

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

**DIEGO ANTONIO BITTENCOURT MARCONATTO**

**A INFLUÊNCIA DAS TRÊS FORÇAS SOCIAIS SOBRE AS ATIVIDADES DE  
AVALIAÇÃO, MONITORAMENTO E *ENFORCEMENT* EXECUTADAS POR  
INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇA SOCIALMENTE ORIENTADAS DE  
EMPRÉSTIMOS INDIVIDUAIS EM UM PAÍS DESENVOLVIDO E EM UM PAÍS  
EM DESENVOLVIMENTO**

**Porto Alegre  
2013**

**DIEGO ANTONIO BITTENCOURT MARCONATTO**

**A INFLUÊNCIA DAS TRÊS FORÇAS SOCIAIS SOBRE AS ATIVIDADES DE  
AVALIAÇÃO, MONITORAMENTO E *ENFORCEMENT* EXECUTADAS POR  
INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇA SOCIALMENTE ORIENTADAS DE  
EMPRÉSTIMOS INDIVIDUAIS EM UM PAÍS DESENVOLVIDO E EM UM PAÍS  
EM DESENVOLVIMENTO**

Tese de doutorado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Doutor em Administração

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

**Porto Alegre  
2013**

## CIP - Catalogação na Publicação

Bittencourt Marconatto, Diego Antonio  
A Influência das Três Forças Sociais Sobre as  
Atividades de Avaliação, Monitoramento e Enforcement  
Executadas por Instituições de Microfinança  
Socialmente Orientadas de Empréstimos Individuais em  
um País Desenvolvido E em um País em Desenvolvimento /  
Diego Antonio Bittencourt Marconatto. -- 2013.  
471 f.

Orientador: Eugenio Avila Pedrozo.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2013.

1. Microfinança. 2. Microcrédito. 3. Avaliação. 4.  
Monitoramento. 5. Enforcement. I. Avila Pedrozo,  
Eugenio, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

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

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a tese intitulada “A Influência Das Três Forças Sociais Sobre As Atividades De Avaliação, Monitoramento E *Enforcement* Executadas Por Instituições De Microfinança Socialmente Orientadas De Empréstimos Individuais Em Um País Desenvolvido E Em Um País Em Desenvolvimento” elaborada por Diego Antonio Bittencourt Marconatto, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração:

---

Prof. Doutor Eugenio Avila Pedrozo  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Profa. Doutora Tania Nunes da Silva  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Prof. Doutor Luciano Barin Cruz  
Departamento de *Management*  
HEC Montréal

---

Prof. Doutor Celso Funcia Lemme  
Instituto COPPEAD de Administração.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

## AGRADECIMENTOS E DEDICATÓRIA

*Sou profundamente grato*

*A Deus.*

*A toda a minha **Família**, por tudo.*

*Ao Professor **Eugenio**, pelo apoio, pela liberdade,  
pelo exemplo, por acreditar. Mas, acima de tudo,  
por me ensinar que sempre existem outros  
caminhos e que a vida recompensa quem tem a  
coragem de trilhá-los. Obrigado por tudo,  
Professor!*

*Ao Professor **Luciano**, pelo apoio, pela confiança e  
por sempre me encorajar a ir além. Obrigado pela  
força!*

*À Professora **Tania**, por todo o apoio.*

*Ao povo brasileiro, que custeou meu doutorado.  
Fica aqui a minha obrigação em retribuir.*

*A Angela.*

*Aos meus **amigos** – os velhos e os novos.*

*Aos meus **colegas de curso**.*

*Aos meus professores do mestrado, especialmente a  
**Prof<sup>a</sup>. Vania** e ao **Prof. Breno***

## RESUMO

A *raison d'être* da microfinança está na execução mais eficiente das três atividades (avaliação, monitoramento e *enforcement* de clientes) de redução de problemas de assimetria de informação e *enforcement* defectivo (riscos moral e de seleção adversa) por parte das IMFs (instituições de microfinança). Inicialmente, as altas taxas de anuência conquistadas pelas IMFs foram creditadas a arranjos específicos de crédito ou a outros elementos isolados. Mas evidências mais recentes têm mostrado que as atividades de redução de riscos transacionais das IMFs podem ser influenciadas concomitantemente por vários elementos dispersos nas três grandes forças sociais (ambiente socioinstitucional, redes e quadros cognitivos) – incluindo seus estoques de capital social – que perfazem seus contextos de existência. Na presente investigação, todas as três forças sociais foram abarcadas em um *framework* unificado, posteriormente utilizado para analisar como duas *IMFs socialmente orientadas e baseadas em contratos individuais de crédito* efetivamente processam dentro dos seus fluxos de empréstimos as múltiplas influências recebidas dos seus ambientes socioinstitucionais, das suas redes e dos seus quadros cognitivos. Enquanto a primeira IMF (Banco Palmas) está localizada no Brasil, a segunda IMF (ACEM) opera no Canadá. A utilização do método de múltiplos casos possibilitou a verificação das influências que os ambientes socioinstitucionais de um país em desenvolvimento e de um país desenvolvido, respectivamente, exercem sobre suas IMFs. Os resultados mostraram que as duas organizações utilizam estratégias radicalmente diversas para reduzir seus problemas informacionais e de *enforcement*. O Banco Palmas lança mão de quatro políticas distintas: (a) mobilização e catalisação de laços sociais comunitários para a construção e utilização de uma rede local imbuída de capital social comunitário; (b) diversificação do portfólio de empréstimo; (c) desenho de um processo de empréstimo simples-desburocratizado, flexível, solidário, dotado de dispositivos socioinstitucionais de redução de risco; e (d) foco no público-alvo feminino. A ACEM, por sua vez, utiliza um (a) processo de empréstimo formal, personalizado, técnico-intensivo e solidário; (b) relações interpessoais de confiança; e (c) redes de voluntários e organizações parceiras. A comparação dos dois casos desnudou a lógica subjacente/interna comum ao Banco Palmas e a ACEM, no que diz respeito aos seus esforços de mitigação dos seus riscos transacionais. Ambas as IMFs configuram e compensam, dentro dos seus processos de empréstimo, as influências recebidas das suas três respectivas forças sociais. Logo, a capacidade efetiva das IMFs em reduzir seus riscos transacionais não é explicada por elementos isolados; essa capacidade emerge das próprias configurações específicas dos seus processos de empréstimo frente aos seus contextos de existência. Também foi evidenciado que a contribuição de elementos isolados para a redução de riscos transacionais é situacional e deve ser validada em panoramas multinível de análise. Quando utilizada essa perspectiva, características contextuais ou dispositivos entendidos *a priori* como positivos ou negativos podem ter efeitos nulos ou inversos sobre a capacidade das IMFs em reduzir seus problemas informacionais e de *enforcement*. Essa pesquisa ainda traz outras contribuições específicas para a literatura de microfinança, *policy makers* e práticos da área, assim como sugestões de estudos futuros. Enfim, a presente investigação apresenta contribuições direcionadas às IMFs sociais, focadas nos clientes mais pobres e àquelas baseadas em empréstimos individuais, que hoje perfazem a grande maioria da indústria da microfinança.

**Palavras-chaves:** microfinança, forças sociais, capital social, assimetria de informação, *enforcement*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### CONSTRUÇÃO TEÓRICA

Figura 01.a Dinâmica da Disponibilidade de Crédito nos Casos de Informação Assimétrica e Simétrica .....	34
Figura 02.a O Dilema do Crédito e a Exclusão dos Pobres dos Mercados Financeiros Formais .....	38
Figura 03.a. Porque Foram Criadas as Soluções de Microfinança: Arranjo Institucional das Organizações Tradicionais de Crédito <i>versus</i> o Arranjo Institucional de Microfinança (Quando da Utilização de Grupo de Empréstimo).....	44
Figura 04.a Sistemática dos Empréstimos Individuais de Microcrédito.....	48
Figura 05.a. Principais Argumentos da Literatura de Microfinança Centrada em Redução de Riscos Transacionais .....	49
Figura 06.a. As Influências da Confiança nas Organizações Como Princípio Organizativo.....	54
Figura 07.a. Impactos Potenciais das Redes (Primeira Força Social) Sobre as Três Atividades de Redução de Riscos Transacionais das IMFs .....	56
Figura 08.a. Influências Potenciais das Dinâmicas de Redes Sobre a Distribuição das Atividades de Aumento da Simetria Informacional e <i>Enforcement</i> Entre Banco e Tomadores de Crédito Individuais.....	57
Figura 09.a. Diferentes Níveis do Ambiente Socioinstitucional, Seus Estoques de Capital Social, e os Arranjos Institucionais de Bancos e Tomadores de Crédito (Empréstimos Individuais) .....	59
Figura 10.a. Processo de Empréstimo para Contratos Individuais de Microfinança .....	65
Figura 11.a. Comparação das Lógicas das IMFs Bancárias ( <i>Economicamente Orientadas</i> ), de Desenvolvimento ( <i>Socialmente Orientadas</i> ) e Emergentes ( <i>Híbridas</i> ).....	67
Figura 12.a. Emergência e Características das Empresas Baseadas em Comunidades (EBC) .....	69
Figura 13.a. Impactos Potenciais do Ambiente Socioinstitucional (Segunda Força Social) Sobre as Três Atividades de Redução de Riscos Transacionais das IMFs .....	70
Figura 14.a. Impactos Potenciais do Ambiente Socioinstitucional (Segunda Força Social) Sobre as Três Atividades de Redução de Riscos Transacionais das IMFs .....	74
Figura 15.a. A Influência Recíproca de Três Forças Sociais Em Transações Econômicas .....	76
Figura 16.a. Possíveis Influências entre as Três Forças Sociais no Contexto das IMFs .....	78
Figura 17.a. Influência das Três Forças Sociais (Incluindo Seus Estoques de Capital Social) sobre as Três Atividades de Redução de Risco Executadas por IMFs Sociais de Empréstimos Individuais .....	79
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	
Figura 01.b. Desenho de Pesquisa .....	81
Figura 02.b. Quadro Teórico-Analítico da Pesquisa (Fase Anterior à Inter-Relação das Três Forças Sociais).....	82
Figura 03.b. <i>Framework</i> de Pesquisa: Efeitos das Três Forças Sociais Sobre as Atividades de Redução de Problemas Associados à Assimetria da Informação e do <i>Enforcement</i> Imperfeito .....	85
Figura 04.b. Operacionalização do <i>Framework</i> da Pesquisa em Quatro Momentos .....	87
Figura 05.b. Comparativo entre as Duas IMFs e Justificativa para a Sua Escolha: Banco Palmas e ACEM .....	88
Figura 06.b. Resumo da Coleta de Dados da Pesquisa .....	91
Figura 07.b. Indivíduos Entrevistados .....	93

Figura 08.b. Importância da Técnica <i>Shadowing</i> de Coleta de Dados para a Pesquisa.....	94
Figura 09.b. <i>Shadowing</i> : Atividades Diretamente Acompanhadas Pelo Pesquisador .....	94
<b>CASO BANCO PALMAS</b>	
Figura 01.c. Banco Palmas: IMF Social Baseada em Comunidade.....	107
Figura 02.c. Primeira Força Social: Ambiente Socioinstitucional do Banco Palmas .....	111
Figura 03.c. Segunda Força Social: Rede Comunitária do Conjunto Palmeiras ( <i>Prosumidores</i> ) .....	116
Figura 04.c. Perfil dos Principais Colaboradores Envolvidos com o Processo de Empréstimo do Banco Palmas.....	118
Figura 05.c. Terceira Força Social: Quadros Cognitivos do Banco Palmas .....	121
Figura 06.c. Fluxos Simplificados dos Processos de Empréstimo-Balcão e Empréstimo- Administrativo do Banco Palmas .....	123
Figura 07.c. Resumo do Processo de Avaliação de Clientes do Banco Palmas .....	124
Figura 08.c. Resumo do Processo de Monitoramento de Clientes do Banco Palmas.....	125
Figura 09.c. Resumo do Processo de <i>Enforcement</i> de Clientes do Banco Palmas .....	126
Figura 10.c. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre o Banco Palmas .....	131
Figura 11.c. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre os Quadros Cognitivos do Banco Palmas.....	134
Figura 12.c. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais a Rede do Banco Palmas.....	135
Figura 13.c. Políticas de Redução dos Problemas Informacionais e de <i>Enforcement</i> do Banco Palmas.....	138
<b>CASO ACEM</b>	
Figura 01.d. ACEM: IMF Social Baseada em Comunidade.....	146
Figura 02.d. Primeira Força Social: Ambiente Socioinstitucional da ACEM .....	151
Figura 03.d. Segunda Força Social: Redes da ACEM.....	156
Figura 04.d. Quadros Cognitivos da ACEM.....	159
Figura 05.d. Terceira Força Social: Quadros cognitivos da ACEM .....	161
Figura 06.d. Processo de Empréstimo Simplificado da ACEM.....	163
Figura 07.d. Resumo do Processo de Avaliação de Clientes da ACEM.....	164
Figura 08.d. Resumo do Processo de Monitoramento de Clientes da ACEM.....	165
Figura 09.d. Resumo do Processo de <i>Enforcement</i> de Clientes da ACEM .....	166
Figura 10.d. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre a ACEM .....	172
Figura 11.d. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre os Quadros Cognitivos da ACEM.....	174
Figura 12.d. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais as Redes Interorganizacionaid da ACEM.....	176
Figura 13.d. Resposta do Problema de Pesquisa para o Caso ACEM .....	177
<b>COMPARAÇÃO DOS CASOS</b>	
Figura 01.e. Comparação entre os Ambientes Socioinstitucionais Brasileiro e Canadense (Níveis Institucionais Socialmente Imbricado, Formal e de Governança) .....	179
Figura 02.e. Comparação entre as Redes do Banco Palmas e da ACEM .....	180
Figura 03.e. Comparação entre os Quadros Cognitivos do Banco Palmas e da ACEM.....	181
Figura 04.e. Comparativo Entre Atividades de Avaliação, Monitoramento e <i>Enforcement</i> do Banco Palmas e ACEM .....	182
Figura 05.e. Exemplo Resumido de Como a ACEM Configura e Compensa as Influências das Suas Três Forças Sociais dentro do seu Processo de Avaliação de Clientes.....	184



Figura 06.e. Principais Discrepâncias Encontradas entre Literatura Institucional e de Microfinança e os Dois Casos da Pesquisa.....	187
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	
Figura 01.f. Principais Contribuições da Pesquisa.....	191
<b>APÊNDICE I</b>	
Figura 01.I. Conceituações de Microcrédito e Microfinança .....	211
Figura 02.I. A Microfinança e o Microcrédito.....	213
Figura 03.I. Conceitos de Microcrédito e Microfinança e Principais Relações Existentes Entre Seus Oito Atributos Principais .....	219
Figura 04.I Evolução da Microfinança .....	221
<b>APÊNDICE II</b>	
Figura 01.II Revisão de Literatura: Redução de Risco em Microfinança.....	229
<b>APÊNDICE III</b>	
Figura 01.III Elementos Críticos para os Negócios Sociais .....	239
<b>APÊNDICE IV</b>	
Figura 01.IV. Percepção do Capital Institucional no Brasil .....	243
Figura 02.IV. Demografia Brasileira .....	245
Figura 03.IV. Demografia Fortalezaense .....	246
Figura 04. IV. Panorama das Instituições Formais Brasileiras .....	252
Figura 05.IV. Principais Efeitos Negativos da Ausência de Marco Legal Para o Banco Palmas.....	254
Figura 06.IV. Principais Programas Governamentais de Combate à Pobreza e à Miséria .....	255
Figura 07.IV. Ações de um Banco Comunitário .....	263
Figura 08.IV. Missão do Banco Palmas .....	267
Figura 09.IV. Banco Palmas: Perfil do Público-Alvo.....	269
Figura 10.IV. Banco Palmas: Perfil de Empréstimos .....	270
Figura 11.IV. Banco Palmas: Linhas de Crédito .....	273
Figura 12.IV. Banco Palmas: Outros Serviços Financeiros.....	274
Figura 13.IV. Banco Palmas: Serviços de Apoio .....	275
Figura 14.IV. Banco Palmas: Desempenho Social .....	277
Figura 15.IV. Destino da Poupança Local.....	278
Figura 16.IV. Banco Palmas: Desempenho Financeiro .....	278
Figura 17.IV. Banco Palmas: Perfil de Empréstimos - Evolução.....	279
Figura 18.IV. Colaboradores do Banco Palmas Diretamente Envolvidos com o Processo de Empréstimo.....	280
Figura 19.IV. Estrutura de Capital do Banco Palmas .....	281
<b>APÊNDICE V</b>	
Figura 01.V. Principais Organizações Parceiras do Banco Palmas .....	292
Figura 02.V. Outras Organizações Parceiras do Banco Palmas .....	293
<b>APÊNDICE VI</b>	
Figura 01.VI. Curso Consultores Comunitários .....	298
<b>APÊNDICE VII</b>	
Figura 01.VII. Fluxo Expandido dos Empréstimos-Balcão do Banco Palmas .....	304
Figura 02.VII. Fluxo Expandido dos Empréstimos-Administrativos do Banco Palmas .....	306

Figura 03.VII. Plataforma de Execução das Atividades de Avaliação, Monitoramento e <i>Enforcement</i> do Banco Palmas .....	314
Figura 04.VII. Principais Fases de Avaliação de Clientes do Banco Palmas .....	315
Figura 05.VII. Leiaute Aproximado do Banco Palmas.....	317
Figura 06.VII. Modos e Recursos Utilizados pelo Banco Palmas para a Captação de Tomadores de Crédito.....	319
Figura 07.VII. Exemplos de Casos Averiguados no Comitê de Análise de Crédito .....	337
Figura 08.VII. Principais Elementos do Contrato de Empréstimo do Banco Palmas.....	340
<b>APÊNDICE VIII</b>	
Figura 01.VIII. Percepção do Capital Institucional no Canadá .....	354
Figura 02.VIII. Indicadores Demográficos Canadenses .....	355
Figura 03.VIII. Imigração em Quebec e Montreal .....	355
Figura 04.VIII. Panorama das Instituições Formais Canadenses .....	359
Figura 05.VIII. Benefícios Governamentais Canadenses Cedidos a Cidadãos Nativos e Imigrantes .....	362
Figura 06.VIII. Missão da ACEM .....	369
Figura 07.VIII. Público-alvo da ACEM .....	370
Figura 08.VIII. Perfil dos Tomadores de Crédito Individuais da ACEM.....	371
Figura 09.VIII. Serviços Financeiros Oferecidos Pela ACEM.....	372
Figura 10.VIII. Desempenho Sócio-Econômico da ACEM .....	372
Figura 11.VIII. Organograma da ACEM.....	373
Figura 12.VIII. Cargos da ACEM .....	373
Figura 13.VIII. Comitês Internos da ACEM .....	374
Figura 14.VIII. Estrutura de Capital da ACEM.....	375
Figura 15.VIII. Fundos de capital da ACEM.....	376
<b>APÊNDICE IX</b>	
Figura 01.IX. Grupos de Redes Relacionados a ACEM.....	377
Figura 02.IX. Grupos de Redes Operacionais e de Captação .....	378
Figura 03.IX. Rede CEMFII (Grupo Emergente).....	395
<b>APÊNDICE X</b>	
Figura 01.X. Identificação do <i>Staff</i> com Valores da ACEM .....	400
Figura 02.X. Voluntários da ACEM.....	405
<b>APÊNDICE XI</b>	
Figura 01.XI. Processo de Empréstimo Expandido da ACEM.....	410
Figura 02.XI. Principais Fases da Atividade de Avaliação da ACEM .....	415
Figura 03.XI. Captação dos Clientes da ACEM.....	415
Figura 04.XI. Pontos de Corte para Baixa Renda ( <i>LICOs</i> ).....	419
Figura 05.XI. Exemplo de Planos de Negócios Avaliados Pelo Comitê de Equipe da ACEM .....	431
Figura 06.XI. Exigências Contratuais da ACEM .....	435
Figura 07.XI. Modos de Aproximação e Identificação do Nível de Confiança na Fase de Monitoramento .....	444

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Problemática do Estudo .....	18
1.2 Objetivos .....	25
1.2.1 Objetivo geral.....	25
1.2.2 Objetivos específicos .....	25
1.3 Justificativa do Estudo .....	26
1.4 Estrutura de Apresentação da Tese .....	28
<b>2. CONSTRUÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>30</b>
2.1 Fundamentos Econômicos da Microfinança .....	31
2.1.1 Por que os “não bancáveis”?.....	31
2.1.2 Porque foram criadas as primeiras soluções de microfinança: a redução dos riscos transacionais através de arranjos institucionais diferenciados .....	40
2.2 Revisão de Literatura .....	49
2.3. As Três Forças Sociais e Suas Influências sobre as Atividades de Redução de Risco: Uma Perspectiva Multinível para as Tarefas de Avaliação, Monitoramento e <i>Enforcement</i> .....	50
2.3.1 A primeira força social: como as redes das IMFs sociais podem afetar as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> .....	51
2.3.2 A segunda força social: como o ambiente socioinstitucional e as IMFs sociais podem afetar as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> .....	57
2.3.2.1 O nível da governança: a instituição de microfinança (IMF) social baseadas em empréstimos individuais .....	63
2.3.3 A terceira força social: como os quadros cognitivos do <i>staff</i> das IMFs sociais podem afetar as tarefas de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> .....	70
2.4 Unindo as Três Forças Sociais: o Modelo de Jens Beckert .....	75
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>80</b>
3.1. Quadro Teórico-Analítico da Pesquisa .....	80
3.2. O Método da Pesquisa.....	83
3.3. <i>Framework</i> da Pesquisa: Influências das Três Forças Sociais Sobre as Atividades de Avaliação, Monitoramento e <i>Enforcement</i> de IMFs Sociais .....	84
3.3.1 Operacionalizando o <i>framework</i> da pesquisa em quatro momentos.....	86
3.4 A Escolha dos Casos .....	87
3.4.1 A Escolha dos Países.....	89
3.5 A Coleta dos Dados.....	90
3.6 A Análise dos Dados.....	95
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>97</b>
4.1 Caso Banco Palmas.....	98
4.1.1 Primeiro momento da pesquisa: contexto de existência do Banco Palmas (três forças sociais) .....	98
4.1.1.1 Primeira força social: o ambiente socioinstitucional do Banco Palmas.....	98
4.1.1.2 Segunda força social: a rede do Banco Palmas.....	112
4.1.1.3 Terceira força social: os quadros cognitivos do Banco Palmas .....	117
4.1.2 Segundo momento da pesquisa: as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> do Banco Palmas .....	122

4.1.3. Terceiro momento da pesquisa: processamento das influências recebidas das três forças sociais nas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> .....	127
4.1.3.1 Influências sobre o Banco Palmas (nível institucional de governança).....	128
4.1.3.2 Influências sobre os quadros cognitivos do Banco Palmas.....	132
4.1.3.3 Influências sobre a rede de prosumidores do Banco Palmas .....	135
4.1.3.3 Como o Banco Palmas processa as influências recebidas das três forças sociais na redução dos problemas informacionais e de <i>enforcement</i> .....	137
4.2 Caso ACEM ( <i>Montreal Community Fund</i> ).....	139
4.2.1 Primeiro momento da pesquisa: contexto de existência da ACEM (três forças sociais). ....	139
4.2.1.1 Primeira força social: o ambiente socioinstitucional da ACEM .....	139
4.2.1.2 Segunda força social: redes interorganizacionais da ACEM .....	152
4.2.1.3 Terceira força social: os quadros cognitivos da ACEM.....	157
4.2.2 Segundo momento da pesquisa: as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> da ACEM.....	162
4.2.3 Terceiro momento da pesquisa: processamento das influências recebidas das três forças sociais nas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> da ACEM .....	167
4.2.3.1 Influências sobre a ACEM (nível institucional de governança) .....	167
4.2.3.2 Influências sobre os quadros cognitivos da ACEM .....	173
4.2.3.3 Influências sobre as redes interorganizacionais a ACEM.....	175
4.2.3.4 Como a ACEM processa as influências recebidas das três forças sociais na redução dos problemas informacionais e de <i>enforcement</i> .....	177
4.3 Comparação dos Casos: o Banco Palmas e a ACEM .....	178
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>189</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>194</b>
APÊNDICE I – Conceito e Evolução da Microfinança .....	210
APÊNDICE II – Revisão de Literatura: Redução de Riscos em Microfinança.....	228
APÊNDICE III – As IMFs Híbridas e Financeiras.....	236
APÊNDICE IV – Caso Banco Palmas: Evidências da sua Primeira Força Social (Ambiente Socioinstitucional) .....	242
APÊNDICE V – Caso Banco Palmas: Evidências da sua Segunda Força Social (Redes) .....	284
APÊNDICE VI – Caso Banco Palmas: Evidências da sua Terceira Força Social (Quadros Cognitivos).....	294
APÊNDICE VII - Caso Banco Palmas: Evidências das Suas Atividades de Avaliação, Monitoramento e <i>Enforcement</i> .....	303
APÊNDICE VIII – Caso ACEM: Evidências da sua Primeira Força Social (Ambiente Socioinstitucional) .....	353
APÊNDICE IX – Caso ACEM: Evidências da sua Segunda Força Social (Redes) .....	377
APÊNDICE X – Caso ACEM: Evidências da sua Terceira Força Social (Quadros Cognitivos).....	397
APÊNDICE XI – Caso ACEM: Evidências das Suas Atividades de Avaliação, Monitoramento e <i>Enforcement</i> .....	409
APÊNDICE XII – Discussões da Comparação dos Dois Casos: Banco Palmas e ACEM.....	453

## 1. INTRODUÇÃO

Embora existam evidências milenares de alguns princípios fundamentais que embasam a microfinança (IZUMIDA, 1992), ela passou a ganhar maior notoriedade com o surgimento do Grameen Bank, também conhecido como Banco dos Pobres, em 1974. O Grameen Bank, fundado, em Bangladesh, pelo vencedor do prêmio Nobel da Paz, Prof. Muhammad Yunus, apresentou a instituição de microfinança (IMF) como uma nova alternativa às estratégias frustradas de combate à pobreza global até então lideradas em duas frentes: na primeira, estão os órgãos internacionais de desenvolvimento, Estados e grandes doadores e, na segunda, o livre mercado (BHATT, TANG, 1998; SNOW, BUSS, 2001; WOLLER, WOODWORTH, 2001a, 2001b; KHANDAKAR, 2004; GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009; BRUTON, KHAVUL, CHAVEZ, 2011).

A maior contribuição destas IMFs foi a desmistificação do “pobre insolvente” (YUNUS, 2007) e a extinção do mito de que sua escalada na pirâmide social depende de pesada ajuda exógena (WOOLCOCK, 1999; MORDUCH, 2000; HUNG, 2003). Através de inovações institucionais e sociais, as iniciativas de microfinança atingiram índices bastante altos de adimplência, superiores a 95% (MORDUCH, 1999, WOOLCOCK, 1999), o que mostrou que os pobres, ao contrário do que até então se acreditava, podem ser considerados “bancáveis”, desde que observadas determinadas condições (MORDUCH, 1999). O “*aparente milagre da microfinança, de gerar solvência para uma comunidade formada quase totalmente por indivíduos insolventes*” (GUINNANE, GHATAK, 1999, p. 196) propiciou a inclusão financeira de milhões de homens e, principalmente, mulheres, aos quais era negada *a priori* a possibilidade de obter empréstimos ou realizar outras operações bancárias através dos canais financeiros tradicionais. Há ainda outros benefícios comumente citados como ganhos colaterais proporcionados pela microfinança: o *empoderamento* das populações pobres, das mulheres, em especial; a melhoria nas suas condições gerais, saúde e educação familiares (WOOLCOCK, 1999; HUNG, 2003; RANKIN, 2002).

Nas últimas décadas, a microfinança ganhou o mundo e alcançou o *status* de ferramenta consolidada no combate à pobreza (UN CHRONICLE ONLINE EDITION, 2010). Hoje, as IMFs estão presentes em todos os continentes e incorporam os mais diversos desenhos institucionais, estruturas de capital e missões; podem ser locais e pequenas ou globais e de

grande porte, além disso, podem atender públicos-alvo essencialmente diferentes entre si (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009).

Inicialmente, creditou-se tal avanço à criação de um arranjo institucional específico, o grupo de empréstimo solidário, “*a mais celebrada inovação da microfinança*” (MORDUCH, 1999, p. 1572). Estes grupos consistem em pequenas coletividades, normalmente auto-selecionadas por seus próprios membros e mutuamente responsáveis por todos os débitos contraídos pelos seus colegas (KHAVUL, 2010). Em termos econômicos, o “segredo” desses grupos de empréstimo consiste em reduzir a assimetria informacional e os problemas de *enforcement* existentes entre a instituição financeira e seus tomadores de crédito e, conseqüentemente, os dois riscos – moral e de seleção adversa – e os custos de transação inerentes à informação e à sanção imperfeitas, de modo a viabilizar a realização de empréstimos para populações desprovidas de histórico financeiro formal e garantias reais (CHURCHILL, 1999; BASTELAER, 1999; GUINNANE, GHATAK, 1999; VAN TASSEL, 1999; GHATAK, 2002; GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007; KHAVUL, 2010).

Os riscos em questão são diminuídos através da realização de três atividades, ubíquas às instituições financeiras, que visam a reduzir os problemas derivados da informação e do *enforcement* defectivos e, em decorrência, os riscos transacionais dos agentes emprestadores: a avaliação, o monitoramento e o *enforcement* dos tomadores de crédito (STIGLITZ, WEISS, 1981). Através da atividade de avaliação, os emprestadores buscam identificar *ex ante* o nível de risco do perfil dos seus potenciais tomadores de crédito para, então, reduzir seu risco de seleção adversa: é o esforço para selecionar os melhores clientes. Através da atividade de monitoramento, os emprestadores observam *ex post* o comportamento dos seus clientes, de modo a diminuir o risco moral: é o esforço para garantir que o tomador de crédito utilize o capital emprestado de modo a maximizar a sua probabilidade de repagamento. O *enforcement*, por sua vez, visa a garantir que os empréstimos contraídos sejam ressarcidos ao emprestador: é o esforço para reaver o capital emprestado aos seus clientes. Em conjunto, a execução efetiva das três atividades diminui a probabilidade das instituições de crédito sofrerem *default* (calote).

Mas, ao contrário dos bancos tradicionais, que tendem a centralizar e executar essas três atividades através de procedimentos formais-burocráticos, as IMFs compartilham-nas, através de uma mescla de processos formais e informais, com os grupos de empréstimo organizados como uma rede social: os tomadores de crédito reunidos nesses grupos avaliam-se,

monitoram-se e forçam, uns aos outros, a obrigação de honrar o repagamento da dívida contraída, utilizando como recurso seus laços sociais e seu conhecimento local, de modo que tanto os riscos quanto os custos das IMFs são reduzidos (MORDUCH, 1999). Em outras palavras, através da utilização de informações que estão imbricadas nas redes sociais e que são de difícil acesso para os bancos formais, os grupos de empréstimo reduzem sua assimetria de informação e custos operacionais, além de aumentar sua capacidade de *enforcement* junto a seus tomadores de crédito (WENNER, 1995). Dessa forma, a execução mais eficiente (em termos econômicos) das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* é a *raison d'être* das IMFs. Não por acaso, o próprio conceito de microfinança é, por vezes, erroneamente confundido com os grupos de empréstimo, o fenômeno mais estudado na área (ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000).

Porém, evidências empíricas acumuladas nas últimas duas décadas contrapõem a hegemonia teórica dos grupos de empréstimo. Muitas IMFs utilizam em complemento ou substituição aos empréstimos coletivos metodologias individuais de crédito (MORDUCH, 1999; KUNDU, 2011). De acordo com uma recente amostragem composta por Mersland e Strøm (2009), mais da metade das IMFs ao redor do mundo enfatizam os empréstimos individuais; e muitas outras estão abandonando o método coletivo (GINÉ, KARLAN, 2010; ATTANASIO *et al.*, 2011; CASON, GANGADHARAN, MAITRA, 2012)<sup>1</sup>. Poder-se-ia esperar que estas IMFs obtivessem resultados inferiores àquelas fiéis aos grupos de empréstimo, afinal, as dinâmicas coletivas que garantem uma melhor avaliação, monitoramento e *enforcement* dos seus clientes estariam ausentes. Mas a realidade novamente desafia a teoria: de acordo com os achados de Morduch (1999), derivados de uma base de dados de 72 IMFs espalhadas ao redor do mundo, as taxas de repagamento dos empréstimos individuais são maiores do que os empréstimos coletivos; já Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2009), ao analisar uma amostra de 346 IMFs, encontraram um desempenho de repagamento semelhante para ambos os métodos; Armendáriz e Morduch (2000) chegaram a mesma conclusão em um estudo comparativo entre IMFs albanesas, russas e chinesas, e Caldone e Fedele (2009), no caso de IMFs italianas; outros autores, como Giné e Karlan (2010), em um estudo com IMFs filipinas e, Attanasio *et al.* (2011), em análises de IMFs mongolizas, também não encontraram diferenças significativas de desempenho entre os dois métodos, em termos e taxas de

---

<sup>1</sup> Segundo os mesmos autores, os grupos de empréstimo têm sido apontados como mecanismo que imputa riscos importantes aos bons pagadores, além de impor dinâmicas sociais que eventualmente produzem estresse excessivo aos mesmos.

repagamento. A esses, outros estudos com resultados semelhantes podem ser adicionados (KUNDU, 2010, 2011; GINÉ, KARLAN, 2010; MADAJEWICZ, 2012).

Logo, é importante entender como as IMFs baseadas em empréstimos individuais desempenham suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* para reduzir sua assimetria de informação e sua insuficiência sancionatória. A questão é particularmente crítica para as IMFs dedicadas ao atendimento dos estratos populacionais mais pobres, as quais assumem os métodos individuais de empréstimo como o seu principal mecanismo de crédito. Primeiro, estas organizações, também chamadas de IMFs sociais, são a grande maioria na indústria da microfinança no mundo (MERSLAND, 2009). De acordo com o Mix Market (2012), uma das maiores bases de dados mundiais de microfinança, as organizações não governamentais e não bancárias totalizam em torno de 80% das mais de dez mil IMFs registradas. Em segundo lugar, são as IMF sociais que atendem a base da pirâmide social, inalcançada pelo Estado e preteridas por IMFs de caráter financeiro (NAVAJAS *et al.*, 2000, WOLLER *et al.*, 1999; HISHIGSUREN, 2007, MORDUCH, 2000; MIX MARKET, 2012). Se estas organizações sociais falharem, é provável não haver outros atores a substituir os serviços financeiros e não financeiros oferecidos a comunidades severamente destituídas. Como agravante, a maioria das IMFs sociais não é financeiramente sustentável (MORDUCH, 1999, 2000): enquanto grande parte só consegue manter as portas abertas devido ao influxo constante de doações, outras tantas já encerraram suas operações por total inviabilidade financeira (MORDUCH, 2000; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009).

Para trazer luz às dinâmicas das IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais, é preciso primeiramente compreender o fato de que os esquemas de empréstimo – coletivos e individuais – utilizados pelas iniciativas de microfinança não podem ser considerados, em si mesmos, a solução final para os problemas de assimetria de informação e *enforcement* e, logo, a possibilidade de incorporação irrestrita dos “não bancáveis” ao mercado financeiro. O arranjo de crédito é, na verdade, apenas a primeira parte da equação.

Os atores envolvidos em quaisquer transações econômicas precisam sintetizar, nas suas respostas, os múltiplos estímulos recebidos das três forças sociais, irredutíveis entre si, que formam o seu contexto de existência: *redes*, *instituições* e *quadros cognitivos* (BECKERT, 2010). Isto significa que a distribuição, a extensão e a efetividade das três atividades de redução de risco e, conseqüentemente, o desempenho dos tomadores de crédito e de agentes



emprestadores, incluindo as IMFs, devem ser afetados por estas mesmas três forças. Vários estudos corroboram esta afirmativa.

Autores como Wenner (1995), Gine e Karlan (2010) e Cason, Gangadharan e Maitra (2012), analisam como as interações sociais em *rede* dos tomadores de crédito reunidos em grupos de empréstimo podem facilitar as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* das IMFs. E Armendáriz e Morduch (2000) mencionam como as informações dispersas no meio social dessas organizações podem reduzir sua assimetria de informações e seus problemas de *enforcement*.

No âmbito *institucional*, estudos empreendidos por Putnam (2002) indicaram como grandes tradições cívicas de confiança e comprometimento generalizadas – elementos caracterizados como grandes instituições informais – facilitam a avaliação, o monitoramento e o *enforcement* de indivíduos envolvidos em arranjos informais – incluindo de microcrédito – localizados em ambientes imbuídos de capital social; Churchill (1999), por outro lado, discute como as instituições formais de países em desenvolvimento, marcadas por corrupção e ineficiência, podem dificultar, primeiro, a avaliação e o monitoramento dos tomadores de crédito e, após, o *enforcement* de clientes inadimplentes.

Da parte dos *quadros cognitivos*, há exemplos como o de Battilana e Dorado (2010), Ostrom (2000) e Marconatto *et al.*, (2013). As primeiras duas autoras mostram que as políticas de contratação e socialização dos colaboradores das IMFs podem trazer impactos importantes sobre suas estratégias de gestão e redução de riscos transacionais. Ostrom (2000) evidencia como os indivíduos envolvidos em trocas econômicas podem ser mais ou menos propensos à colaboração, à punição ou ao comportamento egoísta, atitudes diretamente relacionadas com as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. E Marconatto *et al.* (2011) demonstram, por exemplo, como as clientes femininas são mais suscetíveis às atividades de monitoramento das IMFs do que seus clientes masculinos.

Imbricado nessas três forças sociais (redes sociais, quadros cognitivos e instituições), está o capital social, sucintamente conceituado como a benevolência produzida em relações sociais que podem ser utilizadas para facilitar a ação coletiva (ADLER, KWON, 2002). Este é um dos conceitos mais comumente utilizados para resumir as características contextuais que impactam as três atividades de redução de risco, visto o seu potencial para a redução da assimetria de informação e para o aumento do *enforcement*, como se vê, por exemplo, em

Bhatt e Tang (1998), Bastelaer (1999), Woolcock (1999) e Cassar, Crowley e Wydick (2007). O capital social pode assumir diferentes formas de existência e estar localizado em uma ou múltiplas forças sociais que preenchem a estrutura social que abrange as IMFs: ou nos indivíduos, ou nas redes sociais e interorganizacionais ou nas instituições (SERALDIN, GROOTAERT, 2000; BASTELAER, GROOTAERT, 2001; OSTROM, AHN, 2003).

Entretanto, embora todas estas três forças sociais – *redes, instituições e quadros cognitivos* – e o capital social sejam abordados pela literatura de microfinança, os escopos de pesquisa escolhidos tendem a focalizar estes níveis e elementos *separadamente*, de modo a mostrar apenas uma parte menor da complexidade real que abarca as IMFs e seus esforços para reduzir seus problemas informacionais e de *enforcement*. Como Beckert (2010, p. 609) salienta, é necessário considerar os contextos em análise como “*reinos de interações*” que envolvem todas as três forças sociais já mencionadas.

Portanto, a consideração concomitante destas três forças – incluindo o capital social nelas imbricado – formadoras do contexto das IMFs sociais adeptas dos empréstimos individuais, e das suas influências sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* – a *raison d'être* econômica das IMFs – destas organizações evoca a problemática deste estudo.

## 1.1 Problemática do Estudo

A promessa da microfinança só pode ser totalmente cumprida se retornarmos aos compromissos iniciais de experimentação, inovação e avaliação. (MORDUCH, 1999, p. 1572).

Para desenvolver as inovações que permitirão o cumprimento da promessa da microfinança nos países emergentes, é necessário compreender melhor como os programas de microfinança funcionam na prática (ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000, p. 418).

Eu sugiro que a emergência da microfinança apresenta uma oportunidade de ouro para os pesquisadores da administração fazerem a diferença em entender este fenômeno complexo [...] A história da microfinança está sendo escrita agora. Este fenômeno é emergente, multifacetado e interessante para os pesquisadores da administração que estão preparados para arremangar suas mangas, cruzar fronteiras disciplinares e movimentar-se entre diversos níveis de análise [...] Para entender o impacto da microfinança, precisamos olhar mais fundo, perguntar questões mais desafiadoras e utilizar melhores ferramentas. (KHAVUL, 2010, p. 58-59).

Empréstimos em microfinança compõem um ambiente econômico complexo e a literatura ainda não oferece uma abordagem unificada para analisar seus contratos e o

comportamento de IMFs e tomadores de crédito (CASON, GANGADHARAN, MAITRA, 2012).

A literatura de microfinança dedicada à superação dos problemas informacionais e de *enforcement* concentra-se quase que exclusivamente sobre o fenômeno dos grupos de empréstimo (CHURCHILL, 1999; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000; MADAJEWICZ, 2011). A tendência, no princípio restrita ao campo teórico, parece ter se espalhado para outras esferas. O Banco Mundial, por exemplo, menciona que o microcrédito sustentado sobre *técnicas coletivas de responsabilidade solidária* é uma das melhores práticas para o combate à pobreza (NARAYANAN, 2000); mas nada é comentado a respeito das IMFs de empréstimos individuais.

Adicionalmente, nota-se que os estudos os quais incluem de modo indireto ou direto as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* são marcados por um nível importante de parcialidade ou reducionismo. Esta perspectiva é fiel à tendência apontada por Hitt *et al.* (2007), o qual menciona que muitos problemas administrativos que envolvem múltiplos níveis são estudados a partir de um nível único.

As muitas contribuições realizadas até o presente momento são, certamente, importantes e lançaram luz sobre uma série de dinâmicas internas das IMFs. Porém, a verdadeira complexidade do fenômeno ainda não foi analisada com suficiente profundidade (KHAVUL, 2010). Resultado disso é a constatação de que a prática da microfinança ainda está muito a frente da sua teoria (MORDUCH, 1999; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009). E uma das principais causas desta situação pode ser creditada ao escopo adotado pela maioria dos estudos voltados à redução de riscos transacionais em IMFs.

Essas investigações iniciam com o recorte e a quantificação de fenômenos socioeconômicos complexos, naturalmente sujeitos a todo o tipo de relação efetiva ou latente com os seus muitos elementos internos ou externos, para, posteriormente, serem analisados os seus impactos sobre diversos aspectos da dinâmica informacional e de *enforcement* das IMFs, com forte ênfase nas suas *taxas de repagamento*. Além do mais, conforme já mencionado, tais estudos são centrados nos grupos de empréstimos. Via de regra, ignoram o fato concreto de que a maioria das IMFs espalhadas pelo mundo utiliza metodologias individuais de empréstimo (MERSLAND, STRØM, 2009).

Desde a institucionalização da microfinança, a taxa de pagamento tem sido a variável mais utilizada para avaliar o desempenho das IMFs (MORDUCH, 1999). Entretanto, evidências empíricas têm mostrado que a visualização desta métrica por si só é insuficiente. Autores como Collins *et al.* (2009) apontam que, por vezes, os tomadores de crédito conseguem manter suas obrigações em dia com a IMF apenas através do seu endividamento junto a outras fontes de crédito, como agiotas, por exemplo; os mesmos autores evidenciam que a tomada de crédito pelas famílias mais pobres é um pequeno pedaço do seu quebra-cabeça financeiro: uma abordagem efetiva de combate à pobreza deve considerar outros fatores contextuais que afetam o fluxo de caixa e a capacidade de repagamento desses indivíduos; e Bhatt, Tang (1998) e Churchill (1999) salientam a influência do ambiente institucional circundante sobre o desempenho dos tomadores de crédito. Por motivos como esses, Woolcock (1999) sugere o uso de perspectivas de pesquisa que ultrapassem o foco na taxa de repagamento:

Atingir algumas medidas de sustentabilidade financeira é sem dúvida um importante objetivo de longo prazo. Mas o foco em questões do tipo ‘como’ revela critérios alternativos sobre os quais a *performance* [...] pode ser avaliada, na medida em que eles identificam fatores institucionais [*e sociais*] que determinam como medidas ortodoxas, tais quais as taxas de repagamento são realmente atingidas. Isto ocorre por que questões do tipo ‘como’ examinam as maneiras que os recursos humanos e materiais são configurados na tentativa de atingir um objetivo, explorar uma oportunidade ou corrigir um problema [...] Respostas a questões do tipo ‘como’ são vitais para aqueles preocupados em replicar e expandir programas de microfinança, visto que eles oferecem *insights* quanto aos tipos e combinações de recursos institucionais que precisam ser configurados nos programas que buscam ser financeira e socialmente sustentáveis. (WOOLCOCK, 1999, p. 21)

De fato, excluir os métodos individuais de crédito do panorama de análise e insistir unicamente nos grupos de empréstimos e na explicação dos seus mecanismos internos a partir de recortes analíticos e medidas econômicas ortodoxas de eficiência podem gerar *insights* imprecisos ou mesmo conflitantes entre si, os quais, por vezes, eventualmente ensejam dificuldades importantes: modelos de grupos de empréstimo que são bem sucedidos em determinados países, fracassam em outros locais (BHATT, TANG, 1998, 2001, 2002; WOOLCOCK, 1999; CHURCHILL, 1999); mecanismos centrais dos grupos de empréstimo, considerados como sendo o próprio motivo do seu sucesso enquanto estratégia de oferecimento de crédito – como a responsabilidade solidária – não funcionam em determinados contextos, ou, então, perdem seus efeitos quando são operadas pequenas mudanças no arranjo institucional das IMFs (SAUDOULET, 1997; GUINNANE, GHATAK, 1999; CASON, GANGADHRAN, MAITRA, 2012); o custo de implementação e operacionalização da responsabilidade solidária pode eventualmente inviabilizar a IMF

(DIAGNE, 1997); elementos indicados como essenciais para o bom funcionamento dos programas de microfinança no geral, como o capital social, apresentam efeitos inversos e indesejados em determinados contextos ou configurações institucionais de empréstimo (ITO, 2003) etc.

Neste sentido, o capital social é um caso emblemático. Embora “*mais do que qualquer outra transação econômica, a intermediação financeira dependa do capital social porque ela se sustenta na confiança entre o comprador e o prestador*” (LEDGERWOOD, 1999, p. 76), o fato é que esse conceito também vem sendo utilizado de modo parcial no contexto da microfinança. E, seguindo a mesma tendência de priorização dos grupos de empréstimo, a literatura da área aborda o papel do capital social dentro destes grupos e raramente o considera no contexto de empréstimos individuais. Ito (2003), por exemplo, indica que os estudos de microfinança têm dado ênfase demasiada ao capital social horizontal (interno aos grupos de empréstimo) comparativamente ao capital social vertical (existente entre os tomadores de crédito e o *staff* das IMFs). Além disso, a análise do capital social, neste contexto, também é submetida a restrições analíticas que podem, eventualmente, deformar seu caráter original. Cassar, Crowley e Wydick (2007) salientam como muitos estudos que investigam o impacto do capital social na microfinança observam separadamente *ou* os seus efeitos informacionais *ou* os seus efeitos relacionais, sendo que a própria natureza desse conceito pressupõe o imbricamento e a interação contínua entre ambos os aspectos (COLEMAN, 1988; PORTES, 1998). Além disso, como já foi mencionado anteriormente, o capital social ainda tem outras modalidades de existência e está imbricado em diferentes níveis de estruturas sociais que estão aquém ou além do arranjo institucional que agrupa grupos de empréstimo e IMFs: são exemplos os próprios indivíduos que participam desses arranjos, os quais podem ter estoques particulares de capital social, ou, então, o ambiente institucional em que eles encontram-se imersos (SERALDIN, GROOTAERT, 2000; BASTELAER, GROOTAERT, 2001; OSTROM, AHN, 2003).

Em conjunto, estas evidências corroboram os achados de Rai e Sjöström (2004). Os autores afirmam que as condições ideais em que os grupos de empréstimo, em si mesmos, são capazes de cumprir sua promessa de redução de riscos transacionais são muito limitadas e improváveis de serem encontradas em termos empíricos. Armendáriz e Morduch (2000) sugerem que esse mecanismo coletivo de empréstimo eleva as taxas de repagamento não por causa do grupo em si, ou por causa do seu dispositivo de responsabilidade solidária, mas

porque existem outros fatores operando em concomitância para a redução de problemas informacionais e de *enforcement*. Eles concluem que mais importante do que insistir nos empréstimos coletivos *per se* é perscrutar mecanismos de mitigação de risco que também estão presentes nos empréstimos individuais. Mersland e Strøm (2009) seguem uma linha semelhante quando afirmam que mais importante do que a propagação de melhores práticas e modelos consagrados de microfinança – entenda-se *grupos de empréstimos* – é compreender como as IMFs acessam e utilizam as informações disponíveis nas redes locais.

A esse estado das coisas devem ser inclusas três observações. Primeiro, os estudos existentes tendem a utilizar dois vieses principais na consideração do contexto de existências das IMFs: (a) ou este ambiente é concebido numa espécie de entidade total, um bloco único onde seus principais elementos constituintes não são destacados – como é o caso de Bhatt e Tang (1998), por exemplo; (b) ou é enfatizada apenas uma ou outra parte da sua totalidade, como Stiglitz (1990), que menciona o papel das instituições formais para as três atividades. A simplificação ou parcialidade destas abordagens merece atenção, dado o fato que os diferentes tipos de capital social (BASTELAER, GROOTAERT, 2001) e as diferentes forças sociais e níveis da estrutura socioinstitucional (WILLIAMSON, 2000; BECKERT, 2010) são irreduzivelmente interconectados entre si e afetam-se permanentemente num conjunto de relações complexas e multidirecionais. Neste contexto de múltiplos níveis, os indivíduos não respondem aos estímulos de apenas uma força social ou de um único dos seus elementos constituintes, mas, ao contrário, sintetizam todas as influências recebidas de todas as forças sociais nas suas ações (BECKERT, 2010). A própria constituição interna desses indivíduos (seus quadros cognitivos) é uma fonte importante de influências a ser considerada. Como mostra Ostrom (1998, 2000), os agentes econômicos não são todos iguais, como pressupõe a visão clássica de agência de Olson (1965). Esta afirmativa é da maior relevância para a dinâmica das atividades de redução de risco, visto que as características individuais do *staff* das IMFs podem gerar diferentes desdobramentos sobre a avaliação, o monitoramento e o *enforcement* dos tomadores de crédito. Contudo, dificilmente os quadros cognitivos são considerados nos estudos realizados em microfinança.

Em segundo lugar, IMFs financeiras (foco em lucratividade) e híbridas<sup>2</sup> (foco em ganhos sociais com sustentabilidade financeira) gigantes e mundialmente famosas, sustentadas

---

<sup>2</sup> Observa-se que a classificação das IMFs em três grandes grupos (sociais, financeiras e híbridas) foi proposta por Battilana e Dorado em 2010. Até então, as iniciativas de microfinança costumavam ser classificadas como sociais ou financeiras, mesmo embora a classificação de negócio social (*social business*) proposta por Yunus,

sobre a metodologia de grupos de empréstimo, têm consumido a atenção dos pesquisadores. Exemplos como Grameen Bank, de Bangladesh, e BancoSol, da Bolívia, ganharam o *status* de símbolo de inclusão econômica das populações empobrecidas. Estas grandes organizações – algumas contando com milhões de clientes – e suas metodologias coletivas de empréstimo são de tal modo enfatizadas que chegam a confundir-se, erroneamente, com o próprio conceito de microfinança (ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000). As IMFs sociais (foco em ganhos sociais) – na sua maioria bastante pequenas, localmente enraizadas, focadas em clientes muito pobres e excluídos – e seus empréstimos individuais, por sua vez, não possuem o mesmo apelo que as mega-instituições de microfinança. Mas são estas as organizações que precisam mais urgentemente do aporte de novos conhecimentos administrativos, pois, conforme citado anteriormente, elas perfazem a maioria dentro da indústria de microfinança e servem clientes que, usualmente, não possuem outras oportunidades de crédito. As IMFs sociais têm recursos limitados e, não raramente, são geridas de maneira ineficiente. Portanto, reduzir os riscos implicados nos seus empréstimos individuais significa aumentar a probabilidade de que novas comunidades tenham acesso a serviços financeiros e mais pessoas possam reduzir seus níveis de miséria e pobreza.

Em terceiro e último lugar, estudos *comparativos* das atividades de redução de risco – avaliação, monitoramento e *enforcement* – executadas por IMFs sociais em países desenvolvidos e em desenvolvimento também parecem estar ausentes da literatura de microfinança. Os dois tipos de nação possuem quadros socioinstitucionais profundamente diversos, com desdobramentos essencialmente díspares sobre os fluxos informacionais e as relações sociais que conectam seus atores econômicos (NORTH, 1991; PUTNAM, 1995, 2002; KNACK, KEEFER, 1997; PENG, 2003; CHOI, KIM, KIM, 2009). Enquanto as economias dos países em desenvolvimento tendem a sustentar-se, principalmente, sobre *relacionamentos* e *redes*, os sistemas econômicos dos países desenvolvidos normalmente têm as *regras de mercado* e os *relacionamentos impessoais* como seus princípios organizadores (PENG, 2003). No contexto da microfinança, isso significa que enquanto as IMFs instaladas nos países mais pobres possivelmente utilizam laços sociais para reduzir seus problemas informacionais e de *enforcement*, as IMFs operando em países mais ricos devem,

---

em 2007, já apontava para uma lógica híbrida bastante semelhante àquela proposta pelas duas autoras três anos após. Para YUNUS (2007), um negócio social é uma iniciativa que não focaliza o acúmulo de lucros, mas sim ganhos sociais através da utilização de princípios tradicionais de gestão e da garantia da sustentabilidade financeira.

teoricamente, preferir atacar seus riscos transacionais através do regramento formal institucional.

Assim, a argumentação exposta na introdução desta pesquisa e na presente problematização destaca que as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* realizadas pelas IMFs são afetadas pelos diferentes níveis do seu contexto de existência; mas que, por outro lado, elas têm sido sistematicamente analisadas dentro de IMFs financeiras e híbridas, a partir de perspectivas mais restritas, centradas quase que exclusivamente nos grupos de empréstimo. Em outros termos, as IMFs sociais de países desenvolvidos e em desenvolvimento e seus métodos individuais de empréstimo, a despeito da sua importância para as populações mais pobres, parecem não ter recebido o enfoque necessário. Esta constatação enseja o reposicionamento das três atividades de redução de risco para dentro desse tipo de organização e seus empréstimos individuais, localizados dentro de um contexto analítico mais amplo do que os utilizados até então. Entende-se que a dinâmica das tarefas de avaliação, monitoramento e *enforcement* executadas por IMFs sociais pode ser melhor compreendida quando considerada dentro de um *framework* que permita abarcar esta complexidade e que perscrute as dinâmicas *anteriores* aos grupos de empréstimo.

