS – 2000/2001; Bacharelado em Ciências Sociais, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS/RS – 1985. **(Entrevistado C)**
- No Portosol, com o Presidente do Conselho – Experiência de quase 40 anos em instituições financeiras públicas e privadas e empresas de grande porte, e há 6 anos na área de microcrédito. (Professor Universitário e Consultor Empresarial). Economista, Contador, Doutor pela UFRGS em Evolução da Conjuntura Econômica, e há 6 anos na área de microcrédito. **(Entrevistado A)**

As entrevistas com foco tático foram realizadas em profundidade com dois especialistas na área de microcrédito:

- No CEAPE/RS Ana Terra, com a Diretora Executiva Interina, ex-Gerente Operacional. Dois anos de experiência no PROJER 8 anos de experiência na instituição (Graduada em Administração de Empresas na ULBRA/São Jerônimo). **(Entrevistado D)**

- No Portosol, com a Diretora Executiva, com formação em Engenharia Civil, especialização em Engenharia de Produção e Mestre em Engenharia de Produção. Atua há 10 anos no segmento de microfinanças, e atuando na diretoria executiva da Portosol desde 17 de janeiro de 1996. **(Entrevistado B)**

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Inicialmente foram realizadas quatro entrevistas individuais com aproximadamente 2h e 30 minutos de duração. Utilizaram-se dois roteiros: o primeiro, denominado **Instrumento Estratégico** (Anexo B), e o segundo, denominado **Instrumento Tático** (Anexo C), ambos abordando aspectos dos objetivos do trabalho, as perspectivas do setor e um espaço para o entrevistado relatar suas experiências. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram compostos por questões que abordaram as variáveis a serem estudadas. Os mesmos são constituídos por questões abertas que se adequavam melhor ao processo de coleta dos dados. A seguir apresenta-se uma síntese de suas estruturas.

3.2.1 Instrumento estratégico

O instrumento segue um roteiro predeterminado de perguntas abertas, mediante a opinião do entrevistado no plano estratégico, identificando os seguintes aspectos:

- I. experiência e conhecimento na área de crédito – perguntas de 1 a 3;
- II. fatores críticos de sucesso do negócio da sua instituição – perguntas de 4 a 6;

- III. conhecimento e visão das potencialidades de uma nova instituição de crédito – perguntas de 7 a 10.

3.2.2 Instrumento tático

O instrumento segue um roteiro predeterminado de perguntas abertas, mediante a opinião do entrevistado no plano tático/operacional, identificando os seguintes aspectos:

- I. prática e metodologia utilizada para conceder empréstimos – perguntas de 1 a 4;
- II. abrangência regional de atuação das duas instituições – pergunta 5;
- III. número de agentes de crédito limites e controles utilizados – perguntas de 6 a 9;
- IV. demanda e concorrência – perguntas 10 e 11.

Outro instrumento utilizado neste estudo foi um sistema de planilhas com as memórias de cálculos em cada uma delas. A planilha de calculo utilizada foi a do Microsoft Excel 1997, desenvolvida pela Unidade de Apoio a Financiamento e Capitalização - UAFC, do SEBRAE/NA (Brasília, 03/2002). Esta planilha vem sendo utilizada como “Subsídio à Análise de Projetos Executivos de Organizações de Microcrédito”, para avaliação de apoio Técnico e Financeiro do SEBRAE, por meio do Edital Público, nr.01/2001.

Os resultados estão condensados anualmente, conforme planilhas no Anexo E.

Fez-se uso da parte de um plano de negócios, que trata do plano financeiro, e que serve para realizar projeções objetivando a verificação da viabilidade financeira de um negócio.

Para que fosse possível realizar as projeções de um plano financeiro, foram criadas algumas premissas, contendo alguns dados empíricos, que estão identificadas no capítulo 4.4.2, que trata da análise das projeções da viabilidade financeira de uma Sociedade de Crédito ao Microempreendedor – SCM, objetivo deste estudo.

3.3 Procedimento de Coleta de Dados

No desenvolvimento do processo, foram utilizadas duas formas de coleta de dados: o levantamento em fontes secundárias (relatórios de balanço e relatórios gerenciais) e o levantamento de experiências percebidas nas entrevistas.

De acordo com Churchill (1995), as informações obtidas em fontes secundárias caracterizam-se por não terem sido geradas para o fim específico da pesquisa, mas encontram-se disponíveis para consultas e avaliações. A principal vantagem da utilização desse tipo de informação pelo pesquisador é a economia de tempo e dinheiro para obtenção das informações, visto que elas foram geradas por outros motivos. Em contrapartida, uma vez coletadas essas informações para outros propósitos, é raro que elas contenham todas as informações necessárias ao desenvolvimento do tema de pesquisa em estudo.

Nesta pesquisa, o levantamento em fontes secundárias foi realizado da seguinte forma: uma revisão bibliográfica, com objetivo de aprofundar o tema Microcrédito, levantamentos documentais externos às organizações, em busca de informações sobre o assunto em estudo, e levantamento de dados internos, como relatórios e documentos das empresas.

A análise destas informações secundárias proporcionou ao pesquisador um maior conhecimento do setor e da realidade das empresas onde foi realizada a pesquisa, um maior conhecimento do tema *Microcrédito*, bem como a identificação de variáveis inseridas nos roteiros para a orientação das entrevistas em profundidade.

Segundo Yin (1994), uma das fontes de prova e evidência é a "Documentação". Foi feita uma análise dos pontos fortes e fracos dos casos em estudo, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1: Fonte de Provas e Evidências

Fontes de Prova e Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade (pode ser revista diversas vezes). - Documentos já existentes. - Exatidão (contém nomes exatos, referências e detalhes de um fato). - Cobertura ampla (abrange longos períodos de tempo, muitos fatos e acontecimentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperação pode ser pequena. - Pouca seletividade se a coleta realizada for incompleta. - Preconceitos: Pode refletir o preconceito do autor. - Acesso (pode ser deliberadamente bloqueado)

A busca de informações, por meio de evidências na documentação, foi feita diretamente nas instituições, com a coleta dos dados secundários. Sempre que possível e disponível, foi solicitada cópia dos demonstrativos gerenciais de resultados, relatórios financeiros e contábeis das duas empresas pesquisadas.

Dados e informações relacionados ao tema foram selecionados em revistas e jornais, no intuito de enriquecer este estudo. Algumas informações foram pesquisadas junto aos SEBRAEs de outros Estados, que já avançaram na matéria do microcrédito; outras, em instituições de apoio e financiamento a microfinanças nacionais e internacionais, e principalmente no portal do microcrédito (www.portaldomicrocredito.com.br).

Conforme Churchill (1995), os levantamentos de experiências caracterizam-se por serem uma forma de coleta de dados utilizada pelo pesquisador, em função do propósito da pesquisa. Mattar (1994) complementa, enfatizando que a diversidade de experiências possibilita uma visão ampla do tema, com diferentes pontos de vista sobre o problema, não havendo um número definido de entrevistas a serem realizadas, ficando a critério do pesquisador sua definição de quantidade.

Assim, neste trabalho, foram pesquisadas duas empresas que têm o microcrédito como atividade fim, mediante 4 (quatro) entrevistas pessoais nas empresas, realizadas pelo autor com o auxílio de instrumento de gravação para posterior transcrição e análise. Dois entrevistados, com foco estratégico, são os principais executivos das respectivas empresas, e dois entrevistados, com foco tático, são técnicos componentes da alta direção das mesmas. A escolha foi

realizada por serem os quatro entrevistados pessoas com, no mínimo, cinco anos na área de microcrédito, podendo ser considerados *experts* no assunto.

Os dados foram coletados entre dezembro de 2001 e abril de 2002.

3.4 Processamento dos Dados

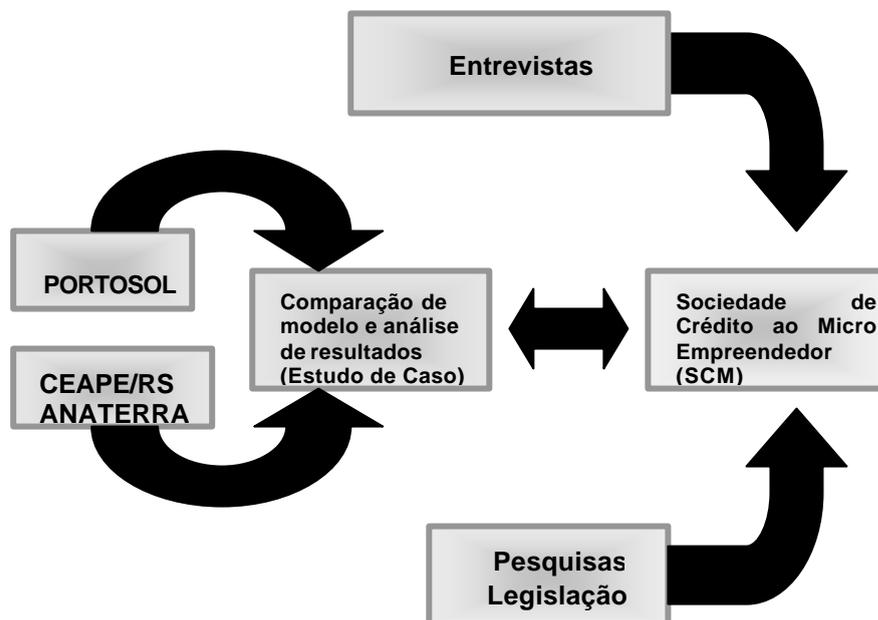
As informações levantadas foram transcritas e analisadas para melhor compreensão da forma geral e específica da realidade do setor.

As respostas dos questionários foram gravadas e transcritas e, posteriormente, analisadas em profundidade. Esta análise constituiu-se de uma leitura minuciosa das opiniões de todos os entrevistados, visando ao agrupamento das idéias e termos mais freqüentes.

A aplicação de tais procedimentos objetivou a identificação dos atributos utilizados pelos entrevistados para a avaliação da realidade do setor de microcrédito e conseqüente contribuição para uma melhor compreensão do tema.

Como as respostas originais são muito extensas houve uma triagem prévia do pesquisador por meio de um resumo das respostas da forma mais objetiva possível. As respostas na íntegra estão à disposição para uma possível verificação. As análises foram feitas em grupos descritos no roteiro inicial deste capítulo, item 4.3.

Quadro 2: Descrição do Modelo Proposto



3.5 Limitações do Estudo

Este estudo tem as seguintes limitações:

- projeta apenas resultados com três situações simuladas, podendo existir outras simulações ou premissas aqui não previstas;
- alguns índices dos indicadores foram prejudicados por dificuldades e pela falta de informações compatíveis ou inexistentes nas duas instituições pesquisadas;
- trata-se de uma pesquisa realizada no âmbito regional do estado do Rio Grande do Sul, podendo existir outras pesquisas de âmbito nacional;

- a bibliografia especializada pode ser considerada escassa;
- fidedignidade dos dados financeiros internos (podem conter alguma margem de erro ou diferentes interpretações nos números apresentados).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, analisa-se os resultados das entrevistas dos instrumentos estratégico e do instrumento tático (Anexos B e C, respectivamente). Logo a seguir apresenta-se o plano financeiro.

4.1 Análise da Pesquisa

A análise foi dividida em dois blocos: estratégico e tático. Para cada bloco está expressa cada uma das perguntas e transcritas as respostas dos entrevistados.

4.2 Instrumento Estratégico

Esse instrumento dividiu-se por agrupamentos de perguntas, convergentes, com perguntas, respostas e análise ao final de cada grupo.

4.2.1 Grupo I - Experiência e conhecimento na área de crédito – perguntas de 1 a 3

Pergunta 1 - Há quanto tempo o senhor trabalha com o assunto Crédito?

Resposta Entrevistado A – Há muito anos, pelo menos 40. Passei por diversas instituições como: BRDE, Conselho Monetário Nacional, Banco Central, CPEG,

BADESUL. Participei de diversos Conselhos de Administração e Fiscal de diversas empresas entre elas: Randon, Gerdau, Banco Meridional, Sehbe, Lacesa, Zivi Hércules, PARGS, CRP, CRT.

Resposta Entrevistado C - Há 20 anos. Porque antes do CEAPE/RS eu já trabalhava com crédito, mas com o crédito convencional, direto ao consumidor, com financiamento de máquinas e equipamentos. Na financeira do grupo APLUB eu trabalhei 7 anos. Então, na verdade, são 22 anos de crédito. Saí dessa financeira por questões de ideais profissionais. Fazia Ciências Sociais e tinha como projeto profissional deixar essa área assim que me formasse, e assim fiz. Terminei Ciências Sociais e fui procurar alguma coisa na minha área. Eu imaginava pesquisa ou qualquer coisa, menos crédito. E aí fui parar no CEAPE/RS. Com todo o diferencial continuei no crédito, e considerando desde o início eu comecei lá em 1988, até março agora. Incluindo o CEAPE/RS Nacional, foram 15 anos de Sistema. Então são 22 anos de crédito.

Pergunta 2 - Como o microcrédito entrou na sua vida?

Resposta Entrevistado A - Um professor, presidente do BRDE, me convidou para trabalhar. Eu não tinha muito tempo, pois estava no Conselho da Randon e outras coisas. Porém, entrei no Portosol como colaborador, um pouco distante no início, e me aproximando cada vez mais.

Resposta Entrevistado C - Eu não conhecia esse tema, até porque o microcrédito no Brasil e no RS estava chegando junto com o CEAPE/RS. O CEAPE/RS e o RS são o berço do microcrédito. Nesta chamada segunda etapa do microcrédito no país, teve uma fase na década de 70, que teve uma experiência no nordeste, primeiramente em Caruaru, Pernambuco, mas eu desconhecia isso e na

década de 80 foi quando foi introduzido pela segunda vez e se mantém até hoje. O microcrédito no Brasil foi aqui, começou com o Centro Ana Terra.

Pergunta 3 - Desde quando o senhor é Presidente/Superintendente do Portosol/CEAPE/RS Ana Terra, e como foi a sua a ascensão na instituição?

Resposta Entrevistado A - "Há dois anos eu fui convidado a participar da Presidência, em primeiro lugar estive atuando por 4 anos como colaborador da instituição."