Isto significa que as três forças sociais formadoras do contexto onde se inserem as IMFs sociais – redes, instituições de países desenvolvidos e em desenvolvimento e quadros cognitivos (BECKERT, 2010), incluindo seus estoques imbricados de capital social e seus efeitos sobre as três atividades supramencionadas –, precisam ser analisados simultaneamente dentro da sistemática de empréstimo individual. Assim, a questão-problema que norteia esta pesquisa é:

**Como instituições de microfinança (IMFs) socialmente orientadas processam as influências recebidas das três forças sociais na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e *enforcement* defectivo<sup>3</sup> junto aos seus clientes individuais em um país desenvolvido e em um país em desenvolvimento?**

---

<sup>3</sup> Conforme mostrado anteriormente, os problemas informacionais e de *enforcement* defectivo são reduzidos através das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.



## 1.2 Objetivos

Para dar conta desta questão-problema, busca-se um panorama de análise que permita a consideração conjunta não apenas dos vários elementos que podem exercer algum tipo de influência sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*, no contexto de microfinança, mas que também abarque os efeitos multiníveis que podem ocorrer entre esses próprios elementos. Assim, os seguintes objetivos são estabelecidos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como as instituições de microfinança (IMFs) socialmente orientadas processam as influências recebidas das três forças sociais (ambiente institucional, redes e quadros cognitivos) na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e *enforcement* defectivo junto aos seus clientes individuais em um país desenvolvido e em um país em desenvolvimento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar as três forças sociais e fatores influenciadores às atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* realizadas pelas IMFs sociais de empréstimos individuais;
2. Construir um *framework* analítico que considere conjuntamente as três forças sociais e os efeitos destas relações sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*;
3. Verificar as similaridades e diferenças existentes entre as IMFs sociais, incluindo (a) suas três forças sociais, (b) as inter-relações estabelecidas entre essas forças, e (c) suas três atividades de redução de riscos transacionais, instaladas em um país desenvolvido e em um país em desenvolvimento através da aplicação do *framework* de pesquisa proposto.

### 1.3 Justificativa do Estudo

Segundo Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2009), de 40% a 80% do total da população dos países em desenvolvimento não têm acesso aos serviços financeiros formais. Woolcock (1999) estimava um percentual ainda maior: 90%, no caso dos países mais pobres. Esta é a primeira justificativa deste estudo. Embora as muitas IMFs, independente da sua missão, tenham permitido o acesso de milhões de indivíduos aos serviços financeiros mais básicos, ainda há um longo caminho a percorrer. Para que novas parcelas das populações ainda excluídas sejam incluídas no mapa da microfinança, é necessário que seus mecanismos sejam cada vez mais aprimorados e que novos sejam desenvolvidos (COLLINS *et al.*, 2009), o que é especialmente válido para as IMFs sociais, tradicionalmente voltadas para os públicos mais pobres, inalcançados pelas grandes IMFs financeiras e híbridas (MORDUCH, 2000). O argumento ganha ainda mais força quando fica claro que a microfinança possui um impacto real sobre os níveis de pobreza dos países que sediam este tipo de iniciativa. Imai *et al.* (2012), por exemplo, mostram que nações com maiores portfólios *per capita* de microempréstimos tendem a ter menores índices gerais de pobreza, o que encoraja o investimento contínuo e crescente neste tipo de solução.

Encontrar meios mais econômicos e menos arriscados de estabelecer um fluxo contínuo de transações financeiras com as camadas mais pobres da sociedade deve ser um objetivo sempre presente nas iniciativas de microfinança que buscam a inclusão financeira e a redução dos níveis de miséria e pobreza através dos empréstimos individuais (CHURCHILL, 1999). Como o sucesso das transações de crédito “*depende da efetividade na realização das atividades de avaliação, monitoramento e enforcement*” (HUNG, 2006, p. 76) e, conseqüentemente, da habilidade que, de um lado, as instituições financeiras e, de outro lado, os tomadores de crédito têm em reduzir os riscos das suas transações (STIGLITZ, 1988; VON PISCHKE, 1991), essas três atividades estão no centro desta questão. Entender com maior profundidade como a avaliação, o monitoramento e o *enforcement* de clientes são realizados pelas IMFs sociais de empréstimos individuais dentro de um contexto de análise multinível franqueia seus gestores com informações relevantes para o aprimoramento dos seus mecanismos fundamentais e a melhoria e o alcance dos seus serviços.

Esta contribuição é especialmente importante para o Brasil e para o Canadá, os dois países nos quais se baseiam os dois casos da presente pesquisa. O Brasil é um país de proporções continentais, marcado por grandes diferenças socioeconômicas, culturais e ambientais entre suas diferentes regiões, onde o número de IMFs sociais, incorporadas no formato de bancos comunitários, cresce cada vez mais. O Canadá é igualmente vasto, porém economicamente desenvolvido. Mesmo assim, o país conta com uma economia solidária pujante, da qual surgiram várias IMFs sociais focadas nas populações carentes, particularmente imigrantes.

Através da abordagem específica desta pesquisa, evidências são geradas para subsidiar a transferência de metodologias de microempréstimos individuais operados por IMFs sociais entre diferentes contextos institucionais. Como mencionam Bhatt e Tang (1998), o esforço de implantação de um arranjo de microfinança deve considerar atentamente o contexto circundante em suas diversas perspectivas: iniciativas de microfinança que não atingirem um nível importante de “encaixe” (*fit*) com o seu ambiente socioinstitucional podem aumentar desnecessariamente os custos de transação arcados por elas mesmas e por seus clientes, de modo a comprometer a sua viabilidade no médio-longo prazo. Ao mesmo tempo, o *design* dos dispositivos que formatam a metodologia de empréstimos individuais precisa ser congruente com as organizações de microfinança (CHURCHILL, 1999). Ou seja, assim como ocorre com o contexto externo, também deve haver um “encaixe” entre o processo de crédito e o arranjo institucional que caracteriza a IMF social.

O conjunto de evidências obtidas através desta pesquisa também gera *insights* relevantes para os *policy makers* engajados na microfinança. No presente documento, eles podem visualizar como as atividades de redução de risco empreendidas pelas IMFs sociais são afetadas pelas três forças sociais e elementos imbricados nos seus contextos. Esse conhecimento subsidia a criação de políticas governamentais de caráter mais holístico para a microfinança, que considerem seus múltiplos aspectos e níveis constituintes para, dessa forma, facilitar a sua diversificação, disseminação e a extensão dos seus serviços a um número crescente de clientes, especialmente aqueles que preenchem a base da pirâmide social e que, muitas vezes, estão localizados em pequenas comunidades carentes excluídas dos sistemas financeiros formais.

Do ponto de vista teórico, a utilização de uma perspectiva de pesquisa que considere elementos de naturezas e níveis diversos complementa os estudos econômicos voltados para a redução de riscos transacionais em microfinança. Como, normalmente, tais trabalhos estão

focados em dispositivos socioinstitucionais (garantia solidária etc.), uma maior consideração de fenômenos sociais e cognitivos, localizados em diferentes níveis do contexto das IMFs, oferece novos *insights* para o campo teórico da microfinança, reduzindo a distância entre a sua prática e a sua teoria (MORDUCH, 1999; KHAVUL, 2010).

Um segundo ganho teórico importante a considerar existe em relação ao capital social, haja vista que, mesmo sendo esse um elemento complexo (PAYNE *et al.* 2010), presente em todas as três forças sociais, ainda não se observam estudos empíricos que contemplassem todas as suas formas (pessoal, de rede e institucional), concomitantemente. A visualização do conjunto das suas manifestações, nas redes sociais ou interorganizacionais, no *staff* das IMFs (quadros cognitivos) e no ambiente socioinstitucional, incluindo as IMFs (instituições), produz *insights* significativos para um conceito mais abrangente e menos problemático de capital social.

Por último, com base na revisão de literatura realizada nos maiores bancos de dados científicos à disposição, a utilização de uma abordagem de pesquisa multinível para a compreensão das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* é uma perspectiva inovadora para esta temática. Como ficará claro ao longo deste documento, esta metodologia é flexível e foi desenhada de modo a permitir a transferência de conhecimentos teóricos e práticos entre diferentes contextos institucionais. Portanto, através desta escolha, busca-se avançar o campo da microfinança tanto em termos metodológicos, quanto teóricos.

#### **1.4 Estrutura de Apresentação da Tese**

Este documento está estruturado sobre uma sistemática de apêndices. Os elementos mais centrais da tese, apresentados ao longo do seu corpo principal, são detalhados nos suplementos posicionados na sua parte final. Logo, nos apêndices está o suporte à construção teórica e aos resultados que encerram esta pesquisa, a qual é organizada conforme segue.

Inicialmente, será apresentada a construção teórica que culmina no *framework* de pesquisa. Após a discussão de questões conceituais e introdutórias da microfinança e das suas três atividades de redução de problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* defectivo, as três forças sociais – redes, ambiente socioinstitucional e quadros cognitivos –

que perfazem o contexto de existências das IMF são abordadas. Os efeitos potenciais de cada uma delas sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* serão discutidos. Posteriormente, é apresentado o modelo teórico de Beckert (2010), o qual inter-relaciona todas as três forças sociais em um quadro analítico único que embasa o *framework* de pesquisa apresentado ao final do capítulo.

Posteriormente, no segundo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Neste momento, serão abordados o método de investigação utilizado (método de estudos de caso qualitativos múltiplos), o modo de operacionalização do *framework* da pesquisa, as IMFs (Banco Palmas e ACEM) que preenchem os casos brasileiro e canadense, respectivamente, as técnicas de coleta de dados utilizadas, os detalhes dos indivíduos e materiais participantes, e o método de análise de dados.

No terceiro capítulo, os resultados dos dois casos são apresentados e a questão-problema de pesquisa é preliminarmente preenchida para cada um deles. No quarto capítulo, os dois casos são comparados para que, então, a questão-problema de pesquisa que os unifica seja respondida. Enfim, as considerações finais da pesquisa são apresentadas.

## 2. CONSTRUÇÃO TEÓRICA

A construção teórica deste capítulo está dividida em três partes. A primeira trata das dinâmicas econômicas próprias da microfinança. Esta etapa conceitual é necessária para esclarecer as razões da sua criação e emergência e qual a lógica econômica subjacente que possibilitou seu surgimento. Esta racionalidade econômica será explicada no subtópico 2.1, onde serão mostrados os mecanismos fundamentais dos grupos de empréstimo, o arranjo que deu impulso à microfinança institucional ao redor do mundo. Este é o pano de fundo para a parte posterior: os mecanismos econômicos próprios do método individual de empréstimo, foco da presente investigação. Ao longo desta discussão, serão destacados o conceito, o funcionamento e a importância central das atividades de redução de risco (avaliação, monitoramento e *enforcement*) para a existência das operações de crédito em geral e, mais especificamente, das iniciativas de microfinança.

Na segunda parte, é apresentada a revisão teórica relacionada às tarefas de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Serão evidenciadas as principais contribuições da literatura para esta problemática, incluindo as perspectivas de pesquisa utilizadas. Através deste conjunto de estudos, serão apresentadas algumas das várias influências que as três atividades de redução de risco sofrem e como estas influências partem de diferentes níveis do contexto de existência das IMFs.

Na terceira parte, as três forças sociais que formam esse contexto são apresentadas dentro do contexto das IMFs: redes sociais e organizacionais; níveis socioinstitucionais e IMFs; *staff* das IMFs. Após, os efeitos dessas forças sociais sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* são apresentados separadamente.

Inicialmente, será discutida a força social das redes sociais e organizacionais. Após, será apresentada a força social do ambiente socioinstitucional, em seus diferentes níveis. Como as IMFs socialmente orientadas estão localizadas no nível de governança desse ambiente socioinstitucional, elas serão discutidas no mesmo subtópico. Em seguida, será apresentada a força social dos quadros cognitivos, que consiste no quadro de referência para a análise do comportamento dos colaboradores das IMFs diretamente envolvidos com o processo de empréstimo.

Após apresentadas as três forças sociais, seus estoques de capital social e seus efeitos potenciais sobre as tarefas de avaliação, monitoramento e *enforcement*, é discutido o modelo teórico de Beckert (2010), que unifica a totalidade da estrutura social através da inter-relação destas três forças. Com base no modelo em questão, é proposto o *framework* de pesquisa, incluindo suas principais dimensões e variáveis a serem analisadas.

## **2.1 Fundamentos Econômicos da Microfinança**

De acordo com a evolução conceitual apresentada no APÊNDICE I, a microfinança consiste em atividades primordialmente financeiras, ou correlatas, sempre de pequeno porte; que sofrem algum nível de regulação formal; visam a atender indivíduos de baixa renda que normalmente não têm acesso aos serviços bancários mais básicos presentes no setor financeiro formal; e que utilizam um ou vários métodos e estratégias de gestão específicas para oferecer seus serviços a esse público.

Para obter um maior entendimento sobre o porquê e como a microfinança diferenciou-se das estratégias anteriores de combate à pobreza, é necessário antes conhecer a lógica econômica, a causa, que motiva a exclusão dos pobres do sistema financeiro formal, mesmo naquelas situações onde não há escassez financeira no mercado de crédito. Após, os principais mecanismos utilizados pela microfinança para superar estas mesmas causas, e tornar um público *a priori* “não bancável” em coletividades com capacidade potencial de solvência podem ser apresentados. Esse conjunto de explicações esclarece a importância das três atividades de redução de risco (avaliação, monitoramento e *enforcement*), mostrando como as mesmas, em termos econômicos, formam a *raison d'être* para a existência das IMFs. Os capítulos subsequentes são desenvolvidos sobre esta racionalidade econômica.

### **2.1.1 Por que os “não bancáveis”?**

Por que foram criadas as soluções de microfinança, quando, muitas vezes, já existem nos seus contextos locais mercados financeiros robustos, há tempos institucionalizados? Em outras palavras, por que, mesmo diante da presença de mercados de capitais marcados pela concorrência e que não sofrem escassez financeira, aqueles clientes que, normalmente, formam o público-alvo das instituições de microfinança são considerados “não bancáveis” e

são excluídos do cenário econômico formal? Para que estas questões sejam respondidas, é necessário antes atender a outra pergunta mais específica, diretamente relacionada: por que as instituições financeiras formais, como os bancos, restringem sua oferta de crédito mesmo quando clientes potenciais oferecem-lhes maiores taxas de juros pelos seus empréstimos?

Estas perguntas encontram resposta em Stiglitz e Weiss (1981). De modo geral, eles apontaram que tanto a taxa de juros aplicada sobre os empréstimos quanto o volume de capital disponibilizado para esse fim não seriam função apenas da oferta de capital disponível *versus* o total de demanda por empréstimos, mas também uma ferramenta que influencia e limita possíveis danos advindos da *assimetria de informação*, conforme é explicado a seguir. Eles observaram que o incremento na taxa de juros decorrente do aumento da procura por crédito tende a potencializar dois riscos principais. Ambos são decorrentes da *informação assimétrica* entre agentes emprestadores e tomadores de crédito e aumentam a probabilidade de *default* por parte daqueles. São eles: a *seleção adversa* e o *risco moral*.

“O risco de seleção adversa existe quando o tomador de crédito possui características que não são observáveis pelos bancos, mas que afetam a sua probabilidade de repagar o empréstimo contraído por ele” (GUINNANE, GHATAK, 1999, p. 200). O segundo risco mencionado (*moral*) está no *incentivo* dado ao cliente para que ele escolha projetos mais arriscados (STIGLITZ, WEISS, 1981). Há ainda um terceiro elemento a mencionar: a capacidade de sanção do banco (*enforcement*). Segundo Guinnane e Ghatak (1999), o *enforcement* não é produto da assimetria de informação, mas da habilidade limitada que o banco tem em aplicar sanções contra os devedores: depende, portanto, do arcabouço institucional que abrange ambos agentes econômicos e de características da relação transacional dos dois atores. Quanto menor a capacidade de *enforcement* do banco, maior o risco dos empréstimos realizados.

A soma dos dois riscos mencionados a um baixo nível de *enforcement*, alimentados pela informação assimétrica, por um ambiente institucional-legal desfavorável e pelo aumento da taxa de juros proveniente do incremento pela demanda de capital, faz com que, após determinado nível, a insistência no aumento da taxa de juros aplicada sobre os empréstimos traga retornos decrescentes ao banco. Para evitar a corrosão dos seus ganhos pelos crescentes *defaults*, o banco estipulará um limite máximo para sua taxa de juros, que, considerada em termos líquidos (descontadas as perdas por *default*), pode ser menor do que as taxas oferecidas pelo mercado tomador de crédito. Ou seja, a configuração que inclui maiores taxas



de juros combinadas a um perfil mais arriscado de cliente, a projetos menos prudentes (a partir da perspectiva do banco) e a uma baixa capacidade de sanção (*enforcement*) contra devedores forma uma racionalidade que motiva a restrição da oferta de crédito mesmo onde não há escassez de capital, nem ausência de competição (STIGLITZ, 1990).

Por outro lado, caso o banco dispusesse de informações perfeitas e pleno *enforcement*, inexistiriam os riscos moral e de seleção adversa, haja vista a possibilidade de definição de contratos perfeitos. A instituição financeira poderia diferenciar, com total precisão, os clientes seguros dos arriscados, aplicando taxas de juros e exigindo garantias específicas a ambos, de forma a anular o risco de *default* ou, então, de equilibrar os eventuais *defaults* gerados com as garantias solicitadas.

A figura 01.a apresenta a racionalidade que responde a pergunta que abre este subtópico (por que os bancos restringem a oferta de crédito mesmo não sofrendo de escassez de crédito?): quanto maior a assimetria de informação por parte do banco em relação a seus clientes (atuais e potenciais) e quanto menor a sua capacidade de *enforcement*, maiores tenderão a ser os riscos moral e de seleção adversa e, logo, mais forte tenderá a ser a taxa de juros aplicada (até determinado limite) e a restrição do crédito oferecido aqueles, sendo o inverso igualmente verdadeiro.

De acordo com tal pressuposto, pode-se esperar que o aumento da simetria informacional (com a consequente diminuição dos riscos moral e de seleção adversa) e do aumento da capacidade de *enforcement* por parte dos bancos fará as taxas de juros cobradas pelos empréstimos tenderem à diminuição, e a disponibilidade de capital, ao aumento. Entretanto, tanto a obtenção de informações (GROSSMAN, STIGLITZ, 1980) como a criação de mecanismos de *enforcement* não ocorrem livre de custos (STIGLER, 1974).

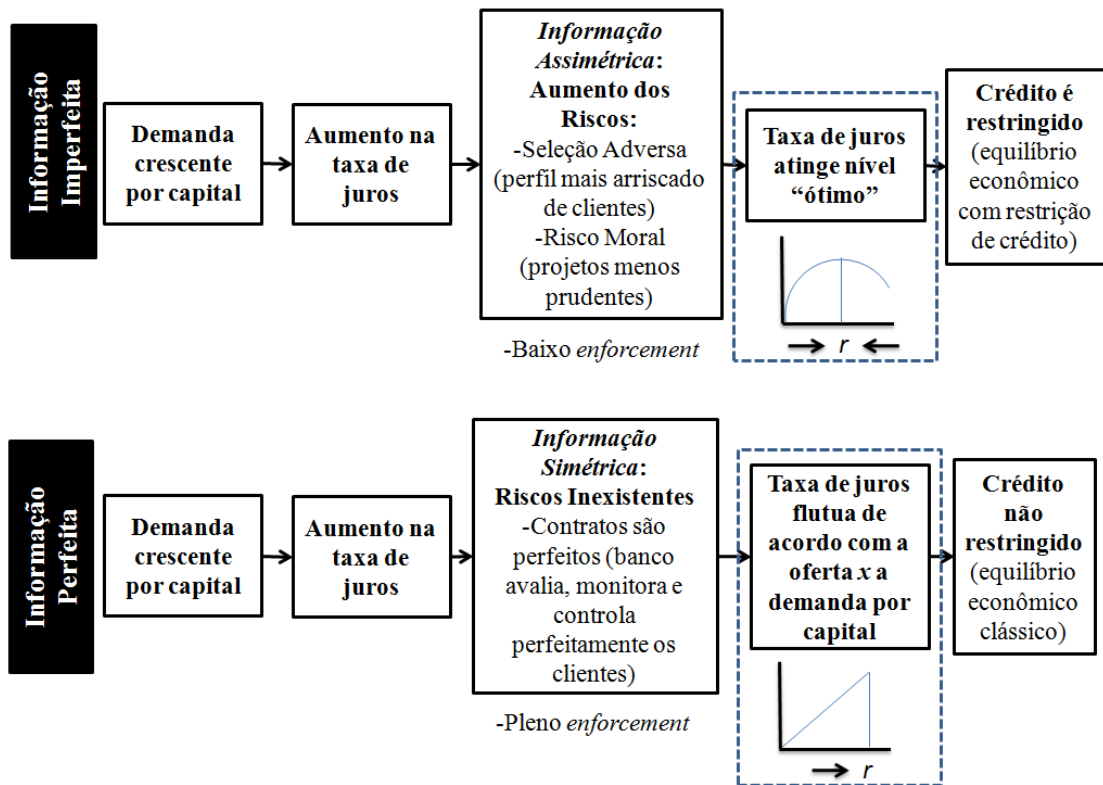


Figura 01.a Dinâmica da Disponibilidade de Crédito nos Casos de Informação Assimétrica e Simétrica  
 Fonte: adaptado de Stiglitz e Weiss (1981)

Estas características das transações econômicas permitem responder as duas primeiras questões colocadas (por que foram criadas as soluções de microfinança e por que os clientes-alvos destas instituições são considerados “não bancáveis?”), conforme se observa a seguir.

*Custo do Aumento da Simetria Informacional e da Capacidade de Enforcement.*

Conforme Stiglitz (1988) e Von Pischke (1991), a chave para as transações de crédito eficientes que maximizem os ganhos de bancos e tomadores de créditos reside na habilidade das partes em interação em reduzir os riscos existentes nas operações de empréstimo – *seleção adversa* e *risco moral*, conforme explicado anteriormente. De modo geral, esses riscos são reduzidos pelo aumento da simetria informacional e da capacidade de *enforcement* por parte dos bancos. Ambas as ações reduzem os custos de transação<sup>4</sup> presentes nas trocas realizadas entre bancos e tomadores de crédito. Entretanto, esses dois mecanismos implicam despesas para as instituições financeiras (ou seja, o aumento dos custos de transação), o que força o aumento na taxa de juros aplicada sobre seus clientes – de modo a retornar os investimentos realizados com a criação e operacionalização desses mecanismos – e tendem a

<sup>4</sup> Custo de transação é o custo necessário para uma transação econômica ocorrer (WILLIAMSON, 1985, 2000).

limitar o volume de crédito disponível para empréstimos aos mesmos, como foi possível verificar anteriormente.

A simetria informacional normalmente é buscada através da sistematização de duas atividades principais, destacadas na literatura econômica (SPENCE, 1973; STIGLITZ, WEISS, 1981; STIGLITZ, 1990): avaliação (*screening*) e monitoramento (*monitoring*) dos clientes. O aumento na capacidade de *enforcement* é um terceiro elemento a ser considerado e depende, por sua vez, de fatores relacionais, institucionais e legais.

A atividade de avaliação (*screening*) tem como objetivo diminuir a possibilidade de seleção adversa – explicada anteriormente – advinda da assimetria de informação (SPENCE, 1973). Quanto mais informações a respeito dos efetivos ou potenciais tomadores de crédito, menor o risco de seleção adversa, mas, normalmente, maior será o custo de transação para o banco; ou seja, para diminuir a probabilidade de empréstimo a clientes demasiadamente arriscados, os bancos internalizam custos de obtenção e processamento destas informações. O *screening* exige uma estrutura das instituições financeiras que permita a coleta e verificação sistemática dos dados de seus clientes atuais e potenciais: quanto mais eficiente esta estrutura (o que, muitas vezes, está relacionado ao nível de aplicação de recursos sobre a tarefa), menor a probabilidade de que o banco incorra em seleção adversa.

Além do acesso direto a informações dos clientes que viabilizem a sua devida classificação, os bancos utilizam também outras ferramentas para realizar o *screening*. A chamada *garantia colateral*, ou garantia real, é um dos instrumentos mais comuns aplicados pelo banco para fazer a distinção objetiva entre os perfis de tomadores de créditos (STIGLITZ, 1990). Garantia colateral são ativos diversos, frequentemente fungíveis, que o banco exige dos seus clientes como garantia pelo pagamento da dívida. Caso o montante devido não seja ressarcido, a propriedade desse ativo é transmitida ao banco. Normalmente, quanto maior a garantia colateral oferecida pelo solicitante de crédito, menor a taxa de juros cobrada pelo banco e vice-versa; concomitantemente, quanto maior a garantia colateral oferecida pelo cliente, maior sua aversão ao risco (STIGLITZ, WEISS, 1981). Clientes que tenham uma garantia colateral menor a comprometer no contrato de empréstimo submetem-se, então, a taxas de juros mais altas. No caso de uma alta constante na taxa de juros cobrada pelo banco, os melhores tomadores de créditos (clientes seguros), os quais podem oferecer mais garantias ao banco pelos empréstimos contraídos, tenderão a não aceitar continuar pagando as taxas de juros crescentes do banco, o que tende a gerar uma maior concentração de tomadores de

crédito de perfil “arriscado” na cartela de clientes da instituição financeira. Este racional mostra que a taxa de juros cobrada pelo banco também opera como um fator de avaliação (*screening*) de diferentes tipos de clientes (STIGLITZ, WEISS, 1981).

O segundo processo que objetiva uma maior simetria informacional é o de monitoramento (*monitoring*). Por monitoramento, entende-se a aplicação por parte do banco de um conjunto de dispositivos de controle sobre seus clientes com o objetivo de verificar se os fundos tomados em forma de empréstimo estão sendo utilizados de maneira produtiva, de modo a diminuir a probabilidade de *default* (STIGLITZ, 1990). Em outras palavras, o objetivo do monitoramento é diminuir o risco moral oferecido pelos clientes – devido à assimetria de incentivos e responsabilidades, esses podem preferir aumentar o risco das suas ações de forma a maximizar seus ganhos. A exemplo do processo de *screening*, quanto maior a efetividade do monitoramento executado pelo banco, geralmente, maiores são os custos de transação assumidos pelo mesmo, mas menor o risco moral existente.

Já a capacidade de sanção (*enforcement*) não aumenta a simetria informacional, mas diminui de forma indireta os riscos de seleção adversa e moral. De modo geral, o objetivo dos mecanismos de *enforcement* é direcionar determinados comportamentos dos atores para o atingimento de um grau de conformidade prescrito em regras relativas aos mesmos comportamentos (STIGLER, 1974). Do ponto de vista dos bancos, o *enforcement* reflete a possibilidade real que o banco tem em resgatar o montante emprestado aos seus devedores delinquentes. A ausência ou um nível inapropriado de *enforcement* pode resultar na diminuição de efetividade das ações de avaliação e monitoramento dos clientes, visto que estas atividades perdem sua função se não houver nenhum tipo de sanção para os comportamentos desviantes detectados. Por isso, Stigler (1974, p.55) afirma que “*todas as prescrições de comportamento requerem a prescrição de sanções cabíveis*”.

A efetividade do *enforcement* depende diretamente do nível de recursos aplicados nesta tarefa (STIGLER, 1974) – representados, por exemplo, no desenho e aplicação de contratos – e do arcabouço institucional que abrange os atores em transação (STIGLITZ, 1989): quanto mais intensos os dispositivos de sanção impostos pelo banco sobre seus clientes e quanto maior a garantia da execução das sanções cabíveis por parte das instituições formais (refletida na segurança jurídica do ambiente transacional, por exemplo), maior será o seu poder de *enforcement* e menor será o risco da transação. Ocorre, entretanto, que o aumento da capacidade de sanção por parte do banco é acompanhado pelo acréscimo nos seus custos de

transação. Ainda, quanto menor a estabilidade institucional do ambiente transacional, menor a garantia de sucesso dos mecanismos formais de *enforcement* e, portanto, maiores os riscos da operação (STIGLITZ, 1990).

Explicado (a) porque existe restrição de crédito mesmo em mercados de capitais que não sofrem escassez financeira ou ausência concorrencial (informação assimétrica que gera riscos moral e de seleção adversa somada a uma baixa capacidade de *enforcement*) e (b) quais são os principais mecanismos utilizados para, então, incrementar essa disponibilidade de capital e reduzir seu custo (aumento na simetria informacional através do engajamento em atividades de avaliação de possíveis clientes – *screening* – e monitoramento dos mesmos – *monitoring* – com o concomitante aumento na capacidade de sanção – *enforcement* – por parte dos bancos), pode-se melhor entender (c) porque os clientes-alvos das instituições de microfinança são considerados “não bancáveis” e são excluídos do cenário econômico formal.

Basicamente, a configuração formada pelo baixo retorno marginal obtido pelo banco sobre os empréstimos realizados (dados os altos custos de transação exigidos para gerenciar um grande número de clientes, que possuem características particulares que retroalimentam esses custos, e que tomam cada qual pequenas quantias de capital emprestado) somado ao risco da operação de empréstimo (oriundo da assimetria informacional existente) e a uma capacidade de *enforcement* insuficiente por parte do banco frente a esses tomadores de crédito (considerando-se as falhas institucionais existentes no ambiente transacional e a imperfeição dos dispositivos de sanção dos bancos) forma a racionalidade que restringe o volume de capital aos micro-tomadores de capital (STIGLITZ, 1990).

Como foi ressaltado anteriormente, a redução do risco dessas operações de empréstimos exigiria o engajamento do banco em atividades de classificação e monitoramento mais intensa dos seus clientes. Entretanto, conforme também exposto, a criação e manutenção de estruturas operacionais que efetivamente avaliem e monitorem um grande número de clientes, tomadores cada qual de uma pequena quantidade de capital, exige a absorção de custos de transação por parte do banco, materializados nos investimentos necessários para operacionalizar estas funções. É lógico esperar que o banco busque recuperar esses investimentos, que, então, terão seus custos embutidos no preço dos empréstimos (na taxa de juros cobrada) a serem cedidos, os quais passarão a ser mais caros. As taxas de juros mais altas retroalimentarão os riscos moral e de seleção adversa, até o ponto em que, para evitar

maiores perdas, o banco restringirá o volume de capital disponível para empréstimo (STIGLITZ, WEISS, 1981). Em condições como esta, estabelece-se, assim, uma espécie de dilema do crédito, onde os riscos mostram-se elevados independentemente da escolha tomada pelo banco (criar os mecanismos de proteção ou não). A figura 02.a ilustra esse racional.

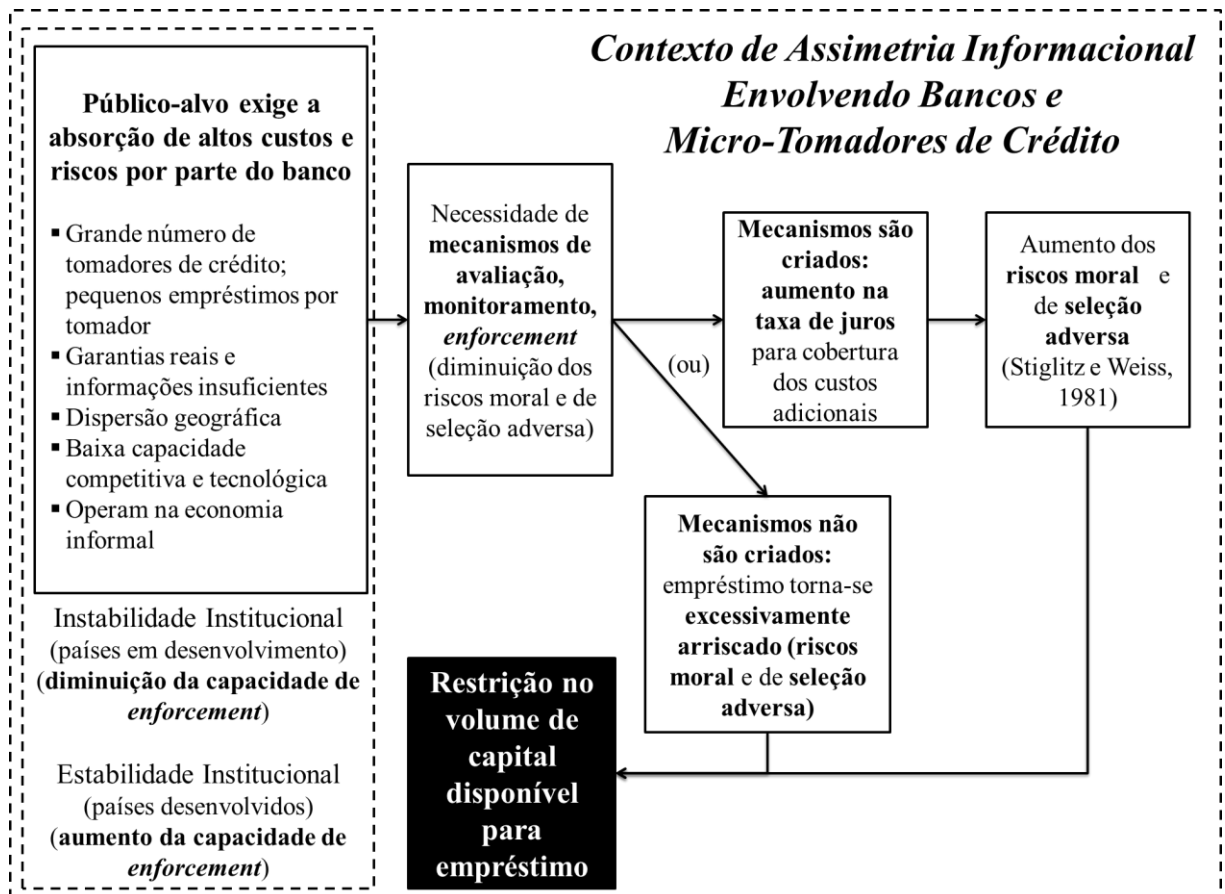


Figura 02.a O Dilema do Crédito e a Exclusão dos Pobres dos Mercados Financeiros Formais

Esta situação, configurada por um grande número de pequenos tomadores de crédito, é agravada por outras seis características contextuais adicionais das populações mais pobres, que, embora não sejam as únicas, parecem ser as mais recorrentes na literatura de microfinança. (Algumas delas foram indiretamente mencionadas, anteriormente). A insuficiência de garantias colaterais e informações a serem oferecidas pelos pequenos tomadores de crédito (pois, por definição, são pobres) é a segunda delas (BHATT, TANG, 1998; MORDUCH, 1999; BASTELAER, 1999; GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007; KHAVUL, 2010). Ao não disporem de garantias reais, nem informações objetivas (histórico financeiro formal, por exemplo) que indiquem sua capacidade de solvência a apresentar ao

banco, estes potenciais tomadores de crédito são automaticamente avaliados como clientes excessivamente arriscados pelos mecanismos de *screening* (imperfeitos, devido à assimetria de informação) do banco.

A terceira característica trazida pela literatura concentra-se na dispersão geográfica dos tomadores de crédito (HERMES, LENSINK, MERHTEAB, 2005; GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007; KHAVUL, 2010). Muitos deles estão espalhados em regiões urbanas e rurais de grandes dimensões, distantes e de difícil acesso. Esta situação eleva o grau de dificuldade e, como consequência, os custos de transação (de avaliação, monitoramento e *enforcement*) dos bancos, que devem ter uma rede de distribuição adequada para atingir esse público (KHAVUL, 2010).

A quarta característica é a sua capacidade competitiva e tecnológica (YUNUS, 2007). Como os microempreendedores que constituem o foco das iniciativas de microfinança comumente não têm acesso à educação formal – sendo, muitas vezes, analfabetos (GHATAK, 1999; KHAVUL, 2010) – e a tecnologias de gestão, sua capacidade gerencial, competitiva e de sobrevivência tende a ser menor do que a de outros *players* maiores, com os quais eles, muitas vezes, precisam concorrer.

Outra característica dos pequenos tomadores de crédito é o seu *locus* de atuação: em geral, esses microempreendedores atuam na economia informal (COLLINS *et al.*, 2009; KHAVUL, 2010), onde poucas informações estruturadas e confiáveis sobre o andamento das suas atividades e sua situação financeira podem ser obtidas através dos modos tradicionais de coleta de informação utilizados pelos bancos formais.

A sexta característica a diminuir a disponibilidade de crédito aos pequenos tomadores de empréstimo por parte dos bancos tradicionais não diz respeito diretamente a eles, mas aos ambientes institucionais que os envolvem. A inoperância ou ineficiência, especialmente nos países em desenvolvimento, onde está concentrada a maioria das IMFs atualmente estabelecidas, das instituições governamentais responsáveis pela garantia da execução dos contratos afeta negativamente a capacidade de *enforcement* dos bancos (CHURCHILL, 1999; STIGLITZ, 1990). A corrupção, a morosidade e mesmo a eventual ausência do Estado diminuem a segurança das transações econômicas e, portanto, aumentam os riscos de descumprimento dos contratos de empréstimo. Este quadro é bastante diverso nos países mais desenvolvidos, que têm entre suas características-chave a construção e preservação de

ambientes favoráveis aos negócios, incluindo os financeiros (NORTH, 1991; CHOI, KIM, KIM, 2009).

A soma destas características resulta na sétima, que é uma das mais marcantes da pobreza: a alta vulnerabilidade a vários tipos de riscos externos (BHATTAMISHRA, BARRETT, 2010; KHAVUL, 2010). Como a sua situação de destituição dificulta ou impossibilita esses indivíduos de acessar por conta própria serviços básicos como saúde, saneamento básico, educação, seguros etc. e os governos da maioria dos países em desenvolvimento são incapazes de prover a contento esses mesmos serviços, as atividades econômicas e a vida desses indivíduos são gravemente, ou por vezes, fatalmente atingidas, por eventos de todo o tipo: doenças, intempéries e mudanças climáticas, transformações econômicas e sociais etc. Esse alto grau de vulnerabilidade a múltiplos riscos incrementa, de modo importante, o seu risco de *default*.

A descrição destas características enseja o próximo subtópico, onde a metodologia de grupos de empréstimo é exposta como uma *ferramenta inicial* de mitigação destas mesmas dificuldades e como possibilidade de maior democratização do acesso ao capital, introduzindo a microfinança entre as estratégias globais de redução da pobreza. Esta discussão é a base para a apresentação da metodologia dos empréstimos individuais, que compõe uma parte central desta pesquisa.

### **2.1.2 Porque foram criadas as primeiras soluções de microfinança: a redução dos riscos transacionais através de arranjos institucionais diferenciados**

Conforme visto na figura 02.a, as características particulares dos tomadores de microcrédito somadas à lógica de restrição de capital explicada por Stiglitz e Weiss (1981) (figura 01.a) acabam por impor um dilema do crédito, em que riscos e custos de transação retroalimentam-se *ad eternum*, reforçando a exclusão dos indivíduos mais pobres das fontes tradicionais de crédito. A microfinança ganhou notoriedade ao, exatamente, romper com esse ciclo vicioso (YUNUS, 2007). Em outras palavras, a microfinança forneceu capacidade objetiva de solvência a públicos *a priori* “não-bancáveis”.

Como será conjuntamente apresentado a seguir, são dois os fatores principais, inter-relacionados entre si e aos elementos anteriormente mencionados, os quais viabilizam esta



mudança de *status* dos micro-tomadores de crédito: *novos arranjos institucionais* suportados por determinados *mecanismos socioinstitucionais*.

Neste subtópico, serão discutidos os dois arranjos institucionais mais conhecidos de microfinança: os grupos de empréstimo e os empréstimos individuais. Os grupos de empréstimo estão entre os principais responsáveis pela difusão global das IMFs. Eles serão apresentados, primeiro, porque incorporam o espírito pioneiro da microfinança. Em segundo lugar, a lógica subjacente ao funcionamento e à maioria dos mecanismos socioinstitucionais destes grupos é semelhante à encontrada na metodologia dos empréstimos individuais, de modo que é possível, posteriormente, destacar apenas as maiores diferenças para com os arranjos individuais de crédito.

#### *Os grupos de empréstimo*

Popularizados através do Grameen Bank, no início da década de 1980, os grupos de empréstimo ainda formam a base operacional de um grande número de IMFs. Em suma, o que tais arranjos fazem é permitir a possibilidade de redução do risco do agente prestador sofrer *default* sem que ele incorra no aumento proibitivo dos custos de transação das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. A chave encontra-se na possibilidade da IMF compartilhar a execução e o custo de parte destas três atividades com os próprios tomadores de crédito (BHATT, TANG, 1998; KHAVUL, 2010). Dada a explicação oferecida anteriormente, essa redistribuição deve prover um ponto de equilíbrio mais baixo entre custos e taxa de juros cobrada dos tomadores de empréstimo. Os efeitos esperados desta nova configuração, *ceteris paribus*, são a queda dos juros cobrados e o aumento no volume de capital disponível para empréstimo.

Entre os diversos modelos, diferenças institucionais e técnicas para a operacionalização dos empréstimos em grupo, quatro dispositivos socioinstitucionais internos desse modelo, embora nem sempre universais, ganham maior ênfase. O primeiro dispositivo é a responsabilidade solidária (*joint liability*), também chamada de garantia solidária ou confiabilidade conjunta. Embora existam arranjos coletivos de empréstimo sem *joint liability*, esse é certamente o principal mecanismo socioinstitucional dos grupos de empréstimo (GUINNANE, GHATAK, 1999). O que a responsabilidade solidária faz é condicionar os termos de repagamento de cada indivíduo participante de um grupo de empréstimo ao desempenho de todos os outros membros do mesmo grupo (GHATAK, 1999). Isto significa que os membros do arranjo são

considerados responsáveis pelos seus débitos e pelos débitos de seus pares: se um indivíduo não repaga o empréstimo tomado, os outros devem cobrir esse *default*.

A auto-seleção (*self selection* ou *peer selection*) é o segundo dispositivo-chave dos empréstimos em grupo (GHATAK, 1999; MORDUCH, 1999). Se novos indivíduos devem ser selecionados para integrar o grupo, eles devem passar pelo crivo de todos os seus integrantes atuais, visto que todos eles serão responsáveis pelo pagamento dos débitos dos novatos, caso eles não os honrem. Neste caso, os grupos são, com frequência, formados com base em ligações sociais anteriormente existentes: vizinhança, amizade etc. Esse dispositivo oferece um meio dos indivíduos mais pobres utilizarem seu conhecimento local e relações de confiança para superar sua carência de informações formais e garantias reais a oferecer, substituindo-as por “uma espécie de garantia colateral invisível” (GHATAK, 2002, p. 2): a reputação do tomador de crédito, a qual é fator-chave de avaliação de seus pares para a possibilidade de ingresso nos melhores grupos de empréstimo (GUINNANE, GHATAK, 1999).

A dinâmica operacional dos grupos de empréstimo, e deles com a IMF, também merece atenção. Embora a operacionalidade de cada programa de microfinança tenha suas peculiaridades, observa-se, em geral, que os grupos de empréstimos são submetidos a uma agenda de *repagamentos pequenos e frequentes* e à realização de seguidas reuniões entre seus integrantes e a IMF (CHURCHILL, 1999; MORDUCH, 1999). Além disso, as IMFs interagem de modo mais intensivo e direto com esses indivíduos através dos seus agentes de crédito. Embora a definição exata das suas responsabilidades seja contingencial a cada iniciativa de microfinança, geralmente, elas envolvem o *monitoramento* dos grupos de empréstimo e o auxílio direto aos mesmos. As reuniões realizadas entre os grupos e esses agentes permitem um maior acompanhamento conjunto dos empreendimentos individuais, a avaliação do seu desempenho e, portanto, uma maior capacidade grupal de monitoramento. Além disso, estas reuniões também servem para a discussão e aplicação de eventuais sanções sociais (*enforcement*) sobre os indivíduos desviantes ou em *default*, o que tende a gerar uma diminuição do risco moral potencial (BASTELAER, 1999).

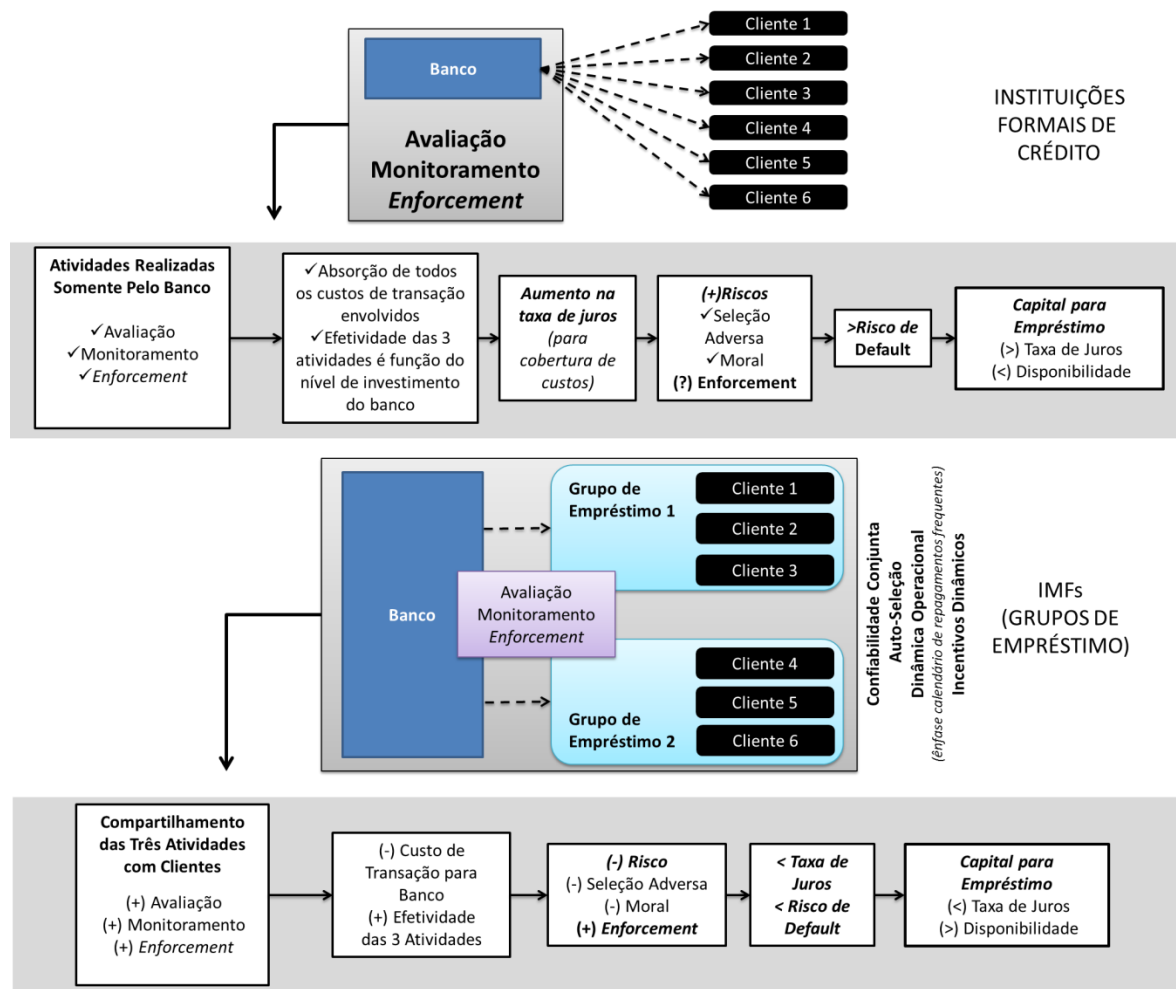
Um quarto dispositivo bastante importante dos grupos de empréstimo é o *incentivo dinâmico* (CHURCHILL, 1999; MORDUCH, 1999), também conhecido sob o nome de empréstimos crescentes. Esta técnica consiste em condicionar o montante a ser futuramente emprestado ao desempenho objetivo dos tomadores de crédito: indivíduos pontuais nos seus pagamentos têm

direito a continuar contraindo novos empréstimos, normalmente, cada vez maiores. A possibilidade para obter novas e maiores somas de capital funciona não apenas como um incentivo para os clientes evitarem *default*, mas também os incentiva a intensificar suas ações de avaliação, monitoramento e *enforcement* dentro do seu grupo de empréstimo, visto que o *default* dos seus pares inviabilizará a obtenção de novos e maiores empréstimos (BESLEY, COATE, 1995).

A união destas quatro características (confiabilidade conjunta, auto-seleção, dinâmica operacional e incentivos dinâmicos) permite que uma parte substancial das atividades e dos custos de transação relativos à avaliação, ao monitoramento e ao *enforcement* seja transferida da IMF para seus clientes organizados nos grupos de empréstimo. Além disso, segundo vários autores (BHATT, TANG, 1998; BASTELAR, 1999; GHATAK, 1999; VAN TASSEL, 1999), ganhos os quais dificilmente seriam alcançados pelos emprestadores de crédito por si só são possíveis através desses grupos. Dentre os benefícios colhidos, tem-se a extinção ou atenuação das dificuldades expostas anteriormente na figura 02.a, oriundas das características próprias dos públicos interessados nas soluções de microfinança e, logo o aumento da disponibilidade de capital para empréstimo e a diminuição das taxas de juros aplicadas sobre os mesmos. A figura 03.a resume o modelo apresentado, comparando-o ao método tradicional de empréstimo.

#### *Empréstimos individuais*

Poder-se-ia argumentar que o retorno a modelos individuais de contrato de crédito é um retrocesso, afinal de contas a exclusão financeira dos mais pobres é creditada, entre outros fatores, à insistência dos bancos formais na utilização de esquemas individuais de empréstimos. Porém, ocorre que os resultados práticos alcançados através do método grupal nem sempre foram fiéis às expectativas gerais, conforme apresentado no APÊNDICE II, que resume a revisão da literatura da presente pesquisa. A rápida e, por vezes, descuidada replicação do arranjo institucional padrão de grupos de empréstimo levou muitos programas de microfinança à bancarrota (BHATT, TANG, 1998). No final da década de 1990, apenas um pequeno número de IMFs baseadas em grupo de empréstimos era financeiramente sustentável – quadro que permanece o mesmo (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009).



**Figura 03.a. Porque Foram Criadas as Soluções de Microfinança: Arranjo Institucional das Organizações Tradicionais de Crédito versus o Arranjo Institucional de Microfinança (Quando da Utilização de Grupo de Empréstimo)**

A guinada para os empréstimos individuais iniciou a partir das frustrações acumuladas com a incapacidade dos grupos de empréstimo em cumprir por completo a sua promessa. Pode-se dizer que esta situação foi prevista por Adams e Von Pischke (1992, p. 18): segundo eles, esforços de replicação do modelo de grupos de empréstimo tenderiam ao fracasso se os práticos do campo persistissem na adoção de “modelos relativamente exitosos, porém sem compreender realmente a substância que os anima e sustenta”. Hoje, mais da metade das IMFs ao redor do mundo enfatizam empréstimos individuais, segundo estimativa de Mersland e Strøm (2009). Adicionalmente, os empréstimos individuais passaram no teste último: o desempenho no campo. Atualmente, dois terços das IMFs baseadas em contratos individuais conseguem equilibrar suas contas (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009).

Churchill (1999) e Armendáriz e Morduch (2000) sugerem que o “segredo” da microfinança não está nos grupos de empréstimo, mas na capacidade das IMFs em equilibrar recompensas e punições aos tomadores de crédito, catalisar informações dispersas no meio social para diminuir sua assimetria de informação, e coordenar laços sociais para aumentar seu poder de *enforcement*. As três funções seriam desempenhadas por um processo diferenciado de empréstimo focado no serviço ao cliente e na diversificação do portfólio de serviços, baseado em incentivos à anuência e desincentivos à inadimplência, todos eles suportados pela sobreposição de cinco dispositivos socioinstitucionais transferíveis aos contratos individuais de crédito: calendários de repagamentos frequentes, incentivos dinâmicos (empréstimos crescentes e acesso a serviços preferenciais), monitoramento direto, uso de garantias substitutivas ou não tradicionais, e uso de métodos tradicionais de *enforcement*. Conforme Churchill (1999) afirma, esses dispositivos podem não ter força individual o suficiente para garantir a anuência dos clientes, mas, juntos, são muito efetivos.

Primeiramente, o calendário de repagamentos frequentes propicia a redução do risco de *default* dos clientes de IMFs: como o montante devido é dividido em um grande número de pagamentos, a quitação das primeiras parcelas do empréstimo não depende dos ganhos a serem futuramente auferidos pelo tomador de crédito (CHURCHILL, 1999; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000). Em segundo lugar, conforme já explicado anteriormente, pagamentos regulares permitem à IMF avaliar e monitorar o desempenho dos contratantes ao longo do tempo, enquanto os mesmos aprendem a trabalhar com o crédito (CHURCHILL, 1999). Quanto maior a quantidade de parcelas dos empréstimos, maior o número de interações entre os agentes de crédito e os clientes e maior, conseqüentemente, a probabilidade de que relações sociais emergjam naturalmente. Através desse movimento, a IMF acessa informações diversas a respeito do perfil dos seus tomadores de crédito, monitora-os constantemente e pode, no decorrer dos seus pagamentos, desenvolver confiança mútua com o mesmo.

Os empréstimos crescentes cooperam no mesmo sentido: a repetição dos ciclos de empréstimos alonga o relacionamento da IMF com os clientes anuentes por meses ou mesmo anos e oportuniza, mais uma vez, o monitoramento, a aproximação e o desenvolvimento de confiança entre ambas as partes. Os incentivos dinâmicos são apontados, por Churchill (1999), e Abbink, Irlenbusch e Renner (2006), como o maior incentivo ao repagamento: novos empréstimos são disponibilizados apenas após a quitação das obrigações anteriormente contraídas. Algumas IMFs recompensam a diligência dos seus clientes com o acesso a

serviços preferenciais, o reconhecimento público e, mais comumente, a liberação mais rápida e simplificada de novos empréstimos (CHURCHILL, 1999).

Diversos métodos peculiares de coleta de informações sobre o caráter e a capacidade de repagamento – avaliação e monitoramento – dos tomadores de crédito subjazem esses dois mecanismos. Exemplos são o uso de visitas *in loco* à residência ou ao negócio dos proponentes e clientes, em complemento a sua análise documental; a investigação do perfil dos proponentes ao crédito a partir da opinião de ex-clientes e comitês ou organizações comunitárias e, após, a utilização destas mesmas organizações informais para, eventualmente, sancionar os clientes delinquentes (ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000). Os mesmos autores afirmam que as IMFs baseadas em esquemas de empréstimos individuais podem obter ganhos posteriores a partir da institucionalização de treinamentos e outras atividades voltadas ao cliente: a capacitação dos tomadores de crédito pode diminuir a possibilidade de *default* causado por má gestão do capital emprestado; e a sua participação nas atividades da IMF tende a aproximar ambas as partes, facilitando a captação de novas informações e a aplicação de sanções.

O uso de colaterais substitutivos ou não tradicionais é o quarto dispositivo socioinstitucional comum aos empréstimos individuais. Parentes, conhecidos ou, preferencialmente, outros clientes ativos da IMF podem preencher o papel de avalista, o principal substitutivo a garantias reais (CHURCHILL, 1999). As garantias não tradicionais incluem ativos de baixa liquidez à disposição dos clientes (mobiliário, animais etc.). Dificilmente, as IMFs acionam o garantidor do empréstimo ou executam as garantias. A função da política de colaterais, neste caso, não é garantir uma segunda fonte de pagamento, mas produzir, nos clientes, uma obrigação moral à anuência. Por último, as IMFs focadas em empréstimos individuais costumam tomar emprestados das instituições bancárias tradicionais dois métodos formais de *enforcement*: multas por atraso e uso de agentes externos de cobrança (agências, tribunais, força policial etc.).

Todos os cinco dispositivos devem convergir em um processo de empréstimo focado no cliente (CHURCHILL, 1999), por si mesmo um sexto dispositivo que engloba todos os outros. Ao contrário das IMFs baseadas em contratos coletivos, que, comumente, oferecem um serviço padronizado e rígido, as IMFs de empréstimos individuais costumam ofertar múltiplas linhas de crédito para acomodar os seus diversos perfis. A diversificação do portfólio pode gerar três benefícios principais. Primeiro, conforme Churchill (1999) e Collins

*et al.* (2009) sugerem, a aderência dos mecanismos da IMF às condições e necessidades dos seus clientes é um importante incentivo ao repagamento pontual e à retenção de bons clientes. Segundo, o oferecimento de empréstimos de diversos tamanhos colabora para a sustentabilidade financeira da IMF (CHURCHILL, 1999), pois os créditos maiores podem subsidiar os créditos menores. Ademais, diferentes processos de avaliação, monitoramento e *enforcement* podem ser desenhados para cada faixa de empréstimo. Maiores montantes, geralmente, são submetidos a processos mais rígidos de liberação e controle, podendo exigir garantias reais, plano de negócios, maior número de visitas do agente de crédito e informações mais detalhadas dos clientes. Eles também podem ter de passar por várias alçadas de aprovação até a liberação ao tomador de crédito. Já os pequenos créditos podem ser liberados com maior rapidez e menor burocracia.

Evidências fornecidas por Churchill (1999), Armendáriz e Morduch (2000), Giné e Karlman (2010) e Attanasio *et al.* (2011) mostram que, em conjunto, estas características do empréstimo individual geram resultados semelhantes aos realizados através da metodologia dos grupos de empréstimo, e são suficientes para mitigar as dificuldades expostas na figura 02.a. O esquema de contratos individuais de crédito não desloca *formalmente* parte da agência das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* para os seus tomadores de crédito, tal qual o fazem os arranjos grupais; no empréstimo individual, estas atividades são, ao invés, potencializadas através do desenho do processo de crédito, e da sua extensão aos clientes e outros públicos e organizações circundantes às IMFs.

Falta compreender como as IMFs centradas em contratos individuais reduzem seus custos de transação. Sem o subterfúgio dos grupos de empréstimo, outras medidas devem ser tomadas para garantir a viabilidade financeira da organização. Além das ações empreendidas pela indústria da microfinança no geral<sup>5</sup>, são quatro as grandes avenidas perseguidas (CHURCHILL, 1999). Primeiramente, a independência econômica desse tipo de iniciativa depende de alta produtividade, usualmente mensurada através da proporção dos seus custos operacionais em relação ao seu portfolio total de empréstimos, e pelo número de tomadores de crédito por cada colaborador da IMF. Em outras palavras, as IMFs baseadas em contratos individuais dependem de escala. A segunda estratégia de redução de custos está na retenção dos bons clientes. Manter um *pool* de clientes anuentes reduz as despesas relacionadas às atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Quanto maior o número de operações

---

<sup>5</sup> Baixos salários, retenção e especialização de *staff*, e estrutura organizacional enxuta (CHURCHILL, 1999).

de empréstimo bem sucedidas realizadas por cada cliente, mais simplificada e econômica pode ser sua gestão: os novos empréstimos não precisam ser submetidos ao mesmo processo de escrutínio dos clientes novatos, e é provável que a estrutura da IMF não necessite ser mobilizada para sancioná-lo, tendo em vista a baixa probabilidade de *default*. A terceira estratégia de redução de custos já foi mencionada anteriormente: o subsídio de empréstimos menores através dos maiores, mais rentáveis. Em quarto lugar, algumas IMFs podem mimetizar certos benefícios dos grupos de empréstimo, enquanto mantêm os contratos individuais de crédito. As instituições podem, por exemplo, reduzir custos de transação agendando os repagamentos em um mesmo local e horário, e mantendo os efeitos sociais da recompensa pública aos bons pagadores e a punição aos clientes delinquentes. E encontros coletivos podem facilitar o monitoramento e *enforcement* por parte do agente de crédito, que não precisará deslocar-se a cada um dos clientes.

Por último, vale afirmar que estas estratégias são utilizadas por IMFs de médio e grande porte e resta ainda não respondido como as pequenas organizações de microfinança focadas em empréstimos individuais controlam seus riscos e custos transacionais. A figura 04.a resume o esquema dos contratos individuais de crédito.

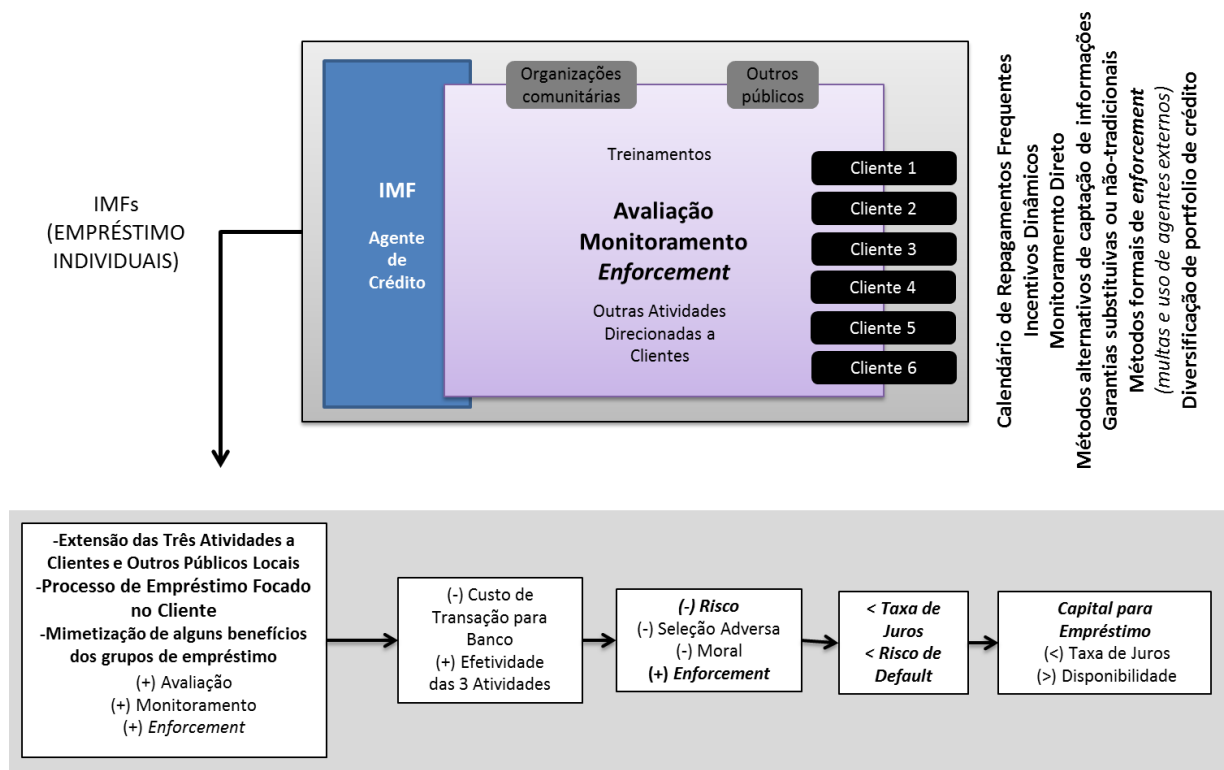


Figura 04.a Sistemática dos Empréstimos Individuais de Microcrédito



Para concluir, deve ser afirmado que a simples implantação de um arranjo institucional – coletivo ou individual – é apenas a primeira parte da equação. Como se verá a seguir, estas três tarefas de redução de problemas derivados da informação e *enforcement* imperfeitos – avaliação, monitoramento e *enforcement* – são afetadas de modo determinante por vários outros elementos e estruturas presentes nas três diferentes forças sociais (redes, ambiente socioinstitucional e quadros cognitivos).

## 2.2 Revisão de Literatura

Conforme consta detalhada no APÊNDICE II, a revisão de literatura de microfinança concernente à redução dos riscos transacionais em microfinança oferece uma miríade de evidências que coalescem em quatro argumentos principais, conforme apresentado na figura 05.a. Várias das referências mencionadas nesta figura serão retomada ao longo do relatório da pesquisa, a fim de subsidiar e discutir os resultados encontrados.

Principais Argumentos	Explicação	Evidências
(a) <i>As três atividades de redução de riscos transacionais – avaliação, monitoramento e enforcement – são mais complexas do que os modelos standard de microfinança predizem. As três recebem influências das três forças sociais (redes, quadros cognitivos, e ambiente socioinstitucional). Entretanto, os estudos atuais concentram-se em elementos isolados e não abarcam esta complexidade.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A eficiência das IMFs em reduzir seus riscos transacionais não depende apenas do seu arranjo específico de governança (particularmente GEs<sup>(1)</sup>), mas também de vários fatores internos e externos a este. Alguns exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de participantes dos GEs</li> <li>▪ Dispositivos socioinstitucionais do arranjo</li> <li>▪ Custo vertic./horiz. de monitoramento/sanção de clientes</li> <li>▪ Gênero, características e homogeneidade dos clientes</li> <li>▪ Diferentes tipos de capital social</li> <li>▪ Ambiente institucional e geografia do território</li> <li>▪ Disponibilidade de outras fontes de crédito</li> </ul> </li> </ul>	Bhatt, Tang (1998, 2001, 2002), Stiglitz (1990), Guinnane, Ghatak (1999) Abbink, Irlenbusch, Renner (2006), Wenner (1995), Hung (2003, 2006), Besley, Coate (1995), Woolcock (1999), Ito (2003), Cassar, Crowley, Wydick (2007), Shankar (2007), Ito (2003)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IMFs baseadas em empréstimos individuais alcançam resultados econômicos semelhantes ou superiores àquelas baseadas em GEs.</li> </ul>	Morduch (1999), Caldone, Fedele (2009), Kundu (2010), Attanasio <i>et al.</i> (2011)
(b) <i>GEs não podem ser considerados a solução final para os problemas informacionais e de enforcement enfrentados pela IMFs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GEs devem ser utilizados apenas quando o custo de monitoramento vertical (IMF→clientes) é maior do que o horizontal (clientes↔clientes).</li> </ul>	Cason, Gangadharan e Maitra (2012)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GEs podem ser fonte de custos e riscos transacionais para IMFs e clientes.</li> <li>▪ GEs seriam mais adequados aos clientes mais pobres e empréstimos individuais aos clientes “pobres-ricos”.</li> </ul>	Saudoulet (1997), Diagne (1997), Churchill (1999) Madajewicz (2011)
(c) <i>As dinâmicas responsáveis pela redução dos problemas informacionais e de enforcement das IMFs seriam anteriores aos GEs e, portanto, válidas para os métodos de empréstimos individuais em microfinança</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A eficiência informacional e de <i>enforcement</i> das IMFs não está na responsabilidade solidária</li> </ul>	Gine, Karlan (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispositivos socioinstitucionais<sup>(2)</sup> associados a técnicas alternativas de coleta de informações seriam mais efetivos do que a responsabilidade solidária na redução dos riscos transacionais.</li> </ul>	Armendáriz, Morduch (2000)

(1) Grupos de Empréstimo; (2) Empréstimos crescentes (incentivos dinâmicos), calendário de repagamentos frequentes etc.

**Figura 05.a. Principais Argumentos da Literatura de Microfinança Centrada em Redução de Riscos Transacionais**

### **2.3. As Três Forças Sociais e Suas Influências sobre as Atividades de Redução de Risco: Uma Perspectiva Multinível para as Tarefas de Avaliação, Monitoramento e *Enforcement***

Até esse ponto, mostrou-se que a maior inovação da microfinança foi a criação de estruturas microinstitucionais que permitem a crescente bancarização dos “não bancáveis”. Foi explicado como estas estruturas são fundadas sobre uma economia particular de incentivos, que facilita o aumento da simetria informacional e da capacidade de *enforcement* da instituição financeira sem, no entanto, elevar seus custos de transação a níveis proibitivos.

Também foi citado que as IMFs e seus tomadores de crédito estão inevitavelmente situados em contextos de existência que implicam um fluxo importante de influências multilaterais e multiníveis, que podem afetar de maneira determinante o modo e a efetividade da realização das três tarefas de redução de riscos transacionais (avaliação, monitoramento e *enforcement*). Entretanto, como se pode verificar no APÊNDICE II, a maioria dos estudos realizados sobre esta temática enfoca apenas os grupos de empréstimo e tende a ser restrito em termos analíticos, desconsiderando os múltiplos níveis e elementos que interferem naquelas dinâmicas.

O objetivo desse tópico é discutir a composição e a estruturação dos empréstimos individuais de microfinança em seus três diferentes níveis (representados pelas três forças sociais), para, então, construir um *framework* de pesquisa que permita a consideração conjunta dos diversos elementos que compõem o contexto de existência das IMFs sociais de contratos individuais, onde as ações de avaliação, monitoramento e *enforcement* são realizadas. As redes sociais, apontadas pela literatura como um dos principais componentes a viabilizar a redução da assimetria informacional e o aumento do *enforcement* (GRANOVETTER, 2005), serão o primeiro elemento a ser abordado. Posteriormente, serão discutidos os diferentes níveis do ambiente socioinstitucional, que inclui em si as IMFs socialmente orientadas. Após, as influências dos quadros cognitivos do *staff* das IMF serão apresentadas. Na medida em que os três diferentes níveis forem sendo discutidos, serão concomitantemente abordados os efeitos potenciais dos seus respectivos estoques de capital social sobre cada um deles e, conseqüentemente, sobre as tarefas de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

Após, será apresentado o modelo das três forças sociais de Beckert (2010), que concebe o contexto de existência os atores socioeconômicos, neste caso as IMFs, a partir da inter-relação permanente destas três forças sociais: (1) as redes, (2) as instituições, e (3) os quadros cognitivos. A partir desse modelo, as IMFs socialmente orientadas, assim como seus ambientes institucionais, suas redes e o perfil do seu *staff* (quadros cognitivos) serão posicionados uns em relação aos outros. Enfim, será apresentado o *framework* de pesquisa, que reúne todos esses fenômenos e subsidia os procedimentos metodológicos, discutidos no terceiro capítulo.

### **2.3.1 A primeira força social: como as redes das IMFs sociais podem afetar as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement***

As redes sociais, as quais possuem alguma função econômica, influenciam a *performance* de seus incumbentes em três modos diversos, embora interligados: (a) alteração no fluxo e qualidade de informações transacionadas, (b) criação de sistemas sociais de recompensa e punição (*enforcement*); e (c) alteração nos níveis de confiança inter-atores (GRANOVETTER, 2005) – esses efeitos confundem-se com aqueles apontados como os principais *outputs* do capital social: aumento da simetria informacional, criação de sistemas sociais de poder e influência (capacidade de sanção), e aumento da confiança e solidariedade inter-atores (ADLER, KWON, 2002).

#### *(a) Alteração no fluxo e qualidade de informações transacionadas*

Segundo Granovetter (2005), toda a interação social transmite informação: o fluxo e a qualidade das informações transacionadas (que influenciam todas as três atividades mencionadas, mas, primeiramente, as de avaliação e monitoramento) são afetados principalmente pela densidade da rede social, pela frequência relacional e pelas normas que regem tais relações. Normalmente, quanto mais densa uma rede, maior a frequência relacional, a redundância e assertividade das informações que transitam dentro da mesma, o que, portanto, reduz a assimetria informacional e, conseqüentemente, atenua os riscos derivados desta.

O mesmo autor traz o exemplo de Uzzi (1999) que, através da análise das relações mantidas entre bancos e clientes em Chicago (EUA), constatou que a decisão sobre as taxas de juros

cobradas recebia influência do nível relacional estabelecido entre ambos: clientes mais antigos e que mantinham maior frequência relacional com o banco tendiam a pagar menores taxas de juros pelos empréstimos, haja vista o aumento da simetria informacional e da confiança na relação e, logo, a diminuição do risco de seleção adversa. Esse caso remete ao conceito de *informativeness*, de Grossman e Stiglitz (1980), que reflete o acesso geral de uma coletividade às informações necessárias para transacionar, e a qualidade destas informações. Quanto maior a *informativeness* geral dos agentes econômicos (e sociais), mais intensas são as suas trocas e menores os riscos informacionais envolvidos.

Coleman (1988) reforça que as relações sociais mais próximas, organizadas em redes mais densas, facilitam a aquisição de informações as quais podem ser captadas através de relacionamentos que *a priori* tenham outros objetivos. O mesmo autor ainda corrobora a afirmativa de que a aquisição de informações é menos custosa através da utilização das redes sociais normalmente do que através de mecanismos formais de coleta de dados: “Desde que os indivíduos utilizem seus contatos sociais e suas redes de relacionamento já estabelecidas, e não necessitem investir para construí-los, seu custo é menor do que utilizar intermediários formais de informação” (COLEMAN, 1988, p. 104).

*(b) Criação de sistemas sociais de recompensa e punição (enforcement)*

O segundo principal impacto das redes diz respeito à criação de sistemas informais de recompensa e punição, incluindo o desenvolvimento de um sentimento de obrigatoriedade mútua – que tende a aumentar a capacidade de *enforcement* dos atores em relação (GRANOVETTER, 2005). Segundo ele, a densidade das redes sociais facilita a fixação de regras, comportamentos desejáveis e normas que objetivam manter a disciplina e promover a concordância (*compliance*) entre os atores. Como uma maior repetição das transações sociais facilita o compartilhamento, a mimetização e a absorção desses elementos, a visualização dos comportamentos desviantes também é facilitada, assim como sua punição via sanções sociais (COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 2005). A explicação desse fenômeno tem suas raízes na teoria da integração social e na capacidade de sanção dos rituais de grupo de Durkheim.

Como no caso das trocas recíprocas, a motivação dos doadores de ‘presentes’ socialmente mediados é instrumental, mas neste caso a expectativa de repagamento não é baseada no conhecimento daquele que receberá o presente, mas na inserção dos dois atores em uma estrutura social comum. A imersão da transação em tal estrutura tem duas consequências. Primeiro, o retorno do doador pode não vir diretamente do recebedor (do presente), mas da coletividade como um todo, na forma de status, honra ou aprovação.

Segundo, a coletividade ela mesma age como uma garantidora de que quaisquer débitos existentes serão repagos. (PORTES, 1998, p. 8)

Como exemplo desse fenômeno, Portes (1998) refere que um banqueiro pode oferecer um empréstimo a um indivíduo da mesma comunidade religiosa sem exigência de garantia colateral, com a firme expectativa de que o débito será honrado. Esta fé, por assim dizer, sustenta-se sobre o fato de que o tomador de crédito é efetivamente monitorado pela comunidade que abarca ambos os atores. Ou seja, a confiança existe nesta situação porque, segundo Portes (1998), as obrigações do devedor são exigíveis (*enforceable*) não através da lei ou violência, mas através do poder da comunidade. Essa perspectiva é corroborada por Ebers (1999), quando o mesmo afirma que as redes sociais criam uma infraestrutura invisível de ligações entre os atores envolvidos, sustentada sobre um clima de confiança por sua vez, fundamentado sobre a possibilidade e viabilidade de sanções morais – em oposição às materiais. Coleman (1988) também enfatiza esta possível propriedade das estruturas sociais: normas sociais rígidas, embasadas em confiança e reforçadas por um contexto social coeso podem funcionar como sanções efetivas e como fonte de desenvolvimento de um sentimento de “reciprocidade obrigatória”.

Putnam (1995, 2002), por seu turno, afirma que as redes sociais interconectadas entre si e permeadas de confiança podem gerar o que ele chama de “reciprocidade generalizada”. Sua visão é menos instrumental que a de Coleman (1988) e reflete um “estado geral de benevolência”, que permeia um determinado *locus* social. Neste contexto, os presentes sociais são doados não na expectativa do doador por retorno pontual, simétrico e específico, mas por uma retribuição inespecífica que, em algum momento futuro, deverá ocorrer.

### *(c) Alteração nos níveis de confiança inter-atores*

A confiança afeta todas as três atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* dos atores sociais (GRANOVETTER, 2005). Este é um conceito fortemente presente no estudo das relações sociais, embora, normalmente, seja analisado como um fenômeno secundário e derivado de outros fenômenos centrais (KRAMER, 1999).

Neste sentido, McEvily, Perrone e Zaheer (2003) propõem a confiança como um princípio organizativo social que pode sobrepor ou complementar mecanismos de governança de caráter mais formal. Eles explicam a propriedade organizativa relacional da confiança através de quatro processos chamados estruturantes e três processos denominados mobilizadores, resumidos na figura 06.a.

Através das suas funções de *estruturação*, a confiança modela os padrões de interação relativamente estáveis e duráveis existentes dentro e entre redes de atores. Por exemplo, como a confiança influencia o *status* e a reputação de certos indivíduos, ela acaba por afetar a posição destes dentro das suas redes sociais, terminando, assim, por mudar o formato da rede em si. Adicionalmente, quebras na confiança são eventos estruturadores no sentido de que eles iniciam a reorganização dos sistemas sociais (MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003).

Já a *mobilização* é o efeito gerado pela confiança que motiva os atores a contribuírem, combinarem e coordenarem recursos em direção a empreendimentos coletivos. Por exemplo, através do aumento da abertura na transferência de conhecimento e pelo aumento na velocidade da circulação desse conhecimento, a confiança facilita a cooperação e a resolução conjunta de problemas (MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003).

Processo Causal		Propriedades Organizacionais
	<b>Estruturação</b>	
1. Transferência de Confiança	→	Densidade da Rede Social
2. Capacidade de Geração Relacional	→	Multiplexidade Relacional <sup>6</sup>
3. Reciprocidade Assíncrona	→	Estabilidade da Rede Social
4. Especialização de Funções	→	Não redundância das Atividades na Rede
	<b>Mobilização</b>	
5. Exposição e Verificação de Informações	→	Compartilhamento de Conhecimentos e Informações na Rede
6. Identificação Inter-atores	→	Comprometimento Inter-atores
7. Suspensão de Julgamento	→	Redução de Salvaguardas

**Figura 06.a. As Influências da Confiança nas Organizações Como Princípio Organizativo**

Fonte: Adaptado de McEvily, Perrone e Zaheer (2003)

É possível verificar que esses processos organizativos da confiança têm estreita relação com as funções anteriores citadas por Granovetter (2005): a confiança influencia a densidade da rede (primeiro e segundo processos), o trânsito de informações (quinto processo) e os mecanismos de recompensa e punição (sexto processo) – o que também denota seus efeitos sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. As sete funções interagem entre si, reforçam-se em relações mútuas e multidirecionais de modo a ser difícil destacar por

<sup>6</sup> Coleman (1988, p. 109), citando Gluckman (1967), explica que “nas relações multiplexas, as pessoas estão conectadas a mais de um contexto (vizinhança, amizade com colegas de trabalho, parentes, correligionários etc.), enquanto em relações uniplex as pessoas estão ligadas apenas através de uma destas relações. A propriedade central de uma relação multiplex está em ela permitir a apropriação dos recursos de uma relação para o uso em outras relações”.

completo uma função da outra ou definir uma única causa para cada função (MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003).

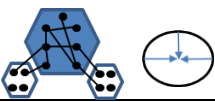
Ouchi (1980), Ebers (1999), Bachmann (2001), Adler (2001), McEvily, Perrone e Zaheer (2003), entre outros, também ressaltam o papel da confiança como redutora da intensidade de uso e, portanto, dos custos de transação envolvidos com a definição, instauração e operacionalização de mecanismos formais de controle. McEvily, Perrone e Zaheer (2003, p. 100), por exemplo, assinalam que “a confiança torna as organizações mais orgânicas no sentido de que seus membros não precisam guiar-se exclusivamente por dispositivos de governança mecânicos e regras impessoais para gerenciar a interdependência em face da incerteza”.

Traduzindo os três conjuntos de efeitos das relações sociais em rede sobre as transações econômicas para o contexto da IMFs e seus tomadores de crédito, o produto da inter-relação entre (a) o aumento no fluxo e qualidade de informações, (b) a utilização de sistemas de recompensa e punição sociais e (c) o aumento no nível de confiança inter-atores tende a aumentar a abrangência, intensidade e qualidade das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Enfim, na figura 07.a são resumidos os impactos potenciais das redes sobre estas três atividades de redução de riscos transacionais.

Resgatando a explicação econômica apresentada anteriormente, a efetividade dessas ações tenderá a diminuir os riscos moral e de seleção adversa das operações de empréstimo e o aumento da capacidade de *enforcement* sobre os eventuais maus pagadores, o que acarreta, *ceteris paribus*, aumento na disponibilidade de crédito e diminuição na taxa de juros cobrada pelos empréstimos. (Na figura 08.a, o conceito é ilustrado).

Entretanto, embora fique clara a aproximação entre as redes sociais e os elementos dos arranjos institucionais possíveis para a microfinança, persistem algumas lacunas importantes a preencher. Conforme mencionado na primeira parte deste documento e reforçado na revisão de literatura articulada no APÊNDICE II, o custo de transação, a efetividade e a responsabilidade das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* não são função apenas de aspectos internos aos relacionamentos entre os atores envolvidos nas transações de microfinança (IMFs e tomadores de crédito). Questões mais abrangentes – macroestrutura social, a cultura, o sistema de leis, a segurança jurídica local etc. – e mais específicas – dinâmicas internas do próprio *staff* das IMFs etc. – localizadas em diferentes níveis do

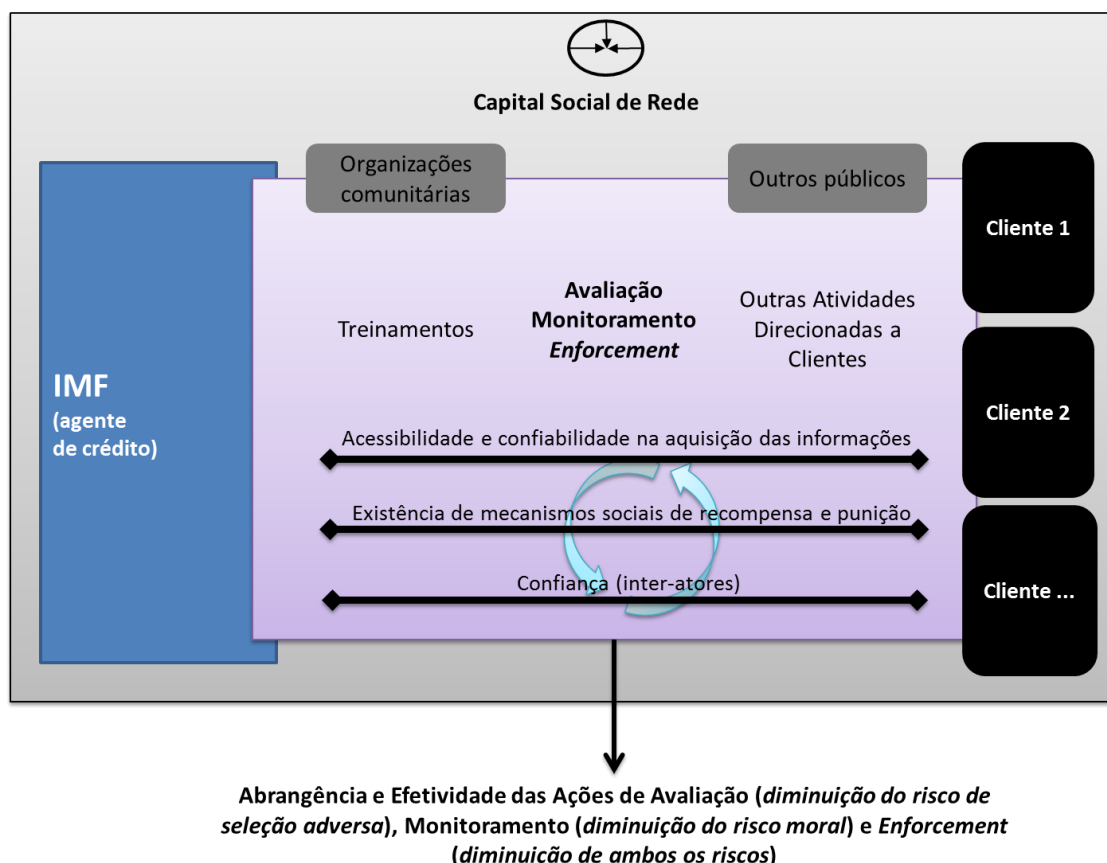
contexto de existência destas organizações – precisam ser agregadas à análise até aqui realizada, de modo a gerar uma visão mais completa das interinfluências existentes sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Este é o objetivo dos dois próximos subtópicos.

		<b>Redes</b>	Autores
		Autor central: <i>Granovetter</i> (2005)	
<b>(a) Alteração no fluxo e qualidade de informações transacionadas</b>			
▪ Densidade da rede e normas sociais (pode aumentar frequência relacional)			Granovetter (2005)
▪ <i>Informativeness</i>			Grossman e Stiglitz (1980)
▪ Relacionamentos sociais <i>a priori</i> e multiplexos			Coleman (1988)
<b>(b) Criação de sistemas sociais de recompensa e punição (enforcement)</b>			
▪ Densidade da rede e normas sociais			Granovetter (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pode facilitar a fixação de regras, comportamentos desejáveis e normas que objetivam manter a disciplina e promover a concordância</li> <li>▪ Pode facilitar a visualização de comportamentos desviantes</li> </ul>			Granovetter (2005)
▪ Desenvolvimento de reciprocidade obrigatória inter-atores (bilateral)			Granovetter (2005), Coleman (1988)
▪ Desenvolvimento de reciprocidade generalizada (multilateral)			Putnam (1995, 2002)
<b>(c) Alteração nos níveis de confiança inter-atores</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Princípio organizativo com impactos potenciais múltiplos sobre as três atividades de redução de risco</li> <li>▪ Aumento do fluxo informacional inter-atores</li> <li>▪ Aumento da densidade da rede</li> <li>▪ Aumento da estabilidade relacional inter-atores</li> <li>▪ Geração de multiplexidade relacional inter-atores</li> <li>▪ Aumento do comprometimento inter-atores</li> <li>▪ Redução de salvaguardas inter-atores (maior fluxo de informações e maior colaboração)</li> </ul>			McEvily, Perrone e Zaheer (2003)
▪ Confiança permite mecanismos mais informais-orgânicos de redução de risco, com menores custos de transação			Ouchi (1980), Ebers (1999), Bachmann (2001), Adler (2001), McEvily, Perrone e Zaheer (2003)

Capital social (ADLER, KWON, 2002) perpassa todos os itens (a), (b) e (c)

**Figura 07.a. Impactos Potenciais das Redes (Primeira Força Social) Sobre as Três Atividades de Redução de Riscos Transacionais das IMFs**





**Figura 08.a. Influências Potenciais das Dinâmicas de Redes Sobre a Distribuição das Atividades de Aumento da Simetria Informacional e *Enforcement* Entre Banco e Tomadores de Crédito Individuais**

### 2.3.2 A segunda força social: como o ambiente socioinstitucional e as IMFs sociais podem afetar as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*

Naturalmente, as relações entre tomadores de crédito e o *staff* das IMFs não ocorrem de modo descontextualizado, afinal todos os fenômenos econômicos e sociais estão imersos em realidades objetivas e subjetivas, produtos de uma profusão de diferentes entidades, forças, pressões e resistências (GRANOVETTER, 1985). Vários níveis e relações sociais (individual, diádico, grupal, social), preenchidos com diversos conteúdos (formais e informais), estruturados de diferentes modos, interagem de modo contínuo para construir diferentes realidades econômicas e sociais (WILLIAMSON, 2000), que, por vezes, ganham a forma de instituições, as quais, segundo North (1991, p. 97), são:

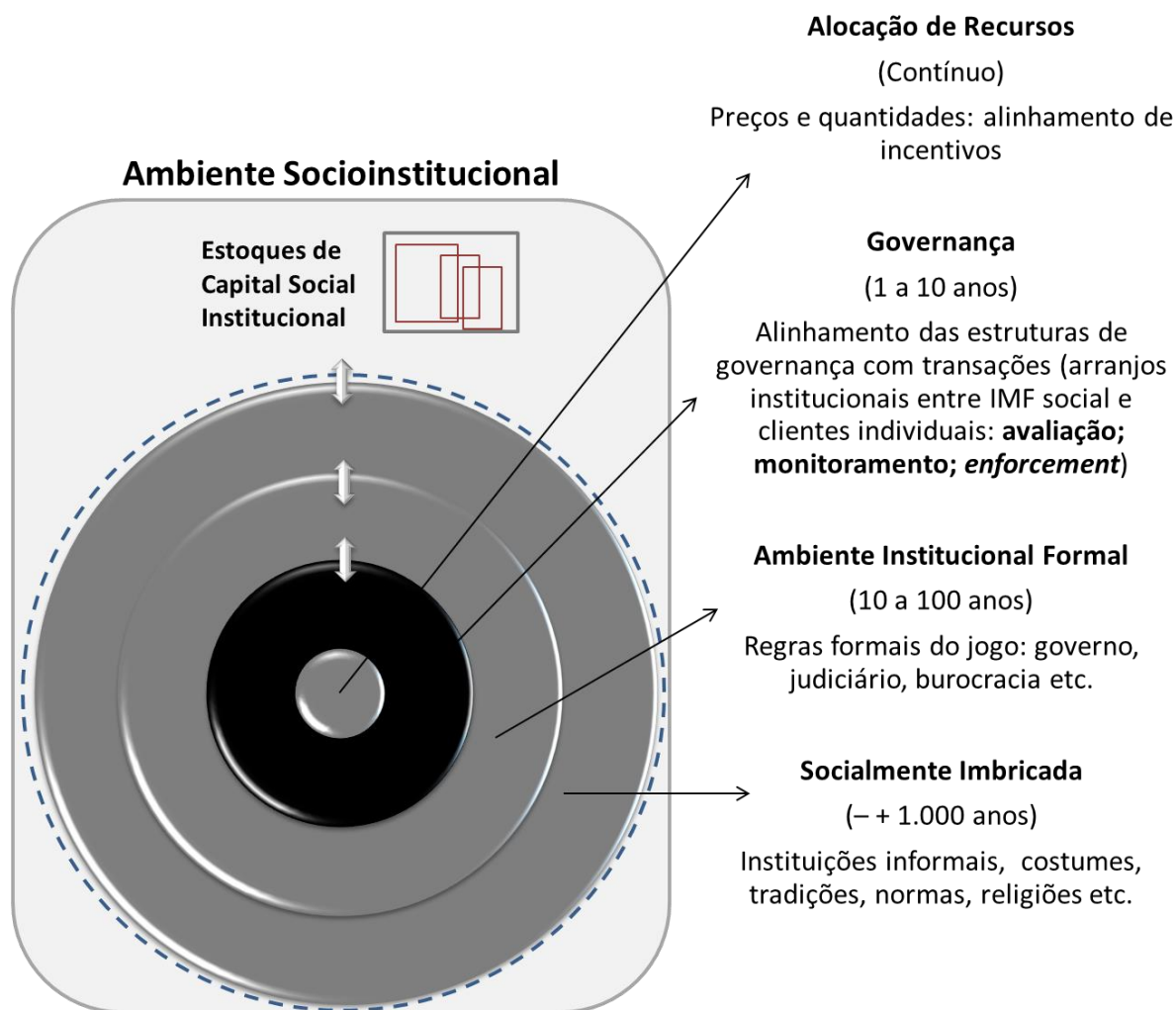
Restrições humanas planejadas, que estruturam interações políticas, econômicas e sociais. Elas consistem tanto de restrições informais (tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) quanto de restrições formais (constituições, leis e direitos de propriedade).

O ambiente socioinstitucional, constituído através da soma de todas essas instituições formais e informais, pode ser ilustrado conforme mostra a figura 09.a, adaptada a partir de Williamson (2000). Os seus quatro círculos sobrepostos delineiam os diferentes níveis que perfazem a macroestrutura institucional da economia e da sociedade. As setas representam as interconexões existentes entre todos os níveis, sendo que os superiores impõem restrições aos inferiores, os quais retroalimentam continuamente as dimensões maiores com seus estímulos internamente gerados. Como Williamson (2000) menciona, as fronteiras entre os quatro níveis podem, eventualmente, confundir-se.

O círculo mais abrangente representa a hiperestrutura social, chamada pelo autor de socialmente imbricada (*social embeddedness level*). As instituições presentes no referido nível (costumes, normas e outras instituições de amplo alcance e profundidade social, como a religião) têm efeito duradouro sobre o modo como a sociedade rege a si mesma; são construídas através dos séculos, seu carácter deliberado é mínimo e seu prolongamento, ao longo do tempo, evolucionário.

O segundo círculo representa o ambiente institucional formal da sociedade, que oferece as “regras gerais do jogo”, nos termos de Williamson (2000). Os códigos de conduta formalizados (constituições, leis, direitos de propriedade) e a distribuição de poder (executivo, legislativo e judiciário) são as mais importantes instituições desse nível, que mudam com maior velocidade do que o nível socialmente imbricado. Esse patamar acolhe o governo, que teria o papel de definir o que são e como operam os direitos de propriedade, garanti-los, e arbitrar as disputas existentes a respeito. Entretanto, estas estruturas não são suficientes para fazer frente às especificidades das transações existentes neste contexto.

Tal insuficiência justifica o nível da governança, que vai além das regras do jogo para incluir "*the play of the game*" (o contrato e os mecanismos de governança que regem as relações estabelecidas entre os diferentes atores sociais). Embora a garantia da propriedade privada seja importante, um sistema legal de perfeito funcionamento, que considere todas as possibilidades negociais, não existe. Assim sendo, as relações entre as partes precisam ser coordenadas por mecanismos específicos de regulação: os contratos. Os mecanismos de governança representam o esforço para criar ordem, mitigar conflito e realizar ganhos mútuos, e formatar os incentivos comportamentais dos atores envolvidos. Os arranjos institucionais existentes entre IMFs sociais e seus tomadores de crédito individuais estão posicionados neste nível da macroestrutura socioinstitucional.



**Figura 09.a. Diferentes Níveis do Ambiente Socioinstitucional, Seus Estoques de Capital Social, e os Arranjos Institucionais de Bancos e Tomadores de Crédito (Empréstimos Individuais)**  
Fonte: adaptado de Williamson (2000)

O nível mais elementar – e simples – da economia institucional de Williamson (2000) é o de alocação de recursos, que visa a aparatos econômicos ótimos. Suas análises são agregadas e marginais e a firma é considerada uma função produtiva – a clássica “*black box*”.

O capital social institucional integra esta macroestrutura socioinstitucional nos seus diversos patamares, conforme se pode observar nas classificações de Ostrom e Ahn (2003), Seraldin e Grootaert (2000) e Bastelaer e Grootaert (2001), por exemplo. Esse recurso e a macroestrutura institucional de Williamson (2000) são semelhantes nos seus níveis e nos seus horizontes de tempo: os estoques de capital social presentes nos círculos institucionais superiores são construídos em espaços de tempo maiores, não são produtos de ação

intencional humana, e também *condicionam* a formação dos estoques de capital social e as instituições existentes nos níveis inferiores. Putnam (2002, p. 188-192), por exemplo, observa que:

A comunidade cívica<sup>7</sup> tem profundas raízes históricas. Esta é uma afirmação deprimente para os que vêem a reforma institucional [*ambiente institucional formal*] como estratégia de mudança política (...). O contexto social e a história condicionam profundamente o desempenho das instituições [*formais*] (...) o contrato social que sustenta essa colaboração na comunidade cívica não é de cunho legal [*ambiente institucional formal*], e sim moral [*ou seja, está no nível institucional de imbricamento social*] (...). Quando não existem normas e sistemas de participação cívica [*nível institucional de imbricamento social*], as perspectivas de ação coletiva [*que ocorrem no nível institucional da governança*] parecem desalentadoras.

Esses diferentes níveis institucionais, somados aos seus estoques de capital social, mantêm importantes relações com as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Antigas instituições informais, corporificadas nas grandes tradições culturais de um povo (nível institucional de imbricamento social) – uma espécie de capital social arcaico – podem facilitar o florescimento da confiança generalizada, de normas sociais efetivas, do associativismo e da cooperação generalizada, os quais, por sua vez, ensejam a criação de grandes redes horizontalizadas, com maior fluxo de informações entre os atores (facilitando as atividades de avaliação e monitoramento), maior desburocratização das trocas econômicas e a aplicação de sanções sociais (*enforcement*) em complemento às sanções legais-formais (KNACK, KEEFER, 1997; PUTNAM, 2002).

Dessas grandes tradições cívicas, tendem a emergir instituições formais (nível institucional formal) que promovem a difusão abundante de informações confiáveis e que oferecem capacidade complementar de *enforcement* e monitoramento aos arranjos de governança construídos pelos indivíduos que perfazem uma sociedade (NORTH, 1991; PUTNAM, 2002; OSTROM, AHN, 2003). Essas instituições são características dos países mais desenvolvidos (NORTH, 1991; KNACK, KEEFER, 1997; PUTNAM, 2002; CHOI, KIM, KIM, 2009). Suas instituições formais, como sistemas legal e jurídico, mais bem consolidados e eficientes, proporcionam graus mais elevados de segurança institucional aos atores que participam dos seus tecidos econômicos. A propriedade privada é garantida, assim como os acordos legais são executáveis (*enforceable*) com maior facilidade, rapidez e a um custo mais baixo ou, ao menos, moderado. Também por estes motivos, a economia destes países é fortemente formalizada. A robustez de seus sistemas institucionais reduz o custo de *enforcement* das

---

<sup>7</sup> Segundo Putnam (2002), uma comunidade cívica é fortemente imbuída de capital social, horizontalizada, direcionada para a cooperação e tem seus fundamentos fortemente baseados em instituições informais como normas sociais, sistemas de sanção social e regras de reciprocidade.

instituições financeiras, que podem utilizar um sistema legal eficiente para garantir a execução de contratos inadimplentes. Um ambiente socioinstitucional que possua essas características também tende a permitir um fluxo mais desimpedido de informações entre os atores engajados em transações econômicas, como IMFs e tomadores de crédito, por exemplo. A interação entre “depositórios de informação”, como órgãos de classe, agências de empreendedorismo, instituições financeiras, organizações de proteção ao crédito, seguradoras etc. facilita a avaliação e o monitoramento desses atores. Adicionalmente, essa conjuntura também pode funcionar como uma rede de apoio ao micro-tomador de crédito, de modo a aumentar suas chances de sobrevivência.

Por outro lado, antigos sistemas culturais baseados no autoritarismo centralizado, nas trocas personalistas, degeneradas no "familismo" amoral, e no clientelismo institucionalizado (NORTH, 1991; PUTNAM, 2002), tendem a produzir e perpetuar instituições formais inseguras, que minam as bases da confiança e da cooperação generalizadas, e que oneram e dificultam a realização das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Este tipo de realidade é comum aos países em desenvolvimento, com economias marcadas pela informalidade (KNACK, KEEFER, 1997; CHOI, KIM, KIM, 2009).

Como Putnam (2002) mostra, sociedades organizadas em grandes redes verticais tendem a gerar instituições disfuncionais, que alimentam relações personalistas de coerção, exploração e dependência. Neste caso, há um equilíbrio social negativo, onde o direcionamento geral é o da não cooperação. Governos autoritários e o clientelismo institucionalizado são exemplos comuns (PUTNAM, 2002) de instituições formais emersas de grandes redes sociais verticalmente organizadas, marcadas pela assimetria de poder e pelo oportunismo latente. A má qualidade dos sistemas formais de informação, o baixo nível de monitoramento e um sistema de sanção inconstante e tendencioso, regido por interesses de poder, também são acentuados nesse tipo de ambiente. As tensões entre os que ocupam posições estruturais de poder, e que, portanto, utilizam os recursos alheios para alcançar objetivos particulares e perpetuar seu *status*, com aqueles que ocupam posições de dependência e submissão marcam as instituições formais que são estruturadas sobre essas redes. Peredo e Chrisman (2006, p. 312), por exemplo, afirmam que:

Sociedades materialmente deficitárias são frequentemente caracterizadas por sistemas sociais baseados em hierarquia, gênero, religião, status social e outros fatores; sistemas de bem estar limitados ou então inexistentes; ausência de subsídios como parte de programas de redução de débito; e altas taxas de desemprego. Estas características podem configurar um estímulo para empreendedores em potencial,

embora tais empreendedores enfrentem altos níveis de incerteza e risco gerados pela instabilidade política e econômica, mudanças sociais e falta de acesso aos mercados de capital.

Este excerto introduz outra disparidade evidente entre os ambientes socioinstitucionais de países desenvolvidos e em desenvolvimento: suas demografias. Os primeiros contam com um índice de desenvolvimento humano (IDH) alto (UNDP, 2012; WORLD BANK, 2012) e com forte igualdade entre gêneros (UNDP, 2013). De modo geral, suas populações normalmente têm suas necessidades básicas educacionais e de saúde atendidas. Eventuais rupturas sociais como pobreza e exclusão profundas são evitadas ou aliviadas através da ação estatal. Os habitantes mais pobres dos países em desenvolvimento, por outro lado, dificilmente recebem o mesmo tipo de apoio. O analfabetismo e problemas emergenciais como fome, disseminação da violência e má nutrição não são raros. Estas características tornam este público-alvo particularmente arriscado para as operações de microfinança. Segundo Churchill (1999), tomadores de crédito em estado de pobreza profunda dificilmente têm condições de empreender com sucesso o capital obtido. O mais comum é que o dinheiro seja utilizado para consumo ou outras emergências. As mulheres são as mais atingidas neste tipo de contexto. Normas sociais detriminentes ao gênero feminino (JOHNSON, 2004) e o forte desequilíbrio socioeconômico entre homens e mulheres (UNDP, 2013) diminuem seu acesso ao trabalho formal, ao crédito e outras oportunidades de auto-sustento.

Estas realidades, comuns a vários países em desenvolvimento, também acabam por oferecer poucos pontos de apoio formal para a ancoragem das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Ao contrário, nesse tipo de configuração socioinstitucional, é mais comum que essas três atividades sejam realizadas através de estratégias informais, como mostram, por exemplo, os casos das IMFs bolivianas BancoSol e Los Andes, relatados por Battilana e Dorado (2010, p. 1424). Embora tais exemplos possam gerar polêmicas e questionamentos os mais diversos tipos, incluindo éticos, o fato é que eles podem ser bastante comuns nesse tipo de contexto:

Como ambas as formas de garantia real [*mobília doméstica e animais de criação*] não são fungíveis no contexto de um sistema judicial [*o boliviano*] fraco e sobrecarregado, os agentes de crédito de ambas as organizações fazem vários esforços para resgatar pagamentos em atraso de devedores delinquentes, antes de exigir aquelas garantias reais. Ambas as organizações usam práticas como, durante as visitas, tentar constranger ou incitar de modo ameaçador estes delinquentes a repagar seus débitos em aberto. Por exemplo, uma prática que visa o constrangimento é colar um adesivo brilhante na porta da residência destes indivíduos. Em outro exemplo, um agente de crédito do BancoSol explicou como ela tornou-se amiga, e convenceu um policial a

acompanhá-la em visita a devedores reticentes, mesmo não sendo esta uma obrigação formal deste oficial.

Como esses exemplos indicam, os dois níveis institucionais superiores (ímbricamento social e instituições formais) e seus estoques de capital social influenciam as dinâmicas do próximo nível – incluindo aquelas relativas à avaliação, ao monitoramento e ao *enforcement*: a governança das transações econômicas. De acordo com a economia dos custos de transação, o *design* de mecanismos de governança eficientes deve considerar esses níveis superiores, visto que seu custo oscila não apenas devido a características internas das suas transações, mas também de acordo com o ambiente institucional (em suas diversas dimensões) no qual o arranjo está imerso (WILLIAMSON, 1991). Adicionalmente, em geral, esse nível (governança) é o que exerce a influência mais direta sobre as três atividades de redução de assimetria informacional e *enforcement*, visto que é dentro do arranjo de governança das IMFs e seus tomadores de crédito que as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* são desenhadas e operacionalizadas. Assim, o próximo subtópico enfoca o nível socioinstitucional da governança, preenchida pelas IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais.

### **2.3.2.1 O nível da governança: a instituição de microfinança (IMF) social baseada em empréstimos individuais**

Este subtópico é apresentado em duas partes. Primeiro, são apontados os principais mecanismos utilizados pelas iniciativas de microfinança para a realização da avaliação, monitoramento e *enforcement* dos seus clientes *individuais*. Posteriormente, a natureza e formação das IMFs socialmente orientadas são discutidas.

*(a) As atividades de avaliação, monitoramento e enforcement no contexto das IMFs baseadas em empréstimos individuais*

Anteriormente, foi mencionado que os grupos de empréstimo têm duas funções principais para as IMFs. Primeiro, a arquitetura de incentivos da rede social formada pelos tomadores de crédito deve ensinar a mobilização dos seus laços sociais para a seleção de clientes confiáveis, para o monitoramento dos seus comportamentos pós-empréstimo e para a eventual sanção de comportamentos oportunistas. Segundo, os grupos de empréstimo com responsabilidade solidária operam como um “amortecedor” entre a IMF e seus tomadores de crédito: *defaults* individuais são eventualmente absorvidos pelos outros integrantes da

coletividade sem afetar de imediato o nível *global* de repagamento do grupo (CHURCHILL, 1999).

As IMFs baseadas em contratos individuais de empréstimo não contam com nenhum dos dois benefícios e, portanto, devem desenhar um processo de empréstimo que considere outras estratégias para controlar seus riscos transacionais. Churchill (1999) analisou e resumiu as políticas convergentes de empréstimo de cinco IMFs de médio e grande porte<sup>8</sup>, focadas em empréstimos individuais, conforme mostra a figura 10.a. Como é possível observar, essas IMFs procuram encontrar o melhor equilíbrio entre incentivos ao repagamento e sanções à delinquência. Enquanto os benefícios informacionais dos grupos de empréstimo são substituídos por outros métodos de verificação da elegibilidade e confiabilidade dos proponentes (visitas, obtenção de impressões junto à comunidade, documentação, empréstimos crescentes, histórico de crédito etc.), o potencial de *enforcement* daquele arranjo é substituído pela utilização de garantias substitutivas e não tradicionais. Outras estratégias, como a segmentação dos empréstimos em diferentes níveis de risco e o desenho de exigências específicas para cada tipo de crédito, também são comuns nessas IMFs.

---

<sup>8</sup> ADEMI (República Dominicana); *Financiera Calpiá* (El Salvador); *Bank Rakyat Indonesia* (Indonésia); *Alexandria Business Association* (Egito); *Cajas Municipales* (Peru).



	Gerenciamento de Risco	Observações
Incentivos (Antes da Liberação do Empréstimo)	1. Elegibilidade	
	<i>Avaliação de clientes</i> <sup>9</sup> (preferência a clientes com negócios já estabelecidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A complexidade do processo de avaliação tende a acompanhar o porte do empréstimo: candidatos a empréstimos maiores são submetidos a uma análise mais rígida e exigente – e vice-versa.</li> <li>▪ As IMFs tendem a optar pela contratação de agentes de crédito de algum modo imiscuídos no seu público-alvo. Seu conhecimento da população e dinâmica econômica locais pode facilitar a captação de informações sensíveis sobre os proponentes e seus empreendimentos.</li> </ul>
	(a) Caráter <sup>10</sup> (Critério mais importante do processo de avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliado através de (a) entrevistas; (b) visitas<sup>11</sup>; (c) checagens cruzadas (entrevistas com fontes secundárias de informação); (d) avaliação da comunidade (vizinhos, amigos, consumidores, fornecedores etc.); (e) conhecimento tácito/subjetivo do agente de crédito da IMF.</li> </ul>
	(b) Capacidade de repagamento <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliada através (a) de visitas ao negócio e à residência do proponente; (b) análise do seu fluxo de caixa pessoal (incluindo a renda da família<sup>13</sup>) e empresarial; (c) verificação de dívidas com terceiros; (d) conhecimento da comunidade sobre o desempenho do empreendimento; (f) informações da conta bancária do proponente.</li> <li>▪ Para fins de redução de risco, as IMFs não consideram, no cálculo da capacidade de repagamento do cliente, a renda futura a ser gerada por seu empreendimento através do empréstimo obtido. Desse modo, sua renda atual deve ser suficiente para a quitação do empréstimo mesmo que seu negócio não produza os resultados previstos.</li> </ul>
	(c) Colateral Garantias não tradicionais ou substitutivas <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinantes do colateral: (a) missão institucional (quanto mais social, mais flexível e menos exigente o colateral), (b) tamanho do empréstimo (quanto maior, maior a garantia; menores empréstimos utilizam mais informações do que garantias); (c) nível de renda dos clientes (os mais pobres utilizam bens pessoais e podem complementar garantia com avalistas e outros substitutos), (d) tipo de negócio, (e) tipo de empréstimo (bens produtivos comprados pelo empréstimo podem servir como garantia); (f) ambiente legal (viabilidade e custo legal do <i>enforcement</i>).</li> <li>▪ Difícilmente as garantias são exigidas como uma segunda fonte de pagamento (o custo benefício não é interessante). Seu objetivo principal é produzir pressão psicológica ao repagamento. A exceção ocorre quando o cliente inadimplente é percebido como oportunista.</li> </ul>
2. Design do processo de empréstimos e dos produtos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requerimentos são inclusivos (não restritivos).</li> <li>▪ IMFs tendem a fazer poucas exigências formais para liberação dos empréstimos.</li> <li>▪ Pontos-críticos: (a) calendário de repagamento é ajustado ao fluxo de caixa de clientes; (b) “produto correto para o cliente correto e no tempo certo” (diminui o risco para a IMF e aumenta a qualidade do serviço para o cliente); (c) flexibilização no tamanho do empréstimo (reduz a deserção de clientes em crescimento e permite que empréstimos maiores subsidiem os menores); (d) juros são definidos de acordo com (d1) a missão da IMF, (d2) o tamanho do empréstimo (empréstimos maiores têm menores juros), (d3) sua estrutura de custos, (d4) suas fontes de capital (<i>funding</i>) e (d5) concorrência.</li> </ul>	
3. Aprovação dos Empréstimos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O número de níveis de aprovação depende: (a) do tamanho do empréstimo<sup>15</sup> (quanto maior o empréstimo, mais níveis de aprovação e cargos hierárquicos da IMFs são envolvidos; as exigências documentais e o número de vistas do agente de crédito também tendem a aumentar), (b) se o proponente já é cliente ou não (clientes antigos têm o processo de aprovação de crédito simplificado/agilizado), (c) histórico de crédito do cliente (bons clientes também têm o processo de aprovação de crédito acelerado).</li> <li>▪ Empréstimos maiores podem ser sujeitos à deliberação de comitês internos de crédito<sup>16</sup>.</li> </ul>	

(continua na próxima página)

<sup>9</sup> (a) A intensidade da primeira avaliação varia de IMF para IMF: algumas pedem muitas informações objetivas e detalhadas, que oferecem alta previsibilidade do fluxo de caixa futuro do cliente. Outras pedem poucas informações iniciais; acreditam ser mais seguro conhecer o cliente ao longo dos ciclos de empréstimo crescentes, haja vista que poucos clientes possuem informações e controles internos confiáveis a respeito do seu próprio desempenho. (b) Negócios já em operação, possuem menos probabilidade de fracasso e permitem analisar com maior segurança o fluxo de caixa futura do empreendimento, o que reduz o risco das IMFs sofrerem *default*.