Resposta Entrevistado C - Nesse início no CEAPE/RS, eu comecei como agente de crédito. Nós chamávamos de assessor técnico, e o CEAPE/RS tinha o caráter de um modelo desenvolvimentista. É aquele onde o programa procura dar um atendimento mais integral ao pequeno empreendedor, não era só o crédito, nem só o acompanhamento ao crédito que hoje é a tendência do microcrédito. O programa previa capacitação, assessoria. Tem assessor técnico hoje chamado de agente de crédito. Ele precisava fazer tudo isso, era um desafio bastante grande, uma vez que são áreas que exigem muito do assessor, mas que também te ajudam a desenvolver bastante a capacitação nas mais diversas áreas. Com isso, eu fui acompanhando as áreas do CEAPE/RS que estão em construção. Eu e mais dois colegas que na época fomos contratados. Naquele momento, formávamos a primeira equipe própria do CEAPE/RS contratada. Fiquei quase cinco anos como agente de crédito capacitador e acompanhando ou substituindo a diretoria. A equipe era muito pequena, a gente tinha que cobrir determinadas áreas. Em 94 foi realizada a substituição da então diretora, que era a Evanda, pessoa que hoje continua atuando. Como eu já tinha aí cinco, quase seis anos de casa, então eu

assumi a direção executiva do CEAPE/RS. Fiquei em torno de cinco anos. Eu assumi em 94 e fiquei até início de 99, quando eu deixei a direção executiva e fui prestar consultoria para o sistema do CEAPE/RS, retornando em 2001 até 2002.

4.2.1.1 Análise das respostas

Neste grupo de respostas procurou-se identificar se os entrevistados tinham conhecimento sobre a área de crédito e microcrédito. Como pôde ser constatado nas respostas os dois entrevistados têm, no mínimo, 20 anos de experiência na área de crédito, com experiências variadas. Este fato faz crer que são pessoas com conhecimento abrangente na área creditícia. Em relação ao tempo em instituições de microcrédito, o menor é de 6 anos, constatado pela resposta do entrevistado A.

Apesar de o fator "tempo de experiência" não necessariamente se relacionar com conhecimento, pois depende da qualidade da experiência e não da quantidade, pode-se deduzir que pela trajetória e *curriculums* apresentados, os dois entrevistados têm conhecimento e vivência suficiente para opinar sobre o assunto "microcrédito", sendo *experts* no assunto. Inclusive, um deles, Dr. Ari Burger, é muito conhecido no mercado financeiro, gozando de ótima reputação, com anos de vivência em grandes corporações.

4.2.2 Grupo II - Fatores críticos de sucesso do tipo de negócio de cada instituição – perguntas de 4 a 6

Pergunta 4 - Na sua opinião quais são os fatores críticos de sucesso desse tipo de negócio?

Resposta Entrevistado A - 1) Espírito de equipe - estar com objetivo bem consolidado em toda a equipe, além de ter um pessoal bem treinado para a atividade de microcrédito. 2) Agentes de Crédito - O grande erro que o banco está cometendo hoje em dia é que está substituindo gente por máquinas. O segredo do negócio de crédito é ver a pessoa, falar com ela, ver suas necessidades, conhecer os clientes. Estes fatores são fundamentais para o microcrédito e ele só pode dar certo se assim for. A exemplo da equipe do Portosol, todos os nossos colaboradores, começaram lá na ponta, ou seja, já foram agentes de crédito antes de desempenhar suas funções na empresa. 3) Ter velocidade na operação - Ou seja, o microempresário precisa, para giro, de pequenas quantias para ele fechar um negócio, ou vislumbrar um recurso a curto prazo. O giro dele é rapidíssimo, ele não pode esperar. Ele entra, ou entrava, na Caixa Econômica Federal ou no Banco do Brasil, onde é solicitado cadastro, analisado processo da forma de pagamento, aval, garantias, etc. Ele pode receber entre 15 dias a um mês. O empreendedor do microcrédito precisa do recurso naquele momento. Em função da demora, ele recorre aos agiotas ou financeiras, pagando juros acima de mercado. Porém ele faz para não perder a oportunidade do momento. Nós tínhamos a conta corrente garantida, naquela época, que era desconto de duplicatas ou promissórias. Não era permitido pelo Banco Central ao Portosol, esse tipo de desconto que era próprio dos bancos. Aí então sugerimos a garantia mediante cheques, o que hoje agiliza bastante as questões dos empréstimos. Isso está permitindo que os clientes estejam satisfeitos, pois após a análise e aprovação, em duas a três horas depois, ele recebe o dinheiro.

Resposta Entrevistado C – Tem tanta coisa, nós estamos vivendo um momento muito rico de reflexões e discussões, de modelos institucionais, mas eu vejo que

tem a questão da metodologia. Empréstimo para esse público que não tem garantias reais, e há essa forma de emprestar, a alternativa é um desafio bastante grande e que requer novas formas de encarar o risco, novas tecnologias emergentes ao crédito. A metodologia é fundamental, e tem históricos de programas que deram problemas, quando vamos fazer uma análise mais detalhada metodológica, foi o que mais pesou. Mas só que hoje eu entendo que essa metodologia já é de domínio público, já está consolidada e testada. É claro que passa por uma série de ajustes. O problema é aplicar a metodologia e não fazer adaptações, criações, como a gente teve que fazer no início. Eu vejo que hoje o problema maior do microcrédito é a gestão de um modo geral, passando desde a gestão de pessoas até a governabilidade. É preciso que se monitore com bastante firmeza. Para mim é muito mais forte. Hoje os fatores de êxito são uma boa gestão, com ênfase na governabilidade.

Pergunta 5 - Qual o critério utilizado na escolha do perfil da Direção, das Gerências e dos Técnicos? O que é levado em conta?

Resposta Entrevistado A - A direção foi escolhida por uma seleção pública. Houve um edital solicitando alguém na área financeira e também em programas sociais, com boa relação interpessoal. Os técnicos, a mesma coisa. Foram escolhidos em edital. De 300 sobraram 10, que passaram por diversos testes psicotécnicos. Hoje somos bem rigorosos e as pessoas têm que ter um perfil identificado com a proposta da instituição e a questão do caráter e comportamento, que é muito importante. A habilidade técnica a gente treina.

Resposta Entrevistado C - De modo geral, tanto os gerentes quanto os agentes tinham formação basicamente social, inclusive nem tanto ciências sociais. Eram assistentes sociais. Depois avançamos, dando um passo no sentido de ligar um pouco mais a questão social e econômica. Existem vários profissionais em nível de Brasil, também com uma formação em sociologia remanescente dessa época. Nós próprios tivemos outro perfil, mais na formação de administração, de economia. Esse é o perfil que se vem trabalhando agora. Tem uma coisa que é imprescindível: que tenha uma identificação com as questões sociais. Qualquer instituição de microcrédito busca unir o social ao econômico. Uma coisa não pode estar desvinculada da outra.

Pergunta 6 - Na sua opinião, ao longo do tempo do Portosol/CEAPE/RS Ana Terra, em que a instituição acertou ou em que errou?

Resposta Entrevistado A - Eu acho que o Portosol teve muitos acertos desde a sua formação. A forma como ela foi articulada, com o conselho bem plural e principalmente os conselheiros entendendo bem essa prática de política partidária. Uma coisa que eu acho que o Portosol acertou é que a gente tenha conseguido passar para o nosso funcionário o que nós realmente queremos, a nossa missão, os nossos objetivos, e criar uma postura dentro da instituição. Aquilo que se pretende, que ela seja um ideal, de uma cultura muito forte na busca da excelência, chegar no cliente e entender o que ele precisa. A gente está procurando ao máximo ouvir essas pessoas e criar o nosso modelo. Eu acho que isso tem sido muito importante na Portosol. Teve também o fato do BNDES ter reconhecido o trabalho da Portosol muito cedo. Isso foi muito bom para nós, porque deu uma visibilidade

positiva e que hoje a gente tem portas abertas. A escolha dos nossos presidentes também foi um acerto, porque todos eles tiveram esse entendimento do que era a Portosol, ou do que se pretende. Um ponto muito forte nosso: a equipe escolhida. A gente está sempre procurando aprimorar os nossos gerentes. Estão todos fazendo pós-graduação. Todo mês se entrega uma lista de cursos que existem na comunidade, CDL, todos os lugares que se sabe que tem para cada um assinalar a sua deficiência, solicitar o que deseja aprimorar e isso é sempre oportunizado pela instituição. Eu acho que quando uma pessoa evolui, ela evolui tudo em sua volta. Então a evolução de cada um tem sido sempre uma preocupação nossa.

Resposta Entrevistado C – O CEAPE/RS desempenhou um papel fundamental de abrir espaço na agenda política pública para o microcrédito que nem era chamado assim. Era chamado de crédito orientado, porque no Brasil não se conhecia isso. Então, se hoje uma instituição de microcrédito gasta 100% do seu tempo na sua atividade, que é fazendo crédito, o CEAPE/RS já estava com 70% do seu tempo tentando convencer a comunidade de modo geral, definir o que era possível e que precisava parceria para desenvolver um bom programa. Foram uns bons anos aí, mas cumpriu este papel. Então isso prejudicou um pouco, o CEAPE/RS não cresceu como hoje cresce uma instituição que foi criada há quatro ou cinco anos para cá. Depois, eu acho que desempenhou um outro papel, que foi trabalhar sempre com muita clareza, transparência, ética, contribuindo para a credibilidade, e sem regulamentação. O CEAPE/RS conseguiu imprimir um caráter de seriedade e trabalhando sempre com muita transparência, mas recentemente eu acho que pecamos na questão da governabilidade. Ainda uma relação por mais profissional que tenha conseguido chegar, não conseguimos atingir todos os níveis

na intensidade que seria necessária, e com isso perdemos o controle em certo momento, que prejudicou bastante a instituição.

4.2.2.1 Análise das respostas

Neste grupo de respostas procurou-se identificar os “fatores críticos de sucesso”² do negócio microcrédito, erros e acertos e como foi a escolha dos técnicos e administradores.

As respostas podem ajudar a entender a trajetória das duas instituições, seus sucessos e seus fracassos e a influência do corpo funcional nas mesmas.

Um dos respondentes destaca três fatores críticos: espírito de equipe, agentes de crédito e velocidade na operação com sendo os mais importantes. Já para o outro entrevistado, a boa gestão, com ênfase na governabilidade, e a metodologia foram destacadas como sendo os fatores críticos.

Quanto à questão de escolha dos técnicos, as duas instituições utilizam fatores profissionais e formação para contratação como critérios rígidos de seleção. Não foi identificado nas respostas o fator político ou indicações de pessoas para compor o quadro técnico. Ambos os respondentes citaram que o fator “identificação com a causa

² O termo original em inglês é “*critical success factors*” (ROCKART, 1979), traduzido no Brasil como “fatores críticos de sucesso” ou “fatores chaves de sucesso” (FURLAN, 1997). Consistem em fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização, que garantem o seu desempenho competitivo, mesmo se outros fatores forem negligenciados (FURLAN, 1997; ROCKART, 1979). Ou seja, “as poucas coisas que devem ocorrer de modo correto (mesmo em detrimento de outras) para que sejam alcançados os objetivos” (FURLAN, 1997, p. 12). Assim, os fatores críticos de sucesso constituem áreas de atividades que devem receber constante e cuidadosa atenção dos gestores.

social” é importante na escolha do perfil, independente da formação técnica ser em Economia e/ou Finanças. Quanto à questão de erros e acertos das duas instituições, foram citados mais acertos do que erros. Destaca-se como acerto “abertura de espaço na agenda política pública” para as questões do microcrédito. “Trabalho com clareza, transparência e ética”, “credibilidade e excelência”, foram citados por ambos os entrevistados.

A escolha do presidente de uma das instituições, foi considerada como um acerto. Apenas um dos entrevistados citou um erro cometido, que foi a questão da governabilidade, ou seja, a perda de controle na operação e gestão num determinado período, que teve como consequência um impacto financeiro negativo na instituição.

4.2.3 Grupo III - Conhecimento e visão das potencialidades de uma nova instituição de crédito – perguntas de 7 a 10

Pergunta 7 - O que o senhor faria em primeiro lugar, se este negócio iniciasse hoje?

Resposta Entrevistado A – Duas coisas: em primeiro lugar, pessoal bem treinado, agentes qualificados e, em segundo lugar, a garantia de suprimentos de recursos financeiros. Veja, o Banco Central não permite que nossa entidade capte recursos, o que é um erro. Isso sendo possível, será a garantia de futuro para a instituição que hoje depende muito do BNDES.

Resposta Entrevistado C – Existem duas correntes. Não têm nomes certos, mas uma que vai nessa linha de transformar o microcrédito numa instituição com fins lucrativos e tal, nessa linha mais norte-americana, e uma outra se voltando mais para o desenvolvimento local e regional, que é a marca desse programa de Governo do Estado. A primeira coisa a fazer é identificar que linha de atuação será seguida. Eu acho que a do desenvolvimento local, ou seja, utilizar o microcrédito como um dos fatores de alavancagem social. Então, o que é fundamental para que se tenha progresso, faça microcrédito nessa linha, de mobilização social. É um comprometimento da mobilização, da articulação e da integração com outros projetos, para que se possa conhecer melhor as vocações locais, então eu acho que é isso, é mobilização.

Pergunta 8 - O Governo Federal está fomentando a abertura de novas instituições de microcrédito (OSCIP's, ONG's, e SCM) por meio da Resolução 2627/99. O que o senhor acha dessa regulamentação?

Resposta Entrevistado A – Eles pedem colateral, ou seja, garantia. Ainda está muito incipiente, mas acredito que no futuro isso possa ser mudado.