<sup>10</sup> (a) Clientes que faltam com a verdade são sérios candidatos ao *default* e, via de regra, têm seus pedidos de crédito negados. (b) Quando outras fontes são acessadas para verificar o caráter do proponente, as IMFs têm preferência por questionar outros clientes seus que possam conhecê-lo (fontes externas podem ter um nível de compromisso insuficiente na liberação de informações confiáveis). (c) O conhecimento tácito/subjetivo do agente de crédito é uma das ferramentas mais utilizadas na identificação do caráter do candidato ao crédito.

<sup>11</sup> A visita do agente de crédito é importante porque (a) ensaja o desenvolvimento relacional entre ele e o cliente – e pode produzir neste o sentimento de obrigação pessoal ao repagamento; (b) o baixo nível de ensino do proponente limita sua capacidade de preencher por conta o formulário de pedido de crédito; (c) agente pode checar *in loco* a situação real do negócio do proponente e a veracidade das informações cedidas por ele (condições dos equipamentos, movimento de clientes etc.); (d) agente pode coletar informações subjetivas a respeito do cliente para a análise da sua confiabilidade; (e) agente pode melhor definir o tipo de crédito mais adequado ao cliente (montante, n. de parcelas etc.); (f) agente pode ajudar no processo de educacional de crédito – reforçar a importância da sua anuência – e de negócios do cliente

<sup>12</sup> (a) Processo dificultado pela carência de informações confiáveis por parte do proponente. (b) O cálculo de capacidade de repagamento pode variar desde ‘extremamente simples’ (análise subjetiva do potencial de geração de renda do cliente) até ‘complexa’ (demonstração técnica do fluxo de caixa futuro através de balanços, cálculo econômico, comprovação de recolhimento de impostos, pesquisas de mercado, *surveys*, plano de negócio etc.).

<sup>13</sup> Informação é coletada porque a renda familiar pode prover uma segunda fonte de repagamento, no caso do cliente não obter os fundos necessários para quitação do empréstimo.

<sup>14</sup> *Garantias não tradicionais*: ativos de baixa fungibilidade (mobiliário, animais domésticos, joias, pertences pessoais etc.) empenhados ou comprometidos via documentação. *Garantias substitutivas*: avalistas. É comum a flexibilização do tamanho e do tipo de garantias.

<sup>15</sup> Pequenos empréstimos podem eventualmente ser aprovados pelo próprio agente de crédito.

<sup>16</sup> Os comitês têm autonomia para ajustar o tamanho, prazo, calendário de repagamento dos empréstimos ou, então, requerer informações adicionais para deliberar novamente sobre o pedido de crédito. Os comitês também podem ser responsáveis pelo monitoramento e *enforcement* (desenvolve estratégias de cobrança) de empréstimos maiores; eles ainda podem reestruturar os empréstimos maiores em atraso.

Gerenciamento de Risco		Observações
Sanções (Após a Liberação do Empréstimo)	<b>4. Acesso a empréstimos crescentes</b> <i>(considerado o principal incentivo à anuência)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A anuência do cliente garante-lhe o acesso a novos empréstimos, normalmente crescentes;</li> <li>▪ A política de empréstimos crescentes (a) melhora a qualidade do portfólio de clientes (reduz o risco das IMFs), e (b) reduz os custos de transação dos clientes e das IMFs, pois o processo de liberação de empréstimos subsequentes é simplificado.</li> <li>▪ Quanto maior o número de operações bem sucedidas do cliente, mais rápido e menos burocrático é o acesso aos empréstimos subsequentes.</li> </ul>
	<b>5. Gerenciamento de delinquência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A política de sanções da IMF é definida a partir (a) da sua missão, (b) do custo-benefício das despesas de recuperação de crédito <i>versus</i> os montantes retomados e (c) do impacto da cobrança sobre os outros clientes<sup>17</sup>.</li> <li>▪ A abordagem utilizada junto aos devedores depende (a) da percepção da IMF em relação a sua integridade e disposição em pagar o débito, (b) do motivo do atraso no pagamento, (c) do histórico de repagamento do cliente, (d) da política de sanção da IMF e (e) da percepção subjetiva do agente de crédito. Pode variar de “<i>amigável e solidária</i>”, para clientes percebidos como honestos e solícitos, até “<i>coleta de débito com penalidade</i>”, para clientes oportunistas<sup>18</sup>. No último caso, o crédito a ser recuperado é menos importante do que o impacto psicológico produzido na comunidade de clientes da IMF.</li> </ul>
	<b>6. Consequências da delinquência e do default</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A política de remuneração variável dos agentes de crédito também afeta as ações de cobrança da IMF. Se parte do salário desses profissionais for definida com base na qualidade do portfólio de crédito gerido pelos mesmos, eles tenderão a ser mais enfáticos nas ações de recuperação de empréstimos em atraso – assim como também serão mais cautelosos na avaliação de clientes.</li> </ul>
	<b>7. Enforcement do contrato de crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O ambiente institucional afeta sobremaneira as políticas de cobrança das IMFs. <i>Questões culturais</i> como comportamento em relação ao crédito e ostracismo social podem ter maior peso em determinadas comunidade. <i>As instituições legais locais</i> podem facilitar ou dificultar a recuperação de crédito por parte das IMFs.</li> </ul>

**Figura 10.a. Processo de Empréstimo para Contratos Individuais de Microfinança**

Fonte. Adaptado de Churchill (1999)

<sup>17</sup> A intensa troca de informações informais entre os tomadores de crédito espalha rapidamente, entre eles, a seriedade e rigidez da política de cobrança da IMF. Para evitar o incentivo a *defaults* em massa, as IMFs tendem a ser duras com clientes delinquentes.

<sup>18</sup> Via de regra, as primeiras visitas do agente de crédito ao cliente devedor são amistosas e têm o objetivo primário de entender o porquê do atraso. A partir daí, são dois os caminhos possíveis. *Cobrança amigável e solidária*. Clientes percebidos como honestos, mas com dificuldade em manter seus débitos em dia, são auxiliados pelos agentes de crédito e pela IMF. Os termos do empréstimo em atraso podem ser renegociados, parte dos juros perdoados, o prazo estendido etc. ou, então, um novo empréstimo pode ser cedido. *Coleta de débito com penalidade*. Quando é detectado que o cliente poderia pagar, mas não o quer, o agente de crédito procura forçar o repagamento e, ao mesmo tempo, punir o devedor. O acesso a novos empréstimos é encerrado, multas e juros são aplicados, multa sobre os montantes em atraso, agentes externos de cobrança são acionados (empresas de cobrança, força policial, tribunais etc.).

(b) As IMFs sociais: natureza e constituição

A indústria da microfinança é preenchida por três tipos gerais de IMFs: financeiras, híbridas e sociais, estando as últimas no centro da presente pesquisa. Cada um dos três grupos de IMFs é definido por suas *lógicas* centrais, conforme mostra a figura 11.a.

	<b>Financeiramente Orientada</b> ( <i>Lógica Bancária</i> )	<b>Socialmente Orientada</b> ( <i>Lógica Desenvolvimentista</i> )	<b>Híbrida</b> ( <i>Lógica Emergente da Microfinança Comercial</i> )
<b>Objetivos</b>	Geração de lucro	Desenvolvimento; e redução da pobreza	Aumentar o acesso dos "não bancáveis" aos serviços financeiros; cumprir obrigações fiduciárias junto a depositários e investidores
<b>População-alvo</b>	Clientes são consumidores vistos como fontes mais, ou menos arriscadas de renda	Clientes são beneficiários, de certa forma, vistos como "merecedores" de ajuda	Clientes são consumidores vistos como microempreendedores
<b>Princípios de gestão</b>	Maximizar lucro, cumprindo as obrigações fiduciárias relativas aos investidores, mas também aos depositários	Maximizar o impacto do capital dos doadores na geração de desenvolvimento e redução da pobreza	Encontrar um equilíbrio entre maximizar o acesso dos "não bancáveis" aos serv. financeiros e atender as obrigações fiduciárias relativas aos depositários e aos investidores

**Figura 11.a. Comparação das Lógicas das IMFs Bancárias (*Economicamente Orientadas*), de Desenvolvimento (*Socialmente Orientadas*) e Emergentes (*Híbridas*)**

Fonte: adaptado de Battilana e Dorado (2010, p. 1423)

As IMFs socialmente orientadas são maioria absoluta no cenário global da microfinança, somando mais de 80% das instituições do setor (MIX MARKET, 2012). Elas nasceram junto com a missão originária da microfinança: reduzir o nível de pobreza em comunidades locais, fomentando o seu desenvolvimento endógeno. A geração de lucros não faz parte dos seus objetivos. Por vezes, nem a sustentabilidade financeira é uma meta maior. Na eventualidade das suas operações produzirem algum excedente financeiro, o mesmo é reaplicado nas suas atividades. Essas organizações tendem a ser encabeçadas por ONGs, OSCIPs, arranjos comunitários locais e, em casos mais raros, por bancos governamentais. Dada sua missão, essas IMFs também tendem a atender as populações mais pobres (*“os pobres dos pobres”*). (MORDUCH, 2000). As características dessa população e o grande número de empréstimos efetuados, somados ao fato de que os montantes transacionados em cada operação são bastante baixos, forçam o aumento dos custos operacionais dessas instituições, que, então, muitas vezes, dependem de um fluxo permanente de subsídios para continuar oferecendo seus serviços (CULL, DEMIRGÜC-KUNT, MORDUCH, 2009). Embora haja fortes críticas à dependência financeira continuada de muitas IMFs socialmente orientadas (GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007; ADAMS, 2008; DICHTER, 2010), Morduch (2000) e Cull, Dermirgüç-Kunt e Morduch (2009) lembram que esses subsídios podem ser bem justificados,

pois tais iniciativas atingem uma população ignorada por organizações financeiras que visam ao lucro.

As IMFs socialmente orientadas, de menor porte, fundadas por pequenas comunidades para atender às suas próprias necessidades, podem ser consideradas como empresas baseadas em comunidade (EBC). Segundo Peredo e Chrisman (2006, p. 310), EBC é definida como “*a comunidade assumindo os mútuos papéis de empreendedora e empresa para a busca de bens comuns*”. Conforme os autores citados, e Tracey, Phillips e Haugh (2005), as EBCs surgem como uma solução local de combate à pobreza, proteção ao meio ambiente e conquista ou reconquista do controle e autonomia econômica e política da comunidade. Essas “empresas comunitárias” sustentam-se sobre os recursos da própria comunidade, especialmente seu capital social interno, presentes nas suas redes de relação e coordenação sociais. Ao contrário de iniciativas desenvolvimentistas exógenas, as EBCs são endógenas: emergem da mobilização da comunidade, que, por si própria, preenche a estrutura dessas organizações e espelha nelas suas próprias relações sociais, seus sistemas de valores, suas tradições culturais e seus modelos decisórios (TRACEY, PHILIPS, HAUGH, 2005; PEREDO, CHRISMAN, 2006). Ainda segundo os mesmos autores, a comunidade é, ao mesmo tempo, empresa e cliente das EBCs, e suas estruturas de governança são mais participativas do que representativas. Seus sistemas de regulação, incluindo seus mecanismos de sanção e controle social, são definidos internamente com base na configuração dos valores e do tecido social da coletividade.

Além dos recursos financeiros gerados pelas atividades empreendidas pela própria comunidade<sup>19</sup> – neste caso, através das IMFs –, essa iniciativa pode obter fundos e outros tipos de auxílio externo, através da construção de parcerias com órgãos públicos, empresas privadas, doadores, ou outras EBCs. Entretanto, mesmo que, porventura, esses recursos tenham origem em fontes exógenas, ainda assim a EBC será a responsável pela sua gestão (TRACEY, PHILIPS, HAUGH, 2005).

Essa mudança geral de perspectiva confere às EBCs uma importante vantagem comparativa aos programas governamentais. Muitas iniciativas públicas voltadas para a diminuição da pobreza e o desenvolvimento local falharam por implantar programas incompatíveis com a realidade social, política, econômica e cultural das suas comunidades-alvo. As EBCs, ao

---

<sup>19</sup> Para Tracey, Philips e Haugh (2005), as EBCs são organizações híbridas que produzem os próprios ganhos a partir de atividades internas, normalmente, comerciais e obtêm fundos externamente.




contrário, são instrumentos promissores de combate sustentável à pobreza porque têm um caráter holístico e integram esses diferentes aspectos constituintes das comunidades, o que facilita a consideração mútua dos seus objetivos como um todo e dos indivíduos que a compõem (PEREDO, CHRISMAN, 2006). Tracey, Philips e Haugh (2005), por fim, adicionam que essas organizações, normalmente, são multifuncionais, no sentido de que incorporam diversas atividades de suporte e desenvolvimento da comunidade local. A figura 12.a resume outras características centrais das EBCs.

Condições que influenciam a emergência das EBCs	<b>Estresse socioeconômico</b>	Na raiz das EBCs, está o esforço da comunidade submetida a algum tipo de estresse estrutural em resolver problemas locais sociais, econômicos ou políticos.
	<b>Aprendizagem incremental</b>	As EBCs são o resultado de um processo embasado na experiência coletiva. Frequentemente, as comunidades das quais as EBCs emergem estiveram previamente envolvidas em ações políticas coletivas - por exemplo, demandas por serviços básicos, contestação a reformas governamentais etc. Essas ações prévias podem resultar em conhecimento tácito, imbricado dentro da comunidade e que podem ajudá-la a atingir outros objetivos.
	<b>Dependência do capital social comunitário</b>	O capital social produzido pela própria comunidade é o seu maior recurso. Como essas coletividades carecem de recursos financeiros e materiais, elas estão fortemente sustentadas sobre suas relações sociais para o atendimento das suas necessidades mais básicas. As redes comunitárias permitem que seus recursos escassos sejam agrupados, as ações sociais sejam coordenadas, e redes de segurança social sejam criadas, de modo a reduzir múltiplos riscos sofridos por seus indivíduos. É a habilidade das EBCs em gerar e explorar capital social que lhes confere poder frente a um contexto hostil de pobreza, violência e escassez generalizadas.
	<b>Tamanho da comunidade</b>	Comunidades excessivamente pequenas podem esvaziar o principal recurso das EBCs - a comunidade em si mesma; por outro lado, comunidades excessivamente grandes podem dismantelar os estoques locais de capital social através da fragmentação das suas redes sociais internas. Por isso, comunidades de porte intermediário tenderiam a ensejar o desempenho superior das EBCs.
Características das EBCs	<b>Utilizam habilidades internas da comunidade</b>	Habilidades previamente desenvolvidas dentro da comunidade podem influenciar a natureza da atividade empreendedora. Essas habilidades podem ser coletivas ou individuais.
	<b>Têm objetivos múltiplos</b>	As EBCs tipicamente perseguem, simultaneamente, vários objetivos da comunidade e dos seus integrantes individuais: sociais, econômicos, ambientais e culturais. Esses objetivos múltiplos emergem das múltiplas causas da pobreza. Embora a lucratividade possa ser uma das suas metas, os objetivos mais importantes das EBCs são a sustentabilidade, a geração de autoconfiança e autoestima e a melhoria da qualidade de vida da comunidade através da geração de atividades que propiciem renda aos seus integrantes, acesso a serviços sociais e apoio a atividades culturais. Esses propósitos emanam da visão social da comunidade, que cria e busca oportunidades de mercado para realizá-la.
	<b>Dependem da participação da comunidade</b>	A gestão das EBCs depende diretamente da participação da comunidade, canalizada a partir dos seus estoques locais de capital social. Sistemas de decisão e coordenação <i>bottom-up</i> são uma das forças das EBCs, visto seu caráter endógeno. Tradições ancestrais de gestão e tomada de decisão normalmente são resgatadas e assimiladas nas estruturas das EBCs: no geral, sua governança tende a refletir os modos tradicionais e informais de gestão social que regulam a comunidade. Na medida em que a EBC cresce, sistemas administrativos mais formais e estruturados tendem a emergir. Esses sistemas devem ser planejados para possibilitar à comunidade continuar comungando seu modo único e histórico de existência, mas ao mesmo tempo coadunando com processos voltados ao mercado.

**Figura 12.a. Emergência e Características das Empresas Baseadas em Comunidades (EBC)**

Fonte: adaptado de Peredo e Chrisman (2006)

Enfim, na figura 13.a, são resumidos os impactos potenciais dos três níveis do ambiente socioinstitucional das IMFs sobre as suas três atividades de redução de riscos transacionais (avaliação, monitoramento e *enforcement*).

<b>Ambiente socioinstitucional</b>		Autores			
Autor central: <i>Williamson (2000)</i>					
  <b>Níveis Socialmente imbricado e Formal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Países desenvolvidos (ambiente imbuído de capital social institucional)</li> <li>▪ <i>Ambiente de confiança e cooperação generalizadas</i>. Ensejam a criação de grandes redes horizontalizadas que facilitam as trocas impessoais e oferecem benefícios informacionais e de <i>enforcement</i> (maior fluxo de informações inter-atores, desburocratização das trocas econômicas e aplicação de sanções sociais).</li> <li>▪ <i>Segurança e eficiência institucional</i><sup>(1)</sup>. Dispositivos institucionais estáveis e eficientes reduzem riscos transacionais (garantia da propriedade privada – execução de contratos – e aumento do fluxo informacional).</li> <li>▪ <i>Demografia</i>. Alto IDH (e atendimento das necessidades básicas dos cidadãos mais pobres) e igualdade entre gêneros.</li> </ul>	North (1991), Knack, Keefer (1997), Putnam (2002), Choi, Kim, Kim (2009), UNDP (2012, 2013), World Bank (2012, 2013)			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Países em desenvolvimento (ambiente esvaziado de capital social institucional)</li> <li>▪ <i>Ambiente personalista avesso à cooperação impessoal</i>. Clientelismo institucionalizado mina as bases da confiança generalizada, produz equilíbrio social de não-cooperação e dificulta a avaliação, o monitoramento e o <i>enforcement</i> dos atores em inter-relação.</li> <li>▪ <i>Insegurança e ineficiência institucional</i> (tolerância à economia informal). A baixa qualidade dos sistemas formais de informação, de monitoramento e um sistema judicial inconstante e tendencioso oferecem poucos pontos formais de apoio às atividades de redução de riscos transacionais.</li> <li>▪ <i>Demografia</i>. Baixo IDH (analfabetismo, violência e destituição social) e diferenças agudas entre gêneros.</li> </ul>	Churchill (1999)			
 <b>Nível de Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Processo de empréstimos (clientes individuais) comum às IMFs</i>. Desenho das atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i>.</li> <li>▪ IMFs procuram encontrar o melhor equilíbrio entre incentivos ao repagamento e sanções à delinquência (detalhes na figura 10.a).</li> </ul>	Churchill (1999)			
	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>IMF sociais</i>. Devem realizar as atividades de redução de riscos transacionais de acordo com sua estrutura peculiar:</li> <li>▪ Baixo nível de formalização institucional<sup>(3)</sup></li> <li>▪ Missão concentra-se no alívio da pobreza e miséria</li> <li>▪ Objetivam maximizar o impacto do capital dos doadores na geração de desenvolvimento e redução de pobreza</li> <li>▪ Estrutura de capital dependente de doações</li> <li>▪ Atendem públicos-alvo profundamente pobres, excluídos ou miseráveis</li> <li>▪ Foco no desenvolvimento integral do cliente</li> <li>▪ Colocam-se como alternativa ao capitalismo tradicional<sup>(4)</sup></li> </ul> </td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">           Autores Morduch (2000), Battilana, Dorado (2010)         </td> <td style="width: 40%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Empresa baseada em comunidade (EBC)</i>. Deve utilizar intensivamente os recursos da comunidade para a redução dos seus riscos transacionais</li> <li>▪ É uma resposta a um estresse socioeconômico</li> <li>▪ É produto de aprendizagem incremental</li> <li>▪ Tem objetivos múltiplos</li> <li>▪ Dependente de               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Capital social comunitário</i></li> <li>▪ Tamanho ótimo da comunid.</li> <li>▪ Habilidad. internas da comunid.</li> <li>▪ Participação da comunid.</li> </ul> </li> </ul> </td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">           Autores Tracey, Phillips, Haugh (2005), Peredo, Chrisman (2006)         </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>IMF sociais</i>. Devem realizar as atividades de redução de riscos transacionais de acordo com sua estrutura peculiar:</li> <li>▪ Baixo nível de formalização institucional<sup>(3)</sup></li> <li>▪ Missão concentra-se no alívio da pobreza e miséria</li> <li>▪ Objetivam maximizar o impacto do capital dos doadores na geração de desenvolvimento e redução de pobreza</li> <li>▪ Estrutura de capital dependente de doações</li> <li>▪ Atendem públicos-alvo profundamente pobres, excluídos ou miseráveis</li> <li>▪ Foco no desenvolvimento integral do cliente</li> <li>▪ Colocam-se como alternativa ao capitalismo tradicional<sup>(4)</sup></li> </ul>	Autores Morduch (2000), Battilana, Dorado (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Empresa baseada em comunidade (EBC)</i>. Deve utilizar intensivamente os recursos da comunidade para a redução dos seus riscos transacionais</li> <li>▪ É uma resposta a um estresse socioeconômico</li> <li>▪ É produto de aprendizagem incremental</li> <li>▪ Tem objetivos múltiplos</li> <li>▪ Dependente de               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Capital social comunitário</i></li> <li>▪ Tamanho ótimo da comunid.</li> <li>▪ Habilidad. internas da comunid.</li> <li>▪ Participação da comunid.</li> </ul> </li> </ul>	Autores Tracey, Phillips, Haugh (2005), Peredo, Chrisman (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>IMF sociais</i>. Devem realizar as atividades de redução de riscos transacionais de acordo com sua estrutura peculiar:</li> <li>▪ Baixo nível de formalização institucional<sup>(3)</sup></li> <li>▪ Missão concentra-se no alívio da pobreza e miséria</li> <li>▪ Objetivam maximizar o impacto do capital dos doadores na geração de desenvolvimento e redução de pobreza</li> <li>▪ Estrutura de capital dependente de doações</li> <li>▪ Atendem públicos-alvo profundamente pobres, excluídos ou miseráveis</li> <li>▪ Foco no desenvolvimento integral do cliente</li> <li>▪ Colocam-se como alternativa ao capitalismo tradicional<sup>(4)</sup></li> </ul>	Autores Morduch (2000), Battilana, Dorado (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Empresa baseada em comunidade (EBC)</i>. Deve utilizar intensivamente os recursos da comunidade para a redução dos seus riscos transacionais</li> <li>▪ É uma resposta a um estresse socioeconômico</li> <li>▪ É produto de aprendizagem incremental</li> <li>▪ Tem objetivos múltiplos</li> <li>▪ Dependente de               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Capital social comunitário</i></li> <li>▪ Tamanho ótimo da comunid.</li> <li>▪ Habilidad. internas da comunid.</li> <li>▪ Participação da comunid.</li> </ul> </li> </ul>	Autores Tracey, Phillips, Haugh (2005), Peredo, Chrisman (2006)		

(1) Economias marcadas pelo formalismo; (2) Tolerância à economia informal; (3) Mersland e Strøm (2009); (4) Johnson (1998)

**Figura 13.a. Impactos Potenciais do Ambiente Socioinstitucional (Segunda Força Social) Sobre as Três Atividades de Redução de Riscos Transacionais das IMFs**

### 2.3.3 A terceira força social: como os quadros cognitivos do *staff* das IMFs sociais podem afetar as tarefas de avaliação, monitoramento e *enforcement*

Agora, serão discorridos os principais impactos potenciais dos quadros cognitivos do *staff* das IMFs sociais – os quais formam o terceiro elemento da tríade que compõe a questão-

problema de pesquisa – sobre as atividades de redução de problemas informacionais e de *enforcement* (avaliação, monitoramento e *enforcement*). Para tanto, será utilizada, como base, a abordagem de Ostrom (2000).

A pesquisadora refuta o pressuposto econômico de Olson (1965), considerado, há décadas, uma base segura sobre a qual construir políticas e instituições públicas: a de que os indivíduos precisam sofrer pressão externa (*enforcement*) para agir cooperativamente na construção e gestão de bens comuns. Através de experimentos realizados em laboratório e de *insights* da psicologia e sociologia evolucionárias, Ostrom (1998, 2000) mostrou a fragilidade daquele pilar. A autora partiu do fato objetivo de que coletividades cooperam para ações coletivas sem serem necessariamente forçadas para isso (como na participação em eleições<sup>20</sup> e em associações voluntárias) para questionar o modelo geral de “homem racional- egoísta” e propor novos pressupostos para a ação coletiva. Os principais achados que sustentaram a argumentação de Ostrom (2000) são os seguintes:

- Existem vários tipos de agentes e não apenas o indivíduo “racional-egoísta” de Olson (1965). Existem indivíduos mais propensos e menos propensos à colaboração e ao esforço de monitoramento e recompensa de seus pares;
- Normalmente, a crença de que os outros envolvidos em situações colaborativas cooperarão aumenta a propensão individual à colaboração;
- No geral, a maior aprendizagem sobre a natureza do jogo em que os agentes estão participando, devido ao prolongamento da sua interação no tempo, tende a acarretar mais cooperação, não menos. Em outras palavras, ao invés de aprender como não cooperar, os sujeitos aprendem como cooperar em jogos mais longos;
- A comunicação face-a-face aumenta substancialmente a cooperação (em comparação a experimentos realizados via terminais de computador);
- Quando a estrutura do jogo permite, agentes tendem a despender recursos privados para sancionar os indivíduos que realizam contribuições menores do que a média das outras contribuições feitas ao empreendimento coletivo;
- A taxa de contribuição para um empreendimento coletivo é afetada por vários *fatores contextuais*, incluindo o *design* da situação, as regras utilizadas para selecionar os participantes, o aumento da competição entre eles, a sua comunicação e o estoque de capital social existente.

A questão que se coloca frente a essas evidências é como indivíduos de natureza colaborativa sobreviveram e estão espalhados pelos diversos contextos sociais se o mundo seria dominado por indivíduos “racional-egoístas”? Ostrom (2000) recorre aos teóricos evolucionistas para mostrar que, ao longo da história da humanidade, foram os indivíduos cooperativos, e não os egoístas, que obtiveram maior sucesso na luta pela sobrevivência e que, portanto, os humanos desenvolveram uma maior capacidade para interagir em relacionamentos sociais deônticos do

---

<sup>20</sup> Considere-se que nos Estados Unidos, país de origem da autora, a participação do eleitorado é voluntária.

que para resolver problemas lógicos. Em outras palavras, os humanos teriam habilidades inatas para a aprendizagem de normas sociais<sup>21</sup>.

O conjunto de contribuições oferecidas por Ostrom representa um avanço importante, com desdobramentos igualmente relevantes para as IMFs e as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. O avanço é significativo, primeiramente, porque permite que conceitos como confiança, colaboração e, conseqüentemente, capital social, façam mais sentido no panorama da economia institucional, originalmente sustentada sobre uma noção de comportamento humano centrada na busca racional-egoísta de seus interesses individuais. Conforme fica claro, elementos centrais do capital social, como normas sociais (dispositivos informais de controle e sanção), relações informais e fluxo de informações sociais, estão presentes na concepção de agência humana e coletiva de Ostrom (1998, 2000). Segundo, a autora reflete no plano teórico o que é patente na vida cotidiana: os seres humanos são diferentes. Ao contrário do que a teoria econômica clássica tem sugerido, eles fazem escolhas diferentes e respondem de modo distinto a estímulos iguais, mesmo se inseridos em circunstâncias também idênticas. Essa afirmação, embora simples, desafia os fundamentos da economia institucional, e tem implicações maiores para a questão-problema desta pesquisa.

Primeiro, conforme corroborado por Ostrom (2000), grupamentos sociais formados por uma maioria de indivíduos que se já conhecem previamente, e que tenham propensão para a colaboração, para um relacionamento mais aberto (que facilita o fluxo de informações e, então, a execução das atividades de avaliação e monitoramento) e para a execução de sanções sociais (*enforcement*) têm maior probabilidade de sucesso na busca de seus objetivos, do que grupos formados por integrantes anônimos entre si, mais individualistas e focados em resultados de curto prazo. No contexto das IMFs, isto significa que agentes de crédito e clientes com tendências colaborativas e que já se conhecem previamente tenderão à redução dos seus riscos transacionais.

Essas características dos quadros cognitivos podem também afetar o *design* dos arranjos formados pela IMFs sociais e seus tomadores de crédito. Atores situados em posições-chave – como fundadores, por exemplo – podem imprimir em toda a organização, em maior ou menor grau, seu próprio sistema cognitivo (FLIGSTEIN, 2001; PEREDO, CHRISMAN, 2006).

---


<sup>21</sup> Ostrom (2000) conceitua as normas sociais como visões compartilhadas sobre o que é obrigatório, permitido ou proibido.



Um terceiro desdobramento importante da teoria da ação coletiva de Ostrom (1998, 2000) para esta pesquisa diz respeito ao capital social individual. Conforme citado, embora haja pessoas naturalmente egoístas e oportunistas, consoante prevê Olson (1965), também existem os tipos colaborativos: aqueles que tendem a confiar nos outros, mesmo não possuindo informações prévias a seu respeito, e aqueles dispostos a arcar com o custo pessoal de sancionar seus pares infratores (OSTROM, 2000). Isso significa que é possível uma pessoa ter rotinizado em seu comportamento os próprios elementos formadores do capital social. Ostrom (2000) também mostrou que indivíduos de tendência colaborativa buscam parceiros semelhantes para realizar trocas econômicas. Em outras palavras, essas pessoas normalmente infundem, nas suas redes relacionais, os valores do capital social. Por outro lado, ambientes preenchidos por indivíduos de *ethos* mais individualista e oportunista podem ser esvaziados de capital social. Neste caso, o baixo fluxo informacional, a escassez de confiança, solidariedade e colaboração podem retroalimentar-se e formar um vórtice negativo, que reforça a diminuição do capital social da rede e dos seus próprios integrantes.

Via de regra, as IMFs definem seus tipos cognitivos internos a partir das suas políticas de *contratação* e *socialização* (BATTILANA, DORADO, 2010). As autoras salientam como as diferentes procedências (*background* social ou técnico-financeiro) do *staff* contratado afetam suas crenças e atitudes em relação ao “melhor modo de proceder” na redução de riscos transacionais. Financistas e administradores assumiriam o tipo cognitivo capitalista tradicional (dito racional-egoísta): possuem competência técnica, tendem a focalizar os resultados financeiros da organização e a recorrer a métodos formais-impessoais e padronizados de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Os colaboradores advindos das áreas sociais, por outro lado, aproximam-se do tipo cognitivo colaborativo: enfatizam suas competências relacionais, priorizam os ganhos sociais aos econômicos e preferem ferramentas informais de redução de riscos transacionais, focalizadas no relacionamento cooperativo interpessoal dos clientes com o *staff* das IMFs. Ainda segundo as duas autoras, estes perfis podem ser hibridizados em alguma medida: um tipo cognitivo colaborativo e sensível ao quadro social dos mais pobres, mas, ao mesmo tempo, capaz de cumprir com as obrigações operacionais e financeiras de um banco. Seriam duas as vias possíveis para esta hibridização: através do treinamento dos funcionários já contratados com tipos cognitivos definidos (social ou financeiro); ou através do treinamento social-financeiro dos profissionais contratados sem experiência prévia (sem um tipo cognitivo definido *a priori*).

Na figura 14.a, são resumidos os impactos potenciais dos quadros cognitivos do *staff* das IMFs sobre as suas três atividades de redução de riscos transacionais (avaliação, monitoramento e *enforcement*).

	<b>Quadros Cognitivos</b> Autora central: <i>Ostrom (2000)</i>	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Processo de contratação e socialização</i>. Define o quadro cognitivo dominante na IMF (social/colaborativo e/ou técnico-financeiro/racional-egoísta)               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hibridização de tipos cognitivos (social ou técnico-financeiro) já definidos na fase de contratação</li> <li>▪ Hibridização de tipos cognitivos <i>a posteriori</i>, após indivíduos adentrarem na IMF</li> </ul> </li> </ul>		Battilana, Dorado (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tipo de quadro cognitivo dominante da IMF</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Racional-egoísta</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racionalidade objetiva e aversão ao risco</li> <li>▪ A confiança é apenas calculativa.</li> <li>▪ Foco em ganhos privados e resultados financeiros (no contexto das IMFs)</li> <li>▪ Preferência por dispositivos formais-impessoais de redução de risco (no contexto das IMFs)</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Colaborativo (dotado de capital social individual)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racionalidade objetiva-subjetiva</li> <li>▪ A confiança é calculativa e normativa</li> <li>▪ Foco em ganhos coletivos (sociais) e comunitários (no contexto das IMFs)</li> <li>▪ Preferência por dispositivos informais-interpessoais de redução de risco (no contexto das IMFs)</li> <li>▪ Abertura para solidariedade/benevolência e reciprocidade</li> <li>▪ Competências relacionais</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		Olson (1965), Ostrom (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Relacionamento de longo prazo entre staff da IMF e seus clientes</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Existente</i>. Maior tendência ao desenvolvimento de capital social individual (redução da assimetria informacional, benevolência e capacidade de sanção social), o que deve levar à redução dos riscos transacionais envolvidos.</li> <li>▪ <i>Inexistente</i>. Menor probabilidade de obtenção dos ganhos relacionais acima mencionados.</li> </ul> </li> </ul>		Ostrom (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>A liderança da IMF</i>. Dada sua posição de poder, tem maior possibilidade de imprimir seus valores e visão nos quadros cognitivos (outros colaboradores) da organização (neste caso, IMFs sociais baseadas em comunidade).</li> </ul>		Fligstein (2001), Peredo e Chrisman (2006)

**Figura 14.a. Impactos Potenciais do Ambiente Socioinstitucional (Segunda Força Social) Sobre as Três Atividades de Redução de Riscos Transacionais das IMFs**

Enfim, após apresentados todos os elementos da questão-problema de pesquisa, eles devem ser posicionados um em relação aos outros, de modo a ser possível identificar suas interações mútuas e o fluxo de influências gerado pela sua configuração particular sobre as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. O modelo das três forças sociais de Jens Beckert (2010), que representa a totalidade do contexto de existência das organizações como sendo a interação contínua e multilateral de quadros cognitivos, redes e instituições, é utilizado como base para esta construção.

## 2.4 Unindo as Três Forças Sociais: o Modelo de Jens Beckert

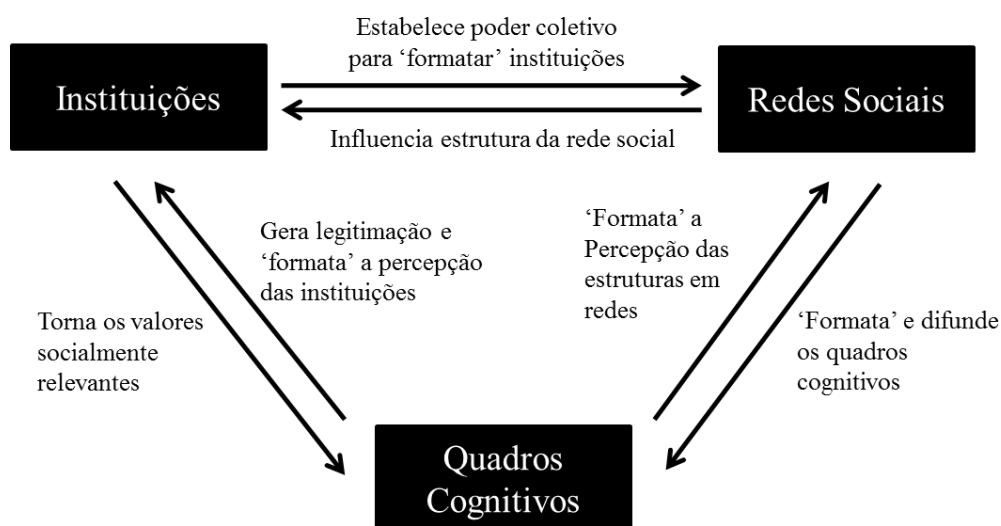
O modelo de Beckert (2010) reúne, em um mesmo modelo esquemático, as três forças sociais abordadas pela sociologia econômica: quadros cognitivos (aqui, entendidos como o exercício da agência individual), redes sociais e instituições. Frequentemente, as três forças são tratadas separadamente, o que reduziria, ou mesmo distorceria, o potencial de análise das relações existentes entre sociedade e economia.

[...] é apenas a partir da consideração simultânea de todas as três forças sociais que aspectos importantes da dinâmica dos mercados tornam-se compreensíveis. Eu argumento que redes, instituições e quadros cognitivos são irreduzíveis e que uma importante fonte da dinâmica dos mercados nasce das suas inter-relações [...] Embora possa ser útil distinguir analiticamente as três forças estruturais, qualquer abordagem que não leve em consideração todas as forças influenciando a ação permanece necessariamente incompleta nas suas análises e corre o perigo de desenhar um cenário distorcido do imbricamento da ação econômica e da dinâmica dos campos mercadológicos. (BECKERT, 2010, p. 606).

Dessa forma, Beckert (2010) propõe um modelo integrado, apresentado na figura 15.a, para viabilizar uma análise mais abrangente e fiel das relações estabelecidas entre estrutura social e economia. Seu pressuposto central é o do caráter irreduzível de redes, instituições e quadros cognitivos (todas as três formas são interdependentes e não exclusivas). Ao invés do mercado propriamente dito, Beckert (2010) utiliza a definição de campo para posicionar as três forças sociais uma em relação às outras. Os principais pontos a considerar sobre essa abordagem, neste momento, são os seguintes: (a) utilização de uma concepção de agência que considere, concomitantemente, todas as três forças sociais ao contrário da visão econômica de agência que pressupõe indivíduos atomizados em busca dos seus interesses próprios, apenas. A soma dessas forças sociais (instituições, redes e quadros cognitivos) faz emergir algum tipo de ordem local – mais ou menos estável –, onde os atores desenvolvem expectativas mútuas em relação aos comportamentos uns dos outros; (b) mudança do foco de análise para as forças sociais de estruturação, ao invés da transação econômica em si; (c) a delimitação do campo é dada pelo compartilhamento de aspectos culturais, políticos e sociais e não por limites geográficos; e (d) essa delimitação circunscreve os mercados a:

[...] reinos de interação estruturados por instituições ou por redes ou por culturas locais. Cada uma destas forças de estruturação contribui para a organização das trocas de mercado ao formatar tanto as oportunidades e restrições dos agentes como suas percepções de legitimidade e ilegitimidade. (BECKERT, 2010, p. 609).

Logo, enquanto (1) as redes posicionam organizações e indivíduos no espaço estrutural (revelando reputações e permitindo a difusão de idéias), (2) as instituições servem como suporte para determinadas ações dos atores, enquanto desencorajam outras; e (3) os quadros cognitivos oferecem “organização mental” ao ambiente social e, assim sendo, contribuem para a ordenação dos campos socioeconômicos. A inclusão dos quadros cognitivos, neste contexto, também é importante por mostrar que a agência dos atores sociais não é nem totalmente determinada pelas estruturas circundantes (redes e instituições), nem totalmente autônoma ou desvinculada das mesmas.



**Figura 15.a. A Influência Recíproca de Três Forças Sociais Em Transações Econômicas**  
 Fonte: Beckert (2010, p. 612)

Assim, como os atores sociais sofrem influências – e influenciam – assíncronas ou simultâneas, diretas ou indiretas, das mais diversas intensidades, *de todas essas três forças*, apenas a análise mútua de redes, instituições e quadros cognitivos permitiria uma visão coerente dos efeitos das suas ações e da estrutura socioinstitucional sobre as IMFs.

Os agentes precisam sintetizar nas suas respostas as demandas que partem de diferentes forças sociais. As demandas são multifacetadas e podem ser contraditórias umas às outras, o que abre uma variedade de modos que podem ser utilizados para responder à situação e, logo, recompor o campo (BECKERT, 2010, p. 610).









A estabilidade do campo analisado tenderá a sustentar-se se essas três forças estruturantes *reforçarem-se* mutuamente. Inversamente, haverá provavelmente maior instabilidade se a mudança em uma das forças *gerar novas oportunidades ou eliminar fontes de ganhos*

previamente existentes e à disposição dos atores sociais. Essa mudança na estrutura de incentivos do campo pode gerar conflito entre a configuração e conteúdo de redes, instituições e quadros cognitivos, e pode redirecionar o fluxo dos recursos que são fontes de poder, afetando as vias de ação dos atores envolvidos.

Enfim, de acordo com o escopo desta pesquisa, esse modelo precisa ser traduzido para a realidade da microfinança, ou seja, para o “reino de interação” existente entre o *ambiente socioinstitucional* no qual as IMFs sociais estão imersas, suas *redes* diversas e os quadros cognitivos dos seus *staffs*.

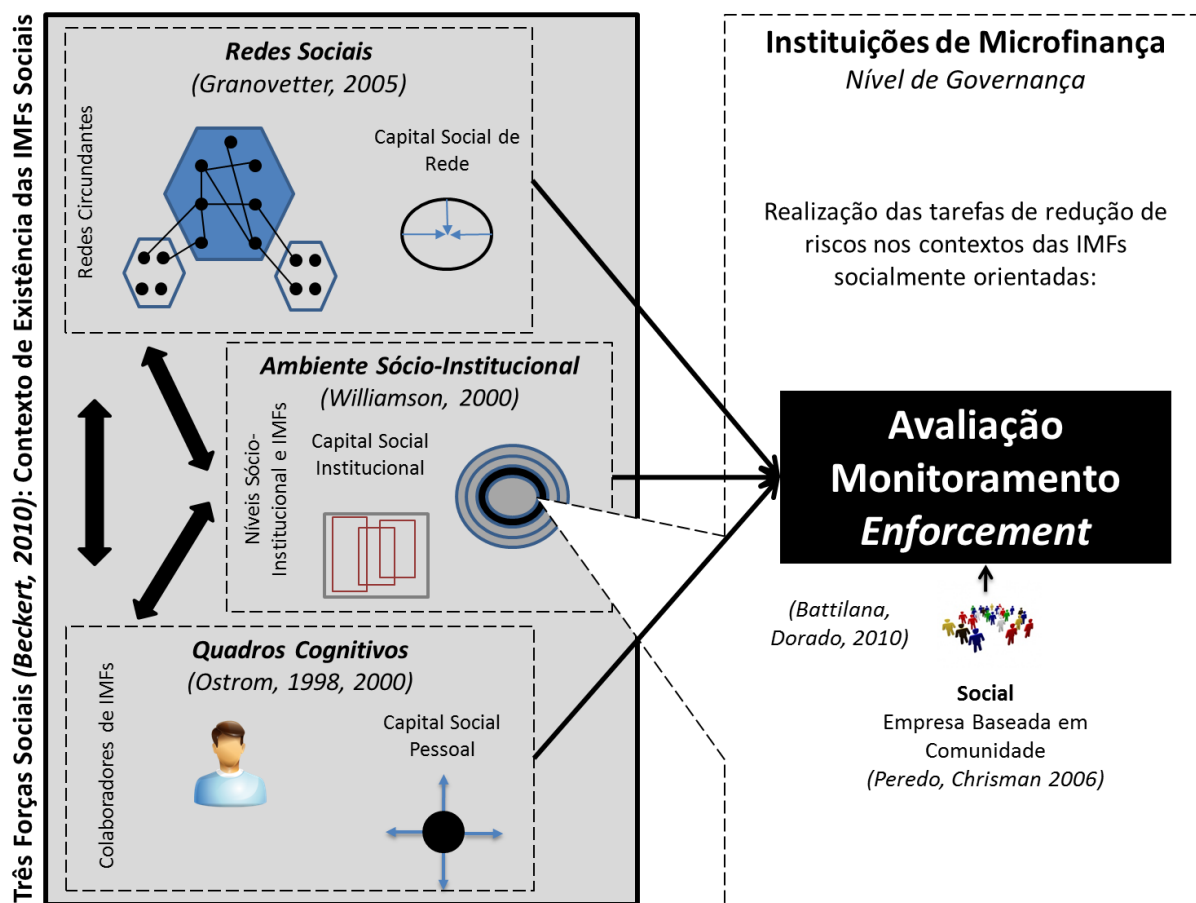
*Essas múltiplas relações possíveis* – consideradas a partir da construção teórica até aqui realizada – *complementam os efeitos individuais, anteriormente apresentados, de cada uma dessas forças sociais sobre as atividades de avaliação, monitoramento e enforcement e permitem a visualização abrangente do contexto de existência em que as IMFs sociais estão inseridas.* Ou seja, esse conjunto de relações, está localizado dentro do quadro que abarca todas as três forças sociais. A figura 16.a resume essa multiplicidade de efeitos prováveis.

Discutido o contexto de existência das IMFs e as dinâmicas que inter-relacionam suas três forças sociais e seus capitais sociais em uma realidade interacional única (modelo de BECKERT, 2010), obtêm-se todos os elementos necessários para apresentar o *framework* de pesquisa (figura 17.a). Como se observa, todas as três forças sociais (redes, quadros cognitivos e ambiente socioinstitucional) e seus capitais sociais estão em permanente interação e produzem influências sobre as três atividades de redução de riscos transacionais (avaliação, monitoramento e *enforcement*) executadas pelas IMFs sociais. Este mesmo *framework* subsidia os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Força Influenciante*	Força Influenciada*	Principais Influências
 <b>Nível Institucional Socialmente Imbricado e Nível Institucional Formal<sup>(1)</sup></b>	 <b>Nível Institucional de Governança<sup>(1)</sup></b> <b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os níveis de capital social institucional e a qualidade/eficiência das instituições formais influenciam o desenho da IMF – compatibilidade com o ambiente circundante - e sua escolha dos dispositivos de redução de assimetria de informação e aumento da capacidade de <i>enforcement</i>.</li> <li>A existência ou ausência de capital social institucional, respectivamente, facilita a emergência da confiança generalizada que enseja a criação das redes sociais ou, por outro lado, compromete o tecido social que serve como sustentação para essas mesmas redes.</li> </ul>
 <b>Nível Institucional de Governança<sup>(1)</sup> (IMFs sociais)</b>	 <b>Quadros Cognitivos</b> <b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A visão de mundo e atitude – incluindo a capacidade colaborativa – dos colaboradores das IMFs são influenciadas e, em alguma medida, determinadas pelas políticas de contratação e socialização da IMF.</li> <li>As IMFs sociais – particularmente as baseadas em comunidade – podem afetar a estrutura das redes locais de modo a aumentar a simetria informacional e a capacidade de <i>enforcement</i>.</li> </ul>
 <b>Quadros Cognitivos</b>	 <b>Nível Institucional de Governança<sup>(1)</sup></b> <b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dadas a posição e incumbências dos fundadores e colaboradores-chaves da IMF, eles influenciam diretamente a lógica central, a estrutura e as políticas e estratégias das IMFs para a redução de riscos transacionais.</li> <li>Diferentes <i>backgrounds</i> (social ou financeiro) e valores centrais (sociedade ou mercado) implicam diferentes preferências quanto às estratégias e ferramentas de diminuição dos riscos transacionais (métodos técnico-formais/impessoais ou métodos sociais-informais/pessoais)</li> <li>Fundadores e colaboradores-chaves da IMF podem difundir seus valores centrais nas redes locais.</li> </ul>
 <b>Redes</b>	 <b>Nível Institucional de Governança<sup>(1)</sup></b> <b>Quadros Cognitivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A configuração das redes locais pode influenciar o formato das IMFs e as suas estratégias organizacionais para a redução de riscos transacionais.</li> <li>A participação dos fundadores e outros colaboradores-chaves das IMFs em outras redes pode oferecer-lhes oportunidades ou restrições para as ações de redução de riscos transacionais da IMF; a percepção da configuração social pode influenciar a definição de políticas e estratégias de redução de risco por parte desses atores.</li> </ul>

(\*) O capital social está imbricado em cada uma das três forças sociais; (1) Os círculos concêntricos fazem referência ao modelo institucional de Williamson (2000), conforme adaptado na figura 09.a.

**Figura 16.a. Possíveis Influências entre as Três Forças Sociais no Contexto das IMFs**



**Figura 17.a. Influência das Três Forças Sociais (Incluindo Seus Estoques de Capital Social) sobre as Três Atividades de Redução de Risco Executadas por IMFs Sociais de Empréstimos Individuais**

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo descreve as linhas gerais, o método e as técnicas de pesquisa utilizadas para responder a questão-problema da presente investigação. Primeiramente, a partir da construção teórica realizada no segundo capítulo, é apresentado o quadro teórico-analítico da pesquisa: sua função é sumarizar e esquematizar os autores e elementos que subsidiaram a construção do *framework* da pesquisa e a sua operacionalização. Em seguida, é discutido o método escolhido para a realização desta pesquisa: o estudo de múltiplos casos, aplicado a partir de uma perspectiva multinível. Logo após, é apresentado o *framework* de pesquisa. Posteriormente, são apontadas as duas IMFs sociais de empréstimos individuais – uma brasileira e uma canadense – que correspondem aos dois estudos de caso para, posteriormente, serem apresentadas as etapas e técnicas de coleta de dados empregadas. Por último, será mostrado como os dados obtidos em campo foram analisados. Esse conjunto de etapas, somado à construção até então realizada (definição da questão-problema de pesquisa, dos objetivos geral e secundários e construção teórica) é resumido no desenho de pesquisa, apresentado na figura 01.b, que a esquematiza e sumariza.

#### **3.1. Quadro Teórico-Analítico da Pesquisa**

A partir da construção teórica apresentada, foram definidos quais os principais elementos da teoria a serem considerados para a construção do *framework* de pesquisa e, conseqüentemente, para a operacionalização da investigação. Esses elementos foram agrupados de acordo com os quadros teóricos apresentados ao final de cada uma das três forças sociais (figuras 07.a, 13.a e 14.a) – redes, ambiente socioinstitucional e quadros cognitivos, na figura 02.b. Após todas as três forças sociais terem sido analisadas separadamente em cada um dos casos, foram abordadas as inter-relações das mesmas e suas influências sobre os esforços de redução de riscos transacionais das IMFs.



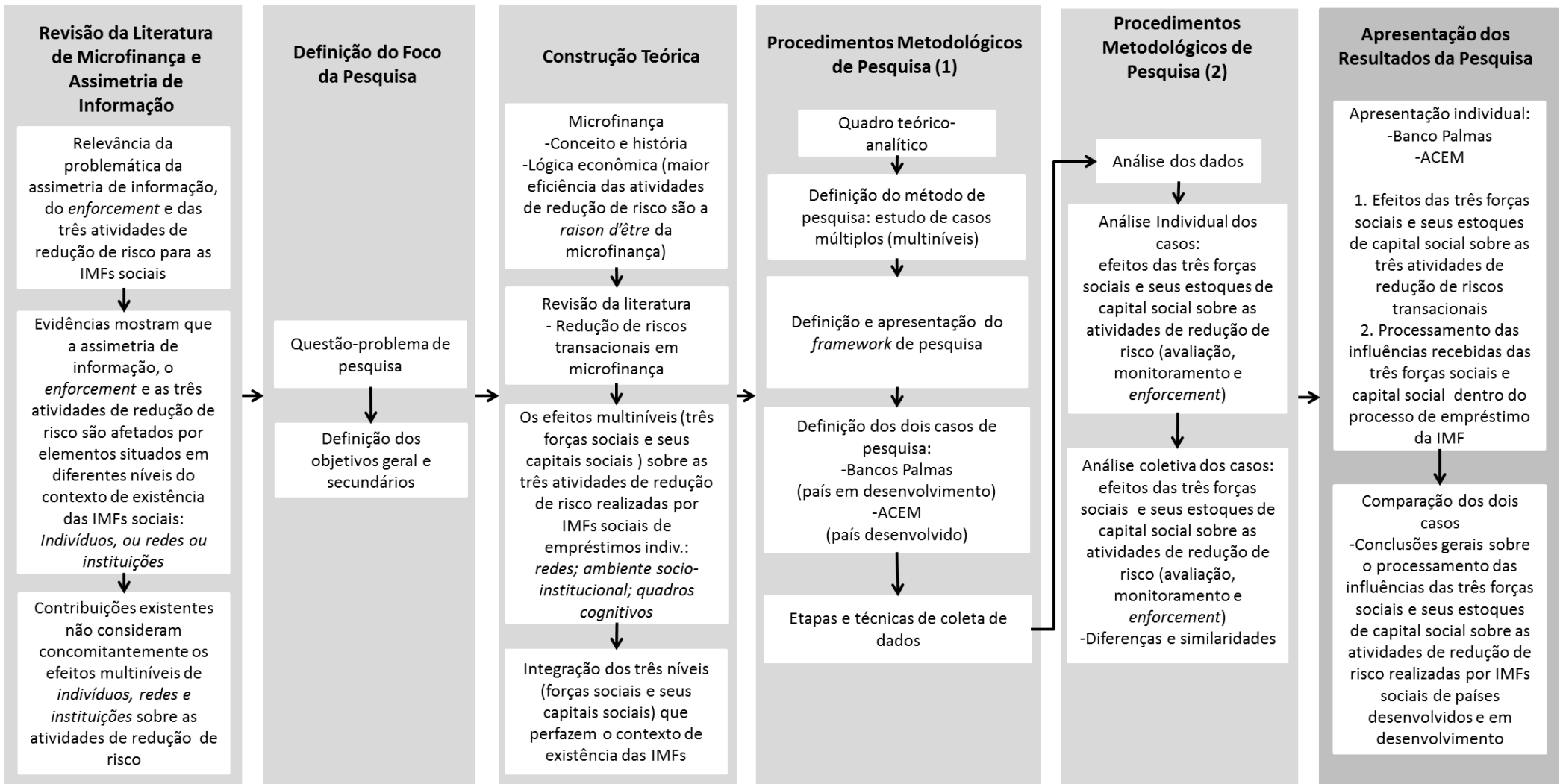


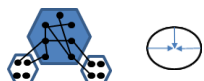



Figura 01.b. Desenho de Pesquisa

AMBIENTE SOCIOINSTITUCIONAL - <i>Williamson (2000)</i>		
Ambiente Socioinstitucional - Níveis Socialmente Imbricado e Formal	Foco de Análise	Principais Autores
 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Capital social institucional</i></li> <li>▪ <i>Níveis de segurança e eficiência institucional</i></li> </ul>	Influências das instituições socialmente imbricadas (incluindo o capital social) e formais sobre as ARRTs <sup>(1)</sup> (avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> ) das IMFs.	North (1991), Knack, Keefer (1997), Putnam (2002), Choi, Kim, Kim (2009)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Demografia</i></li> </ul>	Influências da demografia sobre as ARRTs das IMFs Churchill (1999), UNDP (2012, 2013), World Bank (2012)
Nível de Governança		
 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Processo de empréstimos comum às IMFs individuais. Atividades de avaliação, monitoramento e enforcement.</i></li> <li>▪ <i>IMF sociais</i></li> <li>▪ <i>Empresa baseada em comunidade (EBC)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influências do desenho e execução propriamente ditos das três ARRTs das IMFs.</li> <li>Influências da natureza social das IMFs sobre suas ARRTs</li> <li>Influências do modelo de negócio das IMFs (EBCs) sobre suas ARRTs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Churchill (1999)</li> <li>Morduch (2000), Battilana, Dorado (2010)</li> <li>Tracey, Phillips, Haugh (2005), Peredo, Chrisman (2006)</li> </ul>
REDES - <i>Granovetter (2005)</i>		
	Foco de Análise	Principais Autores
<i>Alteração no fluxo e qualidade de informações transacionadas</i>	Identificação dos modos de transferência das informações entre proponentes, clientes e IMFs para fins de suas ARRTs	Granovetter (2005), Grossman e Stiglitz (1980), Coleman (1988)
<i>Criação de sistemas sociais de recompensa e punição (enforcement)</i>	Identificação dos mecanismos sociais de recompensa e punição eventualmente utilizados pelas IMFs para fins de suas ARRTs	Granovetter (2005), Granovetter (2005), Coleman (1988), Putnam (1995, 2002)
<i>Alteração nos níveis de confiança inter-atores</i>	Identificação dos efeitos das relações de confiança sobre as ARRTs das IMFs	Granovetter (2005), McEvily, Perrone e Zaheer (2003); Ouchi (1980), Ebers (1999), Bachmann (2001), Adler (2001), McEvily, Perrone e Zaheer (2003)
		Capital social (Adler, Kwon, 2002)
QUADROS COGNITIVOS - <i>Ostrom (2000)</i>		
	Foco de Análise	Principais Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Processo de contratação e socialização</i></li> <li>▪ <i>Tipo de hibridização</i></li> </ul>	Identificação da <i>formação</i> do quadro cognitivo dominante das IMFs	Battilana, Dorado (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tipo de quadro cognitivo dominante da IMF (racional-egoísta/técnico ou colaborativo-social (dotado de capital social individual))</i></li> </ul>	Identificação do quadro cognitivo dominante nas IMFs e suas preferências quanto aos métodos para as ARRTs das IMFs	Olson (1965), Ostrom (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Relacionamento de longo prazo entre staff da IMF e seus clientes</i></li> </ul>	Identificação do impacto de relacionamentos anteriores (quando existente) dos <i>staffs</i> das IMFs com seus públicos-alvo nas ARRTs	Ostrom (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>A liderança da IMF</i></li> </ul>	Identificação das influências da liderança sobre as IMFs e suas ARRTs	Fligstein (2001), Peredo e Chrisman (2006)

(1) Atividades de Redução de Riscos Transacionais

Figura 02.b. Quadro Teórico-Analítico da Pesquisa (Fase Anterior à Inter-Relação das Três Forças Sociais)

### 3.2. O Método da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada através do método de estudo de casos qualitativos múltiplos. Segundo Yin (2010), o estudo de caso pode ser classificado como um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. De acordo com o mesmo autor, a análise de múltiplos casos permite o enriquecimento da pesquisa através da descrição de associações entre diferentes casos.

O referido método foi escolhido por entender-se que o estudo de caso proporciona uma maior aproximação do fenômeno estudado – especialmente, quando o mesmo envolve um maior grau de complexidade –, uma consequente maior aderência entre teoria e realidade e, como decorrência, a geração de conclusões que, mesmo carecendo de representatividade quantitativa, normalmente são mais densas e, portanto, bastante úteis a teóricos e práticos envolvidos com a temática estudada. Esse argumento é corroborado por Siggelkow (2007, p. 22-23):

[...] independentemente de como os estudos de caso são utilizados, pesquisas envolvendo informações extraídas de casos normalmente aproximam-se muito mais dos constructos teóricos e oferecem um argumento muito mais persuasivo sobre forças causais do que pesquisas empíricas mais abrangentes podem fazer. [...] Um *paper* deve permitir ao leitor ver o mundo e não apenas a literatura, de um novo modo [...] Se a teoria fala apenas de teoria, o exercício coletivo de pesquisa corre o perigo de tornar-se totalmente auto-referencial e de perder o contato com a realidade.

O argumento é particularmente importante no contexto da presente pesquisa, através da qual se objetivou não apenas evidenciar a existência de relações causais multiníveis no contexto da microfinança, mas também entender *como* elas efetivamente existem, relacionam-se e contribuem para afetar as três atividades de redução de risco executadas pelas IMFs sociais de empréstimos individuais. Portanto, entendeu-se que, através do estudo de caso, é possível compreender com suficiente profundidade como as relações entre a pluralidade de elementos mencionados na revisão de literatura estabelecem-se no contexto real de existência de cada uma das IMFs sociais, brasileira e canadense, a serem investigadas.

Adicionalmente, o método de estudo de caso foi considerado dentro de uma perspectiva multinível. Segundo Hitt *et al.* (2007), o pressuposto central a sustentar a abordagem multinível é a consideração de que muitos impactos e decorrências não são gerados por relações monocausais, mas, ao contrário, são o produto de uma *confluência de*

*influências* que emanam de diferentes níveis da realidade. Além disso, a utilização de “lentes” que possibilitem ao pesquisador observar simultaneamente diversos níveis de um mesmo fenômeno “*revela a riqueza do comportamento social*” e permite ultrapassar problemas inerentes às investigações que focam os fenômenos sociais *ou* apenas a partir do nível macro *ou* apenas a partir do nível micro (HITT *et al.* 2007, p. 1385). Conseqüentemente, esse tipo de abordagem é particularmente cabível para a presente questão-problema de pesquisa, a qual envolve três diferentes níveis do contexto de existência das IMFs socialmente orientadas. Outro ponto a endossar a utilização dessa perspectiva é a sua demanda por estudos de caso, o método de pesquisa utilizado nesta investigação:

Dadas as ambigüidades inerentes às pesquisas multiníveis, o uso de metodologias qualitativas parece ser especialmente cabível [...] Estudos de caso intensivos e outras formas de pesquisas qualitativas podem ser muito úteis para entender fenômenos multiníveis. (HITT *et al.* 2007, p. 1390 e 1393).

Por último, assim como Siggelkow (2007), Hitt *et al.* (2007) enfatizam a necessidade dos pesquisadores em administração atacarem problemas de ordem prática. Estes últimos autores aderem ao manifesto realizado, em 2006, pelo presidente da *Academy of Management* (CUMMINGS, 2007) e sugerem que os pesquisadores envolvidos com a investigação de problemas administrativos devem gerar evidências que sejam de real importância para os teóricos, mas principalmente para aqueles envolvidos com o cotidiano prático das organizações. Para tanto, é necessário entender os fenômenos organizacionais em seus diversos níveis, tanto em seus efeitos *top-down*, quanto em suas dinâmicas e pressões *bottom-up* (HITT *et al.* 2007). Essa tarefa é cumprida na presente pesquisa: a compreensão de como efetivamente ocorrem as atividades de redução de risco, a partir da influência dos três diferentes níveis do contexto real de existência das IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais.

### **3.3. *Framework* da Pesquisa: Influências das Três Forças Sociais Sobre as Atividades de Avaliação, Monitoramento e *Enforcement* de IMFs Sociais**

Conforme foi apresentado ao longo do segundo capítulo, as três tarefas de diminuição de risco podem ser afetadas por diversos fenômenos individuais e coletivos, localizados

nas três diferentes forças sociais. A união desses elementos – resumidos na figura 02.b – forma o *framework* da presente pesquisa, ilustrado na figura 03.b.

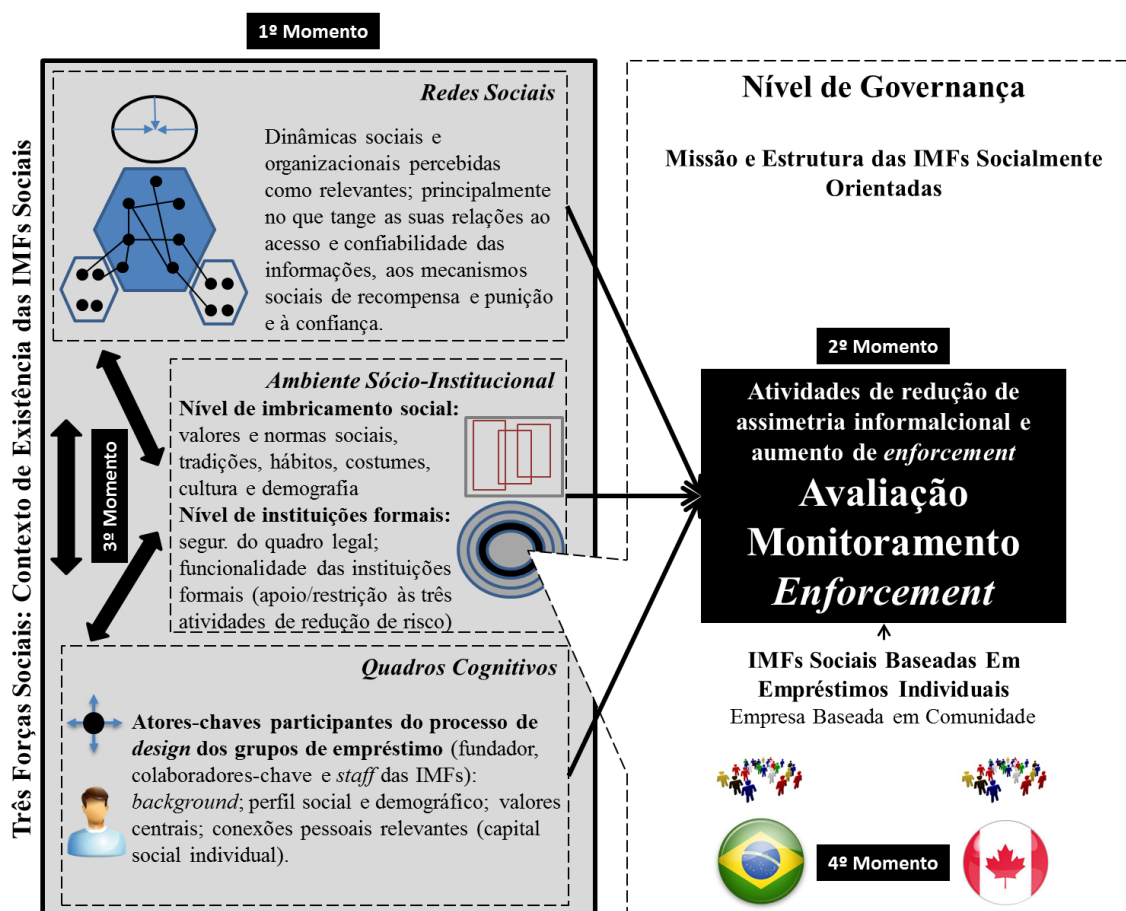


Figura 03.b. *Framework* de Pesquisa: Efeitos das Três Forças Sociais Sobre as Atividades de Redução de Problemas Associados à Assimetria da Informação e do *Enforcement* Imperfeito

Através da análise de cada uma das partes desse *framework* em cada um dos casos e, depois, de todas elas em conjunto, a pergunta-problema da presente pesquisa é respondida: é mostrado como as IMFs sociais focadas em empréstimos individuais e situadas em um país desenvolvido (Canadá) e em um país em desenvolvimento (Brasil) processam as influências recebidas das três forças sociais dentro das suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*, a fim de reduzir os problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* imperfeito. Desse modo, as análises englobaram várias inter-relações existentes entre as três forças sociais do *framework* da pesquisa (indivíduos, redes e instituições).

### 3.3.1 Operacionalizando o *framework* da pesquisa em quatro momentos

Conforme aponta a figura 03.b, o *framework* da pesquisa foi operacionalizado em quatro momentos distintos que seguem uma mesma lógica de apresentação: as evidências da pesquisa foram apresentadas primeiramente em formato de APÊNDICES para, após, terem sido analisadas à luz dos argumentos sistematizados ao longo da revisão da literatura e da construção teórica.

No primeiro momento do *framework* da pesquisa, foram analisadas as três forças sociais que preenchem o contexto de existência das IMFs sociais brasileira e canadense, de acordo com a literatura apresentada no segundo capítulo. Como ambas as iniciativas de microfinança situam-se no nível institucional da governança, posicionado no núcleo do ambiente socioinstitucional, essa foi a primeira força social a ser analisada. Posteriormente, foram examinadas as redes que eventualmente intercederam nas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* das duas IMFs. E, por fim, os quadros cognitivos dos seus *staffs*, incluindo seus dirigentes e outros colaboradores-chaves para o processo de redução de risco. A exposição e análise dessas três forças sociais apresentaram um quadro consistente do contexto de existência das IMFs e dos principais elementos que potencialmente afetam os seus esforços de redução de assimetria de informação e aumento da capacidade de *enforcement*. Neste primeiro momento, todas as três forças foram analisadas separadamente.

Em um segundo momento, as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* das IMFs foram apresentadas. Foram detalhadas as estratégias, técnicas e recursos efetivamente utilizados pelas IMFs para aumentar sua simetria informacional e sua capacidade de *enforcement* em relação aos seus proponentes e clientes. O processo de empréstimo das IMFs é a espinha dorsal dessa análise, haja vista que todas as três atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* são operacionalizadas ao longo do mesmo. Tal qual ocorre no primeiro momento, nessa etapa ainda não foram discutidas diretamente as inter-relações entre os diferentes elementos da estrutura da pesquisa.

Essa é a função do terceiro momento da apresentação dos resultados da pesquisa. O inter-relacionamento de todos os pontos previamente apresentados foi analisado e discutido. Ou seja, no referido tópico, a questão-problema de pesquisa foi respondida

em cada um dos dois casos: foi mostrado como as IMFs sociais brasileira e canadense processam as influências recebidas das três forças sociais (ambiente institucional, redes e quadros cognitivos) na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e *enforcement* defectivo junto aos seus clientes individuais.

Por último, no quarto momento do *framework* da pesquisa, os resultados finais de ambos os casos foram postos lado a lado. A figura 04.b resume os quatro momentos do *framework* da pesquisa. Esses quatro momentos foram operacionalizados sobre os dois casos escolhidos para a pesquisa, apresentados no próximo tópico.





Momento da Pesquisa	Elementos Analisados	Enfoque
1º Momento	<i>Três Forças Sociais (incluindo seus estoques de capital social)</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ambiente Socioinstitucional</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível institucional de imbricamento social</li> <li>▪ Nível institucional formal</li> <li>▪ Nível institucional de governança (IMFs sociais brasileira e canadense)</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Redes</i></li> <li>▪ <i>Quadros cognitivos (staff das IMFs sociais)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituição das três forças sociais</li> <li>▪ Possíveis efeitos sobre a assimetria de informação e a capacidade de <i>enforcement</i> das IMFs</li> </ul>
2º Momento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenho e execução das atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> pelas IMFs sociais brasileira e canadense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo de empréstimo e seus principais dispositivos internos</li> <li>▪ Recursos diversos mobilizados para a execução das três atividades</li> </ul>
3º Momento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inter-relações entre três forças sociais e influências sobre IMFs e suas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processamento das influências recebidas das três forças sociais para a redução da assimetria de informação e aumento da capacidade de <i>enforcement</i> das IMFs</li> </ul>
4º Momento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparação entre os dois casos da pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evidenciação das semelhanças e diferenças entre ambos os casos da pesquisa, de modo a esclarecer o impacto de ambientes institucionais desenvolvidos e em desenvolvimento sobre os esforços de redução de riscos de problemas informacionais e de <i>enforcement</i></li> </ul>

Figura 04.b. Operacionalização do *Framework* da Pesquisa em Quatro Momentos

### 3.4 A Escolha dos Casos

Foram escolhidos dois casos para realizar a pesquisa: Banco Palmas, uma IMF brasileira socialmente orientada; e a ACEM (*Montreal Community Fund*), uma IMF canadense, também socialmente orientada. A figura 05.b coloca em paralelo as duas IMFs e contém as justificativas para a sua inclusão na pesquisa. Como ambas as organizações são exaustivamente analisadas no capítulo de resultados (e nos

APÊNDICES IV e VIII, respectivamente), apenas suas características gerais são apresentadas neste momento.

	<b>Banco Palmas</b>	<b>ACEM</b>
<b>Instituições de Microfinança (IMFs) Socialmente Orientadas</b>		
<b>País</b>		
<b>Ano de fundação</b>	1998	1990
<b>Origem (Natureza)</b>	Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira - ASMOCONP (Comunitária)	Movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal (Comunitária)
<b>Área de atuação</b>	Conjunto Palmeiras e bairros vizinhos Fortaleza/CE, Brasil	Ilha de Montreal Quebec, Canadá
<b>Principais serviços oferecidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Serviços financeiros</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empréstimos (produção e consumo);</li> <li>▪ Microseguro; Correspondente bancário; Pagamentos móveis</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Serviços não financeiros</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamentos; Promoção de comércio e economia locais; Geração de negócios sociais; Atividades culturais e de empoderamento; Atividades de gestão comunitária</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Serviços financeiros</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empréstimos (produção); Empréstimos-ponte (para outras empresas sociais)</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Serviços não financeiros</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Coaching</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Estrutura</b>	01 unidade composta por cerca de 25 colaboradores efetivos	01 unidade composta por 05 colaboradores efetivos e 18 voluntários
<b>Métodos de emprést.</b>	Forte ênfase em métodos individuais <sup>(1)</sup>	Apenas métodos individuais
<b>Taxa de juros para empréstimos</b>	0%↔3,0% a.m.	10% a.a. (0,8% a.m.)
<b>Valores de emprést.</b>	R\$20,00↔R\$15.000,00	CAN\$500,00↔CAN\$20.000,00
<b>Público-alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moradores do Conjunto Palmeiras e redondezas</li> <li>▪ Ênfase em mulheres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Públicos pobres e excluídos da ilha de Montreal</li> <li>▪ Ênfase em imigrantes</li> </ul>
<b>Justificativas individuais para escolha dos casos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É o primeiro banco comunitário do Brasil</li> <li>▪ É uma iniciativa genuinamente comunitária</li> <li>▪ Lidera a Rede Brasileira de Bancos Comunitários e oferece <i>know-how</i> para várias outras iniciativas semelhantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É o primeiro fundo comunitário do Canadá</li> <li>▪ É uma iniciativa genuinamente comunitária</li> </ul>

(1) Mais de 99% dos seus empréstimos (em valores) são liberados pelo método individual

**Figura 05.b. Comparativo entre as Duas IMFs e Justificativa para a Sua Escolha: Banco Palmas e ACEM**

Fonte: elaborado a partir de Banco Palmas (2011a, 2011b, 2011c), ACEM (2012a)

Antes da coleta dos dados, as duas IMFs foram acessadas *in loco* pelo pesquisador com os objetivos listados a seguir.

- (a) Verificar a aderência dos casos à questão-problema proposta pela presente pesquisa;
- (b) Analisar preliminarmente as duas IMFs para ajustar os instrumentos de coleta de dados de acordo com suas peculiaridades;
- (c) Fazer levantamento prévio dos colaboradores a serem entrevistados e os processos a serem acompanhados (*shadowing*);



- (d) Obter documentos preliminares para uma primeira esquematização das três atividades de redução de risco;
- (e) Obter a autorização formal das IMFs para a realização dos casos.

### 3.4.1 A Escolha dos Países

Dois motivos justificam a escolha do Brasil, um país em desenvolvimento, ou emergente, e o Canadá, um país desenvolvido, como nações-sede dos casos da presente pesquisa. Primeiramente, como o ambiente socioinstitucional constitui uma das três forças sociais investigadas na presente pesquisa, foi necessário haver a possibilidade de *comparação* institucional, pois, “*é difícil, senão impossível, discernir os efeitos das instituições nos comportamentos e estruturas sociais se todos os casos [de análise] estão imbricados em instituições idênticas ou muito similares*” (SCOTT, 1995, p. 146). Em outras palavras, as influências exercidas pelo ambiente socioinstitucional sobre as IMFs emergem através da *confrontação* das diferenças existentes entre aquelas. Como o Brasil e o Canadá estruturam corpos econômico-institucionais profundamente diversos, esses países constituíram, em conjunto, uma base viável para tal comparativo<sup>22</sup>.

Mas como existem vários países desenvolvidos e em desenvolvimento no mundo, resta ainda justificar porque foram escolhidos o *Brasil* e o *Canadá*, especificamente. Optou-se pelo *Brasil*, primeiramente porque essa pesquisa foi financiada com recursos públicos<sup>23</sup> e entende-se que ela deva prover frutos ao país. Em segundo lugar, o Brasil é um dos maiores países emergentes do mundo que, porém, ainda não possui uma indústria de microfinança bem desenvolvida. Índia, Bangladesh, África do Sul, Rússia, Filipinas e outras nações em desenvolvimento vêm há décadas fomentando iniciativas dessa natureza, e hoje contam com milhões de micro-tomadores de crédito. Logo, o estudo da microfinança no Brasil tende a produzir avanços importante para as várias partes interessadas (*policy makers*, IMFs, clientes e pesquisadores da área) e, no final das contas, gerar maior inclusão financeira para a sua população mais pobre.

---

<sup>22</sup> Segundo Knack e Keefer (1997), Peng (2003) e Choi, Kim e Kim (2009), as economias de países emergentes, como o Brasil, ainda operam fortemente sobre *relações e redes sociais*. A inexistência ou ineficiência de dispositivos formais de regulação levariam seus atores a optar pela confiança interpessoal e redes de influência para estabelecer suas transações. Por outro lado, segundo os mesmos autores, as transações econômicas ocorridas nos países desenvolvidos, como é o caso Canadá, tendem a depender menos de relacionamentos interpessoais de confiança, pois são suportadas por *dispositivos formais-impessoais eficientes de regulação*.

<sup>23</sup> O autor da pesquisa foi bolsista-CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

O *Canadá*, por sua vez, foi escolhido não só por ser um país desenvolvido, mas também por ter um *sistema de negócio anglo-saxão*<sup>24</sup> (CHOI, KIM, KIM, 2009). Os países desenvolvidos baseados em *sistemas de negócio comunitário* possuem certa similaridade com os países em desenvolvimento, o que poderia diminuir o efeito-contraste, por assim dizer, quando da comparação entre ambos. Mais especificamente, a Europa e algumas outras regiões desenvolvidas (ex.: Japão) sustentadas sobre *sistemas de negócio comunitário* têm nos seus grupos sociais – tal qual os países emergentes – um dos pilares da organização das suas economias (PENG, 2003; CHOI, KIM, KIM, 2009). Os países com *sistema de negócio anglo-saxão* – como o Canadá –, por outro lado, têm nas regras formais, nos contratos e no individualismo as bases mais fortes para estruturar suas transações econômicas e, portanto, afastam-se consideravelmente da natureza institucional dos países em desenvolvimento, o que promove um cenário de maior diferenciação comparativa.

### 3.5 A Coleta dos Dados

A figura 06.b resume os principais elementos da coleta de dados realizada para o alcance dos objetivos de pesquisa e o preenchimento da resposta da sua questão-problema.

Na descrição dos quadros cognitivos de ambas as IMFs sociais, o perfil, história, dados demográficos e valores de todos os entrevistados são detalhados em profundidade. Por isso, por ora são resumidas apenas suas características principais, apresentadas na figura 07.b, onde também são apontados os períodos em que os dados foram coletados<sup>25</sup>, a duração das entrevistas e o idioma em que elas foram realizadas. Na ACEM, uma entrevista coletiva junto a todo o seu *staff* permanente, com duração aproximada de duas horas, precedeu as entrevistas individuais.

---

<sup>24</sup> Os outros países com o mesmo sistema de negócio são os Estados Unidos, Reino Unido e Austrália (CHOI, KIM, KIM, 2009).

<sup>25</sup> Períodos intermitentes; as coletas de dados através do método de *shadowing* foram realizadas nos mesmos intervalos de tempo.

Momentos	Ferramentas	Banco Palmas e ACEM		
		Materiais Utilizados	Elementos teóricos envolvidos	Atores envolvidos
1º Momento (Três forças sociais)	Entrevistas em profundidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Roteiro de pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ambiente Socioinstitucional</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível institucional de imbricamento social</li> <li>▪ Nível institucional formal</li> <li>▪ Nível institucional de governança (Banco Palmas e ACEM)</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Redes</i></li> <li>▪ <i>Quadros cognitivos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos os entrevistados</li> <li>▪ Banco Palmas (7)</li> <li>▪ ACEM (6)</li> </ul>
	Pesquisa documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos primários (internos) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco Palmas (185)</li> <li>▪ ACEM (119)</li> </ul> </li> <li>▪ Documentos secundários (externos)</li> <li>▪ Bases de dados externas (instituições formais)</li> </ul>		
2º Momento (Processo de empréstimo)	Entrevistas em profundidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Roteiro de pesquisa</li> <li>▪ Subsídios obtidos na coleta de dados das três forças sociais (1º momento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas as fases dos processos de empréstimo (avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos os entrevistados</li> <li>▪ Banco Palmas (7)</li> <li>▪ ACEM (6)</li> <li>▪ Proponentes, clientes e outros atores eventualmente presentes durante as atividades de <i>shadowing</i></li> </ul>
	Pesquisa documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos primários internos <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco Palmas (185)</li> <li>▪ ACEM (119)</li> </ul> </li> </ul>		
	<i>Shadowing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluxo do processo de empréstimo</li> <li>▪ Entrevistas durante a realização das atividades</li> </ul>		
3º e 4º Momentos	Construídos a partir das evidências obtidas nos dois momentos anteriores			

**Figura 06.b. Resumo da Coleta de Dados da Pesquisa**

Os nomes de todos os participantes da pesquisa foram alterados para proteger sua confidencialidade, de acordo com o *Termo de Autorização Para Realização de Pesquisa Acadêmica*, que foi assinado por eles. Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações das respectivas IMFs. As entrevistas em português foram transcritas de modo a preservar o coloquialismo dos informantes. As entrevistas feitas em língua inglesa foram mantidas no formato original para preservar sua integridade. A única entrevista realizada em francês foi conduzida por uma francesa nativa, pesquisadora ligada à HEC Montréal. A mesma profissional transcreveu a entrevista para o inglês e auxiliou na tradução de vários documentos da ACEM escritos no seu idioma materno. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise, operacionalizada em *software* específico.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com dois critérios: (a) sua relação com o processo de empréstimo e as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* e (b) a ocupação de posição de liderança dentro da IMF. Os entrevistados da ACEM e do

Banco Palmas cobrem a quase totalidade dos seus respectivos processos de empréstimo, e os principais responsáveis por ambas as organizações também estão inclusos entre os entrevistados. Os poucos procedimentos de crédito não operados pelos respondentes representam uma parte menor do quadro geral das três atividades de redução de risco. De toda a forma, foram obtidas evidências a seu respeito através de dois outros meios: (a) *shadowing* e (b) documentação interna das instituições.

Retornando a figura 04.b, onde estão listados os quatro momentos da pesquisa, vê-se que as primeiras coletas de dados focalizaram o contexto de existência de ambas as IMFs sociais, ou seja, suas três forças sociais. A utilização de bancos de dados externos teve grande importância nessa fase. Informações disponibilizadas pela ONU, IBGE, OMS e outros organismos nacionais e internacionais permitiram o desenho detalhado dos níveis institucionais socialmente imbricados e formal tanto brasileiro quanto canadense. Essas informações foram complementadas pelas entrevistas e por documentações internas às duas IMFs.

As duas técnicas também foram amplamente utilizadas para coletar as informações necessárias para o preenchimento dos momentos posteriores do *framework* da pesquisa. O roteiro de entrevista continha 45 questões abertas, separadas em quatro partes principais, todas baseadas na construção teórica anteriormente apresentada, nos *inputs* obtidos na visita inicial às duas IMFs e na análise preliminar das documentações obtidas na mesma oportunidade:

- (a) Atividades de seleção, monitoramento e *enforcement* da IMF;
- (b) Influências dos quadros cognitivos nas três atividades citadas;
- (c) Influências do ambiente socioinstitucional sobre as três atividades citadas;
- (d) Influências das redes sobre as três atividades citadas.

No decorrer das entrevistas, novas perguntas foram, eventualmente, adicionadas, de acordo com as demandas do problema da presente pesquisa ou o conhecimento dos entrevistados sobre determinado tópico de interesse. Esse método proporcionou o aprofundamento de pontos específicos necessários à resposta da questão-problema desta pesquisa.

A utilização da documentação interna às duas IMFs foi particularmente importante para a descrição e análise da sua formação, estrutura e funcionamento. O grande volume de relatórios, planilhas, livros, boletins, comunicados etc. permitiu captar uma série de

características intrínsecas das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* do Banco Palmas e da ACEM, assim como influências externas sofridas por elas. Todos os documentos coletados foram inseridos e agrupados no mesmo *software* utilizado para a ordenação e análise das entrevistas.

	Períodos de coleta de dados	Codínomes	País de Origem	Cargo	Duração (h)	Idioma Materno	Idioma da Entrevista
Banco Palmas	02-06 mai. 2013 26-29 set. 2013	José	Espanha	Coordenador de crédito e inovação	3	Espanhol	Português
		Manoel		Coordenador geral	2		
		Caetano		Agente de crédito	1,5		
		Joana	Brasil	Supervisora de correspondentes bancários	1,5	Português	Português
		Maira		Analista de crédito	1		
		Adão		Coordenador de micro-seguros	1,5		
		Luciano		Assistente de relações públicas	½		
ACEM	12-14 dez. 2011 16-26 jan. 2012 21 fev. 2012	Madalaine	França	Consultora de acompanhamento	2	Francês	Inglês
		Kathy	Burundi	Consultoras de crédito comunitário	1	Kirundi	Francês
		Amrita	Índia	Agente comunitário e econômico	1,5	Tamil	Inglês
		Kuri	Costa do Marfim	Diretora executiva	3	Francês	Inglês
		Joanne	Estados Unidos	Auxiliar administrativo e de comunicação	2	Inglês	Inglês
		Giorgio	França		½	Francês	Inglês

**Figura 07.b. Indivíduos Entrevistados**

A adoção do *shadowing* para coleta de dados complementou as informações obtidas através das entrevistas e documentos internos. Segundo McDonald (2005), *shadowing* é a técnica através da qual o pesquisador acompanha indivíduos, fenômenos ou situações organizacionais ao longo de um determinado período de tempo. Essa técnica é particularmente cabível às características e demandas da presente pesquisa. (A figura 08.b apresenta os principais benefícios quanto a sua utilização e a sua relevância para esta investigação).

Várias etapas dos processos de empréstimo da ACEM e do Banco Palmas foram sistematicamente acompanhadas pelo pesquisador (ver figura 09.b). A vivência, em primeira mão, dos fluxos reais de crédito, permitiu-lhe comparar as informações obtidas anteriormente com o funcionamento, de fato, das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

Por último, como o terceiro e quarto momentos do *framework* da pesquisa foram construídos a partir dos dados obtidos durante os dois primeiros momentos, não houve coleta de dados para os mesmos.

Principais Benefícios	Relevância Para a Questão-Problema desta Pesquisa
<p><b>Acesso direto ao fenômeno</b> A técnica não se baseia apenas nas informações cedidas pelos indivíduos pesquisados, mas também na visualização e vivência real do fenômeno de interesse, incluindo não apenas os eventos que se desenrolam no seu centro, mas também os elementos que existem na sua periferia (conversas paralelas, linguagens corporais etc.).</p>	<p>A observação, em primeira mão, das situações reais envolvendo as três atividades de redução de risco oferece um conjunto rico de evidências, detalhado e denso, que permite uma visualização multidimensional do papel, abordagem, filosofia e tarefas das pessoas/situações envolvidas.</p>
<p><b>Visualização abrangente do fenômeno</b> A unidade de análise não se resume a indivíduos, mas a toda a sua rede de atividades e relações, e ao contexto organizacional que os rodeia. Essa técnica pode documentar uma grande variedade de processos que ocorrem ao mesmo tempo, mostrar suas interdependências e como demandas conflitantes são resolvidas.</p>	<p>O número de elementos e níveis inter-relacionados presentes na pergunta-problema de pesquisa exige um método de coleta de dados que permita acessar e abarcar a sua complexidade.</p>
<p><b>Sensibilidade a categorias emergentes</b> Técnicas qualitativas mais tradicionais de coleta de dados correm maior risco de eliminar fatores importantes que circundam e influenciam o fenômeno em estudo. O <i>shadowing</i> permite a verificação imediata do papel de fatores desconsiderados <i>a priori</i> no foco do estudo.</p>	<p>Como as três atividades de redução de risco executadas por IMFs sociais são analisadas frente a um grande número de elementos externos (ambiente socioinstitucional, redes e quadros cognitivos) é importante haver abertura processual na fase de coleta de dados para a verificação e inclusão de categorias emergentes não consideradas a princípio.</p>

**Figura 08.b. Importância da Técnica *Shadowing* de Coleta de Dados para a Pesquisa**  
Fonte. Coluna à esquerda: adaptado de McDonald (2005); coluna à direita: elaborado pelo autor

	Principais Atividades Internas Referentes à Avaliação, Monitoramento e <i>Enforcement</i>	Profissional Responsável	Acompanhamento (h) <sup>(1)</sup>
Banco Palmas	Entrevista ao proponente e cliente		12
	Liberação do empréstimo	Analistas de crédito	12
	Visita ao cliente	Agente de crédito	--
	Comitê de aprovação de crédito (CAC)	Vários	--
	Acompanhamento de clientes	Agente do Projeto ELAS Agente de crédito	4
	Repagamento de empréstimo	Caixa	6
	Renegociação	Agente de crédito e CAC	6
	Cobrança de débitos	Analistas de crédito Agente de crédito	12
	Treinamentos internos	Vários	4
	Correspondente bancário	Caixa	6
	Movimentação no saguão central da IMF		16
	Feira Comunitária Local (FECOL)	Vários	4
	ACEM	Sessão de informação	Agente comunitário e econômico
Reunião de escrutínio e orientação		Consultora de crédito comunitário	4
Comitê de equipe		Vários	12
Comitê de empréstimo		Vários	2
Conselho de administração		Vários	--
Liberação do empréstimo		Consultora de crédito comunitário	2
Acompanhamento do cliente e suporte			4
Renegociação e cobrança	Consultora de acompanhamento	1	

Legenda: Atividades acompanhadas ; Atividades não acompanhadas ; (1) Em vários casos, atividades correlatas foram acompanhadas concomitantemente.

**Figura 09.b. *Shadowing*: Atividades Diretamente Acompanhadas Pelo Pesquisador**

### 3.6 A Análise dos Dados

Os dados obtidos na fase de coleta de dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, que consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 33). A análise ocorreu de acordo com os seguintes passos:

1. *Transcrição do material coletado*: depois de encerrada a fase de coleta de dados, os vários documentos obtidos e entrevistas realizadas foram todos transcritos, a fim de viabilizar o início do seu processo de análise;
2. *Importação do material coletado e transcrito para software de análise*: toda a massa de transcrições, anotações e observações realizadas foi importada para o software de análise de dados qualitativos *Atlas.ti 6.2.23*;
3. *Organização das evidências nas categorias de pesquisa*: “o método da categorização” (BARDIN, 2004, p. 31) tem o objetivo de introduzir uma ordem, segundo certos critérios em uma desordem aparente. Cada categoria corresponde a uma espécie de “rubrica significativa” que permite o agrupamento de elementos de significação semelhantes. As categorias e subcategorias definidas para a presente pesquisa são aquelas emergidas da revisão de literatura e da construção teórica apresentadas nos capítulos anteriores e resumidas no quadro teórico analítico de pesquisa (ver figura 02.b).
4. *Análise dos quatro momentos do framework de pesquisa* (ver figura 04.b) em cada uma das IMFs: após os conteúdos terem sido categorizados, os dados pré-organizados foram utilizados para preencher cada uma das etapas da presente pesquisa que perfazem a figura 04.b. Essa análise foi realizada com base na literatura que sustentou a construção teórica desta investigação;
5. *Análise geral de cada caso individual*: com todas as partes do *framework* de pesquisa preenchidas para cada um dos casos, foi possível compor o quadro geral de informações necessárias para compreender como as três forças sociais afetam a realização das atividades de redução de risco nas duas IMFs sociais;

6. *Análise comparativa dos dois casos*: segundo Yin (2010), a comparação de casos semelhantes pode gerar implicações teóricas importantes. Dessa forma, na última fase, os dois casos foram comparados para compreender como as três forças sociais afetam a realização das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* em cada um dos seus contextos e, dessa forma, responder a questão de pesquisa.



## 4. RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados da pesquisa são apresentados para os dois casos – Banco Palmas (país em desenvolvimento) e ACEM (país desenvolvido) – e a sua pergunta-problema é respondida. Cada caso é, inicialmente, tratado em separado: primeiro, o Banco Palmas e, após, a ACEM. A sequência da apresentação dos resultados segue os quatro momentos do *framework* da pesquisa, conforme ilustrados na figura 04.b.

Primeiramente, são apresentadas as análises das três forças sociais do contexto de existência das IMFs sociais: seus ambientes socioinstitucionais, incluindo todos os seus três níveis – socialmente imbricado, instituições formais e governança, preenchida pelo próprio arranjo institucional das IMFs –, suas redes e seus quadros cognitivos. Em um segundo momento, são apresentadas as três atividades executadas pelas IMFs sociais para a redução de problemas associados à assimetria de informação e *enforcement* imperfeito: avaliação, monitoramento e *enforcement*. Com base nesses resultados, o terceiro momento do *framework* da pesquisa é iniciado, através da análise de como as IMFs processam as pressões recebidas das três forças sociais para a redução de seus riscos transacionais. Ao seu final, a questão de pesquisa é respondida para cada um dos casos. No quarto e último momento, os dois casos são comparados.

A estrutura de apresentação dos dois casos é a mesma: os resultados referentes a cada uma das suas partes são analisados de acordo com o quadro teórico-analítico de pesquisa (figura 02.b). Todas as evidências (obtidas a partir de entrevistas, *shadowing* e análise de documentos primários e secundários) que sustentam estas conclusões são apresentadas em detalhes na forma de APÊNDICES, os quais são referenciados ao longo do texto.

## **4.1 Caso Banco Palmas**

A seguir, são descritos e analisados todos os elementos do caso Banco Palmas, na forma e sequência recém-indicadas. Esta organização é uma IMF socialmente orientada, baseada em comunidade e localizada em uma região marcada pela profunda destituição social (bairro Conjunto Palmeiras, em Fortaleza). A configuração institucional própria do local e a conjunção de fatores que orbita e permeia a IMF confluem em diversos métodos de redução de problemas associados à assimetria de informação e ao *enforcement* defectivo, conforme serão mostrados ao longo desta análise.

### **4.1.1 Primeiro momento da pesquisa: contexto de existência do Banco Palmas (três forças sociais)**

Neste tópico, que preenche o primeiro momento do *framework* da pesquisa, são mostradas as análises realizadas sobre o contexto de existência do Banco Palmas, formado pelas suas três forças sociais (ambiente socioinstitucional, redes e quadros cognitivos da IMF). O objetivo é situar a IMF social no quadro maior que a configura e que converge para a configuração final e execução das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* dos seus clientes.

#### **4.1.1.1 Primeira força social: o ambiente socioinstitucional do Banco Palmas**

São agora apresentadas, a partir das evidências apresentadas no APÊNDICE IV, as análises da macroestrutura institucional da economia e da sociedade onde opera o Banco Palmas. Esse ambiente é formatado pelo conjunto de instituições informais socialmente imbricadas, tais quais costumes, normas sociais e tradições, e pela soma das instituições formais desdobradas daquelas, como sistema de governo, aparato burocrático estatal, ambiente formal de negócios etc. (WILLIAMSON, 2000). Como a área de atuação do Palmas é bastante específica – periferia de Fortaleza, capital do estado do Ceará –, também são discutidos elementos particulares da região, distinta do restante do Brasil em alguns aspectos.

Posteriormente, o nível institucional de governança, preenchido pelo Banco Palmas, é colocado sob análise. Neste momento, são avaliadas a natureza e estruturas formativas da IMF social. O desenho e execução das suas atividades de avaliação monitoramento e *enforcement* serão analisados no momento de pesquisa posterior, junto ao processo de empréstimo do Banco Palmas.

*(a) Nível institucional socialmente imbricado*

*Ambiente esvaziado de capital social institucional*

Antes de tudo, os resultados obtidos confessam o baixo nível de capital social institucional no Brasil (WORLD BANK, 2013): a confiança dos seus atores econômicos e sociais nas instituições reguladoras é baixa; o governo é percebido como corrupto; os cidadãos não se sentem suficientemente participantes do Estado; a violência é um problema maior; e o respeito pela coisa pública não é uma constante. Esse quadro é aderente aos achados de Knack e Keefer (1997), que já haviam apontado o Brasil como um país carente de confiança institucional e cooperação cívica. As evidências coletadas também refletem as visões de Putnam (2002) e North (1991), autores que acusam a ausência de capital social institucional nos países latinos americanos. Segundo Putnam (2002), a escassez desse recurso implica, entre outros efeitos, a corrosão das grandes redes sociais e, por conseguinte, a redução das relações de confiança e as trocas informacionais entre os agentes sociais. A capacidade dos grupamentos sociais em desenvolver e exercer mecanismos próprios de sanção também é diminuída.

*Cientes locais têm perfil de crédito arriscado*

Essa realidade esvaziada de capital social institucional – ou seja, a falta de confiança nas instituições, cooperação e benevolência generalizadas – é agravada pela desigualdade e pobreza históricas enraizadas Brasil (UNDP, 2012), particularmente no nordeste brasileiro. Boa parte da sua população é analfabeta e outros tantos carecem dos itens mais básicos de sobrevivência. De acordo com as evidências coletadas, a repetição geracional de ciclos de miséria parece ter ensejado o desenvolvimento de uma cultura de dependência, medo, desesperança e passividade. Públicos com essas características são percebidos por bancos formais e IMFs financeiramente orientadas como “não bancáveis”: são submetidos a condições socioeconômicas que reduzem

substancialmente sua capacidade de gestão do crédito obtido e aumentam seu risco de *default* (CHURCHILL, 1999).

#### *Desigualdade entre gêneros; e mulheres são mais conservadoras e competentes na tomada do crédito*

As evidências obtidas também apontam a diferenciação aguda de gêneros. Foi visto que, no Brasil e, em particular, na região nordeste, as mulheres são excluídas, social e profissionalmente, com maior frequência que os homens. Elas têm menos acesso a oportunidades de trabalho formal e ao crédito e, seguidamente, são vítimas de vários tipos de violência. Essas evidências parecem confirmar uma constante socioeconômica confirmada por órgãos de monitoramento de igualdade entre gêneros (UNDP, 2013) e pela literatura de microfinança (JOHNSON, 2004; YUNUS, 2007; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2007): a desigualdade de gêneros e seus efeitos deletérios sobre as mulheres são fenômenos constantes nos países em desenvolvimento.

O maior conservadorismo, coletivismo e competência observados junto às habitantes do Conjunto Palmeiras, em comparação aos homens, também encontram eco na literatura de microfinança. Vários estudos, focalizados em diferentes regiões do mundo, mostram que as mulheres tomam empréstimos menores que os homens e são inclinadas a investir em empreendimentos de menor risco (ARENA, 2008; SHARMA, ZELLER, 1997; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2007; AGIER, SZAFARZ, 2010). O caráter mais coletivista das palmeirenses é apoiado por pesquisas as quais afirmam que as mulheres possuem maior tendência a transferir para sua família a renda obtida com o microempréstimo do que seus companheiros (DOWNING, 1990; PITT, KHANDKER, 1998; GOETZ, GUPTA, 1996; KEVANE, WYDICK, 2001). A competência das clientes do Banco Palmas, por sua vez, encontra voz em estudos focalizados em grandes regiões globais que comprovam que as mulheres possuem maior taxa de repagamento do que os homens (D'ESPALLIER, GUÉRIN, MERSLAND, 2011; MARCONATTO *et al.*, 2013). Por último, segundo os mesmos autores, as mulheres também são mais suscetíveis à pressão e às sanções das IMFs do que os homens.

#### *Cultura interacional nativa aberta*

As informações expostas pelo Banco Palmas permitiram identificar um último elemento de maior importância no seu ambiente institucional socialmente imbricado: a cultura

interacional dos fortalezenses. Os habitantes locais são identificados como socialmente abertos e desinibidos, características que facilitam a conectividade social. Esse é um ponto que, de certa forma, destoa do arcabouço teórico da microfinança. A literatura voltada para os efeitos das dinâmicas sociais sobre a microfinança está concentrada sobre as características de diferentes grupamentos humanos, dos quais os grupos de empréstimo são o exemplo máximo. A análise das influências dos perfis individuais dos tomadores de crédito sobre a microfinança, por sua vez, é dominada por questões de gênero. Até onde o autor desta pesquisa tem conhecimento, estudos a respeito das influências do nível de conectividade individual dos clientes de IMFs sobre sua performance ou operação são desconhecidos. Como a conectividade social pode desinibir o trânsito de informações informais entre os atores sociais, criar oportunidades de relacionamento entre eles e alimentar o florescimento de capital social (PUTNAM, GOSS, 2002) é um ponto importante a ser estudado.

Desse modo, com exceção deste último ponto, as evidências obtidas são aderentes à teoria – particularmente Putnam (2002): as instituições socialmente imbricadas no Brasil são semelhantes às dos outros países em desenvolvimento. As análises recém-apresentadas permitem quatro conclusões gerais a respeito deste nível institucional, seus efeitos sobre a assimetria de informação e *enforcement* e as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* do Banco Palmas.

**(a)** Os valores e padrões relacionais encontrados podem trazer desdobramentos negativos e positivos sobre a assimetria de informação e o *enforcement*:

-Por um lado, o baixo capital social institucional implica desconfiança generalizada e tendência a não cooperação o que, por sua vez, acarreta redução nos fluxos de informação e na capacidade de *enforcement* dos atores envolvidos (KNACK, KEEFER, 1997; PUTNAM, 2002).

-Por outro lado, a tendência à conectividade social do povo local, pode ensejar um maior trânsito de informações dentro do Conjunto Palmeiras e, portanto, a redução da assimetria de informação e o aumento do *enforcement* internos às redes sociais deste território (PUTNAM, GOSS, 2002);

**(b)** O baixo nível de capital social institucional é contraposto pelo esforço do Banco Palmas na construção do capital social local, comunitário;

**(c)** O baixo IDH (nível educacional baixo, violência e efeitos econômicos e psicossociais da miséria sobre os habitantes locais) da área de atuação do Banco Palmas aumentam seus riscos transacionais e a probabilidade de *default* estratégico (CHURCHILL, 1999).

**(d)** Tal qual foi encontrado por outros autores (D'ESPALLIER, GUÉRIN, MERSLAND, 2011) em outras regiões do mundo, as mulheres do Conjunto Palmeiras são submetidas a maior exclusão e têm perfil de crédito menos arriscado que o dos homens. Portanto, como público-alvo, elas devem reduzir os riscos transacionais do Banco Palmas.

*(b) Nível institucional formal*

*Insegurança e ineficiência institucional*

Williamson (2002) e Putnam (2002) argumentam que as instituições socialmente imbricadas infundem seus conteúdos, coalescidos através de largos espaços de tempo, nas instituições formais. As evidências coletadas em relação às instituições brasileiras (ver APÊNDICE IV) estão alinhadas a essa teoria.

A ausência de capital social institucional, o distanciamento de sociedade e Estado e a desconfiança generalizada traduziram-se em instituições formais ineficientes, disfuncionais, caras e desfavoráveis à iniciativa privada formal e à expansão do crédito: garantias titubeantes à propriedade privada, o paternalismo legal a devedores<sup>26</sup>, a morosidade e corrupção das instituições responsáveis pela tutela e execução de contratos de empréstimo, e o excesso de burocracia são todas características que aumentam os riscos das organizações dedicadas ao crédito (STIGLITZ, 1990; NORTH, 1991). Em situações como essa, sua capacidade de aumento da simetria informacional e de *enforcement* é sensivelmente diminuída. A exceção positiva é a relativa facilidade na obtenção de informações formais sobre solicitantes de crédito<sup>27</sup>.

A má qualidade das instituições formais é igualmente deletéria para a atividade empreendedora: o Brasil, 127º pior contexto de negócios do mundo, é também um dos lugares mais caros para a contratação de capital. Choi, Kim e Kim (2009) confirmam a questão. Para eles, os ambientes socioinstitucionais do Brasil e dos outros países do BRIC são marcados por altos níveis de incerteza no ambiente de negócio, sistemas políticos nem sempre estáveis e legislações ineficientes. Em conjunto, essas características alimentam o crescimento da economia informal, amplamente tolerada na maior nação da América Latina.

---

<sup>26</sup> Como Churchill (1999, p. 47) esclarece “*laws designed to protect debtors by limiting the ability of creditors to seize their property actually do borrowers a disservice by making institutions unwilling to serve them*”.

<sup>27</sup> Como evidenciado na figura 04.IV (indicador n.12), a amplitude, a acessibilidade e a qualidade das informações de crédito disponibilizadas por agências brasileiras, estatais e privadas, é alta (nota 05, em uma escala que vai de 0 – mínimo – a 6 – máximo).

### *Tolerância à economia informal*

No Brasil, a informalidade econômica amontanha-se em quase um quinto da riqueza nacional (IBGE, 2005). No Conjunto Palmeiras, os negócios formalizados são a exceção. Nesse tipo de ambiente, a utilização de ferramentas formais de avaliação, monitoramento e *enforcement* – execução legal de contratos e utilização de garantias reais, por exemplo – é particularmente dificultosa (CHURCHILL, 1999; YUNUS, 2007).

Essa situação, que Manoel (líder do Banco Palmas) chama de “*drama da informalidade*”, impõe à IMF fortalezense o dilema da legalidade. Por um lado, a ausência de um marco legal próprio permite ao Banco Palmas uma maior aderência à situação e necessidades dos clientes mais pobres, flexibilidade institucional e liberdade para desenvolver as inovações necessárias à redução dos problemas de assimetria de informação e *enforcement* imperfeito. Por outro lado, a informalidade traz consigo a desconfiança de fontes de doação e investimentos, incluindo governos, e a impossibilidade de captar e girar a poupança da própria comunidade. No Brasil, a economia formal e o sistema financeiro, especialmente, são fortemente regulados: intermediações financeiras que ocorrem fora da rede de bancos institucionalizados são coibidas pelo Banco Central. O resultado mais imediato dessa restrição é a limitação do escopo de ação das IMF sociais não-regulamentadas. Como elas não podem se autofinanciar, devem restringir o tamanho da sua operação de crédito aos recursos obtidos de fontes externas de capital.

Many MFIs are not regulated. [...] A regulated MFI is more likely to earn customers' trust, which should lead to improved financial performance. On the other hand, regulation is associated with costs like security requirements, investments in information technology, and the stifling of MFI innovations. Thus, such costs may outweigh the benefits (Hardy et al., 2003). When regulated, the MFIs gain access to low-cost depositor funding. Hartarska and Nadolnyak (2007) confirm that regulation [...] may indirectly affect outreach if regulated MFIs are allowed the mobilization of savings. (MERSLAND, STRØM, 2009, p. 665).

### *Welfare e incentivo ao crédito*

As grandes políticas de combate à pobreza do governo federal brasileiro pretendem-se um contraponto em meio a esse cenário institucional hostil. Programas de transferência de renda e atendimento às necessidades básicas dos mais pobres – Bolsa Família e

Brasil Sem Miséria, respectivamente – devem aliviar os efeitos deletérios da miséria e, por conseguinte, diminuir o risco associado ao perfil dos clientes das IMFs (CHURCHILL, 1999). Do recém-lançado Programa Nacional de Microcrédito (Crescer), por sua vez, espera-se facilitar e ampliar o acesso ao crédito por parte dos mais pobres.

Apesar das melhores intenções do Estado brasileiro, não se poderia deixar de mencionar que a microfinança nasceu exatamente como resposta à falha generalizada de políticas desenvolvimentistas *top-down* como essas (WOLLER; WOODWORTH, 2001a; QUDRAT-I ELAHI; LUTFOR RAHMAN, 2006), incluindo a oferta de empréstimos a taxas subsidiadas (MORDUCH, 1999, 2000; GLAUBITT; HAGEN; SCHÜTTE, 2007). Uma das críticas mais comuns a essas estratégias é a exclusão das partes interessadas dos seus processos de desenho e execução e, decorrente disso, a falta de aderência às necessidade e peculiaridades de seus públicos-alvos (PEREDO, CHRISMAN, 2006).

Para Schicks (2007), a pura subsidiação ou pressão institucional sobre bancos governamentais e privados para a injeção de crédito barato nas comunidades pobres não é a resposta adequada ao problema da pobreza. Políticas dessa espécie podem impulsionar a competição predatória entre diferentes tipos de IMFs (financeira e sociais), que atendem a diferentes públicos, e desincentivar eventuais relações colaborativas contruídas entre os mesmos – é exatamente essa a preocupação externada por Manoel. Outro possível efeito negativo dessa ação governamental é gerar uma superabundância de crédito que, eventualmente, alimente o endividamento descontrolado das comunidades mais pobres. Como Bhatt e Tang (2001) argumentam, a exposição a várias fontes concomitantes de crédito pode desincentivar a adimplência dos tomadores de crédito e, portanto, reduzir a capacidade de *enforcement* das IMFs. Por fim, Yunus (2007) comenta que a ajuda estatal assistencialista pode desincentivar a busca das parcelas mais pobres da população pelo seu auto-sustento.

Assim, a exemplo do nível socialmente imbricado, as instituições formais brasileiras são semelhantes às preditas pela literatura para os países em desenvolvimento (PUTNAM, 2002; STIGLITZ, 1990; CHOI, KIM, KIM, 2009). De modo geral, esse é um ambiente hostil ao empreendedorismo formal, à expansão do crédito e às instituições financeiras. Daí decorre quatro conclusões principais a respeito do nível institucional formal Banco



Palmas, seus efeitos sobre suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*, e sobre a assimetria de informação e o *enforcement*, em termos gerais.

(a) A utilização de ferramentas formais de avaliação, monitoramento e *enforcement* – execução legal de contratos e utilização de garantias reais, por exemplo – é particularmente dificultosa em economias fortemente informais (CHURCHILL, 1999; YUNUS, 2007), como é o caso do Conjunto Palmeiras.