Esta pergunta também foi aplicada ao Entrevistado B, do Portosol,

Resposta Entrevistado B - Eu confesso, é até um desabafo meu, que eu tenho um grande receio. Eu acho que essa construção do modelo da SCM, nós estamos novamente copiando modelos que não são a nossa realidade. É por isso que a gente tem tido tanta cautela na questão do que a Portosol vá se transformar. Mas

que a SCM vá se criar, não sou eu que vai decidir. Na minha opinião eu acho que devemos ter muita cautela, porque como tu dizes, para nós, a grande vantagem que eu vejo na SCM é poder fazer a captação de investidor. Porém, a gente sabe que nenhum investidor vai deixar de investir num grande banco para investir numa pequena empresa como são as instituições de microcrédito, a menos que ele tenha uma grande sensibilidade social e que ele não esteja interessado no lucro. Se estiver interessado em apoiar, eu acho que para atrair esse investidor, nós teremos que elevar a taxa, porque a gente sabe esse trabalho de microcrédito é um trabalho de formiga, que tem custo alto. Eu acho que é uma fórmula que a gente não pode desistir de fazer, essa questão de ter crédito, porque é assim que a gente chega nesse público, não tem outra forma. É olho no olho. Então eu acho que com todos esses custos, dificilmente nós vamos poder nos manter com essas taxas. Nós tivemos uma rentabilidade super atrativa quando nós não tínhamos tantos clientes e os recursos que tínhamos nós aplicávamos no mercado. Foi o período que tivemos a maior rentabilidade. Se o nosso negócio fosse ganhar dinheiro, nós estávamos aplicando no mercado, mas essa não é a nossa missão. Nossa missão é fazer o trabalho de formiga e atingir o nosso cliente. Com essas taxas nós conseguimos ter um equilíbrio e alguma rentabilidade. Ano passado ,a nossa meta era alcançar 14%, o que era uma rentabilidade razoável de aplicação e nós não conseguimos mais do que 9%. É um recurso que é remunerado, mas não posso considerar isso como alguma atração para um investidor.

Resposta Entrevistado C – Eu acho ótimo. Já não era sem tempo que tivesse uma regulamentação para trabalhar o microcrédito. Agora, é claro que estamos no início. Estamos amadurecendo, qualquer uma das formas jurídicas têm limitações para as instituições. Qualquer um dos modelos e quem sabe entende, sabe que

demos um bom passo na medida que se deixou de trabalhar em cima do muro, como se trabalhava antes, arriscando bastante sem regulamentar. Mas precisamos avançar, precisamos amadurecer, precisamos discutir, precisamos continuar as rodadas de discussões sobre o microcrédito, que deram origem a essa regulamentação. Como antes, o da Comunidade Solidária, eu acho que foi o processo que mais contribuiu para que se chegasse a essa regulamentação. Mesmo as ONGs mais qualificadas passam a ser de uma forma regulamentada para trabalhar com o microcrédito. Estávamos totalmente pela lei da Usura³. Agora é claro, a gente sabe que tem limitações contra a capacitação, tem algumas coisas ainda prá se discutir. Eu acho que um dos entraves ainda que está sendo principalmente, com relação a essas regulamentadas pelo Banco Central, é que não se tem ainda instituições de tradição em microcrédito atuando já nessa categoria. Tem instituições novas que estão se enquadrando dentro da legislação e tudo mais, inclusive eu acho que é uma boa pergunta. Não saberia agora o porquê, mas eu acho que é uma pergunta que deve ficar. Por que é que instituições tradicionais de microcrédito ainda não buscaram seu enquadramento? Como é feito? Provavelmente tenha algum limitador bastante forte.

Pergunta 9 - Pela sua experiência, existe mercado para novas instituições nesta mesma área? Microcrédito?

Resposta Entrevistado A – Eu acho que sim, e podem vir mais. Entretanto, há um problema: para maneres uma estrutura de captação tens que ampliar o negócio da cultura, das fontes de recurso, não só depender do BNDES. Estou

³ “Lei da Usura” como foi popularmente conhecido o **DECRETO Nº 22.626, DE 7 DE ABRIL DE 1933**, que dispunha sobre os juros nos contratos e outras providências. Alguns dos seus artigos já foram revogados.

pensando, não agora, que ele pode financiar, mas quando não tiver mais BNDES. Então está sendo feita uma coisa com visão de futuro que gosto muito. Está envolvido o Sr. Yunnus do Graminn Bank, que é Presidente do Conselho dessa organização, uma empresa de *Rating*⁴. Esta empresa se criou em Paris e o Banco Mundial e o BID estão dando muita importância para isso. Eles fariam um *Rating* dando o que seria um carimbo internacional. Com isso fica mais fácil de receber recursos no exterior.

Resposta Entrevistado C – Nós, em microcrédito não conhecemos o nosso mercado, temos apenas dados genéricos. Se nós pegássemos essas informações, nós temos um enorme mercado desatendido. Na questão de atendimento, ainda não sei se chegamos hoje a 2%, no máximo talvez 2,5%, desse mercado potencial sendo atendidos por instituições de microcrédito. Então, temos aí um espaço enorme. Agora, a bem da verdade, nós não conhecemos as características mais específicas, regionais, dos nossos mercados. Acredito que temos um espaço muito grande, porque na verdade nós não temos instituições que tenham um atendimento massivo. Nós temos várias que estão trabalhando com microcrédito. Mas elas são, se comparadas com as de outros países, de pequeno porte. Hoje, o maior programa, a maior iniciativa que se tem no Nordeste, representa 50% da carteira de microcrédito do Brasil. No mais, nós temos algo perto de 4.000 clientes ativos, no máximo. Se nós pegarmos o mercado potencial que está indicado nas estatísticas,

⁴ *Rating* - basicamente consiste em uma nota que tem por objetivo classificar o risco de instituições não cumprirem com suas obrigações financeiras. A classificação de risco sempre afere uma probabilidade de que pode ser da empresa como um todo (risco corporativo), do papel emitido, ou de uma operação estruturada, baseados sempre num título de dívida, depósito, apólice ou obrigação de fazer ou entregar. Considera-se "default" qualquer falta de pagamento, ou ainda, pagamento impontual, além de repactuações unilaterais, seja do principal ou encargos. Os *ratings* corporativos representam uma opinião independente sobre a possibilidade de uma empresa honrar o conjunto de suas dívidas nos prazos combinados, cuja probabilidade de não honrar (risco de "default") está caracterizado na escala de notas, adotada por cada classificadora de risco, conforme critérios transparentes e objetivos. Fonte ABIMAC (GUIA DUFF & PHELPS), (2002) http://www.abimaq.org.br/ceimaq/meta3/dp_doc_M.htm

e isso que a última estimativa que nós temos mais forte é do estudo do IBGE de 97. Precisa ser atualizado também. Nós temos um mercado muito grande desatendido. No Rio Grande do Sul, o último estudo que se fez, em 98, indicava que as instituições de microcrédito existentes na época, e que ainda, pelo menos até junho, eram as mesmas, não se atendia 1% do mercado potencial. Existe demanda, mas se carece muito de estudos de mercado para poder medir melhor o tamanho desse mercado. Onde estão as maiores concentrações, o perfil e quem são efetivamente esses pequenos empreendedores?

Pergunta 10 - O meu trabalho de dissertação, tentará responder a uma pergunta: se uma SCM terá viabilidade financeira. Na sua opinião, o senhor teria essa resposta? O que o senhor faria para tentar responder a esta pergunta?

Resposta Entrevistado A – Um levantamento completo e uma projeção financeira para obtenção do resultado prático, porém definindo bem o foco de atuação se social ou se econômico visando simplesmente o lucro. Só teria a resposta após esses levantamentos.

Resposta Entrevistado C – Eu não sei se eu tenho elementos agora para responder ou afirmar. Até porque a SCM é um modelo muito novo, a gente não tem muita experiência no país. O que pode nos dizer se ela pode ser viável ou não? É só ela conseguir um nível de eficiência que garanta sua sustentabilidade e que consiga com o desafio de se manter atendendo este público-alvo, não se desviando daí. Como não temos nenhuma experiência, então fica por conta de recursos técnicos, de viabilidade. Sabemos que temos determinados níveis de carteira, determinada escala que se precisa para programas de microcrédito. No Brasil,

como a gente não tem nenhuma experiência, então tudo são projeções. Em outros países existem experiências importantes e que estão aí comprovando que este é inclusive o caminho mais eficiente. Essas projeções, considerando a tributação, são uma coisa nova para nós, de microcrédito. Na realidade, na questão tributária, a Receita Federal nem se pronunciou a respeito. Ok, então faria um estudo de viabilidade para ver o nível de eficiência, fazer a projeção e a questão tributária, rever se existe algo de novo. Seriam essas três coisas. Eu acho que sim, teria que pesquisar aí, é um modelo que nos ajuda em várias coisas que já se falou anteriormente. Também na questão da governabilidade, que deixa isso muito mais claro. As responsabilidades são modelos que já ajudam a clarear algumas coisas objetivas, mas que, por outro lado, na parte mais de projeções, de sustentação, precisa ainda de mais estudos.

4.2.3.1 Análise das respostas

Neste grupo de respostas procurou-se identificar a visão de cada entrevistado sobre a demanda de mercado de microcrédito, sobre a regulamentação do Banco Central, e o que os entrevistados fariam para identificar a viabilidade financeira de uma nova instituição de microcrédito, tipo SCM. Em uma das perguntas foi ouvido mais de um entrevistado da mesma instituição, a fim de obter uma resposta mais completa.

Foi identificado nas repostas que é importante a definição da estratégia de atuação na criação de uma nova instituição de microcrédito, ou seja, qual será seu foco: social ou econômico. Outros aspectos levantados foram o de equipe qualificada e o de garantia de suprimentos. Quanto à regulamentação do

microcrédito, feita pelo Banco Central, foi considerada positiva, pois há muito não havia uma novidade e um incentivo por parte do Governo Federal. Porém, como se trata de uma matéria bastante nova, ambos os respondentes sugerem cautela e ampla discussão sobre o assunto, a idéia e as implicações, pois este modelo, no Brasil, ainda não está totalmente testado. Na percepção dos entrevistados, a demanda por microcrédito no Rio Grande do Sul é grande, e não está totalmente atendida. Entretanto, isso tem que ser melhor explorado por meio de pesquisas de mercado, procurando identificar o volume. Para responder à questão problema do presente estudo “viabilidade financeira”, os dois entrevistados sugerem um estudo sobre o assunto por meio de projeções, destacando a questão tributária o que, de uma certa forma, reafirma a linha adotada nesta pesquisa.

4.3 Instrumento Tático

Esse instrumento dividiu-se por agrupamentos de perguntas, convergentes, com perguntas, respostas e análise ao final de cada grupo.

4.3.1 Grupo I - Prática e metodologia utilizada para conceder empréstimos – perguntas de 1 a 4

Pergunta 1 - Na sua opinião e na sua prática, qual o segredo de emprestar dinheiro no microcrédito?

Resposta Entrevistado B – "Bom atendimento, rapidez e crédito adequado à necessidade do cliente."

Resposta Entrevistado D – "Trabalhar com pequenos empreendedores mediante crédito orientado, ou seja, além do financiamento, dar acompanhamento para a atividade."

Pergunta 2 - Quais os cuidados que um agente de crédito deve ter na hora da análise do crédito?

Resposta Entrevistado B – "O principal é que ele enxergue além do que está vendo, sensibilidade, que ele nunca fique na primeira pergunta, ou seja, que respalde o comitê de crédito com um processo mais próximo da realidade."

Resposta Entrevistado D – Verificar o ponto, o local, se há viabilidade econômica, ou não, naquela atividade. Além de utilizar uma metodologia como ferramenta para, por meio de índices econômicos, ver se ele deve receber aquele financiamento ou não.

Pergunta 3 - Existe alguma técnica própria para o processo de análise de crédito? Se metodologia, de onde ela vem?

Resposta Entrevistado B – Toda a metodologia que se usa no microcrédito em nossa instituição e em nosso país, é fundamentada em tudo o que já foi visto, e que

nos apropriamos de outros países e das próprias instituições nacionais. Acho que houve uma construção em cima das coisas que já existiam, da experiência e, principalmente, em cima dos erros cometidos. Porém, precisamos aprimorar, temos que ter um modelo dentro da nossa cultura.

Resposta Entrevistado D – Sim. Como fomos pioneiros no Rio Grande do Sul, já desenvolvemos uma metodologia própria que foi originada pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF, um dos nossos apoiadores, sendo posteriormente aprimorada. Esta metodologia é utilizada em toda a América Latina.

Pergunta 4 - O pessoal faz treinamento sobre essa metodologia? Qual a frequência?

Resposta Entrevistado B – Sim. O treinamento é feito pela Rede, em todo o Brasil. Se um gerente tem mais experiência, ele pode disseminar isso nos Estados e passa essa metodologia para os outros pontos de atendimento. Foi neste sentido que verificamos a possibilidade de ampliar os financiamentos. Além de em grupo também individualmente com valores inclusive superiores aos que trabalhávamos anteriormente. Uma vez por mês, reunimos nossos técnicos e discutimos a metodologia, os pontos fortes, os pontos fracos e, trimestralmente, os técnicos levam a um colegiado, que discute e aprimora a metodologia.

Resposta Entrevistado D – Todos precisamos estar permanentemente treinados em qualquer função. Eu acredito muito nas oficinas de agente de crédito, pois é uma forma de rever a filosofia, comportamento, e é na prática que tiramos

as conclusões. Os treinamentos são na medida da necessidade, identificados mediante acompanhamento dos agentes de crédito. Quando necessário, eles podem passar até dez dias em oficinas, tendo dicção, oratória, ou outra necessidade. Nesse trabalho, o perfil é especial, pois ele tem que ter uma linha muito tênue entre a sensibilidade e a racionalidade.

4.3.1.1 Análise das respostas

Neste grupo de respostas procurou-se identificar a visão de cada entrevistado sobre as questões de práticas e metodologias existentes bem como os cuidados com treinamento de agentes de crédito.

De acordo com os entrevistados, o segredo de emprestar dinheiro é, além do acompanhamento e a rapidez no atendimento, buscar identificar a necessidade do cliente por meio do acompanhamento. Quanto aos cuidados que o agente de crédito deve observar, para ambos os entrevistados deve estar focado na identificação da viabilidade do negócio que ele está avaliando. O agente de crédito deve utilizar sua sensibilidade para verificar a veracidade dos fatos que ele está colhendo. Na maioria das vezes, como se trata de empreendimentos informais, não há registros formais de receitas e despesas, ficando difícil a comprovação dos dados coletados. Neste sentido, ter um quadro de agentes de crédito bem treinados e com experiência, torna-se fundamental neste negócio. Ambas as instituições possuem alguma prática ou algum tipo de metodologia que já foi incorporada na própria entidade e está sendo periodicamente aprimorada. Apesar de a metodologia utilizada advir de ONGs (GTZ, UNICEF) já existentes e que já são aplicadas em

outros países, percebe-se que as experiências cognitivas são adquiridas e aplicadas na prática, sendo disseminadas pelas duas instituições.

4.3.2 Grupo II - Abrangência regional de atuação das duas instituições – pergunta 5

Pergunta 5 - Qual é a abrangência regional de atuação do Portosol/CEAPE/RS Ana Terra?

Resposta Entrevistado B - "Nós trabalhamos em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, Canela, Santa Maria e arredores, Pelotas e arredores e Canoas, com os postos de atendimento."

Resposta Entrevistado D – Nós estamos com uma sede aqui, um escritório que é uma agência matriz. Nós temos uma agência em Novo Hamburgo e temos um posto em Cachoeirinha. Estamos abrindo agora um posto na Ceasa, e esses, por exemplo Novo Hamburgo, envolvem cerca de 15 municípios. Cachoeirinha a gente estima que vá abranger uns 8 municípios e a Ceasa, mais a zona norte.

4.3.2.1 Análise das respostas

Neste grupo de respostas procurou-se identificar a abrangência de atuação, pois este fator é fundamental no levantamento de custos das despesas fixas e variáveis.

Ambas as instituições têm sua sede em Porto Alegre, sendo o principal foco de atuação a Capital. Entretanto, cada uma delas está se expandindo. As duas instituições já tem postos ou escritórios de atendimento na grande Porto Alegre e no interior do Estado, não se limitando apenas a atender clientes da capital. Foi identificado que para as renovações de crédito, a visita do agente é eventual.

4.3.3 Grupo III - Número de agentes de crédito limites e controles utilizados – perguntas de 6 a 9

Pergunta 6 - Quantos agentes de crédito existem?

Resposta Entrevistado B - “Nós temos 7 agentes.”

Resposta Entrevistado D - “Nós temos 14 agentes.”

Pergunta 7 - Como são definidas as metas de atuação? Quais os limites de valores das operações de crédito?

Resposta Entrevistado B - Se faz por meio de um planejamento. São analisados os orçamentos de cada ponto de atuação, despesas de cada um, então é trabalhada a questão de recursos e qual é o percentual que se pode emprestar. Os limites de operação são de 200 a 10.000 reais.

Resposta Entrevistado D – As metas são definidas num seminário com todos os envolvidos, desde o Conselho e toda a equipe, baseados nos dados históricos,

com um percentual em cima. Toda a semana é feito o acompanhamento por meio de dez indicadores definidos. O limite de operação é de 300 a 15.000 reais. Eventualmente o comitê de crédito poderá aprovar um valor maior, desde que previsto no regulamento de crédito.

Pergunta 8 - Quantas operações de crédito ativas há por agente de crédito?

Resposta Entrevistado B - "Uma média de 180 operações por agente."

Resposta Entrevistado D – "Eu acredito que ele não consiga atender mais de 250 operações, porque ele tem uma carteira para controlar. Não é só liberar, tem que fazer um acompanhamento. Tem a questão da prospecção do cliente, tem muitas que ele se envolve. Acho que 250 créditos é um bom número."

Pergunta 9 - Como vocês monitoram o ganho e a perda nas operações e na instituição?

Resposta Entrevistado B - Nós monitoramos por meio dos planejamentos que a gente tem. A gente faz de tudo para saber o percentual que nós temos em relação a nossa carteira é saudável ou não. Eu analiso isso: vamos supor que eu possa estar fazendo 30 mil operações de 200 reais; isso está deixando uma margem muito pequena. Então eu estou ficando no prejuízo. Nós temos uma média de crédito que a gente chama de sustentabilidade. A média do meu crédito tem que ficar em torno de 1.200 reais para o CEAPE/RS. Os técnicos sabem que se ele

liberou um crédito de 700 ou 800 reais, ele vai ter outro crédito que ele vai ter que colocar um valor maior dentro das condições, para poder compensar.

Resposta Entrevistado D – Nós estamos no momento fazendo muitos projetos de melhoria da produção. Um deles, justamente, é a questão do valor por operação por produto. Hoje nós não temos exatamente, e até por agência também, porque, às vezes, depende da despesa da agência ou do posto. Então nós estamos considerando todos esses fatores o custo, distribuído, partilhado por cada centro de custo e com isso nós vamos ter condição de ter exatamente o valor do produto, saber onde exatamente nós estamos tendo mais rentabilidade, onde estamos tendo menos. Isso aí é uma coisa que está em processo de desenvolvimento. Nós temos um controle do resultado total. Ainda não podemos saber exatamente, mas estamos trabalhando nesse sentido.

4.3.3.1 Análise das respostas

Neste grupo de perguntas procurou-se identificar a forma de operação, agentes de crédito, limites e controles utilizados, sendo fundamental como referência para as premissas utilizadas nas projeções financeiras.

Como há significativa diferença no porte das duas instituições, uma possui 7 agentes de crédito e a outra possui 14 agentes de crédito, os limites de operações financeiras nas duas instituições variam de 200/300 reais a 10.000/15.000 reais, respectivamente. Cabe destacar que um dos entrevistados declarou que há uma flexibilidade quanto ao valor máximo, desde que o comitê de crédito aprove com as devidas justificativas. As metas de atuação são definidas, nas duas instituições,

mediante um planejamento, que pode ser feito localmente ou centralizadamente. Na média, uma das instituições tem 180 operações de crédito, a outra possui 250. Considerando o número de agentes de crédito que cada uma das instituições possui, chegaremos a um cálculo aproximado de 1.260 e 3.500 operações de crédito ativas por mês.

4.3.4 Grupo IV - Demanda e concorrência – perguntas 10 e 11

Pergunta 10 - Pela experiência, existe demanda reprimida para o microcrédito?

Resposta Entrevistado B – Existe. Porém nós não temos a demanda correta no Rio Grande do Sul. Foi inclusive um ponto discutido na última reunião do colegiado junto com outros CEAPes do Nordeste. Com uma média de 250 clientes ativos, os agentes de crédito não dão conta de atender tudo. A demanda precisa ser estimulada. Nós estamos divulgando através de carros de som e uma equipe de três a quatro técnicos se concentra num bairro ou numa comunidade, toda as quintas-feiras. Os clientes já sabem, e se consegue concentrar as demandas específicas. Através do SEBRAE também estamos oferecendo palestra sobre o microcrédito e isso está trazendo clientes novos. Em média temos 20% de clientes novos.

Resposta Entrevistado D - Eu acho que existe, só que nós temos um grande “gargalo”, que é a divulgação muito cara para este tipo de negócio. A demanda existe, mas sempre precisa ser despertada. Na época do projeto inicial do Portosol, foi feita uma pesquisa e identificada uma demanda de 19 mil clientes. Hoje,

atendemos 3 mil e temos um índice alto de renovações, mas muitas pessoas não conhecem o nosso trabalho.

Pergunta 11 - Na sua visão, quem são os concorrentes do Portosol/CEAPE/RS Ana Terra?

Resposta Entrevistado B – Hoje um dos maiores concorrentes é o Portosol. Outro que está nos causando um certo problema é o Banco do Povo, em Santa Maria, que se diferencia, pois ele oferece dinheiro a fundo perdido. Alguns clientes confundem e acham que o CEAPE/RS também oferece dinheiro a fundo perdido. Podemos também ter problemas de inadimplência na região, se não ficar claro que os empréstimos tem que ser pagos.

Resposta Entrevistado D – Acredito que apenas o CEAPE/RS Ana Terra hoje seja nosso concorrente direto com a mesma linha de atuação. Porém não vejo problema, pois existe mercado para todos. O que temos cada vez mais é que fortalecer a credibilidade de cada instituição, e nunca esquecer o seu papel social.

4.3.4.1 Análise das respostas

Neste grupo de perguntas procurou-se identificar a demanda e a concorrência na visão dos técnicos, sendo importante referência para as premissas utilizadas nas projeções financeiras, pois se não houver uma demanda mínima, ou se houver muitos concorrentes no mercado, podem existir dificuldades na operação de uma nova SCM.

Ambos os entrevistados, pela sua experiência, acham que existe demanda reprimida para o microcrédito. O volume não é preciso, mas um levantamento feito por uma das instituições, em 1997, identificou o potencial de 19.000 clientes a serem atendidos em Porto Alegre. A demanda existe, segundo os dois repondentes, porém deve ser estimulada. É importante salient ar que ambos concordam que tem que haver divulgação para captação de clientes novos. Como o custo de operação do modelo de atuação do microcrédito é alto e os custos para divulgar são elevados, é necessário criar alternativas não muito dispendiosas para esta divulgação.

4.4 Análise dos Dados Financeiros

Neste item faz-se uma análise do Plano de Negócios e Plano Financeiro.

4.4.1 Plano de negócios

A seguir serão descritos os pressupostos e algumas premissas do plano de negócios desenvolvido. Cabe destacar que, conforme já citado por Dornelas (2001), geralmente um plano de negócios bem elaborado, dependendo do fim a que se destina, possui algumas seções ou seguem um roteiro na construção, como: Capa, Sumário, Sumário Executivo, Planejamento Estratégico do Negócio, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Financeiro, e os Anexos.

Ainda o mesmo autor referencia que o objetivo do plano de negócios, com todas as etapas completas, é servir de base para um investidor, um banqueiro e, principalmente, para o próprio empreendedor, verificar a viabilidade de seu negócio sobre todos os aspectos descritos, tentando reduzir assim, algumas incertezas em relação a sua atividade econômica, por meio de projeções de resultados, a missão, os valores, o objetivo e descrevendo sua forma de atuação mercadológica e financeira.

Como o objetivo deste trabalho é ser um referencial acadêmico, e não o de abertura de uma empresa, foi utilizada tão-somente uma das etapas do plano de negócios, o **Plano Financeiro**, que projetou resultados para 5 (cinco) anos subseqüentes, procurando, por meio de indicadores, verificar a viabilidade financeira.

A planilha utilizada para cálculo, e descrita no método, vem sendo utilizada como um “Subsídio à Análise de Projetos Executivos de Organizações de Microcrédito”, para avaliação de apoio Técnico e Financeiro do SEBRAE, por meio do Edital Público nr. 01/2001, emitido em 2001.

Segundo Salim *et al.* (2002) as projeções financeiras de um empreendimento comportam uma série de pressupostos que serão utilizados para análise de sua viabilidade. Com base nestes pressupostos é que são feitas as projeções de ingressos e saídas de recursos no horizonte de planejamento estabelecido.

Quanto ao aspecto levantado pelo autor, cabe destacar que, nas projeções financeiras, foram considerados os seguintes pressupostos:

- ❑ o crescimento da economia continuará nos níveis atuais e sem recessão;
- ❑ o acesso às fontes de capital se manterá de forma a suprir as necessidades de recursos;
- ❑ não haverá nenhuma grande mudança na economia que afete significativamente a vida dos pequenos negócios, sejam eles informais e/ ou formais. Ao contrário, haverá tendência ao crescimento gradativo dos pequenos empreendimentos.

Além dos pressupostos anteriormente descritos, para que o plano financeiro seja adequado, também foram estabelecidas algumas premissas que serão identificadas a seguir, partindo de uma hipótese inicial para a criação e o desenvolvimento de uma empresa SCM (sendo que os dados apresentados são empíricos).

4.4.2 Plano Financeiro da Sociedade de Crédito ao Microempreendedor - SCM

Natureza Jurídica: sociedade por quotas de responsabilidade limitada, devidamente autorizada pelo Banco Central.

Composição Societária: dois sócios pessoas físicas e um pessoa jurídica.

Capital Social Inicial R\$ 500.000,00 (fontes de recursos próprios dos sócios pessoa jurídica, R\$ 300.000,00 mais R\$ 200.000,00 de pessoas físicas). Essa

premissa foi escolhida por ficar num valor intermediário do patrimônio social do CEAPE/RS e Portosol, constatado por meio do Relatório do Balanço Patrimonial das duas instituições.

Regime de Tributação: as instituições financeiras são tributadas com o IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) e o IR (Imposto de Renda) tendo como base o Lucro Real. Porém, como até o momento, não se teve conhecimento de legislação específica para instituições de microcrédito, quanto ao regime (Lucro Real, Presumido ou Arbitrado), ou quanto ao IOF, decidiu-se por não considerar no resultado esses impostos. Utilizou-se o mesmo critério definido pelo SEBRAE/NA, quando da avaliação de projetos de instituições de microcrédito. Apesar desses impostos serem relevantes e impactarem diretamente no resultado da instituição (em torno de 20%), eles não serão considerados. Segundo informações obtidas com alguns técnicos da UOC (Unidade de Orientação ao Crédito) do SEBRAE/NA, possivelmente haja um tratamento especial pela SRF (Secretaria da Receita Federal) às entidades de microcrédito, como forma de alavancar o desenvolvimento do país, uma vez que o sucesso das entidades de microcrédito estará diretamente ligado ao aumento da receita tributária, mediante os negócios gerados pelos empreendimentos financiados. Destacamos na legislação algumas regulamentações que substituíram ou complementaram a resolução 2627, de 02 de agosto de 1999, emitidas pelo Banco Central. São elas, pela ordem:

- CIRCULAR N. 2.915, DE 05 DE AGOSTO DE 1999.
- CIRCULAR N. 2.964, DE 03 DE FEVEREIRO DE 2000.
- CARTA-CIRCULAR N. 2.898, DE 29 DE FEVEREIRO DE 2000.
- RESOLUÇÃO N. 2.724, DE 31 DE MAIO DE 2000.

- LEI N. 10.194, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2001.
- RESOLUÇÃO N. 2.874, DE 26 DE JULHO DE 2001 (que revogou a Resolução 2627, de 02/08/1999).

As principais definições desta legislação não são tributárias, dizem respeito a critérios de constituição e obrigações junto ao BC (Banco Central do Brasil) tais como balanços mensais e semestrais, informações periódicas para o Sistema Central de Risco e Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – COSIF.