(b) Com exceção da qualidade e acessibilidade das fontes de informações sobre o crédito, a ineficiência ou ausência das instituições formais brasileiras força o aumento da assimetria de informação e a redução da capacidade de *enforcement* das instituições financeiras locais (STIGLITZ, 1990; NORTH, 1991);

(c) A leniência institucional para com a economia informal e ausência de marco legal trazem dois desdobramentos contrários sobre o Banco Palmas:

-Por um lado, oferecem flexibilidade ao Banco Palmas, que pode aderir com mais facilidade às necessidades da população local e desenhar instrumentos próprios para o aumento da simetria informacional e o *enforcement*;  
-Por outro lado, este cenário dificulta a captação de recursos financeiros e a inclusão da IMF em grandes programas governamentais de combate à miséria;

(d) Os programas governamentais de combate à miséria e incentivo ao microcrédito também podem trazer desdobramentos diversos:

-Alívio dos sintomas da pobreza e exclusão, o que pode diminuir os riscos transacionais do Banco Palmas (CHURCHILL, 1999);  
- Desincentivo ao auto-sustento (YUNUS, 2007).  
- Competição predatória entre IMFs de diferentes orientações e a redução da capacidade de *enforcement*, causada pela superabundância de crédito (BHATT, TANG, 2001).

(c) *Nível institucional de governança*<sup>28</sup>

A análise da história e das características-chaves do Banco Palmas permite defini-lo como uma IMF social baseada em comunidade: os objetivos, a população alvo e os princípios de gestão do Palmas, de modo geral, comungam com aquelas estipuladas pela literatura de microfinança para as IMFs socialmente orientadas e para as empresas baseadas em comunidade (EBCs) – na figura 01.c, as evidências encontradas são postas lado a lado com os elementos teóricos de ambos os tipos de organização. Isso não significa que o Banco Palmas encaixe-se perfeitamente em um conceito *standard* de IMFs social ou EBC. Quatro peculiaridades destacam-se.

*Foco em empréstimos individuais*

Primeiro, ao contrário da maioria das IMF socialmente orientadas, sustentadas por métodos coletivos de empréstimo (CULL; DEMIRGÜÇ-KUNT; MORDUCH, 2009), seus empréstimos são cedidos individualmente<sup>29</sup>. A utilização de métodos individuais

<sup>28</sup> As atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* são mostradas no APÊNDICE VII, que descreve o processo de empréstimo da ACEM. Elas três serão apresentadas nos tópicos seguintes.

<sup>29</sup> A única exceção está nos grupos de empréstimo formados por tomadoras de crédito que não podem apresentar avalistas e que estejam com perfil ativo em órgãos de proteção ao crédito. Porém, situações como essas são muito raras e possuem impacto ínfimo na carteira de crédito: os empréstimos são limitados a R\$50,00/cliente.

normalmente é associada a empréstimos maiores e a uma clientela que possa oferecer garantias reais, histórico formal de crédito e que possua outras qualidades que a aproxime dos clientes dos bancos tradicionais (CHURCHILL, 1999; KHAVUL, 2010; CULL; DEMIRGÜÇ-KUNT; MORDUCH, 2009). Certamente, esse não é o caso da absoluta maioria do público-alvo do Banco Palmas (ver figura 09.IV), o que, teoricamente, aumentaria seus riscos transacionais, haja vista que a organização também não conta com o potencial informacional e de *enforcement* oferecido pelos grupos de empréstimo.

#### *Intervenções territoriais abrangentes (escala operacional comunitária)*

Em segundo lugar, o Banco Palmas, de certa forma, é o Conjunto Palmeiras. Suas histórias são inseparáveis e esse imbricamento implica um modo diferente de organização daquele comum às IMFs socialmente orientadas. Daí deriva a sua missão, centrada no desenvolvimento territorial endógeno de toda a sua área de atuação. Esse enfoque é primordialmente coletivista e parte do pressuposto fundante de que os indivíduos em situação de miséria podem ter seus destinos alterados apenas a partir da alavancagem de *todo* o tecido socioeconômico no qual estão imersos. Por isso a preferência pelas intervenções abrangentes – tais quais o PLIES<sup>30</sup> e a rede de *prosumidores* –, que ensejam a conexão dos vários atores sociais presentes no campo. Esse tipo de abordagem é incomum entre as IMFs sociais. A literatura de microfinança dirigida a estas organizações usualmente apresenta casos onde o foco principal são os *indivíduos* em situação de pobreza, miséria ou exclusão e não o seu *território*.

#### *Público-alvo amplo e variado*

A perspectiva de desenvolvimento comunitário endógeno afasta o Banco Palmas das IMFs sociais mais usuais em outro ponto: seu público-alvo. As iniciativas de microfinança socialmente orientadas, via de regra, centram seus esforços nos mais pobres e excluídos (COPESTAKE, 2007; MERSLAND, STRØM, 2010; ARMENDÁRIZ, SZAFARZ, 2011). Por seu turno, o Banco Palmas atende desde indivíduos em situação de absoluta miséria até clientes muito acima da linha da pobreza – os quais podem reduzir seus riscos transacionais. Só assim, argumentam seus gestores,

---

<sup>30</sup> Plano Local de Investimento Estratégico (SEGUNDO, MAGALHÃES, 2003).

o circuito econômico do território pode ser completado para a geração local de riqueza e bem estar.

Características-Chaves das IMFs Socialmente Orientadas	Autor	Banco Palmas Evidências	Peculiaridades Evidências
Baixo nível de <b>formalização institucional</b>	Mersland e Ström (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Não possui marco legal próprio. Opera a partir de uma OSCIP (Instituto Palmas)</li> </ul>	
A <b>missão</b> concentra-se no alívio da pobreza e da miséria.	Battilana e Dorado (2010), Morduch (2000), Woller <i>et al.</i> , (1999), Woller e Conroy (2000), McGuire e Conroy (2000), Woller e Woodworth (2001a, 2001b), Battilana e Dorado (2010), Morduch (2000), Woller <i>et al.</i> , (1999), Woller e Conroy (2000), McGuire e Conroy (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Sua missão abarca o combate à pobreza e à miséria dos indivíduos da sua comunidade. Eventuais lucros auferidos são reinvestidos na organização.</li> </ul>	Sua missão é sumamente <i>coletivista</i> : o desenvolvimento endógeno territorial da sua área de atuação.
Sua gestão objetiva <b>maximizar o impacto do capital dos doadores na geração de desenvolvimento/redução da pobreza</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sua gestão objetiva maximizar o impacto do capital obtido no desenvolvimento endógeno da comunidade</li> </ul>	Como o maior <i>funding</i> do banco é alugado de um banco governamental, a sua gestão tem o objetivo concomitante de conservar uma operação de crédito economicamente sustentável <sup>(1)</sup>
A estrutura de capital é <b>dependente de doações</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Necessita de doações para manter a totalidade dos seus serviços disponíveis, especialmente os não-financeiros</li> </ul>	Apenas sua operação de crédito é economicamente sustentável
Atendem os <b>públicos-alvo mais pobres</b> e/ou excluídos		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Entre seus clientes estão os mais destituídos do Conjunto Palmeiras, o bairro mais pobre de Fortaleza. 80% dos seus clientes são mulheres, um segmento social notoriamente excluído</li> </ul>	Devido a sua lógica de desenvolvimento territorial, clientes de maior porte também são atendidos <sup>(1)</sup>
Seu foco ultrapassa o crédito e abrange o <b>desenvolvimento integral do cliente</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Seu foco é a alavancagem socioeconômica da comunidade através do fortalecimento e empoderamento dos seus clientes e moradores. São oferecidos vários serviços complementares ao crédito, com vistas ao desenvolvimento integral do cliente.</li> </ul>	
Colocam-se como <b>alternativa ao capitalismo tradicional</b>	Johnson (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Postura ideológica claramente anticapitalista; baseia-se sobre os princípios da economia solidária</li> </ul>	
Características-chaves das Empresas Baseadas em Comunidade (EBCs)	Autor	Banco Palmas Evidências	
São uma resposta a determinado <b>estresse socioeconômico</b>	Peredo e Chrisman (2006) Tracey, Philips e Haugh (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Concretiza a resposta do Conjunto Palmeiras à carência de capital na comunidade e a sua dificuldade de acesso ao crédito</li> </ul>	
Produtos da <b>aprendizagem incremental</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Foi possível devido à organização comunitária, aprendida através de lutas sociais e políticas conjuntas. Ainda hoje, a mobilização política coletiva faz parte da sua ação</li> </ul>	
Dependem do <b>capital social comunitário</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Foi formado pelo capital social comunitário. Este recurso preenche, estrutura e viabiliza o Banco Palmas, incluindo suas operações de crédito</li> </ul>	
Dependem do <b>tamanho “ótimo” da comunidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> É territorialmente limitado. Por um lado, não deseja ganhar escala para fora da sua área de atuação; por outro, precisa ter escala para alcançar todos os atores-chaves do seu território</li> </ul>	
Utilizam <b>habilidades internas da comunidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Sustenta-se através da capacidade de mobilização da sua população do Conjunto Palmeiras</li> </ul>	
Têm <b>objetivos múltiplos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Busca o desenvolvimento sustentável, portanto possui objetivos sociais, econômicos, ambientais e culturais. A diversificação dos serviços oferecidos (financeiros e não-financeiros) ilustra a busca de objetivos múltiplos pelo Banco Palmas</li> </ul>	
Dependem da <b>participação da comunidade</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Seus cargos são lotados por moradores da comunidade local. Os moradores participam da sua gestão através de instrumentos específicos de gestão</li> </ul>	

**Legenda:**  Características do Banco Palmas convergem com os autores;  Características do Banco Palmas convergem parcialmente com os autores; **(1)** Estas duas peculiaridades são aderentes à visão de empresa baseada em comunidade (EBC) de Tracey, Philips e Haugh (2005); **(2)** Tais quais as IMFs sociais, as EBCs não visam lucro (ganhos econômicos têm função puramente instrumental) (PEREDO, CHRISMAN, 2006).

**Figura 01.c. Banco Palmas: IMF Social Baseada em Comunidade**

### *Estrutura híbrida de capital*

Apenas doações, a principal fonte de recursos das IMFs sociais (MORDUCH, 2000; CULL; DEMIRGÜÇ-KUNT; MORDUCH, 2009) dificilmente seriam suficientes para atender um amplitude tão grande de clientes e lançar mão de tantos serviços diferenciados, como é o caso do Banco Palmas. Portanto, ao contrário, da maioria daquelas iniciativas de microfinança, a IMF fortalezense capta recursos no mercado financeiro e, por conseguinte, mantém uma operação de crédito economicamente sustentável – apenas seus projetos sociais dependem de recursos doados ou de capital paciente. Essa característica aproxima-o das IMFs híbridas, que, além de combater a pobreza, devem ter capacidade de retornar capital tomado emprestado a seus donos (BATTILANA, DORADO, 2010), o que exige procedimentos mais rígidos de avaliação, monitoramento e *enforcement* dos clientes (CHURCHILL, 1999). Esse equilíbrio pode ser particularmente delicado para uma organização de crédito não institucionalizada, que não possui acesso a mecanismos formais de redução de risco transacional.

### *Amplitude dos serviços oferecidos*

A gama de serviços disponibilizada pelo Banco Palmas também destoa das IMFs sociais. Considerada sua perspectiva holística em relação às múltiplas necessidades dos mais pobres, essas IMF são conhecidas por ofertarem vários serviços financeiros e não financeiros em complemento aos seus empréstimos (MCGUIRE, CONROY, 2000; WOLLER, WOODWORTH, 2001a, 2001b). Contudo, o Banco Palmas vai além: implementa ações que ultrapassam o espaço individual dos seus tomadores de crédito e abarca a comunidade como um todo: estruturação de negócios comunitários, interlocução da comunidade com o Estado, preparação de novas lideranças comunitárias, estruturação da rede comunitária de consumo etc. Segundo Churchill (1999), a multiplicidade de serviços pode aproximar os clientes da IMF e, desse modo, reduzir seus problemas derivados da informação e *enforcement* imperfeitos.

### *Capital social comunitário*

Por fim, o capital social, identificado como o principal do recurso do Banco Palmas (ver discussão sobre sua missão no APÊNDICE IV e figura 08.IV), é outro elemento-chave a ser considerado no nível institucional da governança. A capacidade desse recurso em

mitigar problemas de assimetria de informação e *enforcement* imperfeito é bem conhecida (BASTELAER, 1999; WOOLCOCK, 1999; COLEMAN, 1988; PORTES, 1998; ADLER, KWON, 2002). Portanto, o mesmo deve ter papel-chave na redução dos riscos transacionais dessa IMF social, substituindo ferramentas formais de crédito.

A soma dessas análises (baseadas nas evidências apresentadas no APÊNDICE IV) mostra que o Banco Palmas estrutura dentro do seu território uma espécie de bolha institucional que busca preencher as várias lacunas dos círculos institucionais superiores. O capital social institucional que falta em Fortaleza é contraposto pelo capital social comunitário; a desconfiança entre atores locais é desafiada pelo fomento de redes de confiança; a exclusão das mulheres é transformada em inclusão das Palmeirenses; o Estado distante é aproximado pela interlocução e tradução de informações técnicas e instruções – um exemplo são os procedimentos necessários para aderir a auxílios governamentais – junto à população local; o Estado ineficiente é, por vezes, substituído por serviços próprios – cursos profissionalizantes, alfabetização, serviços culturais, micro-seguros etc.; e assim por diante.

Por fim, verifica-se que, de modo geral, a configuração institucional do Banco Palmas é aderente àquela teoricamente predita para as IMFs sociais e EBCs (MERSLAND, STRØM, 2009; BATTILANA, DORADO, 2010; JOHNSON, 1998; TRACEY, PHILIPS, HAUGH, 2005 PEREDO, CHRISMAN, 2006). Mas existem discrepâncias importantes quanto ao método de empréstimo – individual ao invés de coletivo –, à missão, aos princípios de gestão, nos serviços oferecidos, à estrutura de capital e ao público-alvo. Essas diferenças justificam-se pela constituição comunitária do Banco Palmas e seu foco coletivista no desenvolvimento territorial, duas das suas características mais determinantes.

Assim, são seis as principais conclusões a respeito do nível de governança do Banco Palmas e de seus efeitos sobre suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

(a) O capital social comunitário, imbricado na rede comunitária do Conjunto Palmeiras e redondezas, é determinante para a constituição e operação do Banco Palmas e, portanto, espera-se devem ter papel-chave na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e *enforcement* defectivo (BASTELAER, 1999; WOOLCOCK, 1999; COLEMAN, 1988; PORTES, 1998; ADLER, KWON, 2002). Esse recurso pode substituir, ao menos parcialmente, ferramentas formais de redução de riscos transacionais indisponibilizadas à IMF;

- (b) A multiplicidade de serviços oferecidos pode aproximar os clientes da IMF e reduzir seus problemas derivados da informação e *enforcement* imperfeitos (CHURCHILL, 1999);
- (c) O foco nas mulheres (80% do total de clientes) (D'ESPALLIER, GUÉRIN, MERSLAND, 2011; MARCONATTO *et. al*, 2013) e o atendimento de clientes situados acima da linha da pobreza (CHURCHILL, 1999) devem reduzir seus riscos transacionais;
- (d) Foco no método individual de empréstimo pode aumentar os riscos transacionais da IMF;
- (e) A dependência de fontes externas de *funding* deve levar a um processo de empréstimo mais rígido/restrito, menos arriscado (CHURCHILL, 1999; BATTILANA, DORADO, 2010).
- (f) Através da catalisação do capital social comunitário e da mobilização dos recursos internos da comunidade, o Banco Palmas pretende preencher ao menos parte das grandes lacunas institucionais dos níveis socialmente imbricado e institucional formal.

Por fim, todos os três níveis do ambiente socioinstitucional do Banco Palmas são resumidos na figura 02.c.

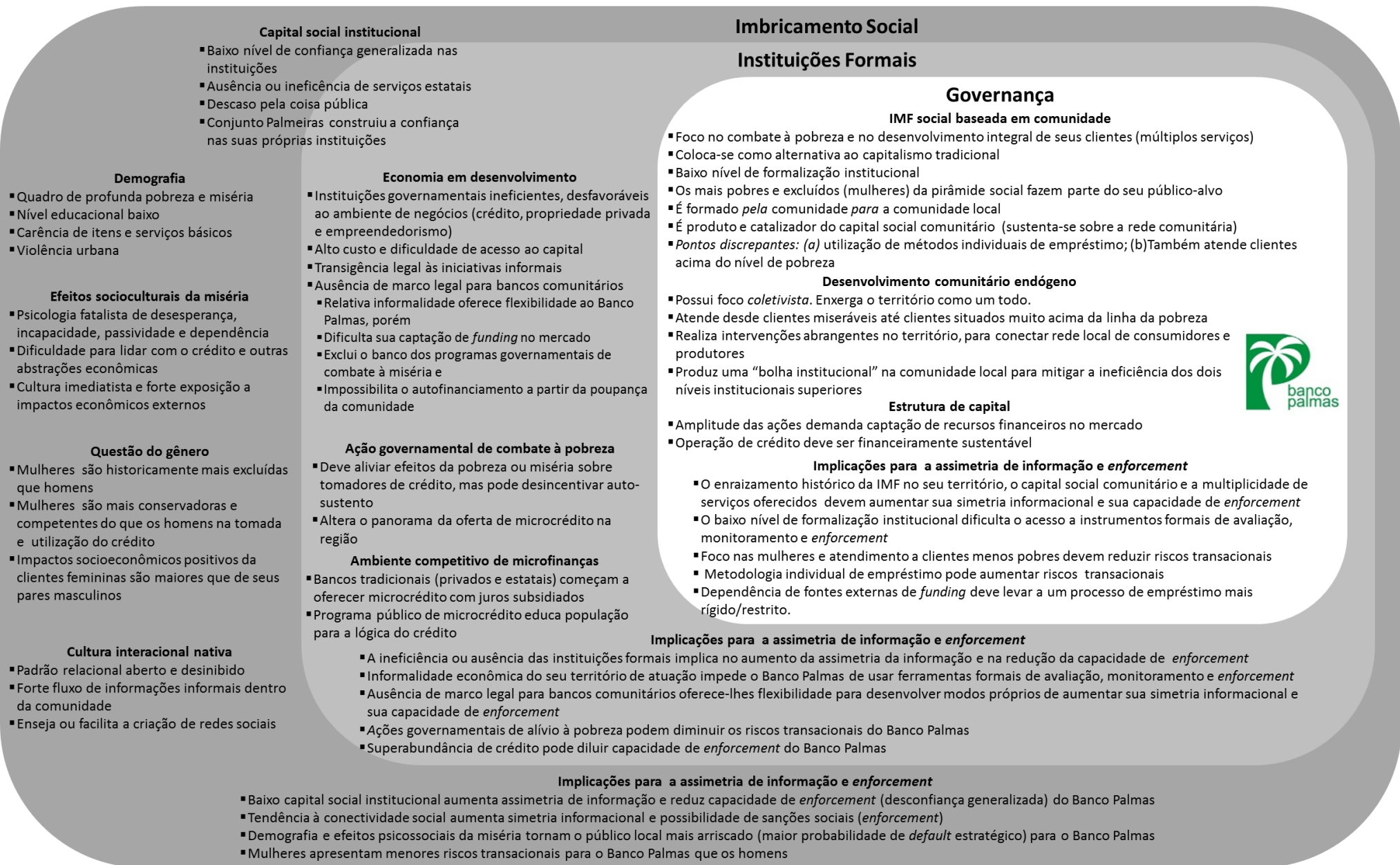


Figura 02.c. Primeira Força Social: Ambiente Socioinstitucional do Banco Palmas

#### 4.1.1.2 Segunda força social: a rede do Banco Palmas

O Banco Palmas estruturou, em torno e através de si, uma ampla rede comunitária (localmente conhecida como *prosumidores*) imbuída de capital social comunitário e voltada para o seu objetivo de desenvolvimento territorial. Esta rede é composta pelos moradores do Conjunto Palmeiras e suas organizações locais, incluindo o Banco Palmas, que é o seu principal nó. As evidências coletadas (APÊNDICE V) permitem concluir que essa rede afeta a assimetria de informação e a capacidade de *enforcement* do Banco Palmas nos três modos previstos por Granovetter (2005) e comuns ao capital social (ADLER, KWON, 2002): (a) aumento da simetria informacional, (b) aumento da capacidade de *enforcement* e (c) aumento da confiança e solidariedade. Uma quarta dinâmica relevante na rede que engloba o Banco Palmas é o (d) risco de dissolução do capital social comunitário.

##### (a) Aumento da simetria informacional

Primeiramente, a rede de *prosumidores* promoveu a conexão de atores comunitários dentro de um quadro social que eleva a frequência e a densidade dos seus relacionamentos. Com o uso de estratégias como crédito e outros serviços, moeda social, PLIES, mapa de consumo e produção etc., o Banco Palmas ensejou a criação de relações sociais e comerciais multiplexas no seu entorno, o que significa que os atores locais podem ser ligados por diversos interesses e situações concomitantes (COLEMAN, 1988; MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003) – amizade, vizinhança, atividades comerciais, religiosas, culturais e esportivas etc. A centralização de serviços financeiros e não financeiros dentro das instalações do banco aumenta o fluxo de visitantes em busca de interesses variados e a frequência de contato entre eles. Segundo Granovetter (2005), redes dessa espécie tendem a produzir muitas informações internas redundantes, o que amplia o seu fluxo e sua qualidade e, conseqüentemente, reduz problemas relacionados à assimetria informacional e à seleção adversa. De acordo com Coleman (1988), a densidade relacional, como a promovida pelo *prosumidores* e os múltiplos serviços oferecidos pelo Banco Palmas, também oferecem a oportunidade dos agentes envolvidos captarem informações sensíveis através de relacionamentos que *a priori* tenham outros objetivos. O acréscimo generalizado do nível da qualidade das informações – do *informativeness*, nos termos de Grossman e Stiglitz (1980) – também



facilita, indiretamente, as ações de monitoramento e *enforcement* dos participantes da rede (GRANOVETTER, 2005): comportamentos desviantes são mais facilmente detectados e sanções sociais são aplicadas com menor custo. O Banco Palmas oferece vários exemplos, conforme detalhados no APÊNDICE V: informações críticas sobre devedores delinquentes podem ser transmitidas aos colaboradores da IMF por vizinhos ou outros tomadores de crédito, os quais, por sua vez, podem manter outros tipos de relacionamentos sociais com ele; o perfil de crédito dos proponentes pode ser aferido a partir da sua fama de bom ou mau pagador na comunidade etc.

O preenchimento dos cargos do Banco Palmas com moradores locais amplifica esses efeitos. Por conhecer os moradores locais e ser por eles conhecido, o *staff* do banco tem acesso privilegiado a informações sensíveis imbricadas na comunidade, incluindo dados de proponentes e tomadores de crédito. O esforço e custo para obtenção dessas informações são reduzidos, visto que os operadores da IMF podem utilizar seus contatos e rede de relacionamento para acessá-las, conforme previa Coleman (1988). São alguns exemplos em que este tipo de situação pode ocorrer: os analistas de crédito podem manter um relacionamento prévio de amizade com um determinado proponente e, desse modo, obter informações adicionais do mesmo; o agente de crédito pode conhecer melhor um cliente através da convivência conjunta em reuniões da Igreja do bairro ou através de seus outros participantes; o caixa do Banco Palmas pode ser vizinho de um devedor delincente etc.

*(b) Aumento da capacidade de enforcement*

A interação comunitária promovida pelos vários serviços e instrumentos do Banco Palmas dentro da rede de *prosumidores* oferece oportunidades para o desenvolvimento e aplicação de sanções sociais. Conforme mostrado no APÊNDICE V, o fórum socioeconômico, as feiras comunitárias, as conversas informais no saguão do banco, a compra nos negócios sociais da IMF, a participação em cursos internos etc. colocam lado a lado *staff*, clientes e moradores locais. O conhecimento mútuo dos indivíduos e as trocas informais podem revelar comportamentos oportunistas e mobilizar punições coletivas contra atos delinquentes (GRANOVETTER, 2005; PORTES, 1998) – dependendo do caso, o próprio *staff* do banco pode mobilizar a estrutura social da rede para pressionar seus devedores inidôneos. Nessas situações de intensa convivência

conjunta, a fixação de regras, comportamentos desejáveis e normas que objetivam manter a disciplina e promover a concordância entre os atores sociais são intensificadas (GRANOVETTER, 2005).

*(c) Confiança e solidariedade*

Redes densas também podem servir como base para o desenvolvimento de confiança e solidariedade, ou benevolência, entre seus integrantes (GRANOVETTER, 2005; ADLER, KWON, 2002). A rede de *prosumidores*, por si só, oferece um *locus* onde os relacionamentos estreitos, frequentes e multiplexos, conforme Coleman (1988) e McEvily, Perrone e Zaheer (2003), estimulam esses valores entre seus integrantes. Afinal, essa rede é o produto histórico das lutas coletivas, do associativismo, da colaboração e cooperação – enfim, do capital social comunitário (PEREDO, CHRISMAN, 2006) – dos moradores que levantaram o Conjunto Palmeiras e seu banco. E, como explicado anteriormente, o capital social desempenhou uma função importante neste sentido. Os seus benefícios previstos na literatura – acesso facilitado a informações eficientes, benevolência e capacidade de sanção social (ADLER, KWON, 2002; OSTROM, AHN, 2003) – foram assimilados nas suas estruturas e impulsionaram o fomento no capital social comunitário no seu interior e entorno.

Como o capital social comunitário integra a missão do Banco Palmas (ver figura 08.IV), ele procura rotinizar a reprodução de elementos centrais – confiança e benevolência, por exemplo – através da inserção de certas ferramentas na rede comunitária: cursos de formação de lideranças comunitárias, onde a importância da confiança e a natureza da economia solidária são ensinadas aos atores-chaves do bairro; fundos solidários de compras; feiras solidárias etc.

O exemplo mais evidente é a moeda local, o *Palmas*. Como ela é assegurada apenas pelo banco homônimo, o qual, por sua vez, depende da comunidade para sobreviver, seus usuários devem obrigatoriamente confiar na IMF e no potencial do Conjunto Palmeiras para utilizá-la. O fato de a moeda social ser aceita apenas no bairro forma um circuito econômico fechado que alimenta uma identidade comum no território. Além do mais, como todos os empréstimos-consumo (em torno de R\$50,00 – R\$100,00) são cedidos em *Palmas*, a moeda social celebra um voto de confiança nos indivíduos mais

pobres da comunidade, que passam a integrar a rede de *prosumidores*. Por último, o *Palmas* simboliza o ideal da economia solidária que anima o banco e a rede do bairro.

Conforme previsto por McEvily, Perrone e Zaheer (2003), essa confiança e benevolência podem elevar o nível de comprometimento entre os atores do bairro e acelerar o compartilhamento de informações sensíveis entre eles, que tenderão ao aumento da multiplexidade dos seus laços relacionais. O resultado final é a densificação da rede de *prosumidores*. A interconexão dos Palmeirenses através da construção de uma identidade comum pode também produzir o que Putnam (1995, 2002) chama de reciprocidade generalizada, ou seja, um estado geral de solidariedade que lubrifica as trocas sociais econômicas.

Por último, segundo vários autores (ADLER, 2001; OUCHI, 1980; EBERS, 1999; MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003), a confiança e a solidariedade imbricadas em redes sociais, tal qual ocorre com o *prosumidores*, tende a tornar os mecanismos de redução de risco dos seus integrantes, como, neste caso, o Banco Palmas, mais informais, orgânicos e econômicos.

#### *(d) Risco de dissolução do capital social comunitário*

Os bairros adjacentes ao Conjunto Palmeiras não participaram da sua história peculiar, a qual culminou na construção de estoques internos de capital social comunitário. As populações limítrofes ao Palmeiras não integravam suas associações comunitárias, nem a rede de *prosumidores*. Portanto, a escalada recente no tamanho do território coberto pelo Banco Palmas carrega consigo alguns riscos transacionais. Esses riscos são observados na dificuldade crescente enfrentada pelos seus colaboradores para identificar novos proponentes ao crédito e para cobrar (*enforcement*) devedores residentes em bairros vizinhos. Tais efeitos são previstos por Peredo e Chrisman (2006) e Oh, Chung e Labianca (2004). Segundo os primeiros autores, comunidades excessivamente grandes podem dismantelar os estoques locais de capital social através da fragmentação das suas redes sociais internas. Oh, Chung e Labianca (2004) traçam uma linha de argumentação semelhante e afirmam que grupamentos sociais muito grandes podem implicar um grau demasiado grande de abertura relacional, com consequências negativas para as suas trocas informacionais internas.

Por fim, a figura 03.c apresenta a rede comunitária de *prosumidores* do Conjunto Palmeiras e Região.

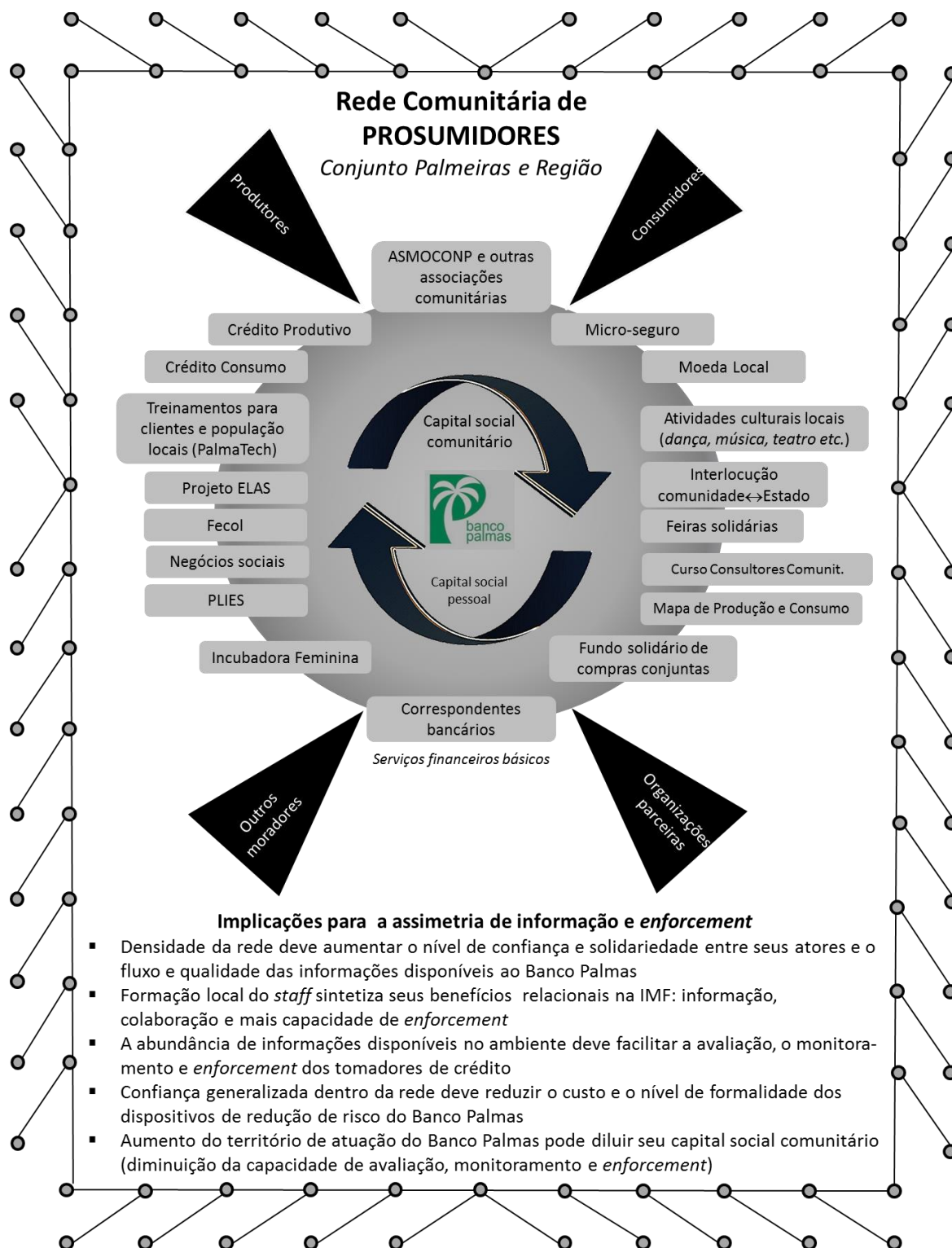


Figura 03.c. Segunda Força Social: Rede Comunitária do Conjunto Palmeiras (*Prosumidores*)

#### **4.1.1.3 Terceira força social: os quadros cognitivos do Banco Palmas**

Neste subtópico, são analisados os quadros cognitivos do *staff* permanente do Banco Palmas, com base nas evidências estruturadas no APÊNDICE VI. A análise percorre os métodos e ferramentas utilizados pelo banco para selecionar e, posteriormente, desenvolver os perfis dos seus colaboradores de acordo com sua filosofia e necessidades operacionais. O objetivo é apontar as características pessoais compartilhadas que operam sobre as atividades de redução dos problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* deficiente. Na figura 04.c, são especificados os principais detalhes demográficos, as histórias profissionais dos colaboradores entrevistados para a presente pesquisa e a sua relação com o Banco Palmas.

Primeiramente, os quadros cognitivos do Banco Palmas foram influenciados por um fenômeno previsto por Peredo e Chrisman (2002) e Fligstein (2001): a impressão dos sistemas cognitivos de líderes sobre suas organizações. Manoel é a figura-chave da IMF desde os tempos da sua fundação. A ideologia de base do Banco Palmas é o reflexo do seu sistema ideológico, ancorado na teologia da libertação, na economia solidária e no coletivismo. Logo, a construção do quadro mental da IMF pode ser vista como um esforço interno de institucionalização da visão de mundo de Manoel. O que a IMF busca é o desenvolvimento de uma psicologia coletiva refratária ao individualismo e imbuída de valores sociais como solidariedade, cooperação e confiança: esse é o tipo colaborativo de Ostrom (1998, 2000).

Para Battilana e Dorado (2010), as IMFs podem definir seu quadro cognitivo prevalente a partir da contratação de indivíduos já dotados da psicologia desejada *ou*, então, desenvolvê-la através de mecanismos internos, formais ou informais, de socialização. O Banco Palmas utiliza todos os dois canais, embora o segundo seja o mais enfatizado.

Dentro da sua política de desenvolvimento comunitário endógeno, sua primeira regra é contratar apenas moradores locais. O objetivo maior é fundir o banco e a comunidade através da sobreposição dos seus papéis – morador e trabalhador do Palmas – e absorver para dentro da IMF os estoques de capital social individual presentes nas relações pessoais e coletivas multiplexas dos moradores locais: amizade, vizinhança, convivência conjunta em cursos, grupos de oração, atividades esportivas etc.

	<i>Manoel</i>	<i>José</i>	<i>Caetano</i>	<i>Joana</i>	<i>Maira</i>	<i>Adão</i>	<i>Luciano</i>
<i>Cargo</i>	Coordenador geral	Coordenador de crédito e inovação	Agente de crédito	Supervisora de correspondentes bancários	Analista de crédito	Coordenador de micro-seguros	Assistente de relações públicas <sup>31</sup>
<i>Idade</i>	50	28	29	28	22	27	27
<i>Estado civil</i>	Casado	Solteiro	Solteiro		Solteira	Solteiro	Casado
<i>Filhos</i>	--	--	--	--	--	--	--
<i>Anos no Banco Palmas (BP)</i>	15	3	5	12	1,3	7	6
<i>Morador local?</i>	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Formação educacional</i>	▪Curso superior completo (Teologia)	▪Curso superior completo (Economia e Ciências Políticas) <sup>32</sup>	▪Curso superior incompleto (Administração)	▪Ensino médio completo	▪Ensino médio completo ▪Curso técnico	▪Curso superior completo (Filosofia)	▪Curso superior incompleto (Administração)
<i>Formação-experiência profissional (à exceção das atividades no BP)</i>	▪No Pará, ainda aos 15 anos, iniciou sua militância política através do MLPA <sup>33</sup> , onde conheceu a teologia da libertação, que o influenciou, sobremaneira ▪Foi seminarista em Belém do Pará, de 1978 até 1984.	▪Com 17 anos, mudou-se para os EUA, para cursar o ensino superior ▪Após formado, trabalhou como voluntário em negócios sociais na Jordânia, durante 18 meses ▪Trabalhou no escritório global da AIESEC-Holanda e, através dela, trabalhou com negócios sociais na América Latina	▪Trabalhou no projeto social ABC, do governo do estado do Ceará	▪Trabalhou com projetos sociais da Igreja Católica ▪Liderou um programa de rádio comunitário focado em religião, economia solidária, sustentabilidade e na reflexão crítica sobre os problemas socioeconômicos locais.	▪Iniciou suas atividades profissionais no BP	▪Iniciou suas atividades profissionais no BP	▪Trabalhou como caminhoneiro, juntamente com seu pai
<i>Como chegou ao BP</i>	▪Chegou a Fortaleza/CE em 1984, através da experiência <i>Padres da Favela</i> para residir em um “lixão” ▪Foi parte fundamental da mobilização e organização da comunidade carente que iniciou o Conjunto Palmeiras, o local mais desassistido de Fortaleza	▪Através de uma parceira da AIESEC <sup>34</sup> com a ASHOKA <sup>35</sup> , que mantém relação com o BP, José foi endereçado ao mesmo, por um período inicial de 06 meses ▪Inicialmente, sua função estava concentrada na comunicação do Instituto Palmas com a RBBCD <sup>36</sup>	▪Foi aluno de Manoel durante parte do ensino fundamental ▪Fez parte do grupo de dança do FECOL ▪Participou de projeto de fabricação de tambores do BP ▪Participou do curso <i>Consultores Comunitários</i>	▪Participou do curso <i>Consultores Comunitários</i> , em 2000. Nesse primeiro contato com o BP, experimentou uma profunda mudança na sua visão de mundo ▪Foi uma das idealizadoras e fundadoras do PalmaLimp ▪Trabalhou como operadora de caixa (correspondente bancário) ▪Trabalhou como analista de crédito	▪Participou do curso <i>Consultores Comunitários</i> . Este foi seu primeiro contato com o BP	▪Em 2003, realizou o curso <i>Primeiro Emprego</i> , do governo federal, dentro do BP ▪Ingressou no grupo de teatro do Palmas ▪Participou do curso <i>Consultores Comunitários</i> – posteriormente, foi um dos instrutores do curso ▪Foi um dos idealizadores, fundadores e, em 2005, gestor do PalmaLimp	▪Através da indicação de uma amiga do bairro, fez o curso <i>Bairro-Escola-Trabalho</i> do BP ▪Após, começou a trabalhar no PalmaLimp ▪Atuou na divulgação da moeda social ( <i>Palmas</i> ) do BP ▪Participou do curso <i>Consultores Comunitários</i>
<i>Atividades desenvolvidas no BP</i>	▪Em 1990, liderou o movimento que deu origem ao BP ▪Desde a fundação do banco, Manoel participou ativamente da sua estruturação, crescimento e profissionalização, mantendo papel central na trajetória da instituição	▪Após liderar outras tarefas no BP, iniciou a trabalhar com o desenvolvimento e gestão de produtos financeiros (principalmente crédito) e planejamento estratégico da instituição	▪Trabalhou como voluntário por 01 ano (junto ao correspondente bancário e à liberação de crédito) ▪Realizou treinamentos em outros bancos comunitários da RBBCD				

**Figura 04.c. Perfil dos Principais Colaboradores Envolvidos com o Processo de Empréstimo do Banco Palmas**

<sup>31</sup>Embora seu cargo tenha essa definição, seu trabalho consiste no acompanhamento das carteiras de crédito dos bancos comunitários da Rede Brasileira de Bancos Comunitários de Desenvolvimento (RBBCD).

<sup>32</sup>José é formado pela universidade de Michigan, nos EUA, segundo ele, “o centro do neoliberalismo”.

<sup>33</sup>Movimento de Libertação dos Presos do Araguaia, grupo civil que advogava pela libertação de presos políticos.

<sup>34</sup>*International Association of Students in Economic and Commercial Sciences*. É uma organização global voltada ao intercâmbio estudantil.

<sup>35</sup>Organização voltada ao empreendedorismo social.

<sup>36</sup>Rede Brasileira de Bancos Comunitários de Desenvolvimento

Para Churchill (1999), a assimilação da população local nas estruturas da IMF reduz a assimetria de informação em relação aos seus clientes. Além do mais, como os colaboradores do Banco Palmas são parte da comunidade, eles possuem intimidade com os problemas do seu território, convivem com sua pobreza e miséria e, assim, podem ser naturalmente mais aptos a desenvolver confiança com esse tipo de clientela. Como Ostrom (2000) afirma, o convívio prolongado, face-a-face – comum neste tipo de comunidade – facilita o desenvolvimento de confiança entre os agentes envolvidos.

Também é desejável que os novos funcionários tenham aderência prévia aos valores do banco. Como isso nem sempre é possível, a IMF prefere captá-los nas suas iniciativas culturais e de desenvolvimento (principalmente o curso Consultores Comunitários), onde a importância da economia solidária, da confiança e da cooperação é transmitida. O preenchimento da organização com indivíduos educados na lógica da colaboração e que se conheçam previamente aumenta a probabilidade de sucesso do empreendimento (OSTROM, 2000).

Os novos colaboradores passam por um intenso processo de socialização, a segunda via de definição dos quadros cognitivos (BATTILANA, DORADO, 2010). No curso Consultores Comunitários, os valores de banco são exaustivamente comunicados e trabalhados nos planos teórico e prático. Nesse momento, o *staff* também é instigado a desenvolver valores e competências relacionais características do capital social: confiança, benevolência e capacidade de sanção social (ADLER, KWON, 2002).

Além dos elementos de ideologização social, o curso também inclui treinamentos técnicos. Entretanto, essa parte é, de certo modo, prejudicada pelo baixo nível de educação formal dos participantes e é restrita à operação dos serviços e ferramentas do banco. O resultado é um modelo mental coerente com a missão do Banco Palmas e da maioria das IMFs sociais: fortemente social, hibridizado com alguns poucos aspectos financeiros, necessários para manter a operação da organização (KHAVUL, 2010; BATTILANA, DORADO, 2010). Esse tipo de psicologia é imbuído de subjetividade, um traço coerente com o tipo colaborativo de Ostrom (2000) e incomum ou ausente para o tipo “racional-egoísta” de Olson (1965). O *staff* do Palmas também apreende a subjetividade e outras capacidades sociais e técnicas de modo tácito, no exercício das suas funções e na socialização com seus colegas de trabalho.

Esse tipo de quadro cognitivo – predominantemente social e limitado tecnicamente – pode ter desdobramentos positivos e negativos sobre a assimetria de informação e a capacidade de *enforcement* do Banco Palmas. As habilidades relacionais cooperam para o desenvolvimento de confiança e relacionamentos mais abertos que, para Ostrom (2000) e McEvily, Perrone e Zaheer (2003), ampliam o acesso a informações sensíveis e promovem o comprometimento entre os atores. Isso é importante para a IMF porque a grande maioria de seus clientes opera fora da legalidade e possui poucas fontes formais de informação sobre sua confiabilidade creditícia, e nem pode ser submetida a instrumentos formais de sanção. Por vezes, o único mecanismo disponível para reduzir os riscos transacionais oferecidos por esses tomadores de crédito é a estrutura relacional-social que os conecta ao banco. Ademais, a sensibilidade à pobreza, a compreensão da miséria como uma questão estrutural externa ao cliente destituído pode mobilizar o *staff* do Palmas a empreender esforços adicionais para ajudá-lo, o que poder diminuir seu risco de *default*. Por outro lado, a baixa tecnicidade dos colaboradores do Banco Palmas dificulta a utilização de métodos mais elaborados de redução de risco, como análises contábeis e financeiras, que podem ser bastante úteis para empréstimos a clientes de maior porte (CHURCHILL, 1999). Por fim, a figura 05.c resume os quadros cognitivos do Banco Palmas e suas influências potenciais sobre suas atividades de redução de riscos transacionais.



Quadros cognitivos  
(características-chave)

- Visão à esquerda do espectro político
  - Crença de que o tomador de crédito é merecedor de ajuda (*benevolência*)
  - Crítica ao sistema de mercado
- Capacidades híbridas sociais e técnicas<sup>(limitadas)</sup>
- Capacitação em todas as atividades de crédito do banco
- Foco em habilidades sociais (*capital social individual*)
- Capacidade de trabalhar com públicos muito pobres ou miseráveis

### Rede Comunitária do Conjunto Palmeiras e Região

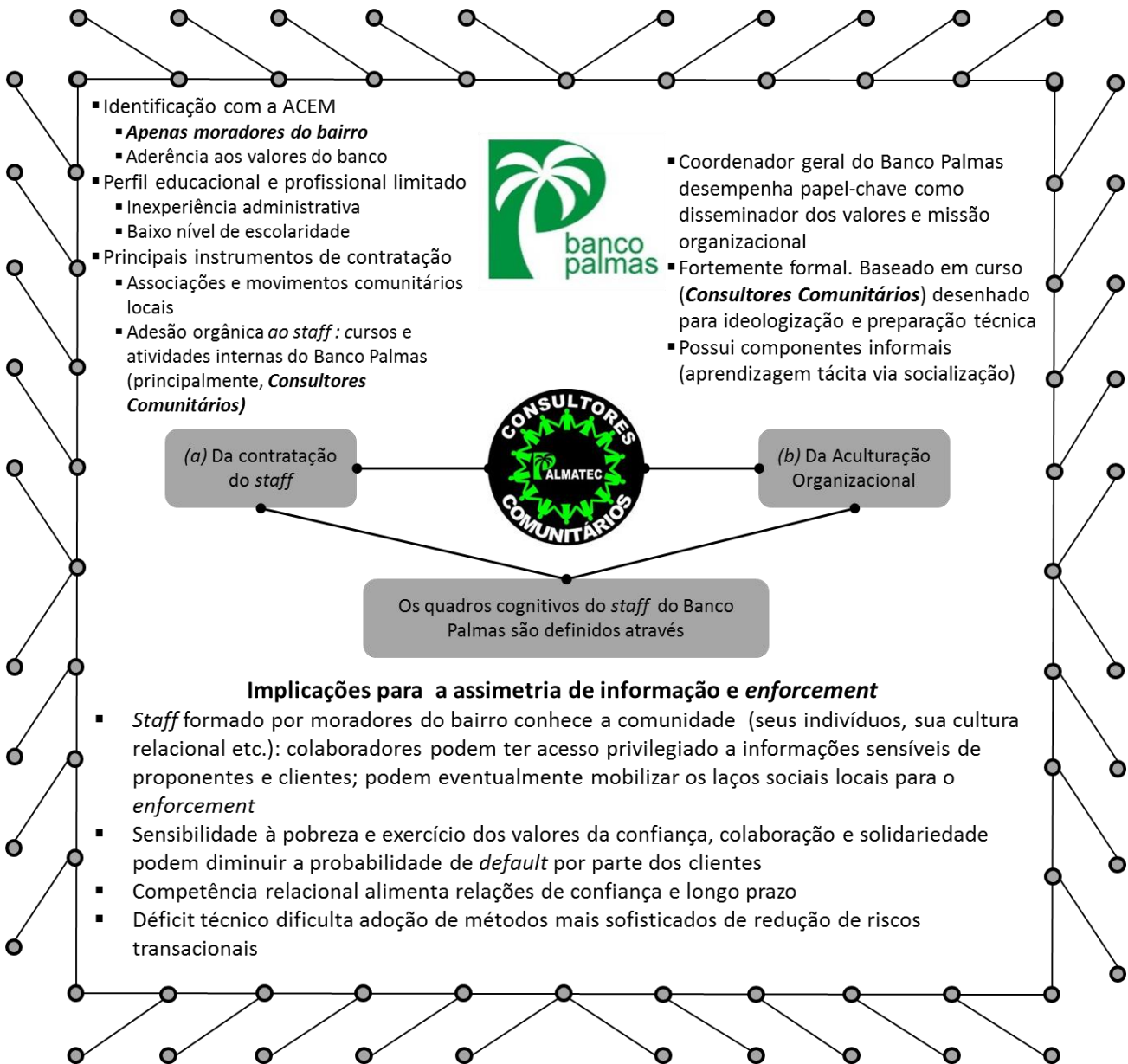


Figura 05.c. Terceira Força Social: Quadros Cognitivos do Banco Palmas

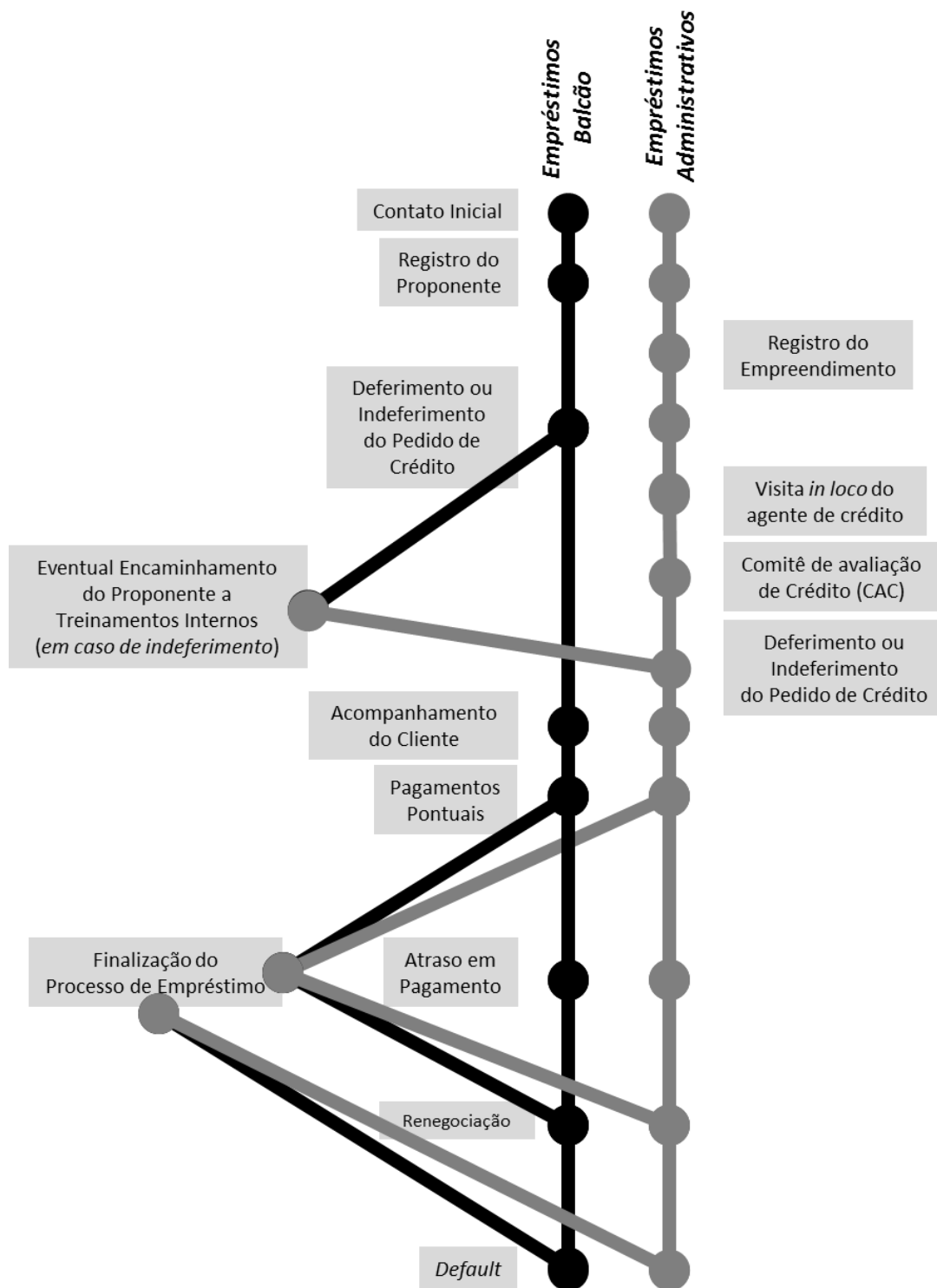
#### **4.1.2 Segundo momento da pesquisa: as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* do Banco Palmas**

Este subtópico preenche o segundo momento do *framework* da pesquisa (ver figura 04.b), que trata do desenho e execução das três atividades de redução de riscos transacionais (avaliação, monitoramento e *enforcement*) do Banco Palmas.

As evidências expostas no APÊNDICE VII mostram em detalhes como as três atividades são organizadas e executadas pela IMF brasileira. A figura 06.c apresenta sucintamente o seu duplo processo de empréstimo que reúne em um fluxo único a avaliação, o monitoramento e o *enforcement* de clientes: empréstimos-balcão (até R\$500,00) e empréstimos-administrativos (até R\$15.000,00) – para maiores detalhes sobre as condições oferecidas por cada um desses canais de empréstimo, ver figura 11.IV. Como a figura 06.c aponta, todos os dois processos de crédito correm em paralelo e convergem em vários momentos. Por isso, ambos são expostos em conjunto, através das três atividades de redução de riscos transacionais nas figuras 07.c, 08.c e 09.c.

Essa separação do processo de empréstimo do Banco Palmas em dois canais, mais a política de empréstimos crescentes/parcelados e serviços complementares e o capital social comunitário formam a plataforma que sustentam ambos os fluxos de empréstimos (balcão e administrativo).

No próximo subtópico (4.1.3), será analisado como o Banco Palmas processa, dentro destas mesmas três atividades, as influências recebidas das suas três forças sociais (ambientes socioinstitucional, redes e quadros cognitivos). Posteriormente, quando da comparação do caso do Banco Palmas com o caso da ACEM, estas três atividades (avaliação, monitoramento e *enforcement*) serão retomadas e confrontadas à teoria de microfinança.