Neste estudo foram consideradas as tributações já existentes, que atingem empresas de qualquer ramo de atividade, como a CPMF (Contribuição Provisória de Movimentação Financeira) e o IR (Imposto de Renda) incidente sobre as aplicações financeiras, além das contribuições previdenciárias incidentes sobre a mão-de-obra contratada.

Localização: área de 100 m² em zona central de Porto Alegre.

Investimentos Iniciais: despesas de instalações, abertura da empresa, móveis e utensílios, máquinas e demais recursos para o desenvolvimento da atividade. Para esses investimentos foram considerados os valores de mercado de Porto Alegre.

Recursos Humanos: foi considerada uma equipe mínima de pessoas para atividades específicas, como atendimento, com salários compatíveis com os de mercado, e com o número de operações de crédito estimadas para o funcionamento, composta de:

- a) um gerente;
- b) dois agentes de crédito no 1º ano e quatro no início do 3º ano;
- c) uma secretária;
- d) um estagiário.

Terceirização: para projeção, os serviços de contabilidade, de manutenção de software foram considerados terceirizados, bem como outras atividades que não fazem parte direta da operação da SCM.

Número de operações e valores médios e taxa de juros: o número de operações ativas por agente de crédito foi estimado em 150. Este número é a metade da média mundial referenciada pela mídia internacional, e abaixo do número identificado na pesquisa realizada nas duas instituições. Determinou-se este número em função de ser um processo. Taxa de Juros: 4% Investimento, 3,5% para Giro. Os valores médios de empréstimos utilizados foram de R\$ 1.500,00 para capital de giro e R\$ 3.000,00 para investimentos. Essa média foi utilizada tendo como parâmetro os Relatórios Gerenciais do CEAPE/RS e Portosol. Na projeção desses valores, para os anos seguintes, foram acrescentados 10% a.a sobre os valores médios dos empréstimos (referente a TJLP).

Financiamentos: foram considerados os seguintes financiamentos obtidos em bancos de desenvolvimento local e BNDES. Em função de ser uma atividade com cunho social, as taxas de juros subsidiadas e amortizações estão definidas nas planilhas de cálculos. Estes financiamentos foram realizados em função da necessidade de caixa, valores para empréstimos, ao longo da projeção nos meses em que o fluxo de caixa se tornava negativo.

Banco	Mês	Valor	Mês	Mês
Desenvolvimento Local	11	200.000,00		
BNDES	23	400.000,00	36	495.000,00

Para facilitar o entendimento, além das premissas acima, no plano financeiro consta um glossário de termos utilizados no decorrer das planilhas, que teve como fonte a Unidade de Orientação ao Crédito - UOC, do SEBRAE/NA.

4.4.2.1 Análise dos dados do plano financeiro

Será apresentado, para análise, um quadro demonstrativo da SCM, da mesma forma que a comparação dos resultados das duas das instituições de microcrédito pesquisadas.

O Anexo D apresenta um “CONJUNTO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO FINANCEIRA E DE IMPACTO” que será utilizado para demonstrar a forma de cálculo, objetivo e comentários sobre os indicadores apresentados, e que podem servir de guia para eventuais dúvidas geradas nas análises. Para verificar a viabilidade financeira, serão utilizados alguns desses indicadores, além de comparar o desempenho com as duas instituições existentes.

Os indicadores escolhidos para a análise foram:

- 1) **Resultado Operacional** - Mede o resultado (deficit/superavit) sem as despesas e receitas financeiras que não fazem parte da operação de empréstimos.
- 2) **Resultado Líquido** - Mede o Resultado (deficit/superavit) após as despesas e receitas financeiras.
- 3) **Alavancagem institucional** - Avalia a relação entre o capital próprio e o total dos recursos da instituição. Para atingir boa rentabilidade, a IMF precisa se alavancar com recursos de terceiros. Entretanto, altos graus de alavancagem aumentam o nível do risco institucional, na medida em que o capital próprio pode não ser suficiente para “proteger” eventual deterioração dos ativos. Referência do SEBRAE/NA - entre 3 e 6.
- 4) **Eficiência operacional 1** - Indica o peso das despesas incorridas para manter a carteira ativa. Deve ser observada a tendência deste indicador. Referência do SEBRAE/NA - < 20% da carteira ativa.

- 5) **Retorno sobre o ativo** - Reflete a margem de lucro e eficiência da instituição. É um indicador muito utilizado por instituições comerciais que atuam num mercado competitivo. Deve ser adotado pelas Instituições de Microfinanças - IMFs que desejam atrair novos investidores. Referência do SEBRAE/NA - entre 4% e 8%.

Esses indicadores foram escolhidos como sendo alguns dos mais importantes, Entretanto, os demais poderiam ser analisados individualmente, por meio de um *ranking*. Optou-se por escolher os cinco indicadores que explicam a "saúde financeira" futura da instituição.

4.4.2.2 Apresentação dos dados da SCM

Na Tabela 1 encontra-se a representação dos indicadores consolidados dos resultados obtidos na projeção Plano Financeiro da SCM estudada. Destaca-se que o resultado obtido seguiu as premissas e pressupostos definidos no item anterior 4.4.2. As memórias de cálculos estão apresentadas no Anexo E.

Tabela 1: Indicadores dos Resultados Obtidos na Projeção Plano Financeiro SCM

INDICADORES DE DESEMPENHO						
SCMLTDA						R\$
INDICADORES OPERACIONAIS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	Referência
Resultado Operacional	\$ -180.039,78	\$ -155.469,43	\$ -217.802,97	\$ -156.769,09	\$ -151.527,58	
Resultado Líquido	\$ -162.047,08	\$ -154.122,69	\$ -245.625,71	\$ -217.233,12	\$ -286.150,82	
ESTRUTURA DE CAPITAL						
Alavancagem Institucional	1,52	3,36	(10,33)	0,07	0,84	entre 3 e 6
Taxa Média de Captação	2,17%	6,10%	4,25%	7,29%	5,78%	
PRODUTIVIDADE E EFICIENCIA						

Eficiência Operaciona 1	123,52%	72,81%	60,85%	46,67%	44,56%	< 20% da carteira ativa
Eficiência Operaciona 2	\$ 0,20	\$ 0,15	\$ 0,11	\$ 0,09	\$ 0,08	
Eficiência Operaciona 3	\$ 358,98	\$ 287,30	\$ 241,55	\$ 217,33	\$ 222,47	
Clientes Ativos por Agente	150	150	151	152	150	> 300
Fidelização	50%	50%	50%	50%	50%	
Operações por Agente/Mês	25	37	32	38	38	
RENTABILIDADE						
Composição do Ativo						
Carteira Ativa / Ativo Total	67,99%	58,40%	131,93%	-4699,27%	-141,57%	Entre 75% a 85%
Aplicações Financeiras / Ativo Total	31,32%	41,68%	-27,55%	4621,43%	235,60%	
Ativo Fixo / Ativo Total	4,65%	3,86%	3,74%	-127,77%	-3,65%	< 5%
Retorno Sobre o Ativo (ROA) CARTEIRA / CRESCIMENTO	-31,59%	-27,26%	-39,12%	-70,13%	85,08%	4 - 8%
Crescimento da Carteira Ativa		3,43%	133,41%	4,18%	5,55%	> 15%
Crescimento do Número de Clientes		50%	69%	22%	-2%	
Crescimento de Clientes Novos		0%	154%	3%	-4%	
SCMLTDA						R\$
Rendimento da Carteira	1,98%	3,59%	3,49%	3,52%	3,43%	proximo a Tx Cobrada
OUTROS						
Valor Total Emprestado	\$ 1.080.000,00	\$ 1.780.020,00	\$ 3.299.397,75	\$ 4.421.710,94	\$ 4.758.708,75	
Operações Realizadas	600	899	1.515	1.846	1.806	
Valor Médio Emprést. Em Carteira	\$ 1.162,50	\$ 1.206,36	\$ 1.398,26	\$ 1.446,22	\$ 1.540,98	
Valor Médio das Operações	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38	
ATIVO	\$ 512.952,92	\$ 617.660,56	\$ 638.152,75	\$ -18.665,78	\$ -653.974,71	
Passivo	\$ 175.000,00	\$ 433.830,34	\$ 699.948,23	\$ 260.362,83	\$ 88.795,28	
Patrimônio Líquido	\$ 337.952,92	\$ 183.830,22	\$ -61.795,48	\$ -279.028,61	\$ -565.179,43	
Carteira Ativa	\$ 348.750,00	\$ 360.703,13	\$ 841.927,43	\$ 877.154,56	\$ 925.841,43	

Fonte: Anexo do quadro de indicadores

Na Tabela 1 observa-se ainda que, na projeção, os indicadores de resultado operacional e de resultado líquido são negativos. A alavancagem institucional está abaixo dos critérios utilizados pelo SEBRAE/NA, que são entre três e seis pontos. O índice da eficiência operacional 1 também encontra-se acima da referência do SEBRAE/NA, que é menor de 20%. Isso significa que as despesas estão impactando em 44,56% no ano 5. O indicador retorno sobre o ativo (ROA) também encontra-se abaixo da referência, que é entre 4% e 8%. Pode-se dizer que, com este resultado, dificilmente uma instituição de microcrédito seria aprovada pelo critério do SEBRAE/NA.

4.4.2.3 Apresentação dos dados da instituição Portosol

A Tabela 2 contém a representação dos indicadores consolidados dos resultados obtidos da empresa Portosol. Salienta-se que os resultados foram tabulados mediante os balanços de cada instituição, dos últimos três anos, das informações de relatórios internos e das entrevistas. Alguns indicadores não foram tabulados devido aos destaques apresentados no item Limitação do Estudo.

Tabela 2 : Indicadores dos Resultados da Empresa Portosol

INDICADORES DE DESEMPENHO - PORTOSOL			
INDICADORES OPERACIONAIS	ANO 1999	ANO 2000	ANO 2001
Resultado Operacional	\$ 298.975,00	\$ 34.068,00	\$ 198.505,00
Resultado Líquido	\$ 386.373,00	\$ 86.927,00	\$ 159.969,00
ESTRUTURA DE CAPITAL			
Alavancagem Institucional	1,76	2,93	2,53
Taxa Média de Captação	16%	10%	7%
PRODUTIVIDADE E EFICIENCIA			
Eficiência Operaciona 1	40%	35%	43%
Eficiência Operaciona 2	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,04
Eficiência Operaciona 3	\$ 75,41	\$ 79,59	\$ 49,35
Clientes Ativos por Agente	150	150	151
Fidelização	68%	72%	87%
Operações por Agente/Mês	16	42	73
RENTABILIDADE			
Composição do Ativo			
Carteira Ativa / Ativo Total	99%	38%	57%
Aplicações Financeiras / Ativo Total	7%	54%	31%
Ativo Fixo / Ativo Total	4%	3%	4%
Retorno Sobre o Ativo (ROA)	24%	2%	1%
CARTEIRA / CRESCIMENTO			
Crescimento da Carteira Ativa		-29%	41%
Crescimento do Número de Clientes			
Crescimento de Clientes Novos			
Rendimento da Carteira	67%	40%	50%
OUTROS			
Valor Total Emprestado	\$ 18.066.294,00	\$ 24.286.092,00	\$ 38.762.733,00
Operações Realizadas	10.340	14.384	28.474
Valor Médio Emprést. em Carteira	\$ 1.319,22	\$ 1.338,20	\$ 1.865,81
Valor Médio das Operações	\$ 1.747,22	\$ 1.688,41	\$ 1.361,34

Continua ...

Continuação ...

ATIVO	\$ 3.883.034,00	\$ 7.230.833,00	\$ 6.755.260,00
Passivo	\$ 1.681.219,00	\$ 4.758.884,00	\$ 4.089.867,00
Patrimônio Líquido	\$ 2.204.815,00	\$ 2.471.949,00	\$ 2.665.393,00
Carteira Ativa	\$ 3.856.346,00	\$ 2.739.287,00	\$ 3.860.356,00

Fonte: Informações de fontes secundárias obtidas no Portosol.

Destacase que os indicadores do Portosol são positivos, nos Resultado Operacional e no Resultado Líquido. A alavancagem institucional está abaixo de 3, sendo que em 2000 atingiu 2,93%. A Eficiência Operacional foi acima de 20%, que é a referência utilizada neste estudo, atingindo, no ano de 2001, 43%. O retorno sobre o ativo (ROA) foi de 1% no ano de 2001, fora, inclusive, do critério utilizado pelo SEBRAE/NA, que é entre 4 e 8%. Estes indicadores, com exceção dos dois primeiros, estariam fora dos critérios de referência do SEBRAE/NA.

4.4.2.4 Apresentação dos dados da instituição CEAPE/RS Ana Terra

A Tabela 3 mostra os indicadores consolidados dos resultados obtidos da empresa estudada CEAPE/RS Ana Terra. Salienta-se que os resultados foram tabulados mediante os balanços da instituição, dos últimos três anos, das informações de relatórios internos e das entrevistas. Alguns indicadores não foram tabulados, devido aos destaques apresentados no item Limitação do Estudo.

Tabela 3 : Indicadores dos Resultados da Empresa CEAPE/RS Ana Terra

INDICADORES DE DESEMPENHO – CEAPE/RS Ana Terra			
INDICADORES OPERACIONAIS	ANO 1999	ANO 2000	ANO 2001
Resultado Operacional	\$ 30792,00	\$ -1.327.315,00	\$ -389.656,00
Resultado Líquido	\$ 98.655,00	\$ -1.308.627,00	\$ -348.508,00
ESTRUTURA DE CAPITAL			
Alavancagem Institucional	4,38	-3,21	-0,20
Taxa Média de Captação	8%	12%	11%
PRODUTIVIDADE E EFICIENCIA			
Eficiência Operaciona 1	27%	121%	92%
Eficiência Operaciona 2	\$ 0,10	\$ 0,31	\$ 0,29

Continua ...

Continuação ...

Eficiência Operaciona 3	\$ 76,73	\$ 220,43	\$ 205,17
Clientes Ativos por Agente	107	111	173
Fidelização	109%	57%	44%
Operações por Agente/Mês	51	62	51
RENTABILIDADE			
Composição do Ativo			
Carteira Ativa / Ativo Total	111%	53%	35%
Aplicações Financeiras / Ativo Total	4%	11%	7%
Ativo Fixo / Ativo Total	6%	6%	7%
Retorno Sobre o Ativo (ROA)	4%	-60%	-21%
CARTEIRA / CRESCIMENTO			
Crescimento da Carteira Ativa	-7%	-48%	-41%
Crescimento do Número de clientes		-3%	-16%
Crescimento de Clientes Novos		-15%	6%
Rendimento da Carteira	36%	63%	71%
OUTROS			
Valor Total Emprestado	\$ 6.531.711,00	\$ 6.857.107,00	\$ 3.033.546,00
Operações Realizadas	8.535	9.695	4.268
Valor Médio Emprést. em Carteira	\$ 1.550,87	\$ 827,09	\$ 580,69
Valor Médio das Operações	\$ 765,28	\$ 707,28	\$ 710,76
ATIVO	\$ 2.082.871,00	\$ 2.264.368,00	\$ 2.016.400,00
Passivo	\$ 2.956.670,00	\$ 1.829.540,00	\$ 1.101.234,00
Patrimônio Líquido	\$ 873.799,00	\$ (434.828,00)	\$ (915.166,00)
Carteira Ativa	\$ 2.321.656,00	\$ 1.197.630,00	\$ 703.792,00

Fonte: Informações secundárias obtidas no CEAPE/RS

Os indicadores que estão negativos se explicam pelo seguinte motivo: nos últimos dois anos o CEAPE/RS apresentou um passivo a descoberto, em função de algumas dificuldades momentâneas, entre elas a governabilidade, destacadas por um dos entrevistados. Como se pode constatar, alguns indicadores não foram informados por falta de dados da instituição pesquisada. Os Resultados Operacional e Líquido são negativos em R\$ 389.656,00 e R\$ 348.508,00, respectivamente, no ano de 2001. O índice de alavancagem institucional foi negativo em 0,20 no mesmo ano. O índice de eficiência operacional 1 foi de 92%, significando um índice alto sobre a carteira média, em relação ao índice apontado como referência do SEBRAE/NA. O retorno sobre o ativo (ROA) foi negativo em 21% e reflete uma ineficiência da instituição se comparado ao índice entre 4 e 8% utilizado pelo SEBRAE/NA.

4.4.2.5 Análise comparativa SCM x Portosol x CEAPE/RS Ana Terra

A seguir apresenta-se uma análise sintética dos dados coletados na projeção da SCM e dos dados coletados nas duas instituições, Portosol e CEAPE/RS Ana Terra. Cabe salientar que, independentemente de comparações com as duas instituições, o resultado da projeção da SCM indica que financeiramente ela se torna inviável. Ou seja, não se sustenta ao longo do tempo. Isso é explicado pelo fluxo de caixa negativo. Além disso, no demonstrativo de resultados, tanto o Resultado Operacional quanto o Resultado Líquido é negativo. Somente este dado revela que, ao longo do tempo, esta instituição poderá ter sérios problemas de caixa, pois o resultados de suas operações não estão sendo suficientes para cobrir os gastos. Além disso, terá que necessariamente recorrer a fontes de recursos, sejam elas próprias ou de terceiros, para poder continuar mantendo os prejuízos constantes.

Apesar deste resultado, faz-se um comparativo sintético de alguns indicadores escolhidos. Faz-se também a apresentação dos indicadores obtidos pelas outras duas instituições estudadas, na tentativa de atingir o objetivo proposto neste estudo.

Na Tabela 4 serão analisados tão-somente os cinco indicadores de desempenho escolhidos, com os devidos comentários, comparando o resultado do quinto ano da SCM com o resultado do ano de 2001 das duas instituições.

Tabela 4: Comparativo

<i>Indicador</i>	<i>SCM ANO 5</i>	<i>Portosol Ano 2001</i>	<i>CEAPE/RS Ana Terra Ano 2001</i>
Resultado Operacional	-151.527,58	198.505,00	-389.656,00
Resultado Líquido	-286.150,82	159.969,00	-348.508,00
Alavancagem Institucional	0,84	2,53	-0,20
Eficiência Operacional 1	44,56%	43%	92%
Retorno sobre o Ativo	85,08%	1%	-21%

Fonte: Tabulação dos itens 4.4.2.2. a 4.4.2.4

Resultados Operacional e Líquido - Tanto o Resultado Operacional quanto o Resultado Líquido da SCM são negativos nos cinco anos projetados. Significa dizer que, com as premissas apresentadas, os custos e despesas tanto operacionais quanto não operacionais são superiores às receitas, gerando um déficit ano após ano. Fica prejudicada a comparação com o CEAPE/RS Ana Terra, pois há dois anos vem enfrentando problemas de resultado e problemas de caixa. Porém, se for comparado com o resultado do Portosol, este é pelo menos 2,31 vezes superior ao apresentado pela SCM projetada.

Alavancagem Institucional - A alavancagem institucional da SCM 0,84 é superior a do CEAPE/RS que é de -0,20 (que pelos mesmos motivos expostos no item anterior, ficam prejudicados pela comparação). Já o índice do Portosol é de 2,53, tendo um grau maior de alavancagem do que o da SCM projetada, possuindo uma rentabilidade superior, aumentando, com isso, a possibilidade de crescimento com recursos de terceiros.

Eficiência Operacional 1 - O índice de Eficiência Operacional 1 na SCM é de 44,56%, muito próximo do índice do Portosol, e pelo menos 2 vezes inferior ao do CEAPE/RS Ana Terra. Neste sentido, o índice estaria coerente com uma instituição

de resultados mais sólidos que os do CEAPE/RS. Cabe destacar que para o SEBRAE/NA a referência utilizada é menor que 20% da carteira ativa. Tanto a SCM estudada quanto o Portosol, estariam fora dos índices de referência utilizado. Este índice indica que, quanto maior for, maior será o peso das despesas incorridas para manter uma carteira ativa de empréstimos.

Retorno Sobre o Ativo - O índice Retorno sobre o Ativo (ROA) na SCM projetada é de 85,08%, Apesar de ser um índice que pode ser considerado alto em relação ao intervalo entre 4% e 8% utilizado pelo SEBRAE/NA, nesta projeção, ele não é real. Isso pode ser explicado em função da projeção financeira realizada. A planilha de cálculo utiliza o critério de aplicações financeiras sobre o saldo disponível de caixa. Neste caso, o saldo disponível de caixa da SCM, na projeção do 5º ano, foi negativo, gerando um resultado de aplicação financeira negativo e um saldo de aplicação financeira também negativo. O saldo de aplicação é item de balanço no Ativo Circulante disponibilidades, que neste caso se tornou negativo. No cálculo do índice de retorno utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Retorno sobre o Ativo (ROA)} = (\text{Receitas de crédito} + \text{Receitas Financeiras}) - (\text{Despesas Operacionais} + \text{Despesas Financeiras}) / \text{Ativo médio}$$

Como o item de saldo de aplicação financeira foi inserido no balanço negativo, gerou um ativo médio negativo, resultando no índice positivo de 85,08%. Porém retirando-se o efeito do saldo de aplicação financeira negativa do balanço e calculando-se novamente o resultado, o índice será de -62%, ou seja, índice negativo de retorno sobre o ativo. Este índice também é negativo no CEAPE/RS em 21%, e positivo em 1% no PORTOSOL.

Reforça-se que foram utilizados para análise somente os cinco indicadores, por serem considerados os mais importantes para análise, e que têm referências utilizadas como parâmetro pelo SEBRAE/NA. Existe ainda a possibilidade de se realizarem outros comparativos, com os demais índices do quadro de indicadores, com o objetivo de acompanhar e explicar outras situações aqui não previstas.

4.4.2.6 Outras projeções simuladas

Como foi identificado pelo comparativo com a SCM, a situação naqueles termos e premissas apresentados indicam que não haveria viabilidade financeira, segundo os critérios definidos pelo SEBRAE/NA. Porém, para reafirmar ou contrapor este resultado, foram feitas outras duas simulações, alterando algumas das premissas anteriormente definidas. São elas:

Simulação A: Aumentando o Capital Inicial para 1.000.000,00 e o número de operações da carteira ativa em duas vezes, além de dobrar o número de agentes para 4 no primeiro e segundo ano e 8 a partir do terceiro ano; reduzindo as despesas operacionais em 11,50%, em função de existirem despesas que poderiam ser menores que as projetadas anteriormente.

Simulação B: Reduzindo o Capital Inicial para 250.000,00 e o número de operações da carteira ativa em duas vezes, além de reduzir o número de agentes para 1 no primeiro e segundo ano e 2 a partir do terceiro ano; reduzindo as despesas operacionais em 11,50 %, em função de existirem despesas que podem ser menores que as projetadas anteriormente.

Como estas novas hipóteses, optou-se em situações intermediárias, uma pelo dobro e outra pela metade, de três premissas: capital social, número de operações da carteira ativa e número de agentes de crédito. Ambas as simulações reduzem as despesas operacionais em 11,50 % como sendo uma hipótese possível. As demais

premissas continuam constantes. O resultado comparativo está demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5: Comparativo

<i>Indicador</i>	<i>SCM Simulação A</i>	<i>SCM Simulação B</i>
Resultado Operacional	142.704,05	-93.797,84
Resultado Líquido	60.551,28	-164.349,26
Alavancagem Institucional	1,08	0,76
Eficiência Operacional 1	19,84%	48,56%
Retorno sobre o Ativo	5,32%	83,80%

Fonte: simulações conforme projeção plano financeiro.

Com os resultados acima e com mudanças de algumas das premissas, os Índices de Resultado Operacional e de Resultado Líquido, como se pode observar, é positivo na simulação A e negativo na simulação B. A alavancagem institucional é de 1,08 na simulação A e 0,76 na simulação B, ambas portanto, abaixo do índice de referência do SEBRAE/NA. A Eficiência Operacional 1 e Retorno sobre o Ativo (ROA), são compatíveis com as referências do SEBRAE/NA, sendo 19,84% e 5,32% respectivamente. Estes mesmos índices na simulação B são 48,56% e 83,80%, muito acima das referências utilizadas. Porém, cabe destacar que na simulação de ambas as situações, A e B, foram identificados problemas de disponibilidade de caixa a partir do 30º mês projetado, inviabilizando as duas

situações simuladas. O reflexo do resultado dos índices mostra novamente que, de acordo com as premissas definidas, a instituição SCM tende a tornar-se inviável financeiramente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das duas análises estudadas, da pesquisa de campo e da análise do Plano de Financeiro, pode-se inferir algumas situações e fazer algumas considerações a respeito da projeção de uma nova instituição de microcrédito. Também pode-se levantar algumas hipóteses, identificar alguns aspectos e ainda recomendar outras situações.

Com base no presente estudo pode-se inferir que financeiramente uma SCM, nas bases em que foram levantadas, não é viável financeiramente e nem sustentável ao longo do tempo. Isto pode ser identificado por meio do plano financeiro apresentado, além de duas outras simulações. Destaca-se ainda que não foram considerados os efeitos tributários na SCM, ainda não regulamentados. (Apesar da Receita Federal, eventualmente, incluir SCM como uma instituição equiparada à financeira com a tributação normal). Tais efeitos poderiam indicar uma situação de maior inviabilidade financeira. Logicamente outros aspectos poderiam ser identificados aqui, ou em outros estudos, com maior profundidade, com situações não previstas no presente trabalho.

Poder-se-ia levantar uma hipótese diferente daquelas apresentadas, em relação aos valores iniciais ou ao custo de operação identificados no plano financeiro, porém fica uma margem de evidência que os resultados financeiros obtidos poderão ainda não ser satisfatórios. Uma vez que uma instituição de

microcrédito trabalha com empréstimos de pequeno valor, deve-se ter o cuidado de efetuar tantas operações necessária, para que se obtenha um resultado de receita satisfatório, que atinja os índices utilizados como referência neste estudo. O problema que pode ocorrer em qualquer hipótese levantada, é que o custo operacional com esse tipo de atividade é relativamente alto para operações de pequeno valor, com taxa de juros abaixo do mercado, que produzem receitas inferiores aos custos.

Conforme Fernando Dantas (2001), que em sua reportagem cita Pedro Moreira Salles, “o microcrédito é uma obra em andamento, mas ainda não se encontrou uma fórmula viável à massificação, não é ainda um ativo que atraia pela qualidade dos seus lucros e perdas.”

Porém, cabe salientar que poderia se refazer o estudo em outras bases e com outras estruturas de custos, tentando verificar a viabilidade financeira sobre outras premissas, podendo-se chegar a outro resultado.

Por outro lado, no resultado da pesquisa com os entrevistados, foi identificada uma tendência das respostas à viabilidade financeira, na criação de uma futura instituição do tipo SCM. Neste caso, na opinião dos entrevistados, a SCM seria sustentável, desde que iniciasse com alguns requisitos importantes identificados. Destaca-se um respondente, o entrevistado A, que coloca que a SCM não deve gerar lucro mas um superavit suficiente para poder reaplicar na operação, sendo considerado um fator crítico de sucesso no negócio de microcrédito, que ele chama de “garantia de suprimentos”.

A "garantia de suprimentos" levantada por um entrevistado, no caso em estudo poderia não ser possível uma vez que com os resultados obtidos pela SCM eventualmente criada, dificilmente seria capaz de captar recursos em bancos, sejam eles de desenvolvimento ou comerciais. Neste caso invocamos um dos cinco C's estudados na teoria, que é Capacidade, ou seja, com resultados negativos a capacidade de pagamento da SCM ficaria comprometida.

Um dos problemas enfrentados, conforme já referido na regulamentação da SCM, é não poder captar recursos por meio de poupança. Neste sentido, restariam para a continuidade de uma instituição do tipo SCM, as doações e/ou novos investimentos dos sócios ou de terceiros, sem chances de retorno sobre o capital investido. Isso pode explicar a hipótese de não-viabilidade financeira da instituição.