**Figura 06.c. Fluxos Simplificados dos Processos de Empréstimo-Balcão e Empréstimo-Administrativo do Banco Palmas**

Fases	Crêterios de Avalia�o - Estratégias	Fluxo
<b>Capta�o de clientes<sup>(1)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capital social comunitário</i> (possui desdobramentos em todo o processo de empréstimo): indica�o de clientes mais antigos; indica�o de moradores-chaves do Conjunto Palmeiras</li> <li>• <i>Serviços complementares e de apoio</i>: estreitamento do relacionamento com o cliente a partir do seu acesso a outros serviços oferecidos pelo banco; disposi�o física dos centros de serviços do banco promove essa aproxima�o</li> <li>• <i>Abordagem direta</i> (pouco utilizada): acionada apenas para alguns empréstimos-administrativos maiores</li> </ul>	Contato Inicial
<b>AVALIA�O</b> <b>Fun�o apoiada no Capital Social Comunitário</b>	<p style="text-align: center;"><b>Aspecto territorial</b> (Moradores do Conjunto Palmeiras e Comunidades Vizinhas)</p> <p style="text-align: center;"><b>Aspecto socioeconômico</b> (Posi�o na rede de <i>prosumidores</i> do Banco Palmas; e perfil positivo de crédito)</p> <p>(Critério mais importante da elegibilidade dos proponentes a crédito-balcão)</p> <p><b>(a) Avalia�o da adequa�o do proponente no público-alvo do Banco Palmas<sup>(2)</sup></b></p>	Contato Inicial
	<p style="text-align: center;"><b>Nível de oportunismo comportamental do cliente</b></p> <p><b>(b) Avalia�o da confiabilidade moral do proponente<sup>(3)</sup></b></p>	Registro do Proponente Registro do Empreendimento Visita in loco Comitê de avalia�o de Crédito (CAC)
	<p style="text-align: center;"><b>Viabilidade</b> (apenas negócios já em funcionamento são elegíveis para emprést.-adminis.) (Viabilidade operacional, mercadológica e financeira do empreendimento; capacidade administrativa e perfil social do proponente)</p> <p style="text-align: center;"><b>Impacto</b> (Impacto do empreendimento no desenvolvimento territorial local)</p> <p><b>(a) Viabilidade<sup>(4)</sup></b></p> <p><b>(b) Impacto na comunidade<sup>(5)</sup></b></p>	Visita in loco Comitê de avalia�o de Crédito (CAC)
<p>(Destinado a proponentes não elegíveis aos emprést.)</p> <p><b>Capacita�o para o crédito</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Educa�o Financeira e Capacita�o Profissional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Programas Internos</i> (Incubadora Feminina e Projeto ELAS): apoio, capacita�o e empoderamento de mulheres em situa�o de risco socioeconômico</li> <li>• <i>Treinamentos avulsos</i>: visam � capacita�o profissional, empreendorial e financeira de proponentes negativados em órgãos de prote�o ao crédito e sem experiência de trabalho</li> </ul>	Treinamentos Internos
<b>Arranjo contratual<sup>(6)</sup></b>	<p style="text-align: center;"><b>Garantias e termos contratuais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contrato</i>: instrumento simplificado e padronizado para empréstimos-balcão e empréstimos-administrativos</li> <li>• <i>Garantias</i>: via de regra, não são exigidas garantias reais ou avalistas</li> <li>• <i>A�o de redu�o de risco</i>: conscientiza�o do cliente a respeito da importância da sua anuência para a comunidade local</li> <li>• <i>San�es previstas</i>: multas, cadastro em órgãos de prote�o ao crédito; encerramento do fluxo de novos créditos; ativa�o do controle social</li> </ul>	Deferimento e libera�o do crédito

(1) *Público-alvo*: todos os atores socioeconômicos civis, individuais e coletivos – consumidores e produtores – baseados no Conjunto Palmeiras; desde indivíduos em situa o de miséria até micro e pequenos empreendedores; (2) (2.1) *Informalidade*: documenta o formal exigida   mínima; (2.2) A flexibiliza o das exigências documentais   lugar comum; (2.3) *Percep o de risco*: situa o de extrema pobreza e negatiza o em órgãos de prote o ao crédito não excluem automaticamente o proponente   candidatura ao crédito; (2.4) *Subjetividade*: regras formais de avalia o e documenta o comprobatória são utilizadas apenas como linhas gerais de a o; (2.5) Caso o proponente não seja elegível ao empréstimo, ele pode ser encaminhado a treinamentos de capacita o; (3) (3.1) *Capital social comunitário*: processo fortemente baseado no conhecimento local sustentado nas rela es e estruturas comunitárias (*staff* do banco habita no bairro, engaja-se em atividades comunitárias comuns ao proponente e interage com pares e moradores locais; leiaute do Banco Palmas auxilia nessa fun o); (3.2) *Percep o de risco*: detec o de sinais claros de oportunismo durante a entrevista inicial não impedem o prosseguimento do processo de empréstimo; (3.3) *Subjetividade*: avalia o   submetida ao crivo individual de cada participante do processo de empréstimo; (4) (4.1) *Percep o de Risco*: empréstimos de maior monta normalmente são cedidos apenas para clientes mais antigos, conhecidos do Banco Palmas e com histórico de crédito positivo; por outro lado, clientes antigos têm o processo de avalia o simplificado; (4.2) O Banco Palmas se credita responsável, juntamente com o proponente, pelo sucesso do uso do empréstimo; (4.3) *Empirismo*:   mínimo o uso de técnicas e ferramentas administrativas de análise de viabilidade de negócios; (4.4) *Critério híbrido de análise*: tanto o perfil administrativo quanto o perfil social do proponentes são analisados; (5) Os empreendimentos com maior impactos econômico na comunidade local têm maior probabilidade de capta o de empréstimos. (6) Exce es para uso de avalista: (a) clientes da linha de crédito Bolsa Família que estejam negativadas em órgãos de prote o ao crédito; (b) clientes-administrativos introduzidos ao Banco Palmas para clientes antigos; (c) clientes-administrativos antigos negativados em órgãos de prote o ao crédito.

**Figura 07.c. Resumo do Processo de Avalia o de Clientes do Banco Palmas**

Tipo de Monitor.	Estratégias	Fluxo
<b>MONITORAMENTO<sup>(1)</sup></b> Função apoiada no capital social comunitário e empréstimos consecutivos	<p style="text-align: center;"><b>Linhas de crédito</b> <b>Casa Produtiva e Bolsa Família</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Negociação direta do valor do empréstimo com fornecedores (linha de crédito Casa Produtiva):</i> Banco Palmas negocia e repassa o valor correspondente diretamente ao seu fornecedor (loja de materiais de construção)</li> <li>▪ <i>Acompanhamento individualizado e suporte (linha de crédito Bolsa Família):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agentes do Projeto ELAS monitoram semanalmente as clientes, as quais tomam empréstimos consecutivos. A verificação das suas atividades ocorre, informalmente, <i>in loco</i>. O uso de documentação formal é mínimo</li> <li>▪ Clientes são apresentadas a vários serviços de apoio (capacitação e empoderamento) disponibilizados pelo Banco Palmas que aumentam sua exposição às agentes do Programa ELAS</li> </ul> </li> </ul>	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Deferimento e liberação do crédito</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Acompanhamento do cliente</div>
	<p style="text-align: center;"><b>Todos os empréstimos-administrativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Visitas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agente de crédito pode realizar encontros casuais, não intrusivos, com tomadores de crédito</li> <li>▪ A maioria das visitas é solicitada pelos próprios clientes ou motivada por atrasos nos seus pagamentos</li> <li>▪ A verificação <i>in loco</i> limita-se a itens como controle de estoque e outros controles simplificados do cliente – o uso de documentos formais e controles técnicos é mínimo</li> <li>▪ Esses dados podem ser complementados por entrevistas a fornecedores, consumidores e vizinhos do cliente</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Suporte</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agente de crédito pode, eventualmente, mobilizar o capital social comunitário para apoiar os tomadores de crédito em situação de dificuldade</li> </ul> </li> </ul>	<div style="background-color: #ccc; padding: 5px; text-align: center;">Acompanhamento do cliente</div>
Função apoiada no capital social comunitário e empréstimos consecutivos	<p style="text-align: center;"><b>Todas as linhas de crédito</b> <b>Empréstimos-balcão e empréstimos-administrativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Empréstimos crescentes e parcelados:</i> permitem o acompanhamento do cliente e, ao longo do tempo, intensificam a sua interação com o <i>staff</i> do Banco Palmas</li> <li>▪ <i>Capital Social Comunitário:</i> envolve o cliente nas atividades da instituição, amplia sua exposição e os efeitos do monitoramento sobre o mesmo           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviços complementares do Banco Palmas (financeiros e não financeiros)</li> <li>▪ Ações internas do banco</li> <li>▪ Identificação do banco com seu público-alvo (história e <i>staff</i> formado por moradores do bairro)</li> </ul> </li> </ul>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Registro do Proponente</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Deferimento e liberação do crédito</div> <div style="background-color: #ccc; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Registro do Empreendimento</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Treinamentos Internos</div> <div style="background-color: #ccc; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Visita <i>in loco</i></div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Acompanhamento do cliente</div> <div style="background-color: #ccc; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Comitê de avaliação de Crédito (CAC)</div> </div>

(1) Forte interação com a atividade de avaliação de tomadores de crédito.

**Figura 08.c. Resumo do Processo de Monitoramento de Clientes do Banco Palmas**

Qualidade da Relação entre Devedor e Banco Palmas <sup>(2)</sup>	Estratégias	Fluxo
<b>ENFORCEMENT<sup>(1)</sup></b> Função apoiada principalmente no capital social comunitário	<b>Alta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado grau de benevolência por parte do Banco Palmas</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Relacionamento com staff do Banco Palmas</i>: baseado na benevolência em relação ao cliente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança e transigência <i>a priori</i></li> <li>▪ Visitas de cobrança têm abordagem indireta, não intrusiva (construção e preservação do bom relacionamento e da confiança)</li> <li>▪ Ampla flexibilização do calendário de pagamentos</li> <li>▪ Ampla renegociação das dívidas acumuladas</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Capital social comunitário</i>: formação local do <i>staff</i> do banco e estrutura social do Conjunto Palmeiras produzem <i>enforcement</i> involuntário (<i>reciprocidade generalizada</i>)</li> <li>▪ <i>Pressão ética (identificação com o banco)</i>: fato de que os valores emprestados advêm da comunidade local é utilizado como mecanismo informal de cobrança (<i>reciprocidade obrigatória</i>)</li> </ul>	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Atraso em pagamento</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Renegociação</div>
	<b>Baixa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado grau de pressão por parte do Banco Palmas</li> <li>▪ Imperativo legal da confidencialidade é suprimido</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Atitude do staff do Banco Palmas</i>: baseado na precaução e cobrança ostensiva</li> <li>▪ <i>Capital social comunitário</i>: mobilização intencional da estrutura social local para pressionar devedor (associações comunitárias, moradores, integrantes dos círculos social e profissional do cliente inadimplente)</li> <li>▪ <i>Órgãos de proteção ao crédito</i>: cadastro do cliente no SPC e Serasa. Protesto do título em atraso em cartório</li> <li>▪ <i>Veto a novos empréstimos crescentes</i>: clientes insolventes têm acesso negado a novos créditos</li> <li>▪ <i>Avalista</i>: motivado pelo risco de ter seu acesso a novos créditos vetado, pressiona cliente avalizado para regularizar seus débitos</li> </ul>	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center;">Default</div>

(1) As estratégias e recursos utilizados, na fase de *enforcement*, são formais e informais e sua aplicação depende da confiança percebida pelo Banco Palmas em relação ao cliente inadimplente. (2) (2.1) A qualidade da relação é resumida no tripé (a) abertura relacional do cliente, (b) sua boa vontade e (c) a confiança depositada no mesmo pelo Banco Palmas.

**Figura 09.c. Resumo do Processo de *Enforcement* de Clientes do Banco Palmas**

#### **4.1.3 Terceiro momento da pesquisa: processamento das influências recebidas das três forças sociais nas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement***

Até então, os dois primeiros momentos da pesquisa foram abordados. Inicialmente, a composição e as influências do contexto de existência do Banco Palmas, formado pelas três forças sociais (ambiente socioinstitucional, redes e quadros cognitivos) foram analisadas. Após, foi mostrado como a IMF fortalezense, através do seu processo de empréstimo, efetivamente realiza as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* de seus clientes. Agora, no terceiro momento, a pergunta-problema de pesquisa do primeiro caso é respondida. Será mostrado como o Banco Palmas, uma IMF social focada em empréstimos individuais e localizada em um país em desenvolvimento (Brasil), processa as influências recebidas das três forças sociais (apresentadas no primeiro momento da pesquisa) nas suas três atividades de redução dos problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* defectivo (apresentadas no segundo momento da pesquisa). Em outras palavras, será mostrado, através do modelo de Beckert (2010), como o Banco Palmas absorveu os impactos do seu ambiente socioinstitucional (figura 02.c), da sua rede de *prosumidores* (figura 03.c) e de seus quadros cognitivos internos (figura 05.c) dentro do seu processo de empréstimo (figuras 06.c, 07.c, 08.c e 09.c).

O conjunto de dados coletados e analisados até este momento permitiu traçar vinte e cinco influências relevantes e mútuas entre as três forças sociais<sup>37</sup>. Nas figuras 10.c, 11.c e 12.c todas as influências são esquematizadas, em conjunto com as ações empreendidas pela IMF para a sua assimilação (processamento). Como o nível institucional da governança é formado pelo Banco Palmas, serão, primeiramente, discutidas as influências sofridas por ele a partir do ambiente socioinstitucional (níveis institucionais socialmente imbricado e formal), da rede de *prosumidores* e dos seus quadros cognitivos. Posteriormente, serão analisadas as influências sofridas pelo *staff* (quadros cognitivos) da IMF, para, por último, o foco da discussão deslocar-se para os impactos recebidos pela rede de *prosumidores* do Banco Palmas. *Ao longo das análises, cada uma das influências apresentadas nas figuras 10.c, 11.c e 12.c serão indicadas entre parênteses.*

---

<sup>37</sup> Naturalmente, foram consideradas apenas as influências que, de algum modo, possuem relação com as atividades de redução de risco (avaliação, monitoramento e *enforcement*) executadas pelo Banco Palmas.

#### 4.1.3.1 Influências sobre o Banco Palmas (nível institucional de governança)

Ao observar a figura 10.c, compreende-se porque o Banco Palmas optou pelos mecanismos de avaliação, monitoramento e *enforcement* descritos ao longo do segundo momento da pesquisa. A baixa qualidade e o alto custo de utilização das instituições formais brasileiras responsáveis pela regulação da economia (1), a ausência de marco legal para bancos comunitários (5) a informalidade, a demografia local de pobreza e abandono (2,3,9) e o baixo nível técnico dos seus funcionários (11) exigiram do Banco Palmas o desenvolvimento de alternativas *simples, informais e flexíveis* de redução de risco, aderentes às condições particulares do seu público-alvo, que não possui nem histórico de crédito, nem garantias reais a oferecer, e do seu *staff* interno, avesso a sofisticções gerenciais, dado seu baixo nível de ensino formal (2,11).

Os arranjos de governança são, naturalmente, afetados pelos círculos institucionais superiores (WILLIAMSON, 2000). Assim, para vencer o vácuo deixado pelo Estado e pelo mercado (instituições formais) e a realidade social circundante degradada e esvaziada de capital social institucional (instituições socialmente imbricadas) (9), a IMF fortalezense recorreu ao mais importante recurso disponível às empresas baseadas em comunidade (PEREDO, CHRISMAN, 2006): seu capital social comunitário imbricado na rede comunitária que atravessa o banco (13). Esse é o elemento prevalente na execução das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* do Banco Palmas e, portanto, na redução dos seus problemas informacionais e de *enforcement*. Além de viabilizar várias das suas políticas de mitigação de riscos transacionais, o capital social comunitário também as reúne em torno de uma identidade e ideal comuns, o desenvolvimento do Conjunto Palmeiras e região. Assim, esse recurso acumulado ao longo da história do Conjunto Palmeiras e fomentado pelo Banco Palmas, forma uma espécie de bolha institucional em torno da IMF, mitigando os problemas oriundos da falta de capital social institucional no seu contexto circundante. Na lógica de Beckert (2010), isso significa que a rede de *prosumidores* ganha contornos institucionais, no sentido de que ela faz os comportamentos sociais convergirem para um mesmo fim – nesse caso, a redução dos problemas informacionais e de *enforcement*.

Ademais, conforme previsto por Peredo e Chrisman (2010) e Beckert (2010), o líder da IMF fortalezense imprimiu seu quadro cognitivo dominante sobre a estrutura institucional da organização. Manoel, fundador e figura mais proeminente do Banco Palmas, replicou seu modelo mental, aderente ao tipo colaborativo de Ostrom (2000) na



missão e no *core* do Banco Palmas. A ideologia de economia solidária, justiça social, e empoderamento comunitário do ex-seminarista, aumentaram a intensidade da busca por soluções coletivas de gestão de crédito, sensíveis à necessidade dos mais pobres e baseadas na redução de riscos através do potencial da própria comunidade (10). A partir daí, foram criadas várias atividades de apoio aos tomadores de crédito da IMF (3,9); e o *staff* do banco foi preenchido por moradores do bairro, que conhecem a dinâmica econômica local e os clientes atuais e potenciais do banco, reduzindo, assim, a assimetria informacional e a dificuldade de *enforcement* da IMF (12). Ao mesmo tempo, o enraizamento local do *staff* facilitou o desenvolvimento de relacionamentos de confiança com os clientes e, portanto, o uso de atividades de redução de risco mais orgânicas e menos burocráticas (4), conforme previsto por Ouchi (1980), Ebers (1999), Bachmann (2001), Adler (2001), McEvily, Perrone e Zaheer (2003).

O ideal de desenvolvimento comunitário de Manoel, infundido na IMF, criou a necessidade de expandir as linhas de crédito do Banco Palmas, de modo a ser possível atender todo o Conjunto Palmeiras (10) – e, agora, comunidades vizinhas. Conseqüentemente, a IMF precisou captar capital externo e desenhar uma operação de empréstimo economicamente sustentável. A ausência do seu marco legal impossibilita-a de captar recursos junto a programas governamentais, na sua própria comunidade ou junto ao mercado de capitais, a taxas mais interessantes (5) – fato predito por Mersland e Strøm (2009). Logo, como Morduch (1999, 2000) havia arguido, foi necessário reduzir o risco de crédito e cobrir os custos operacionais do Banco Palmas.

O preço substantivo do *funding* obtido pelo Banco Palmas junto a bancos governamentais (6) aumentou a pressão para o desenvolvimento de um processo de empréstimo seguro e enxuto, sendo que foram quatro as principais tomadas neste sentido.

Primeiro, as linhas de empréstimo foram separadas em dois canais diversos (balcão e administrativo). Os empréstimos maiores (administrativos), que correspondem a grande parte da carteira do Banco Palmas (85%), são submetidos a um tratamento mais rigoroso ao longo de todo o seu ciclo, além do que demandam confiança do *staff* da IMF para serem liberados. Os empréstimos menores (balcão), por outro lado, representam apenas 15% da carteira e, portanto, podem ser liberados com menores restrições e com

maior rapidez<sup>38</sup>, a um custo operacional mais baixo. Ademais, os empréstimos maiores são submetidos a juros maiores. Como Churchill (1999) havia previsto, a segmentação das linhas de crédito permitiu ao Banco Palmas reduzir seu risco transacional global (a maior taxa de *default* dos empréstimos-balcão<sup>39</sup> é absorvida pelo desempenho mais consistente dos empréstimos-administrativos) e subsidiar os créditos menores com o excedente obtido a partir dos maiores, por conseguinte, viabilizando sua política de desenvolvimento territorial e solidariedade, a qual demanda empréstimos de variados tamanhos, destinados a diversos públicos locais.




A segunda ação tomada pela IMF consistiu na adoção de uma série de dispositivos socioinstitucionais de redução de risco: empréstimos crescentes e parcelados, consulta do cadastro do cliente em órgãos de proteção ao crédito – único disposto formal utilizado –, visitas, escrutínio de pedidos de crédito por conselho deliberativo local, uso de outros clientes como avalistas, desconsideração da renda futura projetada do cliente no cálculo da sua capacidade de repagamento etc. Corroborando a literatura (BESLEY, COATE, 1995; ITO, 2003; ABBINK, IRLLENBUSCH, RENNER, 2006), o Banco Palmas considera os empréstimos crescentes e parcelados (incentivos dinâmicos com calendário frequente de repagamento) um dos seus maiores incentivos à adimplência dos seus tomadores de crédito.

A terceira ação para redução de risco e diminuição de custos foi o aumento da escala operacional. Nos últimos anos, o Banco Palmas vem multiplicando o volume das suas operações de crédito (ver figura 17.IV), o que lhe permite otimizar os recursos internos, conforme apregoado por Churchill (1999). A quarta e última ação da IMF foi a separação interna das suas fontes de capital: o *funding* obtido a juros junto ao mercado é utilizado quase que somente para as operações de crédito do Banco Palmas. As suas atividades de caráter social demandam doações, renda de negócios sociais da IMF e capital paciente para manterem-se operando. Vale observar que a busca concomitante por ganhos sociais e sustentabilidade financeira aproxima o Banco Palmas das IMFs híbridas (BATTILANA, DORADO, 2010; YUNUS, 2007; YUNUS, MOINGEON, LEHMANN-ORTEGA, 2010), embora sua constituição geral seja a de uma IMF social baseada em comunidade.

---

<sup>38</sup> Em torno de 30 minutos.

<sup>39</sup> Considere-se que, embora a taxa *global* de repagamentos obtida pelo Banco Palmas seja em torno de 96-97%, algumas linhas de crédito balcão (até R\$500,00) podem atingir taxas de adimplência realmente baixas. A linha de crédito Bolsa-Família, por exemplo, apresenta apenas 78% de anuência (ver figura 16.IV)

Força Social Influenciante	Principais Influências Sobre Nível Institucional de Governança (Banco Palmas) (Primeiro Momento da Pesquisa: Três Forças Sociais) <sup>(a)</sup>	Como as Influências são Processadas Dentro da Governança do Banco Palmas (Segundo Momento da Pesquisa: Processo de Empréstimo) <sup>(b)</sup>
 <p><b>Ambiente Socioinstitucional</b></p> <p>Socialmente imbricado e Formal Institucional</p>	(1) Baixo nível de capital social institucional produziu um quadro institucional formal ineficiente, avesso ao empreendedorismo e à expansão do crédito. Com exceção da disponibilidade de informações formais de crédito, não há outros pontos de apoio nas instituições formais para o aumento da simetria de informação e capacidade de <i>enforcement</i> do Banco Palmas (BP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> do BP ignoram as instituições formais que deveriam servir a tais finalidades; as soluções de aumento da simetria informacional e <i>enforcement</i> são informais e baseiam-se sobre a rede de <i>prosumidores</i>, na sua maioria, e sobre o conhecimento local do <i>staff</i> do BP. A exceção é a utilização das agências de crédito para obter informações sobre clientes</li> </ul>
	(2) A demografia do Conjunto Palmeira (IDH muito baixo) oferece ao BP proponentes ao crédito, na sua grande maioria, pobres ou miseráveis, vivendo na informalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP criou processo de empréstimo (balcão) adequado às características e necessidades do seu público: documentação formal exigida é mínima e flexível; garantias reais não são exigidas, via de regra; pagamento parcelado; rápida liberação do empréstimo</li> </ul>
	(3) Pobreza profunda e psicologia da miséria aumentam risco de <i>default</i> dos tomadores de crédito do BP	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP criou linha de crédito para o atendimento de necessidades imediatas de <i>consumo</i></li> <li>BP desenvolveu treinamentos de conscientização, profissionalização e empoderamento destinados a estes clientes.</li> </ul>
	(4) Cultura interacional nativa facilita aproximação de clientes com <i>staff</i> do BP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de <i>staff</i> local</li> <li>Conhecimento local e relações de confiança entre <i>staff</i> e proponentes/clientes do BP permitiram o desenvolvimento de mecanismos mais orgânicos/informais e menos burocráticos de redução de problemas informacionais e de <i>enforcement</i></li> </ul>
	(5) Ausência de marco legal para bancos comunitários oferece, por um lado, flexibilidade ao BP e, por outro, causa a exclusão de programas governamentais e dificuldade de obtenção de fundos junto a grandes financiadores formais	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP opera com base em mecanismos predominantemente informais de gestão, adaptados às necessidades da economia local, que opera à margem da lei</li> <li>BP lançou mão de parcerias - correspondentes bancários, empresa de seguros etc. - para oferecer serviços formais para os quais não possui autorização legal</li> <li>BP milita pela aprovação do marco legal dos bancos comunitários em tramitação no congresso nacional</li> </ul>
	(6) Alto custo do capital exige do BP um processo racional de utilização de recursos e um processo eficiente de empréstimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP reduziu o risco da sua carteira de crédito a partir: (a) da separação dos canais de crédito em balcão (15% da carteira; processo mais simplificado) e administrativo (85% da carteira; processo mais criterioso); da opção em não emprestar valores maiores para <i>start-ups</i>; (b) da adoção de dispositivos internos de redução de risco: empréstimos crescentes e parcelados, consulta a órgão de proteção ao crédito; não consideração no cálculo da capacidade de repagamento do cliente a renda futura a ser auferida através do empréstimo etc.</li> <li>Aumento da escala operacional</li> <li>Projetos sociais internos ao BP têm sido financiados com capital paciente, doações e recursos de órgãos do Estado. Essas fontes são complementadas por capital interno produzido a partir de seus produtos culturais e negócios sociais do BP</li> </ul>
	(7) Programas governamentais de combate à pobreza (Brasil Sem Miséria e Bolsa Família) e política de ampliação do microcrédito (programa CRESCER) injetam renda no Conjunto Palmeiras e redondezas e diminuem o nível de miserabilidade das suas populações	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP utilizou o programa Bolsa Família como pilar para a construção de uma das suas linhas de crédito mais populares e um projeto dirigido especificamente a mulheres.</li> </ul>
 <p><b>Quadros cognitivos</b> (<i>staff</i> do Banco Palmas)</p>	(8) Mulheres são mais excluídas do que os homens; porém, também são percebidas como mais conservadoras e competentes do que os clientes masculinos na tomada e utilização do empréstimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP criou serviços de empoderamento e conscientização social. Mulheres recebem foco maior.</li> <li>BP fomentou a rede de <i>prosumidores</i> como uma resposta local a este ambiente hostil</li> </ul>
	(9) Baixo nível de capital social institucional gera efeitos disruptivos sobre Conjunto Palmeiras e região: violência, degradação social familiar, exclusão socioeconômica - particularmente das mulheres - desconfiança e medos generalizados, desmoroamento das relações e redes sociais etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP assimilou essa influência das seguintes maneiras: <ul style="list-style-type: none"> <li>Focaliza a coletividade local ao invés dos cidadãos, individualmente (ampliação das linhas de crédito)</li> <li>Sustenta missão de desenvolvimento territorial endógeno e escala adequada ao próprio território</li> <li>Adotou princípios da economia solidária</li> <li>Adotou critérios solidários no seu processo de emprést. (juros maiores para empréstimos maiores - e vice-versa; liberação de empréstimos para clientes com problemas legais etc.)</li> <li>Criou estruturas internas (curso Consultores Comunitários etc.) para rotinizar a reprodução do modelo mental de Manoel</li> </ul> </li> </ul>
 <p><b>Rede prosumidores</b></p>	(10) Coordenador geral do BP (Manoel) fundiu, desde o núcleo da IMF, sua filosofia e visão socioeconômica própria, fortemente influenciada pela teologia da libertação (visão à esquerda do espectro político) e baseada no ideal de solidariedade, benevolência, justiça social e empoderamento comunitário	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP preferiu adotar procedimentos sociais e informais para o aumento de simetria informacional e <i>enforcement</i> a métodos formais e técnicos</li> </ul>
	(11) Educação formal e capacitação técnica limitadas do <i>staff</i> do BP dificulta a utilização de procedimentos mais sofisticados de redução de riscos transacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>BP desenhou e flexibilizou as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> para permitir a maximização desse conhecimento local e capital, social, individual no aumento da simetria inform. e <i>enforcement</i>.</li> </ul>
(12) Lotação dos cargos do BP com moradores locais reduz a assimetria de informação em relação aos clientes do bairro através da catalisação do capital social individual do <i>staff</i> da IMF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rede <i>prosumidores</i> atravessa todas as três atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> do BP</li> <li>Capital social comunitário imbricado na rede <i>prosumidores</i> é catalisado através de uma série de ações internas (treinamentos, fóruns, feiras etc.), serviços complementares centralizados dentro leiaute do BP e identificação do BP com moradores do território (contratação local do <i>staff</i>, histórica comum ao Conjunto Palmeiras).</li> </ul>	
(13) A rede <i>prosumidores</i> , imbuída de capital social comunitário, acumulado ao longo da história do Conjunto Palmeiras e fomentado pelo BP, estrutura a economia territorial local - e posiciona o BP no seu núcleo: conecta consumidores e produtores; evita concorrência predatória; fomenta confiança e solidariedade entre parceiros negociais e comunidade no geral; reduz assimetria informacional do BP e aumenta sua capacidade de <i>enforcement</i> através da mobilização dos laços sociais comunitários		

(a) Efeitos estão resumidos nas figuras 02.c, 03.c e 05.c; (b) Processamento dos efeitos estão sintetizados nas figuras 07.c, 08.c e 09.c e ao longo do APÊNDICE VII.

**Figura 10.c. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre o Banco Palmas**

A ênfase social do Banco Palmas pode ser verificada na amplitude de serviços que não se relacionam diretamente com o crédito. A demografia e a psicologia do seu público-alvo (3,4), unidas à ideologia de justiça social, economia solidária e benevolência de Manoel (10) levaram a IMF a produzir uma série de produtos internos voltados a melhoria de vida e empoderamento dos públicos mais pobres e excluídos do Conjunto Palmeira e redondezas (9), inclusive àqueles que tiveram seus pedidos de crédito negado. Nesse contexto, as mulheres são um caso especial. A partir da assimilação de um programa governamental (Bolsa Família), o Banco Palmas criou uma linha de crédito e um projeto (denominado ELAS) específicos para as clientes femininas do bairro, as quais recebem o benefício (8). Atualmente, mais de 80% dos clientes da IMF são mulheres. Segundo a opinião do Banco Palmas, essa política preferencial ao público feminino reduz seus riscos transacionais, fato corroborado pela literatura (D'ESPALLIER, GUÉRIN, MERSLAND, 2011; MARCONATTO *et. al.*, 2013).

Por último, a ausência de marco legal do Banco Palmas levou-o a estabelecer parcerias com bancos formais, os quais são autorizados a fornecer serviços financeiros básicos, imprescindíveis ao processo de empréstimo das IMF (COLLINS *et al.*, 2009): abertura de conta corrente, saques, depósitos, transferência de valores, micro-seguro, etc. Como o Banco Palmas opera no formato de uma OSCIP, tais serviços são-lhe vetados.

#### **4.1.3.2 Influências sobre os quadros cognitivos do Banco Palmas**




A figura 11.c resume as influências recebidas pelos quadros cognitivos do Banco Palmas e como este as processa. Como visto, seus colaboradores são influenciados com maior intensidade pelo ambiente socioinstitucional local e, principalmente, pela própria governança da IMF, através das suas políticas de contratação e socialização, conforme previsto por Battilana e Dorado (2010) e Churchill (1999).

As instituições circundantes exercem influências importantes sobre o conteúdo dos quadros cognitivos submetidos a elas (BECKERT, 2010). Assim, como o *staff* do Banco Palmas é formado por moradores locais, ele traz consigo as carências do seu contexto socioinstitucional (1). Como é comum nos colaboradores de IMFs localizadas em países em desenvolvimento (CHURCHILL, 1999), o baixo grau de ensino formal reduz sua habilidade técnica-gerencial, diminuindo sua capacidade em utilizar métodos

financeiros e empresariais mais complexos de redução de risco (análise de retorno de investimentos, balanços contábeis, planos de negócio etc.). Por outro lado, como Churchill (1999) e Yunus (2007) esclarecem, o enraizamento do *staff* na própria comunidade, somada à cultura interacional local intensa e aberta (2), potencializa a capacidade dos agentes e analistas de crédito do banco em mobilizar os laços sociais locais para a redução dos problemas informacionais e de *enforcement* do Banco Palmas (6). Como resposta a esse cenário, a IMF desenhou processos de avaliação, monitoramento e *enforcement* pouco técnicos e fortemente sustentados sobre as habilidades sociais-subjetivas dos seus profissionais (1,2), enquanto atenuou suas limitações administrativas através de treinamentos internos (1,5).

Tanto o sistema de contratação quanto os mecanismos internos de treinamento e socialização do Banco Palmas, dois meios comumente utilizados pelas IMFs para a modelagem dos seus quadros cognitivos (CHURCHILL, 2010; BATTILANA, DORADO; 2010), são claramente desenhados para maximizar os ganhos advindos das capacidades sociais dos seus funcionários (3,4). Desse modo, a IMF procura evitar a integração de indivíduos individualistas – tipo racional-egoísta de Olson (1965) – em seu quadro de trabalhadores. Ao contrário, ela busca identificar e absorver aquelas pessoas da sua comunidade, as quais comungam dos seus ideais e valores solidários e que sejam naturalmente sensíveis aos problemas locais, propensas à colaboração e à benevolência. Em outras palavras, o Banco Palmas busca formar um *staff* afeito ao tipo colaborativo de Ostrom (2000), eminentemente relacional.

Os seus sistemas internos de treinamento e socialização são desenhados para reforçar o traço em questão (4). O curso Consultores Comunitários busca, entre outros objetivos, imprimir no comportamento dos seus colaboradores e na comunidade como um todo o valor dos relacionamentos comunitários, a solidariedade e a benevolência, a confiança e a capacidade de mobilização dos laços sociais para a coordenação coletiva do bairro – todos valores intrínsecos e basilares do capital social (PORTES, 1998; ADLER; KWON, 2002). Essas características permitem à IMF fortalecida mitigar seus problemas informacionais e de *enforcement* a partir dos relacionamentos em rede (*prosumidores*) estabelecidos entre seu *staff* e seus clientes e, desse modo, desenhar atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* menos burocráticos e mais flexíveis.

Força Social Influenciante	Principais Influências sobre Quadros Cognitivos do Banco Palmas (Primeiro Momento da Pesquisa: Três Forças Sociais) <sup>(a)</sup>	Como as Influências são Processadas Dentro da Governança do Banco Palmas (Segundo Momento da Pesquisa: Processo de Empréstimo) <sup>(b)</sup>
 <b>Níveis institucionais</b> Socialmente imbricado e Formal Institucional	<p>(1) Demografia local (Conjunto Palmeiras e redondezas) oferece um baixo nível de educação formal e capacidade técnica limitada ao <i>staff</i> do Banco Palmas (BP), formado por moradores do Conjunto Palmeiras</p> <p>(2) Cultura interacional nativa facilita aproximação do <i>staff</i> com proponentes e clientes locais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BP imprimiu nos seus procedimentos de redução de riscos transacionais uma ênfase mais social que técnica</li> <li>▪ BP desenvolveu treinamentos internos de capacitação técnica (Consultores Comunitários etc.)</li> <li>▪ Subjetividade interpessoal foi integrada como parte constituinte das atividades de redução de risco do BP</li> </ul>
 <b>Nível institucional de governança</b> (Banco Palmas)	<p>(3) BP tem preferência por contratar moradores locais já integrados a alguma das atividades da IMF (cursos, atividades sociais e esportivas, negócios sociais etc.) e/ou com valores semelhantes ao banco comunitário</p> <p>(4) BP infunde sua missão e valores (princípios da economia solidária, crítica à economia de mercado, coletivismo, benevolência etc.) no quadro mental do seu <i>staff</i> através de mecanismos de treinamento (Consultores Comunitários) e socialização</p> <p>(5) BP capacita seu <i>staff</i> para a operacionalização de todas as atividades internas de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Staff</i> do BP possui conhecimento local (redução de assimetria de informação)</li> <li>▪ <i>Staff</i> do BP percebe clientes como ‘merecedores’ de ajuda</li> <li>▪ BP rotiniza no comportamento do seu <i>staff</i> os elementos formadores do capital social (benevolência e solidariedade, habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos de confiança e capacidade de mobilização do tecido social para coleta de informações e aplicação de sanções)</li> <li>▪ <i>Staff do BP</i> tende a ser formado por tipos colaborativos, avessos ao modelo comportamental egoísta-racional</li> <li>▪ Aumento da capacidade técnica do <i>staff</i> do BP</li> </ul>
 <b>Rede prosumidores</b>	<p>(6) Rede de <i>prosumidores</i> aumenta a frequência e a proximidade dos relacionamentos da comunidade local, incluindo tomadores de crédito, com o <i>staff</i> do BP, de modo que sua simetria informal e capacidade de <i>enforcement</i> aumentam</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BP instiga a aproximação e o envolvimento do seu <i>staff</i> com a comunidade local, de modo a aproveitar os benefícios informacionais daí oriundos.</li> </ul>




(a) Efeitos estão resumidos nas figuras 02.c, 03.c e 05.c; (b) Processamento dos efeitos estão sintetizados nas figuras 07.c, 08.c e 09.c e ao longo do APÊNDICE VII.

**Figura 11.c. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre os Quadros Cognitivos do Banco Palmas**

Por último, a rede *prosumidores* também afeta os quadros cognitivos do *staff* do Banco Palmas. A rede aumenta a frequência relacional dos colaboradores do banco com os seus clientes potenciais e atuais, e, portanto, amplia sua capacidade informacional e de *enforcement* (6), conforme Bastelaer (1999), Churchill (1999), e Armendáriz e Morduch (2000) previam, ressaltando suas competências sociais. O Palmas retroalimenta tal influência, instigando seus analistas e agentes de crédito a imiscuir-se, cada vez mais, na comunidade local, através da participação em atividades sociais do banco, feiras locais, grupos comunitários etc.

### 4.1.3.3 Influências sobre a rede de *prosumidores* do Banco Palmas

Como aponta a figura 12.c, o ambiente socioinstitucional brasileiro produz influências positivas e negativas sobre as redes do Conjunto Palmeiras e, conseqüentemente, do Banco Palmas. Primeiro, o baixo nível de capital social institucional refletido na desconfiança generalizada, no medo e na violência, gera efeitos disruptivos sobre as relações sociais comunitárias (1), conforme previsto por PUTNAM (1995, 2002). Por outro lado, a cultura interacional da região, onde se instala o Banco Palmas, enseja o desenvolvimento e adensamento dos relacionamentos interpessoais (2), o que facilita a criação de redes sociais (PUTNAM, GOSS, 2002).

Força Social Influenciante	Principais Influências sobre Rede de Prosumidores do Banco Palmas (Primeiro Momento da Pesquisa: Três Forças Sociais) <sup>(a)</sup>	Como as Influências são Processadas Dentro da Governança do Banco Palmas (Segundo Momento da Pesquisa: Processo de Empréstimo) <sup>(b)</sup>
 <p><b>Níveis institucionais</b> Socialmente imbricado e Formal Institucional</p>	<p>(1) Baixo nível de capital social institucional gera efeitos disruptivos sobre Conjunto Palmeiras e região: violência, degradação social familiar, exclusão socioeconômica, desconfiança e medos generalizados, desmoronamento das relações e redes sociais etc.</p> <p>(2) Cultura interacional nativa facilita desenvolvimento e adensamento dos relacionamentos interpessoais no Conjunto Palmeiras e região</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco Palmas (BP) contrabalanceou essa influência negativa com o fomento de capital social comunitário, territorialmente enraizado, através da rede de <i>prosumidores</i> e outras estratégias</li> <li>▪ BP utilizou esse traço coletivo na construção da rede de <i>prosumidores</i> através da propiciação de espaços de socialização, decisão conjunta, comércio etc.</li> </ul>
 <p><b>Nível institucional de governança</b> (Banco Palmas)</p>	<p>(3) Decisão do BP pelo aumento da área de atuação para além do Conjunto Palmeiras está diluindo o capital social comunitário imbricado da rede de <i>prosumidores</i></p> <p>(4) BP arquitetou a rede <i>prosumidores</i>, oferece boa parte dos serviços que a estrutura e ocupa a posição central da rede. <i>Prosumidores</i> coloca o BP no centro da comunidade palmeirense e vizinhanças e fomenta o capital social comunitário no seu interior e entorno</p> <p>(5) Ao preencher seu quadro de funcionários com moradores locais e instigar-lhes o desenvolvimento de capacidades sociais-relacionais, BP absorve e processa, nas suas estruturas, os benefícios imiscuídos nos estoques de capital social individual existentes nas suas relações interpessoais dentro da comunidade, o que coopera para a formação de rede de <i>prosumidores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não foi evidenciado nenhum movimento de processamento desta influência por parte do BP</li> <li>▪ BP desenhou suas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> de modo a explorar o máximo do capital social comunitário e individual produzidos dentro da rede, a fim de aumentar sua simetria informacional e sua capacidade de <i>enforcement</i></li> </ul>
 <p><b>Quadros cognitivos</b> (<i>staff</i> do Banco Palmas)</p>	<p>(6) O coordenador geral do BP é o maior ideólogo da rede <i>prosumidores</i>. A rede é construída sobre seus ideais de solidariedade e colaboração</p>	

(a) Efeitos estão resumidos nas figuras 02.c, 03.c e 05.c; (b) Processamento dos efeitos estão sintetizados nas figuras 07.c, 08.c e 09.c e ao longo do APÊNDICE VII.

**Figura 12.c. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais a Rede do Banco Palmas**

Para contrabalancear a influência negativa do ambiente socioinstitucional e capitalizar o *ethos* relacional do Conjunto Palmeiras, comum às economias menos formais e mais personalistas (KNACK, KEEFER, 1997; PUTNAM, 2002; CHOI, KIM, KIM, 2009), o Banco Palmas lançou as bases para a construção de uma rede local, chamada *prosumidores*, imbuída de capital social comunitário (1,4). Através de uma série de ferramentas e estratégias (centralização de serviços financeiros e não financeiros dentro do próprio leiaute, oferecimento de espaços comunitários de socialização e discussão, criação de fóruns e feiras comunitárias etc.), a IMF busca catalisar e explorar ao máximo o capital social comunitário de modo a diminuir seus problemas informacionais e de *enforcement* (4). Logo, através da captação dos três benefícios proporcionados pelas redes sociais imbuídas de capital social – aumento da simetria informacional, aumento do nível de confiança e aumento da capacidade de sanção social (PORTES, 1998; ADLER, KWON, 2002; GRANOVETTER, 2005) –, o Banco Palmas impulsiona a eficiência das suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

A contratação de moradores do bairro, conhecidos pela população local, aumenta a sua identificação com a IMF e sobrepõe as fronteiras do Banco Palmas e da comunidade local através da densificação e catalisação dos relacionamentos individuais do seu *staff* para dentro da sua operação de crédito, de modo a reforçar a diminuição de seus riscos transacionais (5). Em suma, a rede de *prosumidores* e o capital social comunitário imbricado nela preenchem ao menos parte do vácuo deixado por um capital social institucional insuficiente.

Beckert (2010) argumenta que personagens alocados em posições privilegiadas em redes sociais podem exercer influências relevantes sobre elas. Este é o caso de Manoel, coordenador geral do Banco Palmas (6). Sua participação ativa e histórica na urbanização do Conjunto Palmeiras, na formação da associação local de moradores (ASMOCONP), de onde surgiu a IMF, posicionou-lhe no centro da comunidade e permitiu traçar as linhas gerais do que seria a rede de *prosumidores*. Desse modo, ele pode infundir, na rede local, seus valores centrais e o *ethos* colaborativo que lhe caracteriza.

Por último, observa-se uma influência importante ainda não processada pelo Banco Palmas na sua estrutura de governança. A sua decisão em expandir a área de atuação



para além do Conjunto Palmeiras parece estar diluindo o capital social comunitário que facilita a redução dos seus problemas informacionais e de *enforcement* (3). Analistas e agentes de crédito começam a defrontar-se com proponentes e clientes desconhecidos por eles e pela comunidade local, de modo que a coleta de informações sensíveis sobre os mesmos tem se mostrado mais dificultosa. Esse efeito é previsto por Oh, Chung e Labianca (2004) e Peredo e Chrisman (2006). Para os autores, comunidades excessivamente grandes podem dismantelar os estoques locais de capital social, através da fragmentação das suas redes sociais internas com consequências negativas para as suas trocas informacionais internas.

#### **4.1.3.3 Como o Banco Palmas processa as influências recebidas das três forças sociais na redução dos problemas informacionais e de *enforcement***

Ao longo de todo o presente capítulo, foram discutidas as três forças sociais que perfazem o contexto de existência do Banco Palmas, o seu processo de empréstimo, incluindo as três atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* e o inter-relacionamento de todos estes elementos. Como foi possível observar, esta IMF social estrutura suas atividades de redução de riscos transacionais a partir do processamento de vinte e cinco influências recebidas das suas três forças sociais. O grande número de respostas internas do Banco Palmas a essas influências coalesce em torno de quatro políticas principais – apresentadas na figura 13.c – que formam a coluna dorsal do seu processo de empréstimo e que respondem a questão-problema de pesquisa para o primeiro caso.

Embora não conste na figure 13.c, é importante mencionar a política do Banco Palmas em estabelecer parcerias com bancos institucionalizados para o oferecimento de serviços formais essenciais os quais a IMF fortalezense não é autorizada a operar. Esta política não possui impacto direto sobre a redução de riscos transacionais do Banco Palmas, porém é fundamental para a sua funcionalidade. Sem os serviços financeiros básicos oferecidos pelos correspondentes bancários que são mantidos pelos bancos tradicionais dentro do Palmas, ele dificilmente poderia operar na escala atual<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Segundo Collins *et al.* (2009, p. 140). Segundo os autores, “*pledge to ensure that each individual has a bank account might be the first step toward an inclusive financial services sector. [...] It represents a huge step in the process of bringing reliability to the financial lives of poor households*”.

Por último, não foi evidenciada nenhuma política para o processamento da influência n. 03 (ver figura 12.c) sofrida pela rede de *prosumidores* da ACEM.

Questão de Pesquisa	Políticas Centrais de Redução de Riscos Transacionais	Influências Processadas
<p>Como as instituições de microfinança (IMFs) socialmente orientadas processam as influências recebidas das três forças sociais (ambiente institucional, redes e quadros cognitivos) na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e <i>enforcement</i> deficiente junto aos seus clientes individuais, em um país em desenvolvimento?</p>	<p><b>(a) Mobilização e catalisação dos laços sociais comunitários – individuais e coletivos – para a construção e utilização de uma rede local imbuída de capital social comunitário</b></p> <p>Através do fomento e exploração da rede de <i>prosumidores</i>, o Banco Palmas capta informações a respeito de seus proponentes e clientes e canaliza ações de <i>enforcement</i> sobre os mesmos. A absorção dos laços sociais comunitários – catalisados através de uma série de estratégias locais – dentro do processo de empréstimo permite ao Banco Palmas superar a baixa de tecnicidade dos seus processos internos e deficiências do seu ambiente institucional</p>	<p><b>Nível Institucional de Governança</b> (Banco Palmas) <i>figura 10.c – Influências n° 1,4,9,12,13</i></p> <p><b>Quadros cognitivos</b> (staff do Banco Palmas) <i>figura 11.c – Influências n° 2,3,4,6</i></p> <p><b>Redes</b> (rede de <i>prosumidores</i>) <i>figura 12.c – Influências n° 1,2,4,5,6</i></p>
	<p><b>(b) Diversificação do portfólio de empréstimo</b></p> <p>A separação dos empréstimos nos canais balcão e administrativos e o desenho de processos de escrutínio diferenciados para cada um deles reduzem substancialmente os riscos transacionais do Banco Palmas e permite o subsídio interno de empréstimos menores a partir dos maiores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empréstimos-balcão (até R\$500,00)<sup>41</sup>: submetidos a exigências mínimas e processados com rapidez (30 minutos)</li> <li>▪ Empréstimos-administrativos (R\$500,00 ↔ R\$15.000,00)<sup>42</sup>: submetidos a exigências posteriores e a níveis internos adicionais de aprovação</li> </ul>	<p><b>Nível Institucional de Governança</b> (Banco Palmas) <i>figura 10.c – Influência n° 6</i></p>
	<p><b>(c) Desenho de um processo de empréstimo simples-desburocratizado (informal), flexível, solidário e dotado de dispositivos socioinstitucionais, sobrepostos, de redução de risco.</b></p> <p>A demografia e a informalidade locais exigem do Banco Palmas um <i>processo de empréstimos simples, desburocratizado e solidário</i> (agrega múltiplos serviços de apoio e não exige garantias). A redução dos riscos transacionais fica a cargo, principalmente, da política (a), do <i>conhecimento local do staff da IMF</i>, e dos <i>dispositivos socioinstitucionais embutidos no processo de empréstimo</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empréstimos crescentes e parcelados (incentivos dinâmicos e calendário de repagamentos frequentes)</li> <li>▪ Verificação do cadastro dos clientes em órgãos de proteção ao crédito</li> <li>▪ Desconsideração da renda futura projetada do cliente no cálculo da sua capacidade de repagamento</li> <li>▪ Oferecimento de empréstimos maiores apenas a empresas já em operação</li> <li>▪ Visitas etc.</li> </ul>	<p><b>Nível Institucional de Governança</b> (Banco Palmas) <i>figura 10.c – Influências n° 2,3,5,6,9-11</i></p> <p><b>Quadros cognitivos</b> (staff do Banco Palmas) <i>figura 11.c – Influências n° 1,5</i></p>
	<p><b>(d) Foco no público-alvo feminino, mais conservador e menos arriscado que o masculino</b></p> <p>As mulheres são o grande público-alvo do Banco Palmas (80% do total de clientes), e possuem uma linha de crédito (Bolsa-Família) e um programa social (ELAS) específicos. A aversão feminina ao risco e o baixo oportunismo observado reduzem os riscos transacionais do Banco Palmas</p>	<p><b>Nível Institucional de Governança</b> (Banco Palmas) <i>figura 10.c – Influências n° 7,8,9</i></p>

Figura 13.c. Políticas de Redução dos Problemas Informacionais e de *Enforcement* do Banco Palmas

<sup>41</sup> Representam 65% das operações de empréstimo e 15% do valor total emprestado pelo Banco Palmas.

<sup>42</sup> Representam 35% das operações de empréstimo e 85% do valor total emprestado pelo Banco Palmas.

## **4.2 Caso ACEM (*Montreal Community Fund*)**

A apresentação dos resultados referentes ao caso ACEM percorre a mesma estrutura do caso Banco Palmas. Como será possível observar, a ACEM é uma IMF socialmente orientada baseada em comunidade, localizada em uma região afluente (Montreal/Canadá). A configuração das três forças sociais locais enseja métodos de redução dos problemas informacionais e de *enforcement* bastante diversos daqueles adotados pela IMF brasileira.

### **4.2.1 Primeiro momento da pesquisa: contexto de existência da ACEM (três forças sociais).**

Agora, todas as três forças sociais que perfazem o contexto de existência da ACEM são analisadas. Primeiramente, o ambiente socioinstitucional da IMF montrealense é abordado nos seus diferentes níveis: instituições socialmente imbricadas, instituições formais e governança, preenchida pela própria ACEM. Após, as suas redes são analisadas, para, por último, os seus quadros cognitivos serem abordados.

#### **4.2.1.1 Primeira força social: o ambiente socioinstitucional da ACEM**

Neste subtópico, todos os três níveis do ambiente socioinstitucional da ACEM, detalhados no APÊNDICE VIII, são analisados de acordo com o corpo teórico desta pesquisa. O objetivo é verificar os potenciais efeitos do ambiente institucional canadense (país desenvolvido) sobre os problemas informacionais e de *enforcement* da ACEM e sobre suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

##### *(a) Nível institucional socialmente imbricado*

##### *Ambiente com forte capital social institucional*

O Canadá desfruta de um dos maiores níveis de capital social institucional do mundo (WORLD BANK, 2013). A forte confiança nas macro-instituições do país (governo, democracia, segurança social e legal) devem oferecer, segundo Putnam (2002), um ambiente propício para a emergência da confiança generalizada, a qual, por sua vez, facilita a cooperação impessoal e as trocas informacionais. De fato, Knack e Keefer

(1997) já apontavam o Canadá como um dos líderes globais em termos de cooperação cívica e confiança.

#### *Clientes locais têm perfil de crédito menos arriscado*

A demografia canadense reforça o quadro positivo. A base da pirâmide social do país corresponde à classe média ou mesmo alta de vários países em desenvolvimento, conforme se pode deduzir das figuras 02.VIII e 04.XI. Para ser considerado pobre, um cidadão nacional deve viver com menos de CAN\$62,00/dia<sup>43</sup> (STATISTICS CANADA, 2012). Ou seja, os níveis locais de pobreza fazem referência a um padrão de vida muito acima àquele experimentado pelas comunidades classificadas pela ONU como pobres e miseráveis, as quais vivem com US\$2,00/dia e US\$1,00/dia, respectivamente. O preenchimento das suas necessidades fundamentais, o alto grau médio de ensino e a qualidade mínima de vida garantida tendem a aumentar a capacidade da população canadense em lidar com as abstrações e os problemas mais complexos naturais das operações de crédito e da ação empreendedora. Diminuiu-se deste modo a possibilidade de *default* dos clientes de IMFs (CHURCHILL, 1999), assim como as chances de que os empréstimos captados por eles sejam desviados da sua finalidade original (empreendedorismo) para o consumo de bens de primeira necessidade, como não raramente ocorre nos países em desenvolvimento (COLLINS *et al.*, 2009). Para Churchill (1999) e Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2009), este tipo de clientela é mais atraente às IMFs baseadas em empréstimos individuais, que usualmente captam clientes menos arriscados em busca de montantes maiores de capital.

#### *Igualdade entre gêneros; e mulheres são mais conservadoras e competentes na tomada do crédito*

Outra característica importante da demografia canadense é a questão do gênero. De acordo com a percepção da ACEM, as mulheres são mais conservadoras e competentes do que os homens na tomada e utilização do crédito, o que corrobora os achados de vários autores (SHARMA, ZELLER, 1997; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2007; AGIER, SZAFARZ, 2010; D'ESPALLIER, GUÉRIN, MERSLAND, 2011). A IMF montrealense também acredita que suas clientes são mais propensas a compartilhar os ganhos produzidos a partir do crédito contraído do que seus companheiros, o que era previsto pelos mesmos autores. No entanto, devem-se considerar as evidências,

---

<sup>43</sup> Aproximadamente, R\$130,00.

apontadas pela literatura, de que mulheres situadas em países mais igualitários em termos de gênero – como é o caso do Canadá (UNDP, 2013) – normalmente mantêm taxas de repagamento semelhantes aos homens (BHATT, TANG, 2001, 2002; MARCONATTO *et al.*, 2013), o que diminui a atratividade econômica das primeiras às iniciativas de microfinança. De acordo com os autores, quanto mais afluyente o contexto institucional, maior o acesso à múltiplas fontes de capital por parte das mulheres, o que reduziria seu incentivo à anuência junto as suas IMFs.

#### *A questão dos imigrantes recentes*

Por fim, é necessário considerar a realidade dos imigrantes recentemente chegados a Montreal – principal público-alvo da ACEM –, uma das parcelas mais empobrecidas e excluídas da cidade. Sua riqueza cultural e linguística desdobra-se em dificuldades evidentes às instituições de créditos. Estrangeiros trazem consigo seus valores, normas sociais e bagagem cultural de origem os quais nem sempre compactuam com as regras transacionais explícitas e implícitas dos seus países de destino. Bhatt e Tang (2001, 2002) argumentam sobre a dificuldade enfrentada pelas IMFs em lidar com este público. Sua resistência à adequação às normas das IMFs e a distância cultural com os outros clientes da instituição desafiam a capacidade dos agentes de crédito de IMFs norte americanas e empurraram seus índices gerais de anuência para baixo. Como Churchill (1999) mostrou no estudo de cinco IMFs focadas em empréstimos individuais, pode ser particularmente difícil captar as sutilezas dos sistemas de crença e dos padrões comportamentais de cada comunidade cultural e adaptar o processo de empréstimo de acordo.