Entretanto, pode-se levantar outra hipótese: a de que a realidade em que esses administradores estão inseridos, ou seja, Organizações Não Governamentais, que recebem recursos a fundo perdido, ou tem suas despesas cobertas por terceiros, ou ainda subsidiadas, pode levar a uma crença da viabilidade financeira de uma instituição de microcrédito, do tipo SCM. Porém, os entrevistados referenciam ser necessária muita cautela quanto à mudança de tipo de instituição de microcrédito, de ONGs, para SCM. E recomendam um estudo de viabilidade financeira para identificar esta questão.

Ainda Fernando Dantas (2001) referenciando Salles em sua reportagem, diz que um dos princípios das operações de microcrédito é que elas devem buscar a

auto-sustentabilidade, e não usar subsídios, “ A abordafem assistencial é profundamente prejudicial ao negócio”. (p.1).

Aqui cabe um questionamento em relação às entidades de microcrédito, que pode ser fundamental na análise, e que não se limita somente a questões técnicas ou financeiras. Afinal, para que serve uma organização de microcrédito? O que se deseja? Quais são os seus fins?

Nesta análise cita-se Clegg (1990) que diz: "os meios calculáveis estão relacionados com os fins estabelecidos."

“Não basta ter em conta o facto, meramente formal, de os cálculos virem sendo realizados em nome da utilidade através de métodos que, entre os meios técnicos disponíveis, são os mais adequados. Além disso, é necessário ter em conta o facto de a actividade econômica se orientar para fins supremos de algum tipo: podem ser éticos, políticos, utilitários, hedonistas ou visarem à obtenção de distinção social, de igualdade social ou de qualquer outro objectivo. A racionalidade real não pode ser medida apenas em termos dos cálculos racionais, relacionando-se igualmente com os valores absolutos ou com o conteúdo dos fins específicos que serve.”
(WEBER, 1947, p. 185)

Uma organização de microcrédito, conforme a teoria até aqui estudada, tem uma função. Fomentar ou criar instituições novas para o desenvolvimento social e econômico reforçariam esta função. Porém, deve-se ter bem claro qual será seu objetivo e o que se quer atingir. Seja uma SCM, uma OSCIP ou uma ONG, uma organização de microcrédito deve ser encarada com cunho social. Se o objetivo for reduzir os níveis de pobreza e as desigualdades sociais, é provável que se encontrem alternativas criativas para viabilizar qualquer instituição.

Este estudo não é conclusivo e não pretende encerrar por aqui o assunto de viabilidade da SCM. O que se recomenda é que seja feito um novo estudo em relação às SCM já existentes, verificando a situação financeira das mesmas até o momento. Como foi relatado, existem 25 instituições registradas no Banco Central que estão em operação no Brasil. Realizar novas pesquisas, mediante uma amostra ou do universo destas instituições torna-se importante para contrapor ou justificar o presente estudo.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABIMAC – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (GUIA DUFF & PHELPS - 2002), Disponível em: http://www.abimaq.org.br/ceimaq/meta3/dp_doc_m.html . Acesso em: 10 fev. 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Departamento de Estudos e Pesquisas - DEPEP. **Juros e Spread Bancário no Brasil**. Relatório. Outubro 1999.

BASTOS, Maria Emília Xavier. “Menos 500 milhões de pobres até 2005?” O microcrédito como solução. Fevereiro 1998. Disponível em: <<http://www.mn.estrangeiros.pt> > Acesso em: 10 fev. 2002

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito**: os parâmetros para a decisão de crédito. São Paulo: Atlas,1999.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos Deuses**: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes, ALVARENGA, Marina, BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação** estágio supervisionado. São Paulo: Pioneira, 1998.

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.

BRASIL. Presidência da República Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: < http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/assunto.htm >. Acesso em 23 fev. 2002.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 2627 de 1999. Dispõe sobre as sociedades de crédito ao microempreendedor. Brasília. 1999.

CAOQUETTE, John B., ALTMAN, Edward I., NARAYANAN, Paul. **Gestão de risco de crédito: o próximo desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research**. USA: The Dryden Press, 1995.

CLEGG, Stewart. **Modern organization**. London: Sage, 1990.

DANTAS, Fernando. "Um motor para a economia informal", reportagem realizada pelo Jornal O Estado de São Paulo – 25 de Março de 2001. divulgado na internet acessado em 30 julho 2001.

DANTAS, Valdi de Araújo. "Tecnologia do microcrédito:doze anos de experiência da rede CEAPE/RS". Disponível em: < <http://www.partners.bsdc.or/fenape.html> >. Acesso em 05 jan. 2002.

DORNELAS, Assis José Carlos. "Por que escrever um plano de negócios?". Disponível em: < <http://www.planodenegocios.com.br> >. Acesso em 21 abr. 2002.

FIGUEIREDO Rubens (coordenador). Relatório: temas fundamentais para as micro e pequenas empresas. Trabalho publicado em um livro convênio CNI(Confederação Nacional da Indústria). SEBRAE, 2002.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 10. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FURLAN, J.D. **Modelagem Estratégica de Negócios** São Paulo: Makron, 1997.

FUNDAÇÃO INTERAMERICANA. LEI DA ASSISTÊNCIA ESTRANGEIRA DE 1969. Disponível em: <http://www.iaf.gov/port/pot-mo> > Acesso em 08 fev. 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.

GRAIEB, Carlos. Ele dá dinheiro ao povo. **Veja**, São Paulo, n. 1656, p. 70, jul.2000.

HARVARD. Environmental Resources On-Line. Setembro 2000. Disponível em: <http://www.environment.harvard.edu>. Acesso em junho 2002.

JOHANN, Jorge Renato (coord.) **Introdução ao método científico**: conteúdo e forma do conhecimento. Canoas: Ulbra, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MODENA, Carla. Crédito ganha importância no lucro dos bancos: com a tendência de estabilidade dos juros e do câmbio, diminui a oportunidade de rendimentos elevados de tesouraria nas instituições. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. B-1, 17 janeiro, 2000.

MOURA, Joaquim (trad.). "Microcrédito na china transcrito de china development briefing" nr. 3. Disponível em: < <http://www.partners.bsdac.org> > Acesso em 22 de mar. 2000

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando seus próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. Publicação da Instituição Comunitária de Crédito Portosol – ICC Portosol. Relatório 1997. Porto Alegre, Portosol, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de Metodologia Científica**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2001.

ROCKART, John F. **Chief Executives Define**. Harvard Business Review, 2 (março,1979).

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

RUTH, George G. **Empréstimo para pessoas jurídicas**. São Paulo: IBCB, 1991.

SALIM César Simões, HOCHMAN Nelson, RAMAL Andréia Cecília. **Construindo Planos de Negócios** Rio de Janeiro: Campos, 2001.

SANTOS, Gilberto José; MARION, José Carlos. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993.

SERVIÇO BRASILEIRO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Relatório de temas fundamentais para as micro e pequenas empresas. Convênio CNI/SEBRAE, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. SEBRAE/NA. Edital Público n. 01/2001. Subsídio e análise de projetos executivos de organizações de microcrédito. UAFC – Unidade de Apoio a Financiamento e Capitalização. UAFC/SEBRAE, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE SEBRAE/MG. POLÍTICA E DIRETRIZES DE APOIO À INDÚSTRIA DE MICROFINANÇAS. SEBRAE, 2000.

SILVA, Hélio Eduardo. “Microcrédito e o resgate da cidadania”, 1998. Disponível em: < <http://www.cee.ucd.br> >. Acesso em: 18. mar 2002.

SILVA, José Pereira. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVEIRA, Caio Márcio; AMARAL, Carlos; MELLO, Ricardo. “Crédito popular: iniciativas em andamento no Brasil”. 2000. Disponível em: < <http://www.geração.org.br> > Acesso em: 12 mar. 2002.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000 .

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** 2. ed. Newbury Park: Sage, 1994.

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Carteira ativa	Saldo do principal de todos os empréstimos ativos.
Carteira vigente	Saldo do principal de todos os empréstimos ativos mais os encargos contratados até a data.
Ativo médio	Total do Ativo registrado no Balanço do ano anterior somado ao Total do Ativo registrado no balanço do ano corrente, dividido por dois.
Passivo médio	Passivo circulante mais Exigível registrado no Balanço do ano anterior somado ao Passivo circulante mais Exigível registrados no balanço do ano corrente, dividido por dois.
Taxa efetiva	Indica todos os encargos (taxas, comissões, etc) efetuados pelo cliente, relativos à operações em curso normal.
Receita de crédito	Considera os encargos recebidos ate a data, incluindo taxas, comissoes, juros de mora etc.
IMF	Instituição de Microfinanças
Provisão para devedores duvidosos	Provisoes sao uma reserva criada na contabilidade de uma instituicao para antecipar as possiveis poerdas que poderiam acontecer. Desta forma, quando a instituicao chega a ter perdas, estas ja tem sido gradativamente provisionados e o resultado da instituicao nao é afetada de forma drastica. As provisoes sao representadas por uma conta negativa no balanço e na demonstração de resultado, sendo que a conta do balanço representa as reservas acumuladas e a conta do DRE representa as provisoes feitas durante o periodo.
Carteira Ativa Média	Carteira Ativa registrada no Balanço do ano anterior somada à Carteira Ativa registrada no balanço do ano corrente, dividido por dois.
Provisão recomendada	Valores escalonados, de acordo com o histórico de inadimplência da instituição. A referência internacional aponta para a soma das seguintes parcelas: 10% do saldo devedor dos empréstimos atrasados de 1 a 30 dias 50% de 31 a 60 dias 75% de 61 a 90 dias 100% mais de 180 dias 3% da carteira ativa 25% do saldo devedor dos empréstimos renegociados
Saldo devedor	Valor do principal da dívida, na data considerada.
Avaliação de Impacto	Mensuração dos efeitos diretos e indiretos do microcrédito junto aos empreendimentos financiados, aos empreendedores e suas famílias e às comunidades nas quais estão inseridos.
Ajuste inflacionário	Obtém-se o valor ajustado pela inflação dividindo o valor do indicador pela taxa inflacionária do período considerado.

ANEXOS

ANEXO A

Domingo, 22 de outubro de 2000

Setor privado lança programa de microcrédito

Empresas que realizam empréstimos de baixo valor atuam em SP, RJ, MG e MT

ADRIANA CHIARINI

RIO - O microcrédito, empréstimos de baixo valor para microempreendedores de baixa renda que têm pouco ou nada para dar em garantia, está deixando de ser uma atividade exclusiva de governo e começa a conquistar empreendedores do setor privado.

"Nós entendemos que é um negócio bastante viável e abrimos porque acreditamos que teremos lucro", diz Aécio Campagnoli, sócio da Emac, sociedade de crédito ao microempreendedor que começou a operar no mês passado em Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, como segundo negócio dos seus proprietários, que já tinham uma empresa de factoring.

"A expectativa é que o microcrédito se espalhe pelo Brasil como atividade do setor privado", diz a diretora da Área Social do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Beatriz Azeredo. "Há mercado com certeza porque mais da metade da população brasileira não tem crédito aprovado pelos bancos", diz Beatriz. E acrescenta: "O microcrédito é uma atividade que dá retorno, é viável, tem baixa inadimplência e é perfeitamente possível que instituições privadas vivam exclusivamente do microcrédito."

Além da Emac, mais sete instituições privadas especializadas nesse setor, as sociedades de crédito ao microempreendedor (SCM), já pediram registro no Banco Central. Cinco foram aprovadas e as outras estão em exame. A legislação criando esse tipo de instituição é muito recente, de julho de 1999.

Duas das oito SCM cadastradas pelo BC são do Estado de São Paulo. Uma das já aprovadas, a Micro-Créd, fica na cidade de São Paulo. Outra, a Edimon, está com processo de registro tramitando e é de Paulínia. Entre as demais, há uma de Cuiabá, em Mato Grosso, duas do Rio de Janeiro e mais duas de Minas Gerais - uma em Leopoldina e outra em Ipatinga.

Três delas, inclusive a Emac, estão buscando financiamento do BNDES para a sua atividade. Tanto para organizações não-governamentais (ONGs) sem fins lucrativos quanto para as SCMs, o BNDES empresta nas mesmas condições. O empréstimo sai sem lucro para o BNDES pela Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), a mais baixa do País, em torno de 9,75% ao ano.

"Só para comparar e ver como o microcrédito é prioridade, para hospitais emprestamos pela TJLP mais 1% ao ano", diz a diretora.

Por enquanto operando com recursos próprios, sem financiamento do BNDES, a Emac está fazendo empréstimos de R\$ 4 mil em média a taxas de 4,5% ao mês para pequenas confecções, oficinas, para o artesanato em cerâmica e pretende também financiar microempreendedores da área rural.

Beatriz Azeredo conta que o público que procura microcrédito é bem heterogêneo nos negócios. "Um rapaz da Rocinha (favela carioca) conseguiu empréstimo para comprar uma asa delta para ele, porque ele era piloto de vôo duplo para o dono de uma asa. Depois ele

ECONOMIA

O ESTADO DE S. PAULO

conseguiu outro financiamento para comprar uma segunda asa delta", conta a diretora do BNDES.

O microcrédito também já serviu para abrir videolocadoras em favela, para um ex-taxista de Porto Alegre passar a fabricar violões e para financiar uma indústria caseira de pranchas de surf, entre outros negócios. Em Vitória (ES) e Terezina (PI), há programas dos governos locais para a população de baixa renda, apoiados com recursos do BNDES, que incluem o microcrédito junto a outras medidas para a transformação de favelas em bairros, atuando em várias áreas como saneamento, habitação e escolas.

O BNDES começou a trabalhar com microcrédito em 1996, e hoje trabalha com 24 ONGs que repassam os financiamentos do banco em 16 Estados e quase 200 municípios, com operações em média de R\$ 1.100.

ANEXO B

INSTRUMENTO ESTRATÉGICO

GRUPO I - Experiência e conhecimento na área de crédito – perguntas de 1 a 3.

- 1) *Há quanto tempo o senhor trabalha com o assunto Crédito?*
- 2) *Como o microcrédito entrou na sua vida ?*
- 3) *Desde quando o senhor. é Presidente/Superintendente do Portosol/CEAPE/RS Ana Terra, e como foi a sua a ascensão na instituição?*
- 4) *Na sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso desse tipo de negócio?*
- 5) *Qual o critério utilizado na escolha do perfil da Direção, das Gerências e dos Técnicos ? O que é levado em conta?*
- 6) *Na sua opinião, ao longo dos tempo do PortoSol/CEAPE/RS Ana Terra, em que a instituição acertou ou o que errou?*
- 7) *O que o senhor faria em primeiro lugar, se este negócio iniciasse hoje?*
- 8) *O Governo Federal está fomentando a abertura de novas instituições de microcrédito (OCIPS, ONGS, e SCM) por meio da Resolução 2627/99. O que o senhor acha desta regulamentação?*
- 9) *Pela sua experiência, existe mercado para novas instituições nesta mesma área? Microcrédito?*
- 10) *O meu trabalho de dissertação tentará responder a uma pergunta: se uma SCM terá viabilidade financeira. Na sua opinião o senhor teria esta resposta ? O que o senhor faria para tentar responder a esta pergunta?*

ANEXO C

INSTRUMENTO TÁTICO

- 1) *Na sua opinião e na sua prática, qual o segredo de emprestar dinheiro no microcrédito?*
- 2) *Quais os cuidados que um agente de crédito deve ter na hora da análise do crédito ?*
- 3) *Existe alguma técnica própria para o processo de análise de crédito? Se metodologia, de onde ela vem?*
- 4) *O pessoal faz treinamento sobre esta metodologia ? Qual a frequência?*
- 5) *Qual é a abrangência regional de atuação do Portosol/CEAPE/RS Ana Terra?*
- 6) *Quantos agentes de crédito existem?*
- 7) *Como são definidas as metas de atuação? Quais os limites de valores das operações de crédito?*
- 8) *Quantas operações de crédito ativas há por agente de crédito?*
- 9) *Como vocês monitoram o ganho e a perda nas operações, e na instituição? Pela experiência existe demanda reprimida para o microcrédito?*
- 10) *Na sua visão, quem são os concorrentes do PortoSol/CEAPE/RS Ana Terra?*

ANEXO D
CONJUNTO DE INDICADORES PARA
AVALIAÇÃO FINANCEIRA

TABELA 1 - INDICADORES FINANCEIROS PARA AVALIAÇÃO DE IMFs

Indicador	Cálculo	Comentário	Referência ⁵
Alavancagem Institucional	$\frac{(\text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido})}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Avalia a relação entre o capital próprio e o total dos recursos da instituição. Para atingir boa rentabilidade, a IMF precisa se alavancar com recursos de terceiros. Entretanto, altos graus de alavancagem aumentam o nível do risco institucional, na medida em que o capital próprio pode não ser suficiente para “proteger” eventual deterioração dos ativos.	Entre 3 e 6
Taxa média de captação	Despesas financeiras/Passivo Médio	Indica o nível médio dos custos dos recursos financeiros captados pela instituição. Deve ser comparado com as taxas praticadas no mercado.	

⁵ Referências internacionais para instituições microfinanceiras. Fonte: The Latin American MicroFinance Industry – Janson, Tor e Taborga, Miguel. [Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2000](#)

Carteira

Indicador	Cálculo	Comentário	Referência
Parcelas em atraso	<ul style="list-style-type: none"> Total das parcelas em atraso superior a um dia / carteira vigente. Total das parcelas em atraso superior a trinta dias / carteira vigente. 	Indica o grau atual de deterioração da carteira. Vale ressaltar que este indicador é pouco utilizado por instituições do setor financeiro formal, por subestimar o risco da carteira.	
Inadimplência da Carteira (Carteira em Risco)	<ul style="list-style-type: none"> - Total das parcelas vencidas e a vencer de empréstimos com atraso superior a um dia / carteira vigente. - Total das parcelas vencidas e a vencer de empréstimos com atraso superior a trinta dias / carteira a vigente. 	Indica o risco potencial de deterioração da carteira. Este indicador é o mais apropriado para se referir ao estado da carteira.	<ul style="list-style-type: none"> > 1 dia - menos de 5% > 30 dias - menos de 3%
Suficiência das provisões para devedores duvidosos	Provisões para devedores duvidosos / Provisão recomendada.	Indica se a política de provisões adotada é adequada para proteger a instituição do efeito das perdas.	<ul style="list-style-type: none"> Deve se aproximar de 1
Rendimento da Carteira	Receitas de Crédito anuais / Carteira ativa média	Representa o rendimento atingido pela instituição com relação aos encargos totais cobrados sobre os empréstimos. Serve para verificar a confiabilidade dos dados da carteira e para avaliar a política da taxa de juros.	Deve ser próximo à taxa efetiva de juros cobrada.

Produtividade e Eficiência

Indicador	Cálculo	Comentário	Referência
Eficiência Operacional 1	(Despesas Operacionais – Provisão para devedores duvidosos) / Carteira Ativa Média.	Indica o peso das despesas incorridas para manter a carteira ativa. Deve ser observada a tendência deste indicador.	< 20% da Carteira Ativa Média
Eficiência Operacional 2	(Despesas Operacionais – Provisão para devedores duvidosos) / Valor total emprestado no ano ou no período.	Indica o peso das despesas incorridas para cada unidade monetária emprestada. Quando comparado ao Custo de Captação, permite avaliar se as receitas dos recursos emprestados são suficientes para cobrir o custo dos recursos captados.	
Eficiência Operacional 3	(Despesas Operacionais – Provisão para devedores duvidosos) / Quantidade de operações realizadas no ano ou no período.	Indica o custo de cada operação de crédito realizada. Permite avaliar o valor mínimo para que uma operação seja financeiramente viável.	
Clientes ativos por agente de crédito	Total do número de clientes ativos / Número de agentes de crédito.	O número de clientes por agente de crédito é um indicador chave pois reflete a capacidade da instituição de aplicar a sua metodologia de forma ágil. Auxilia também na definição do número ótimo de agentes.	> 300 4.4.2.7
Operações por agentes de crédito	Total do número de operações contratadas no mês / Número de agentes de crédito.		
Produtividade Institucional	Total do número de clientes ativos / Total do número de pessoas que trabalham regularmente na instituição	Esse indicador mostra se a instituição está sendo produtiva com relação à quantidade dos profissionais envolvidos.	
Fidelização	Nº de empréstimos renovados / Nº de créditos quitados	Percentual de renovação dos créditos quitados. Não incluir dentre os renovados os empréstimos renegociados.	

Rentabilidade

Indicador	Cálculo	Comentário	REFERÊNCIA
Composição do ativo	<ul style="list-style-type: none"> • Carteira Ativa / Ativo Total • Aplicações Financeiras / Ativo Total • Ativo Fixo / Ativo Total 	A composição dos ativos permite avaliar se a instituição está sendo rentável em função de seu negócio principal (concessão de créditos) ou devido a aplicações financeiras ou alguma outra atividade. A forma como as instituições de microfinanças estruturam os seus ativos é fundamental para a análise dessas instituições, especialmente quando se trata do indicador Retorno sobre Ativos, que será apresentado posteriormente. Espera-se que a maior parte dos ativos de uma IMF esteja na carteira. É importante, no entanto, que permaneçam disponíveis recursos necessários para viabilizar a instituição.	Carteira – 75% a 85% do ativo total Ativo Fixo – < 5% do ativo total
Retorno Sobre Ativos (Roa)	$(\text{Receitas de crédito} + \text{Receita financeira}) - (\text{Despesas Operacionais} + \text{Despesas financeiras}) / \text{Ativo Médio}$	Reflete a margem de lucro e eficiência da instituição. É um indicador muito utilizado por instituições comerciais que atuam num mercado competitivo. Deve ser adotado pelas IMFs que desejam atrair novos investidores.	4 - 8%
Retorno Sobre Ativos Ajustado (Roa Ajustado)	Idêntico ao anterior abatendo-se todos os eventuais subsídios.	A diferença entre o ROA sem ajustes e o ROA ajustado é que no segundo, consideram-se despesas adicionais que refletem os subsídios operacionais, o custo de oportunidade dos recursos financeiros e eventuais acertos contábeis. Os ajustes permitem a comparação do ROA das IMFs tanto entre elas como com instituições do mercado financeiro tradicional. Também contribui para analisar em que medida a eliminação de subsídios afetaria o resultado operacional.	2 – 5%
Auto Suficiência das operações de crédito	$\text{Total de receitas de crédito} / \text{Despesas operacionais}$	Indica se a renda da atividade de crédito é suficiente para cobrir os custos operacionais e as perdas eventuais por empréstimos não pagos. Recomenda-se seu uso em conjunto com a análise das despesas financeiras.	
Auto Suficiência das operações de crédito - Ajustada	Idêntico ao anterior abatendo-se todos os eventuais subsídios.	Os ajustes relativos aos subsídios viabilizam a correta comparação entre instituições, já que diversas IMFs recebem subsídios e não os consideram como despesas.	

Indicador	Cálculo	Comentário	REFERÊNCIA
Auto Suficiência Total	- (Receitas de Crédito + Receitas de credito + receitas financeiras) / (Despesas Operacionais + Despesas financeiras)	Indica se as receitas auferidas pela instituição são suficiente para cobrir os custos operacionais, as perdas por empréstimos não pagos e os custos financeiros.	
Auto Suficiência Financeira Ajustada	- Idêntico ao anterior abatendo-se todos os eventuais subsídios, inclusive os relativos aos custos de captação de recursos.	O custo dos recursos oriundos de instituições como o BID e o BNDES deve ser ajustados para as taxas de mercado.	

Crescimento

Indicador	Cálculo	Comentário	Referência
Crescimento da Carteira Ativa	$\frac{\text{carteira ativa do ano} - \text{carteira ativa do ano anterior}}{\text{carteira ativa do ano anterior}}$	Toda IMF pretende ampliar sua carteira ativa. Todavia, a taxa de crescimento de uma instituição de microcrédito pode ser considerada um indicador de risco na medida em que um rápido crescimento da carteira, as vezes, pode estar associado com a diminuição do controle de sua qualidade. O indicador deve ser ajustado pelo índice de inflação do período considerado.	> 15%
Crescimento do Número de Clientes	$\frac{\text{Número de clientes no ano} - \text{número de clientes no ano anterior}}{\text{número de clientes no ano anterior}}$		
Crescimento do Número de Clientes Novos	$\frac{\text{Número de clientes novos no ano} - \text{número de clientes novos no ano anterior}}{\text{número de clientes novos no ano anterior}}$		

TABELA II - INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO⁶

Devido a dificuldades de coleta de dados históricos e organizados da maioria dos micro empreendimentos, clientela potencial das IMFs, optou-se em todos os indicadores pela comparação de dados mensais em vez de anuais, considerando-se sempre o mesmo mês – calendário, reduzindo.

Indicadores econômico-financeiros para micro empreendimentos

Indicador	Cálculo	Comentário
Evolução do faturamento bruto*	Faturamento bruto do mês base do Ano X / Faturamento bruto do mês base do Ano X - n	
Evolução da Receita Líquida*	(Receitas totais - despesas totais) do mês base do Ano X / (Receita totais - despesas totais) do mês base do Ano X - n	
Evolução do Patrimônio Líquido*	Patrimônio Líquido do mês base do Ano X / Patrimônio Líquido do mês base do Ano X - n	
Evolução do Índice de Liquidez corrente (ILC)	Ativo Circulante / Passivo Circulante do mês base do Ano X / Ativo Circulante / Passivo Circulante do mês base do Ano X - n	No caso dos microempreendimentos considera-se: Ativo Circulante = Caixa + Depósitos Bancários + Aplicações Financeiras+ Contas a Receber + Estoques Passivo Circulante = Pagamento a Fornecedores + Salários + Empréstimos de curto prazo + Contas a pagar + Adiantamentos de clientes.
Evolução do Índice de Liquidez Seca	Disponível a curto prazo / Passivo Circulante do mês base do Ano X / Disponível a curto prazo / Passivo Circulante do mês base do Ano X - n	Disponível a curto prazo = Caixa + Depósitos à vista e a curto prazo + Contas a Receber a curto prazo. Esse índice expressa a liquidez a curto prazo do empreendimento. Uma evolução menos favorável do que a do ILC indica problemas no fluxo de caixa (muitas vezes relacionada com um excesso de estoque).
Evolução do Número de Ocupados	Número de ocupados do mês base do Ano X / Número de ocupados do mês base do Ano X - n	Empregados de tempo parcial devem ser contados como frações correspondentes ao seu tempo de trabalho em relação ao tempo de trabalho dos ocupados em tempo integral

⁶ Os indicadores apresentados foram utilizados em avaliações de impacto realizadas junto à clientela de algumas IMFs no Brasil e representam uma base inicial para a elaboração de um sistema de indicadores adequados a essa modalidade de avaliação.

Indicadores sociais

Indicador	Cálculo	Comentário
Evolução da renda familiar *	Renda familiar do mês base do Ano X / Renda familiar do mês base do Ano X - n	
Evolução da renda familiar per capita *	(Renda familiar / núm. de membros da família) do mês base do Ano X / (Renda familiar / núm. de membros da família) do mês base do Ano X - n.	
Evolução relativa da renda familiar per capita	Evolução da renda familiar per capita - Evolução do PIB per capita	O PIB per capita deve estar referido à mesma área de abrangência da IMF ou da área de abrangência mais próxima possível (municipal, estadual, microrregional, etc.)

Nestes indicadores deve-se efetuar o ajuste inflacionário do período considerado.

OUTROS ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS EM UMA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Aspectos Gerenciais

- Evolução da utilização de instrumentos de gerência administrativo-financeira.
- Evolução do relacionamento com clientes, fornecedores e empregados.
- Evolução da situação jurídica do empreendimento.
- Desenvolvimento de características empresariais pessoais.

Aspectos sociais e comportamentais

- Evolução do acesso a bens e serviços.
- Evolução das relações de gênero no interior da clientela e do comportamento das mulheres empreendedoras nos planos profissional, familiar e comunitário.

Percepções dos Empreendedores

- Percepção geral em relação à IMF/programa: atendimento, agilidade, transparência etc.
- Percepção em relação à oferta de financiamento: prazos, finalidade, valores, encargos etc.
- Demanda por novos serviços/produtos financeiros.
- Percepção/demanda em relação a serviços não financeiros.

ANEXO E