A configuração social-territorial dos imigrantes na metrópole montrealense complica mais a situação da IMF. Conforme explicado pela ACEM, as comunidades de imigrantes de Montreal diferem daquelas encontradas em outras grandes cidades. Os estrangeiros recém-chegados nem sempre se agrupam em comunidades étnicas densas, as quais, conforme Armendáriz e Morduch (2000) mostram, facilitam a formação das redes sociais utilizadas pelas IMFs para a captação de informações sensíveis a respeito de seus clientes. Ao contrário, a tendência é a diluição relativamente rápida das comunidades estrangeiras dentro da população local de Montreal, o que dificulta a mobilização dos seus laços sociais para fins de diminuição dos problemas informacionais e de *enforcement*.

Deste modo, as instituições canadenses socialmente imbricadas são coerentes à teoria – particularmente à visão de Putnam (2002) – e assemelham-se aquelas de outros países desenvolvidos. Por fim, são cinco as principais conclusões a respeito do nível institucional socialmente imbricado da ACEM e seus efeitos sobre seus riscos transacionais.

(a) O alto capital social institucional deve facilitar a cooperação generalizada e as trocas informais de informações entre seus atores socioeconômicos, assim como a construção de instituições formais confiáveis e eficientes (Putnam, 2002).

(b) O alto IDH, nível educacional geral e nível médio de renda, e o atendimento das necessidades básicas da população local, devem diminuir os riscos transacionais das instituições financeiras (CHURCHILL, 1999), tornando este público particularmente interessante às IMFs baseadas em empréstimos individuais.

(c) Corroborando um amplo acervo de evidências (SHARMA, ZELLER, 1997; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2007; AGIER, SZAFARZ, 2010; D’ESPALLIER, GUÉRIN, MERSLAND, 2011), as mulheres são percebidas como mais conservadoras e competentes na tomada e utilização de crédito do que os homens.

-Por outro lado, conforme evidenciado por Marconatto *et al.* (2013) e Bhatt e Tang (2000, 2001), a forte igualdade entre gêneros, tal qual se observa no Canadá, tende a aproximar o desempenho de repagamento feminino ao masculino, diminuindo a atratividade econômica das primeiras para as IMFs.

(d) As populações imigrantes – principal público-alvo da ACEM – no entanto, trazem consigo diferentes valores, crenças e normas sociais. A absorção desta multiplicidade cultural por parte das IMFs, dentro dos seus processos de empréstimo, pode ser particularmente difícil (CHURCHILL, 1999; BHATT, TANG, 2001, 2002).

(e) A ausência de redes sociais robustas entre os estrangeiros recém-chegados dificulta a mobilização de seus laços sociais para a captação de informações e a aplicação de sanções informais.

(b) *Nível institucional formal*

#### *Segurança e eficiência institucional*

Segundo Williamson (2000) e Putnam (2002), as instituições socialmente imbricadas de um determinado ambiente desdobram-se em instituições formais de natureza semelhante. O caso canadense corrobora a afirmação. O forte capital social institucional presente no Canadá desdobrou-se em sistemas de regulação legal e econômica eficientes e confiáveis, receptivos ao empreendedorismo e à expansão do crédito. A propriedade privada é garantida, a burocracia é gerenciável, os sistemas de informação são confiáveis e prontamente acessíveis, e a utilização de canais econômicos de diminuição de assimetria de informação por parte da população local, como a internet, é intensa. Para North (1991), Knack e Keefer (1997) e Choi, Kim, Kim (2009), ambientes institucionais como este reduzem os riscos transacionais e os custos de transação das instituições financeiras, impulsionam as trocas econômicas e informacionais entre os agentes locais e, conseqüentemente, possibilitam a redução das taxas de juros cobradas pelos empréstimos. A exceção encontrada nas instituições formais canadenses é a

relativa complexidade e morosidade na execução de contratos – ver figura 04.VIII (indicadores n. 5 e 6) –, o que, de acordo com Stiglitz (1990), pode diminuir a capacidade de *enforcement* dos ofertantes de capital.

Este tipo de ambiente institucional também é conhecido por favorecer as trocas econômicas impessoais, isto é, independentes de relações personalistas de confiança (NORTH, 1991; KNACK, KEEFER, 1997; ADLER, 2001; PUTNAM, 2002; CHOI, KIM, KIM, 2009). Em outras palavras, a crença na eficiência das instituições formais canadenses, derivada dos estoques socialmente imbricados de capital social, facilita o intercâmbio informacional e econômico entre atores que não se conhecem previamente. A confiança interpessoal é em algum nível substituída por *hubs* informacionais e mecanismos institucionais que permitem aos agentes em interação estabelecer transações econômicas mesmo sem ter mantido relações de qualquer espécie no passado.

#### *Welfare e rede de proteção comunitária*

Todo este quadro positivo às atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* é complementado por uma ampla rede de proteção estatal e comunitária. Conforme mostrado na figura 05.VIII, o Estado canadense, nos seus diversos níveis, injeta em torno de CAN\$13.000,00 anuais *per capita* na população local, incluindo seus imigrantes, na forma de benefícios. Esta ajuda cobre todos os aspectos básicos de sustento necessários para uma vida digna.

O movimento canadense de desenvolvimento econômico-comunitário, favorecido pela existência de capital social institucional, complementa a ajuda estatal. Como se pode ver na figura 02.IX, dezenas de organizações de cunho social oferecem outros serviços desenhados para o empoderamento, a melhoria da qualidade de vida e a equalização das diferenças sociais das populações mais pobres e excluídas. Treinamentos técnico-profissionais, encaminhamento ao trabalho, *coaching* e outras possibilidades aumentam a qualificação e a integração das comunidades mais pobres à sociedade e à economia como um todo. A absorção de um público-alvo mais profissionalizado e bem assistido, que conta com múltiplos pontos de apoio aos seus empreendimentos, em alguma medida protegidos de choques externos, implica na redução dos riscos transacionais das IMFs locais (CHURCHILL, 1999). A pujança do movimento canadense de desenvolvimento econômico-comunitário também pode trazer ganhos extras às

iniciativas sociais de microfinança como, por exemplo, a disponibilidade de recursos e redes institucionais de apoio e cooperação que facilitem o alcance dos seus objetivos específicos.

Por outro lado, as múltiplas fontes de crédito disponíveis em Montreal aos clientes de IMFs (vários exemplos são mostrados na figura 02.IX) podem desincentivá-los à anuência, conforme predito por Bhatt e Tang (2001) e gerar concorrência predatória à ACEM, como Schicks (2007) prevê.

Além destes riscos, o ambiente institucional formal canadense pode oferecer outras três dificuldades mais evidentes às IMFs locais, como a ACEM. Primeiro, a finalidade original dos benefícios estatais pode degenerar em comodismo dos seus recipientes. Como Yunus (2007) já alertava, a extensão de bônus e outros tipos de ajudas governamentais carrega consigo o risco de desincentivar as populações mais pobres à conquista do auto-sustento através do próprio trabalho, um dos objetivos fundantes do microcrédito. De acordo com a ACEM, os imigrantes vindo de países muito pobres parecem ser os mais suscetíveis a esta possibilidade, dada a diferença aguda entre seu padrão de vida anterior e aquele adquirido em Montreal através do auxílio estatal.

#### *Formalismo institucional, proteção à confidencialidade e abundância de crédito*

Em segundo lugar, o formalismo acentuado das instituições regulatórias canadenses pode levantar barreiras visíveis aos clientes da ACEM, especialmente os novos imigrantes. A microfinança e a economia informal são duas realidades intimamente relacionadas (ROBINSON, 1998; YUNUS, 2007; COLLINS *et al.*, 2009). Indivíduos vindos de regiões mais pobres – 60% dos imigrantes de Montreal (QUÉBEC, 2012) – operavam em economias em alguma medida desregulamentadas. Logo, a coibição à informalidade pode limitar o escopo de atuação da ACEM e dificultar a ação empreendedora dos seus clientes. Neste contexto, a ausência de histórico de crédito e de uma série de outros documentos comprobatórios coloca os imigrantes recentes em uma posição delicada. Sem apoio especializado, é provável que eles enfrentem dificuldades em encaixar-se nas exigências formais locais necessárias para o estabelecimento de um novo negócio.

Em terceiro lugar, a proteção legal à confidencialidade das informações pessoais, financeiras e comerciais dos cidadãos residentes no Canadá, através da *Canadian*



*Privacy Law*, dificulta substancialmente a utilização das redes informais dos proponentes e clientes para a sua avaliação, monitoramento e *enforcement*.

Concluindo, a exemplo do nível socialmente imbricado, as instituições formais canadenses são as mesmas estipuladas pela teoria para os países desenvolvidos (KNACK, KEEFER, 1997; PUTNAM, 2002; CHOI, KIM, KIM, 2009). De modo geral, este é um ambiente favorável ao empreendedorismo formal, à expansão do crédito e à redução dos riscos inerentes às instituições financeiras. Por fim, são as quatro as principais conclusões gerais a respeito do nível institucional formal da ACEM e seus efeitos sobre suas atividades de redução de riscos transacionais:

(a) Com exceção da relativa complexidade e morosidade para a execução de contratos (*enforcement*), a eficiência institucional canadense facilita a execução das atividades de redução de riscos transacionais e favorece a diminuição dos problemas informacionais enfrentados pelas instituições financeiras locais (NORTH, 1991; KNACK, KEEFER, 1997).

(b) A absorção de um público-alvo mais profissionalizado e bem assistido, que conta com múltiplos pontos de apoio (Estado e rede de proteção comunitária), deve implicar na redução dos riscos transacionais das IMFs locais (CHURCHILL, 1999), como a ACEM.

(c) A pujança do movimento canadense de desenvolvimento econômico-comunitário pode trazer benefícios às iniciativas sociais de microfinança: a disponibilidade de recursos, redes institucionais de apoio e cooperação.

-Porém, o eventual excesso de organizações atuantes em um mesmo território, focados em um mesmo público-alvo pode desdobrar-se na competição predatória por recursos dos mais diversos tipos (SCHICKS, 2007); e desincentivar os clientes à anuência devido a superabundância de crédito (BHATT, TANG, 2001).

(d) O quadro institucional formal canadense pode trazer outras três dificuldades mais evidentes às IMFs locais:

-O *welfare state* pode desincentivar a busca pelo auto-sustento (atividade empreendedora) entre os seu público-alvo (YUNUS, 2007);

-O formalismo institucional acentuado do Canadá coíbe as atividades econômicas informais, preferida pelos clientes das IMFs (ROBINSON, 2002; YUNUS, 2007; COLLINS et al., 2009), especialmente imigrantes de países mais pobres, os principais clientes da ACEM. De modo correlato, os novos imigrantes podem enfrentar dificuldades adicionais para empreender e integrar-se à economia formal, haja vista que não possuem vários documentos exigidos pelas instituições formais canadenses;

-A legislação de proteção à confidencialidade dos cidadãos locais dificulta a utilização das redes informais de proponentes e clientes para a redução dos problemas informacionais e de *enforcement*.

(c) *Nível institucional de governança*<sup>44</sup>

Tal qual ocorre com o Banco Palmas, as características centrais da ACEM a qualificam como uma IMFs social baseada em comunidade, conforme é mostrado na figura 01.d. Entretanto, as evidências encontradas a respeito da IMF montrealense indica alguns pontos específicos os quais devem ser aqui considerados.

<sup>44</sup> As atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* são mostradas no APÊNDICE XI, que descreve o processo de empréstimo da ACEM. Elas três serão novamente apresentadas nos subtópicos seguintes.

Características-Chaves das IMFs Socialmente Orientadas	Autor	ACEM Evidências	Peculiaridades Evidências
Baixo nível de <b>formalização institucional</b>	Mersland e Ström (2009)	<input checked="" type="checkbox"/> ACEM é uma ONG <sup>(1)</sup>	
A <b>missão</b> concentra-se no alívio da pobreza e da miséria.	Battilana e Dorado (2010), Morduch (2000), Woller, Dunford e Woodworth (2001a, 2001b), McGuire e Conroy (2000), Woller e Woodworth (1999), Woller e Woodworth (2001a, 2001b), McGuire e Conroy (2000), Johnson (1998)	<input checked="" type="checkbox"/> A missão da ACEM é a luta contra a pobreza e a exclusão através do uso do crédito comunitário. Se enfoque é individual e personalizado, tal qual Churchill (1999) prevê para as IMFs baseadas em empréstimos individuais.	
Sua gestão objetiva <b>maximizar o impacto do capital dos doadores na geração de desenvolvimento/redução da pobreza</b>		<input type="checkbox"/> Sua gestão objetiva maximizar o impacto do capital obtido no desenvolvimento endógeno da comunidade	O fundo de empréstimo da ACEM é formado por capital paciente e deve ser retornado a seus investidores.
A estrutura de capital é <b>dependente de doações</b>		<input type="checkbox"/> O fundo operacional da ACEM, utilizado para custear todas as suas despesas operacionais, é integralmente composto de doações. (Logo, a escala operacional da ACEM é limitada pela disponibilidade das mesmas).	Apenas o fundo de empréstimo da ACEM é preenchido por capital de investidores externos
Atendem os <b>públicos-alvo mais pobres</b> e/ou excluídos		<input type="checkbox"/> A ACEM atende os públicos mais pobres alcançados pela indústria de microfinança no Canadá (imigrantes recentes).	Por outro lado, a ACEM não atende à pobreza e exclusão extremas, nem adere à economia informal. São três os motivos: (a) este tipo de situação é praticamente inexistente no Canadá; (b) a economia informal é coibida no país; (c) este público é percebido como tendo sua capacidade empreendedora seriamente prejudicada
Seu foco ultrapassa o crédito e abrange o <b>desenvolvimento integral do cliente</b>		<input checked="" type="checkbox"/> Através de seus serviços internos, e organizações parceiras e voluntários externos, a IMF oferece uma ampla gama de serviços aos seus clientes, objetivando seu desenvolvimento integral.	
Colocam-se como <b>alternativa ao capitalismo tradicional</b>	Johnson (1998)	<input checked="" type="checkbox"/> Postura ideológica claramente anticapitalista.	
Características-Chaves das Empresas Baseadas em Comunidade (EBCs)	Autor	ACEM Evidências	
São uma resposta a determinado <b>estresse socioeconômico</b>	Perecedo e Chrisman (2006) Tracey, Philips e Haugh (2005)	<input checked="" type="checkbox"/> Concretiza a resposta do <i>Le Grand Plateau</i> (bairro de Montreal) à carência de capital na comunidade e a sua dificuldade de acesso ao crédito	
Produtos da <b>aprendizagem incremental</b>		<input checked="" type="checkbox"/> Foi possível devido à organização comunitária, desenvolvida na coordenação histórica de várias organizações sociais estabelecidas no território, unidas através do objetivo comum do desenvolvimento local. Ainda hoje, estas organizações agem em rede e cooperam entre si.	
Dependem do <b>capital social comunitário</b>		<input type="checkbox"/> A ACEM se estrutura sobre a benevolência, confiança e cooperação de vários atores sociais (doadores, investidores, voluntários, clientes e empresas parceiras). Sem os efeitos do capital social – abundância de informação, confiança e benevolência, e capacidade de sanção social – a IMF não poderia oferecer a totalidade de seus serviços.	
Dependem do <b>tamanho “ótimo” da comunidade</b>		<input checked="" type="checkbox"/> Por outro lado, o capital social a que os autores se referem não é exatamente o mesmo. Enquanto eles enfocam a relação entre os indivíduos de uma mesma comunidade, a ACEM coloca mais ênfase nas organizações integrantes do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário local, que recebem maior influência do capital social institucional.	
Utilizam <b>habilidades internas da comunidade</b>		<input checked="" type="checkbox"/> A ACEM age sobre um território bastante amplo (ilha de Montreal); porém, mantém uma operação diminuta, que permita o atendimento personalizado a seus clientes	
Têm <b>objetivos múltiplos</b>		<input checked="" type="checkbox"/> A ACEM utiliza intensivamente a capacidade de coordenação e cooperação dos atores integrantes do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário local para levar suas atividades a cabo.	
Dependem da <b>participação da comunidade</b>	<input checked="" type="checkbox"/> A ACEM tem como primeiro objetivo o combate à pobreza a exclusão, mas também enfoca a promoção de atividades culturais e o empoderamento de comunidade excluídas (mulheres e imigrantes recentes)		
		<input checked="" type="checkbox"/> Seus cargos, comitês e conselhos internos são lotados por atores da comunidade local e espelham seus grupos de <i>stakeholders</i> . O <i>staff</i> , por exemplo, é preenchido por imigrantes.	

**Legenda:**  Características da ACEM convergem com os autores;  Características da ACEM convergem parcialmente com os autores;  Características da ACEM não convergem com os autores (1) Observe-se que a regulamentação financeira canadense, ao contrário da brasileira, prevê a intermediação financeira por parte de atores não-bancários.

Figura 01.d. ACEM: IMF Social Baseada em Comunidade

### *Foco em empréstimos individuais*

Primeiramente, a ACEM oferece apenas empréstimos individuais, ao contrário da maioria das IMFs socialmente orientadas, sustentadas sobre os grupos de empréstimo (CULL; DEMIRGÜÇ-KUNT; MORDUCH, 2009). Os contratos individuais de empréstimo são oferecidos a cliente menos arriscados, semelhantes aqueles dos bancos tradicionais, que possuam garantias reais a oferecer e histórico de crédito (CHURCHILL, 1999; KHAVUL, 2010; CULL; DEMIRGÜÇ-KUNT; MORDUCH, 2009).

### *Público-alvo fora da faixa de pobreza profunda*

O perfil dos tomadores de crédito da ACEM aproxima-se desta realidade: suas operações de crédito são grandes (se comparados aos grupos de empréstimo); muitos clientes possuem histórico de crédito e capacidade gerencial comprovados; e alguns ainda têm garantias reais a oferecer. Tais peculiaridades facilitam o uso de técnicas mais complexas de avaliação, monitoramento e *enforcement* e facilitam o controle dos seus riscos transacionais (CHURCHILL, 1999).

Estas características do público-alvo da ACEM diverge das IMFs sociais, via de regra focadas nos indivíduos mais pobres e excluídos da sociedade, normalmente desempregados ou operantes da economia informal (MORDUCH, 2000; COPESTAKE, 2007; MERSLAND, STRØM, 2010; ARMENDÁRIZ, SZAFARZ, 2011). A IMF montrealense atende vários indivíduos em situação de pobreza, porém ela não atinge aqueles em estado de miséria ou exclusão profundas, nem aqueles participantes dos mercados informais. Ocorre que este tipo de situação é incomum no Canadá, em primeiro lugar. Depois, a economia informal é praticamente inexistente no país. Por último, estes indivíduos normalmente estão sob a tutela do Estado e têm suas habilidades seriamente prejudicadas por problemas psicológicos, narcóticos e outras causas correlatas.

### *Estrutura híbrida de capital, porém forte dependência de doações*

A estrutura de capital da ACEM e sua pequena escala operacional são o terceiro ponto. Um dos traços mais recorrentes das IMFs sociais é a dependência de doações (MORDUCH, 2000). E, de fato, elas são imprescindíveis para a operação da IMF canadense: todos os seus custos gerais (salários e despesas gerais) são cobertos

exclusivamente pelo seu fundo operacional, alimentado por doações recebidas de diversos atores institucionais (ver figuras 14.VIII e 15.VIII). Os empréstimos em si, no entanto, são viabilizados a partir da captação de recursos externos, a juros, junto a investidores sociais da própria comunidade montrealense, o que significa que esta IMF deve garantir o seu retorno aos mesmos e, portanto, desenhar um processo de empréstimo minimamente eficiente (CHURCHILL, 1999; BATTILANA, DORADO, 2010).

#### *Escala operacional diminuta*

Conforme predito por Morduch (2000) e Yunus (2007), a implicação mais imediata da dependência de doações é a adequação do tamanho da operação da ACEM à disponibilidade de doadores. A escala da IMF montrealense é extremamente diminuta e não passa de algumas poucas dezenas de empréstimos por ano (ver figura 10.VIII), diferente da maioria das EBCs que, para atender seu objetivo de desenvolvimento territorial, precisa manter um porte operacional coerente com o tamanho da comunidade na qual opera (PEREDO, CHRISMAN, 2006). Por outro lado, o atendimento a poucos clientes pode facilitar o desenvolvimento de relações mais próximas entre o *staff* da IMF e seus tomadores de crédito, ensejando trocas informacionais mais intensas e aumento da capacidade de sanção dos agentes de crédito (CHURCHILL, 1999).

#### *Atuação em rede e amplitude dos serviços oferecidos*

Os serviços entregues pela ACEM ao seu público-alvo são o quinto ponto. Na busca pelo desenvolvimento integral dos seus clientes, é comum às IMFs sociais a oferta de um conjunto amplo de serviços (MORDUCH, 2000). Os múltiplos objetivos das EBCs também as pressionam ao oferecimento de múltiplos serviços (PEREDO, CHRISMAN, 2006). Entretanto, a estrutura e os recursos limitados da ACEM dificultam a extensão de um portfólio variado de produtos de crédito e serviços acessórios. Mesmo assim, ela o faz, oferecendo treinamentos, colocação profissional, *coaching* etc. A solução encontrada pela IMF montrealense foi a mobilização dos recursos disponíveis na sua rede de voluntários e parceiros, formada por outras organizações sociais integrantes do mesmo movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal. Por este motivo, a atuação em rede é uma marca distintiva da ACEM.

### *Capital social institucional*

O quinto e último ponto a considerar deriva do quarto ponto e diz respeito ao capital social comunitário. Quando Peredo e Chrisman (2006) apontam este recurso como o ativo mais importante das EBCs, eles fazem referência às relações de confiança, cooperação e trocas de informação que interligam os indivíduos de pequenas comunidades. Este é o caso do Banco Palmas, mas não exatamente o da ACEM. A IMF montrealense também demanda dos benefícios do capital social e das redes sociais – benevolência, informação e capacidade de sanção social (ADLER, KWON, 2002; GRANOVETTER, 2005) – para estruturar sua operação, oferecer os seus serviços e atingir seu público-alvo. Mas é no seu nível interorganizacional que estas dinâmicas ocorrem. O movimento de desenvolvimento econômico-comunitário é formado por um grande número de organizações sociais que compartilham recursos entre si e atendem a públicos-alvo semelhantes. A ACEM é uma delas e seus relacionamentos de cooperação com as outras entidades deste movimento viabilizam seu modo específico de operação. Como é mostrado ao longo dos APÊNDICES IX e XI, estes parceiros formam *pools* de empréstimos, trocam informações sensíveis entre si sobre proponentes e clientes e eventualmente mobilizam seus laços relacionais para punir os tomadores de créditos oportunistas. Logo, é o *capital social institucional*, o qual permite a formação das redes interorganizacionais da ACEM, que deve ser observado.

Por fim, conclui-se que a configuração institucional da ACEM é aderente àquela teoricamente predita para as IMFs sociais e EBCs (MERSLAND, STRØM, 2009; BATTILANA, DORADO, 2010; JOHNSON, 1998; TRACEY, PHILIPS, HAUGH, 2005 PEREDO, CHRISMAN, 2006). Mas existem discrepâncias importantes quanto ao método de empréstimo – individual ao invés de coletivo –, o público-alvo – ACEM não alcança a pobreza extrema e o mercado informal –, à estrutura de capital, ao modo de entrega dos serviços – através de organizações parceiras e voluntários (atuação em rede) –, e ao capital social – o capital social institucional é mais importante que o comunitário. Estas diferenças são justificadas, principalmente, pelo público-alvo da ACEM (imigrantes e clientes com perfil menos arriscado) e pelo ambiente institucional no qual a IMF está inserida, o qual lhe oferece um Estado de bem estar social e um grande conjunto de organizações de apoio.

Assim, são quatro as principais conclusões a respeito do nível de governança da ACEM e de seus efeitos sobre a assimetria de informação e o *enforcement*.

(a) A atuação através de redes interorganizacionais imbuídas de capital social institucional é um dos pilares do processo de empréstimo da ACEM. O oferecimento de serviços conjuntos, a formação de *pools* de empréstimo e a mobilização dos seus laços relacionais para a obtenção de informações sensíveis sobre seus proponentes e clientes deve ter papel-chave na redução dos seus problemas informacionais e de *enforcement* (GRANOVETTER, 2005).

(b) A pequena escala operacional da ACEM e o relacionamento intensivo *staff*↔cliente pode facilitar o desenvolvimento de relações mais próximas entre ambos, ensejando trocas informacionais mais intensas e aumento da capacidade de sanção dos agentes de crédito (CHURCHILL, 1999).

(c) O atendimento a clientes menos pobres e mais qualificados deve permitir a ACEM o uso de técnicas mais complexas de redução de risco (CHURCHILL, 1999).

(d) A dependência de fontes externas de *funding* e a escala operacional diminuta deve levar a um processo de empréstimo mais rígido/restrito (CHURCHILL, 1999; BATTILANA, DORADO, 2010).

Por fim, todos os três níveis do ambiente socioinstitucional da ACEM são resumidos na figura 02.d.

## Imbricamento Social

### Instituições Formais

#### Governança

##### IMF social baseada em comunidade

- Foco no combate à pobreza e no desenvolvimento integral dos seus clientes através da extensão de múltiplos serviços personalizados
- Coloca-se como alternativa ao capitalismo tradicional e controla localmente o capital
- Baixo nível de formalização institucional
- Os pobres e excluídos (imigrantes) da pirâmide social fazem parte do seu público-alvo
- É formado *pela* comunidade *para* a comunidade local
- Sustenta-se sobre relacionamentos de confiança com seus clientes
- *Pontos discrepantes:* (a) utilização de métodos individuais de empréstimo; (b) Clientes acima do nível de pobreza (*em comparação ao padrão mundial*)



##### Foco individual e organização em redes interorganizacionais

- Primeiro foco é nos seus clientes individuais
- ACEM é um elo comunitário. Utiliza intensivamente recursos das suas redes de organizações e voluntários parceiros

##### Estrutura de capital

- Fundo de empréstimos é formado por capital cedido por investidores sociais. Fundo operacional (custeio de todas as despesas da ACEM, exceto as despesas de capital) é exclusivamente formado por doações. Operação de crédito deve gerar dividendos grandes o suficiente apenas para retornar o capital aos seus investidores, a juros mínimos
- Tamanho da operação da ACEM está restrito ao volume de doações recebidas

##### Implicações para a assimetria de informação e enforcement

- O imbricamento histórico da ACEM no movimento local de desenvolvimento econômico-comunitário e sua atuação em rede com as organizações sociais que o compõem devem facilitar a diminuição dos problemas informacionais e de *enforcement*
- Perfil dos imigrantes recentes pode aumentar seus riscos transacionais (dificuldade de captar e absorver diversidade cultural)
- Clientes menos pobres e tecnicamente mais qualificados devem permitir o uso de técnicas complexas de redução de risco
- Escala operacional diminuta e o relacionamento intensivo *staff* ↔ clientes podem facilitar o desenvolvimento de relações mais próximas entre seu *staff* e seus tomadores de crédito, ensejando a confiança mútua, as trocas informacionais mais intensas e o aumento da capacidade de sanção
- Dependência de fontes externas de *funding* deve levar a um processo de empréstimo mais rígido/restrito

##### Implicações para a assimetria de informação e enforcement

- Eficiência das instituições formais regulatórias (governo e economia) devem facilitar a diminuição da assimetria de informação e o aumento do *enforcement* da ACEM através do uso de dispositivos formais-impessoais
- A rede de proteção estatal-comunitária deve reduzir os riscos transacionais do público-alvo da ACEM; porém, pode desincentivar seus clientes ao empreendedorismo
- Formalismo da economia, garantia legal à confidencialidade informacional e coibição ao mercado informal podem dificultar o acesso ao crédito por parte do público-alvo da ACEM, particularmente imigrantes, assim como a utilização das suas redes informais como parte do processo de empréstimo da IMF

##### Implicações para a assimetria de informação e enforcement

- Os estoques de capital social institucional ensejam a cooperação generalizada e as trocas impessoais (informacionais e econômicas), o que deve facilitar a redução dos problemas informacionais e de *enforcement* por parte dos agentes econômicos (tais quais a ACEM)
- Alta qualidade de vida e educacional tornam o público local menos arriscado (menor probabilidade de *default*) para a ACEM
- Multiculturalismo da população local deve implicar maior complexidade e custos de transação às atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* executadas pela ACEM
- Modo de organização territorial dos novos imigrantes dificulta o uso das suas redes sociais para a diminuição dos problemas informacionais e de *enforcement* da ACEM
- Igualdade entre gêneros e acesso facilitado ao crédito por parte das mulheres pode torná-las economicamente menos atrativas a ACEM

#### Capital social institucional

- Alto nível de confiança generalizada nas macro-instituições sócio-governamentais e regulatórias

#### Economia desenvolvida

- Instituições governamentais e regulatórias eficientes e favoráveis ao ambiente de negócios (crédito, propriedade privada e empreendedorismo)
- Alto nível de formalismo
- Coibição da economia informal
- Garantia à confidencialidade informacional
- Baixo custo de capital
- Disseminação da internet
- Regulamentação de ONGs para intermediação financeira

#### Rede de proteção estatal e comunitária

- Atendimento das necessidades básicas da população
- Auxílio à educação e profissionalização da população
- Múltiplos pontos de apoio aos empreendimentos lançados indivíduos pobres e excluídos

#### Demografia e multiculturalismo

- Alto IDH
- População com alto nível de educação formal e necessidades básicas atendidas
- Baixo índice de pobreza; miséria é inexistente
- Forte presença de imigrantes
  - Parcela mais pobre e excluída, a despeito da sua qualificação profissional
  - Trazem consigo os valores, normas e cultura de seus países de origem
  - Tendem a não se organizar em comunidades étnicas fechadas

#### Questão do gênero

- Mulheres são mais conservadoras e competentes do que os homens na tomada e utilização do crédito
- Impactos socioeconômicos positivos da clientes femininas são maiores que de seus pares masculinos
- Homens e mulheres desfrutam de alto nível de igualdade social e econômica

Figura 02.d. Primeira Força Social: Ambiente Sociointitucional da ACEM

#### 4.2.1.2 Segunda força social: redes interorganizacionais da ACEM

De acordo com as evidências coletadas (APÊNDICE IX), a ACEM se utiliza com maior intensidade das suas redes interorganizacionais e de voluntários individuais, e não das redes interpessoais dos seus tomadores de crédito. A única exceção ocorre na atividade de *enforcement*, onde as redes pessoais são utilizadas no caso específico de deterioração da qualidade do relacionamento estabelecido entre a ACEM e seus tomadores de crédito inadimplente. Como estes casos foram relatados como sendo raros, as análises deste tópico focarão as redes de organizações parceiras e voluntários da ACEM.

A ACEM e a maioria das organizações participantes das suas redes, especialmente aquelas dos grupos operacional e emergente (ver figura 01.IX), são *spin-offs* do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal, sendo este um produto da ação conjunta de vários atores sociais, acadêmicos, econômicos e estatais. A origem e os valores comuns dos seus atores centrais, a longa história de lutas sociais compartilhadas e o atendimento a públicos-alvo semelhantes ensejaram a construção de uma identidade coletiva, que, segundo McEvily, Perrone e Zaheer (2003), deve aumentar o comprometimento interorganizacional. Desta forma, estas redes horizontais se estruturam sobre um senso de comunidade que, para Barney e Hansen (1994), incita ao altruísmo e à orientação coletiva entre as organizações integrantes. A confiança e cooperação generalizadas existente entre elas, refletidas no “*estabelecimento orgânico de parcerias*”, nos termos de Joanne (líder da ACEM), e na sua complementariedade, remetem ao capital social institucional de Putnam (2002), que facilita as conexões sociais e organizacionais horizontais.

Por outro lado, ACEM e suas organizações parceiras atuam em um claro regime de co-operação, um fenômeno relacional que pode ser conceituado como a cooperação e a competição concomitantes entre dois ou mais atores (WALLEY, 2007). As evidências coletadas mostram que existe óbvia cooperação entre as organizações comunitárias. O referenciamento de clientes, a complementação de serviços, e as ações conjuntas, como a co-criação de novas organizações sociais para prestar serviços específicos demandados pelo público alvo das redes da ACEM, são exemplos claros dos movimentos interorganizacionais cooperativos. Da mesma forma, a competição está presente e pode ser facilmente observada, e delimitada, na disputa por doações e investimentos que sustentam o movimento comunitário montrealense. Pode-se dizer que estas tensões concorrenciais são preditas por SCHICKS (2007). Segundo a autora, a



existência de muitas IMFs atuantes em um mesmo território pode produzir competição predatória por recursos dos mais diversos tipos, especialmente financeiros.

Esta dinâmica co-opetitiva é contextual, no sentido de que é motivada pelo ambiente circundante às organizações comunitárias (BENGTSSON, ERIKSSON, WINCENT, 2010). As muitas demandas específicas a serem atendidas pelas populações pobres e excluídas exigem a cooperação e o compartilhamento de recursos; porém, são poucas as fontes de financiamento e doações para todas as organizações do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal. Logo, elas competem entre si de modo a cada uma levar sua parcela dos montantes disponíveis de capital. A dependência operacional integral de doações por parte da ACEM (ver figuras 14.VIII e 15.VIII) deve aumentar as tensões competitivas para a captação de recursos externos.

Para adentrar em um relacionamento co-opetivo, espera-se que as organizações tenham algum diferencial a oferecer a seus pares (ZINELDIN, 2004). No caso da ACEM, seu diferencial consiste em processos de avaliação e monitoramento mais efetivos do que aqueles utilizados pelas outras IMFs parceiras. Segundo as evidências mostram, este é motivo pelo qual a ACEM é procurada por essas organizações para formar *pools* de empréstimo a clientes comuns<sup>45</sup>: por que o escrutínio e o acompanhamento de clientes da ACEM efetivamente reduzem os riscos das suas organizações parceiras com as quais ela compartilha clientes.

Ainda de acordo com Zineldin (2004), a co-opetição pode trazer ganhos importantes para a ACEM e seu processo de empréstimo. De acordo com o autor, este tipo de relacionamento interorganizacional facilita o compartilhamento de competências, informações e riscos. E é nesta dinâmica que as redes da ACEM produzem os três benefícios previstos por Granovetter (2005): (a) aumento da simetria informacional, (b) aumento da capacidade de *enforcement* e (c) aumento da confiança.

*(a) Aumento da simetria informacional*

O fundo de empréstimos (figuras 14.VIII e 15.VIII) e *staff* limitados da ACEM (figura 11.VIII) a pressionam pela busca de conexões externas que possam complementar suas capacidades internas, a fim de poder atender as necessidades de seus clientes. Daí o

---

<sup>45</sup> Por *pool* de empréstimo quer-se dizer a participação conjuntas de várias IMFs independentes, mas que cooperam informalmente entre si, em um montante total tomado em crédito por um cliente. Em outras palavras, um tomador de crédito que, suponha-se, precise de CAN\$5.000,00, pode captar, por exemplo, R\$1.000 com a IMF A, CAN\$2.500 com a IMF B e o restante (CAN\$1.500,00) com a IMF C. Todas essas três IMFs trocarão informações entre si a respeito deste cliente atendido em conjunto por elas.

uso da estrutura e recursos das inúmeras organizações parceiras para atender as necessidades de clientes próprios, inclusive na parte de crédito. O trânsito dos tomadores de crédito através das diferentes organizações produz informações a respeito do seu perfil e seu plano de negócio a cada uma delas, ligadas pelo mútuo interesse em reduzir seus riscos. Esta interdependência deve incentivá-las à cooperação (ZINELDIN, 2004), de modo que aquelas informações tenderão a fluir através dos laços informais que ligam a ACEM a seus parceiros, reduzindo a assimetria de informação da rede<sup>46</sup>. Este contexto ainda oferece a oportunidade das IMFs e outras organizações sociais captarem informações sensíveis dos tomadores de crédito através de relacionamentos que *a priori* tenham outros objetivos, conforme lembra Coleman (1988).

*(b) Aumento da capacidade de enforcement*

O aumento generalizado da qualidade das informações facilita as ações de monitoramento e *enforcement* dos integrantes coordenados em rede (GROSSMAN, STIGLITZ, 1980; COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 2005). Nestes casos, comportamentos desviantes são mais facilmente detectados e sanções sociais são aplicadas com menor custo. Quanto mais transitarem por através das organizações parceiras da ACEM, mais expostos estarão os seus clientes e mais bem conhecidos serão eles pelo movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal. O compartilhamento de riscos entre estas organizações reforça sua interdependência, que as incentiva à sanção conjunta contra elementos considerados oportunistas (COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 2005). É deste modo que, por exemplo, IMFs locais trapaceadas apontam a delinquência do seu cliente às outras organizações da rede, que se mobilizam para barrar seu acesso a novos créditos e outros serviços oferecidos pela comunidade organizacional. Logo, uma ação pontual de um cliente delinquente contra a ACEM pode receber punição de toda a sua rede interorganizacional.

*(c) Aumento da confiança*

Conforme detalhado no APÊNDICE IX, a história conjunta, a identidade comum, o convívio próximo e os intercâmbios frequentes de recursos e informações são todos fatores que colaboram para o desenvolvimento de confiança entre a IMF montrealense e as outras organizações da sua rede (MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003). A

---

<sup>46</sup> É importante observar que, em sentido estrito, a troca de informações confidenciais de clientes entre estas organizações não é legalmente autorizada (*Canadian Privacy Law*). A ACEM possui conhecimento do fato. Porém, mesmo assim, esta é uma prática recorrente dentro das suas redes interorganizacionais (ver evidências detalhadas nos APÊNDICES IX e XI).

insistência da ACEM na colaboração, a despeito das eventuais ações disruptivas das suas organizações parceiras, reforça o desenvolvimento confiança interorganizacional (GRANOVETTER, 2005). Para estes autores e outros (COLEMAN, 1988; PORTES, 1998; ADLER, KWON, 2002) a confiança acelera a troca de informações sensíveis entre os atores em relação, aumenta a qualidade e pontualidade das informações transacionadas e aumenta o comprometimento coletivo, todos estes fatores que devem contribuir para a redução da assimetria informacional da ACEM.

A confiança também permitiu a esta IMF social a criação de uma rede institucional de cooperação (CEMFII)<sup>47</sup> (ver figura 03.IX) que formalizará o compartilhamento das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* de clientes entre as organizações participantes. A CEMFII deve aumentar a eficiência das ações conjuntas para a redução dos problemas informacionais e de *enforcement* enfrentados pela ACEM e seus pares. Informações sensíveis sobre clientes e proponentes atualmente transacionadas de modo informal serão veiculadas por canais formais-eletrônicos que devem acelerar o tempo de resposta das organizações, incluindo o das ações conjuntas de sanção da rede.

As redes da ACEM reduzem seus riscos transacionais em mais dois modos. Através do acesso a inúmeros serviços disponibilizados pelas suas organizações parceiras e voluntários, esta IMF social contribui para o aumento das competências técnicas dos seus proponentes e clientes, o que, segundo Churchill (1999), deve diminuir a probabilidade de *default* motivada por mau gerenciamento de seus empreendimentos. Depois, os voluntários também auxiliam diretamente na atividade de avaliação da ACEM, oferecendo conhecimento especializado para a mensuração mais detalhada e profissional do nível de risco dos seus proponentes e planos de negócio.

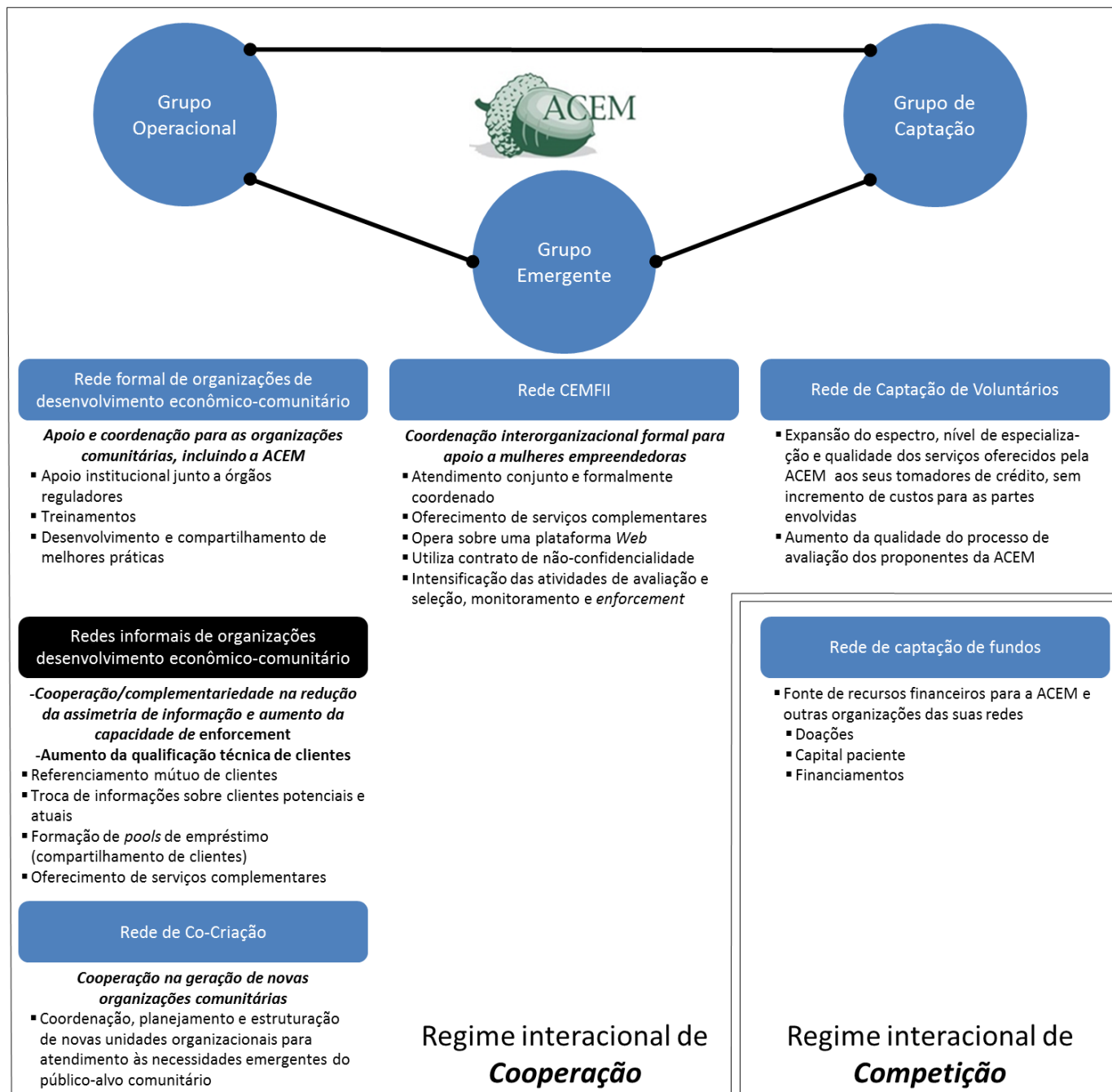
Por último, é importante reforçar que o baixo custo e a abundância de capital oferecido pelos inúmeros tipos de organizações integrantes das redes aqui discutidas pode reduzir o incentivo dos tomadores de crédito à anuência. De acordo com o observado por Bhatt e Tang (2001, 2002) e Schicks (2007), múltiplas fontes de crédito possibilitam aos clientes incorrer em *default* e após recorrer a diferentes emprestadores sem arcar com penalidades imediatas. Quando eles possuem acesso a apenas uma fonte de capital, ao contrário, eles *precisam* manter-se anuentes, sob o risco permanente de terem sua única oportunidade de crédito cancelada. Por fim, a figura 03.d resume as dinâmicas das redes da ACEM até então discutidas.

---

<sup>47</sup> A plataforma eletrônica que estrutura esta rede está prevista para entrar em operação no final de 2013.

## Movimento de Desenvolvimento Econômico Comunitário

(Formado por organizações com origem, missão e público-alvo semelhantes)



### Implicações para a assimetria de informação e *enforcement*

- Identificação e interdependência entre organizações locais (origem, valores, missão, público-alvo) deve aumentar o nível de comprometimento, confiança e solidariedade interorganizacional e, logo, ampliar o trânsito de informações entre os mesmos e a capacidade coletiva de *enforcement*
- Trânsito de clientes e proponentes da ACEM por suas organizações parceiras pode produzir informações adicionais sobre os mesmos
- Serviços de apoio oferecidos pela rede (organizações parceiras e voluntários) podem alavancar a competência gerencial de seus clientes, diminuindo seus riscos
- Voluntários operando junto ao *staff* da ACEM podem aumentar a eficiência da sua atividade de avaliação de proponentes
- Implantação da rede formal ACEMIII deve aumentar a eficiência das atividades da ACEM de avaliação, monitoramento e *enforcement* e eliminar a barreira da confidencialidade
- Coexistência de várias organizações de desenvolvimento econômico-comunitário no mesmo território da ACEM pode (a) gerar excesso de oferta de crédito, aumentando os riscos transacionais da ACEM; e (b) gerar competição por recursos entre as organizações sociais

Figura 03.d. Segunda Força Social: Redes da ACEM

#### 4.2.1.3 Terceira força social: os quadros cognitivos da ACEM

Neste tópico, são analisados os quadros cognitivos de todo o *staff* permanente da ACEM com base nas evidências organizadas no APÊNDICE X. Posteriormente, os perfis do seu corpo de voluntários, mostrado no mesmo APÊNDICE, também são averiguados. Esta análise compreende os métodos utilizados pela ACEM para escolher e influenciar os melhores perfis dos seus colaboradores – permanentes e temporários – e as suas características-centrais que influenciam as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* de clientes da IMF.

Na figura 04.d estão resumidas as principais características de todos os colaboradores permanentes da ACEM, incluindo seus históricos acadêmico e profissional, organizados em fases. Estes dados oferecem o ponto de partida para a análise dos quadros cognitivos destes profissionais. À exceção de Giorgio, responsável por tarefas administrativas, todo o restante do *staff* age diretamente sobre uma ou mais das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

A ACEM lança mãos das duas estratégias comumente utilizadas por IMFs para a definição dos seus quadros cognitivos: contratação e socialização (BATTILANA, DORADO, 2010). A sua política de contratação de colaboradores e voluntários prevê um quadro de funcionários acentuadamente multicultural, com capacidades gerenciais híbridas (social e técnica) e identificado com os valores e missão da ACEM. A socialização cotidiana, por sua vez, acentua a identificação do funcionário com a ACEM, suas capacidades relacionais e o uso da sua subjetividade.

A partir de uma diretriz estabelecida pela diretora executiva da ACEM, a IMF preenche seu quadro de funcionários com imigrantes para espelhar seu portfolio de clientes, quase todo formado por estrangeiros e, deste modo, diminuir sua distância cultural. O distanciamento cultural pode dificultar a comunicação, o desenvolvimento de confiança interpessoal e a captação de informações sensíveis por parte da IMF. Bhatt e Tang (2001), por exemplo, mencionam os severos problemas enfrentados por IMFs americanas para ultrapassar as barreiras linguística e cultural que as distanciavam de seus clientes imigrantes. A diferenciação cultural boicotou o estabelecimento de confiança e uma troca fluída de informações entre as duas partes. Espera-se que a identificação cultural entre a IMF e seus clientes, ao contrário, facilite a aproximação dos dois lados e, logo, diminua os problemas informacionais e de *enforcement*.

Em complemento, a ACEM busca profissionais com perfil híbrido, tal qual definido por Battilana e Dorado (2010). Idealmente, eles devem ter um histórico comprovado de conhecimentos técnico-teórico de negócios e competências sociais voltadas ao desenvolvimento comunitário e ao combate à pobreza. Como se observa na figura 04.d, o *staff* possui formação acadêmica, em média, robusta, por vezes cobrindo ambos os aspectos administrativo e social. A mesma figura mostra que a maioria dos colaboradores da ACEM possui experiência profissional igualmente extensa em organizações tradicionais e de desenvolvimento social. O conhecimento e prática executivos voltados aos negócios tradicionais possibilitam à IMF lidar com as formalidades do sistema institucional canadense e, de acordo com Churchill (1999), utilizar técnicas mais sofisticadas de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Já as habilidades relacionais que compartilham da noção de capital social – capacidade para a colaboração e a benevolência (ADLER, KWON, 2002) – são necessárias para estabelecer as relações de confiança que promovem o comprometimento mútuo e ampliam o acesso a informações sensíveis por ambas as partes (OSTROM, 2000; MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003). A competência social do *staff* também pode permitir a utilização de métodos mais informais de avaliação, monitoramento e *enforcement* em complemento aos instrumentos formais, como Churchill (1999) reforça. A inclusão do viés social tem uma terceira função, prevista por Battilana e Dorado (2010): evitar o risco de que o tecnicismo gerencial do *staff* desvie a ACEM de seus valores e missão originários. Este fenômeno, conhecido como *mission drift* na indústria da microfinança (MERSLAND, STRØM, 2010) é comum e, portanto, uma possibilidade real para IMFs que atendam clientes não tão pobres, como é o presente caso.

A identificação *a priori* do *staff* da ACEM com seus valores e com seus clientes reafirma a missão da ACEM e diminui as chances de que ela se perca ao longo do tempo (BATTILANA, DORADO, 2010). Como as evidências apontaram, seus colaboradores compartilham a desilusão com o capitalismo, a insatisfação com as políticas sociais governamentais e a busca por um modo de vida que produza a transformação da realidade e lhes dê sentido. A sensibilidade e empatia com a situação dos mais pobres e excluídos de Montreal, particularmente imigrantes que, como eles, lutam por uma melhor qualidade de vida, produziu a benevolência evidenciada no cotidiano da organização.

	<b>Madalaine</b>	<b>Kathy</b>	<b>Kuri</b>	<b>Amrita</b>	<b>Joanne</b>	<b>Giorgio</b>
<i>Cargo</i>	Consultora de acompanhamento	Consultora de crédito comunitário	Agente comunitário e econômico	Consultora de crédito comunitário	Diretora executiva	Auxiliar administrativo e de comunicação
<i>Gênero</i>	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino
<i>Idade</i>	40	37	27	40	59	39
<i>Estado civil</i>	Casada	Casada	Solteiro	Casada	Relacionam. estável	Solteiro
<i>Filhos</i>	3	3	-	2	1	-
<i>Origem</i>	França/EU	Burundi/AF	Senegal/AF	Índia/AS	Estados Unidos/AM	França/EU
<i>Idiomas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Francês (1ª)</li> <li>▪ Espanhol</li> <li>▪ Inglês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirundi (1ª)</li> <li>▪ Francês</li> <li>▪ Inglês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Francês (1ª)</li> <li>▪ Wolof</li> <li>▪ Inglês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamil (1ª)</li> <li>▪ Inglês</li> <li>▪ Francês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inglês (1ª)</li> <li>▪ Francês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Francês (1ª)</li> <li>▪ Inglês</li> </ul>
<i>Resumo do histórico acadêmico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grad. em administração (França)</li> <li>▪ MBA em administração (Canadá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grad. em administração econômica (Burundi)</li> <li>▪ Especial. em desenv. econômico-comunitário (Canadá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grad. em Administração (Senegal)</li> <li>▪ Especial. em desenv. social (França)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grad. em computação e matemática (Índia)</li> <li>▪ Grad. em contabilidade (Inglaterra)</li> <li>▪ Especial. em desenvolv. econômico-comunitário (Canadá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ensino médio – <i>high school</i> – (Estados Unidos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grad. em história (França)</li> </ul>
<i>Resumo do histórico profissional</i> (F: fase)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F1: durante 5 anos, trabalha em ONGs e IMFs – fundações de bancos, financeiramente orientadas – na França e Espanha.</li> <li>▪ F2: durante 2 anos, trabalha nos Estados Unidos com uma organização social voltada a jovens em situação de risco</li> <li>▪ F3: volta a trabalhar com IMFs na Espanha</li> <li>▪ F4: no Canadá (Montreal), trabalha inicialmente com economia social através de um CDEC<sup>48</sup>, ocupando o cargo de consultora social. Seu trabalho consistia em orientar indivíduos no projeto de abertura de ONGs e cooperativas de economia social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F1: em Burundi, entre 1994 e 2004, trabalha como voluntária na <i>Association de Prise Em Charge des Orphelins du Sida</i>. Ocupando o cargo de coordenadora de projetos, realiza treinamento de gestão de orçamento familiar aos adultos responsáveis pelos órfãos. Também treina e profissionaliza os mesmos para trabalharem como consultores acompanhantes em IMFs.</li> <li>▪ F2: ainda em Burundi, entre 2000 e 2004, trabalha na <i>Society for Woman Against AIDS in Africa</i>.</li> <li>▪ F3: trabalha 1 mês como voluntária na ACEM antes de ser contratada pela mesma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F1: trabalha, no Senegal, no dept. de sociologia da Univ. de Dakar. Participa de várias ações voltadas ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais.</li> <li>▪ F2: trabalha por 2 meses no Crédito Mútuo do Senegal (CMS), como consultor de acompanhamento de microcrédito. Auxilia o público local, pobre e excluído, a abrir conta bancária, a estruturar um plano de negócio e, dependendo da sua evolução, a tomar empréstimo junto ao CMS.</li> <li>▪ F3: participa de um programa de desenvolv. comunitário no Quebec por 4 meses. Neste período, envolve-se com vários projetos sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F1: após viver em um vilarejo no interior da Índia até os 22 anos de idade, muda-se com o marido para a Inglaterra, onde vive por 10 anos. Neste período, trabalha em várias firmas de contabilidade. Também trabalha por 1 ano no Serviço Nacional de Saúde, desempenhando funções relacionadas à TI.</li> <li>▪ F2: no Canadá, trabalha como voluntária para o PROMIS (ONG focada no auxílio a imigrantes), fazendo a contabilidade da instituição. Também trabalha como voluntária para outras ONGs voltadas ao atendimento a mulheres imigrantes</li> <li>▪ F3: trabalha 5 anos no Banco de Desenvolvimento do Canadá, na parte de cessão de crédito a empreendedores canadenses, fazendo avaliação financeira dos empréstimos entre CAN\$50 mil e 1 milhão.</li> </ul>	<p>Após uma juventude <i>hippie</i>, exerce diversas atividades sociais e executivas ao longo da sua carreira:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assistência social a jovens desempregados</li> <li>▪ Agente de desenv. econômico-comunitário</li> <li>▪ Promotora de energias renováveis</li> <li>▪ Conselheira na área de diversidade em organizações feministas</li> <li>▪ Gestora de projetos</li> <li>▪ Operadora de renovações estruturais (arquitetura),</li> <li>▪ Conselheira de planejamento do lar e outras atividades relacionadas ao desenvolvimento urbano.</li> <li>▪ Funcionária da agência de habitação do governo federal dos Estados Unidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F1: na França, trabalha como assistente de políticos de esquerda (partido comunista). Também voluntária em vários movimentos comunitários e de defesa dos direitos LGBT, associações estudantis etc.</li> <li>▪ F2: em Montreal a partir de 2006, trabalha em habitações comunitárias ONGs e redes solidárias</li> </ul>

**Figura 04.d. Quadros Cognitivos da ACEM**

<sup>48</sup> *Corporation de Développement Économique Communautaire*

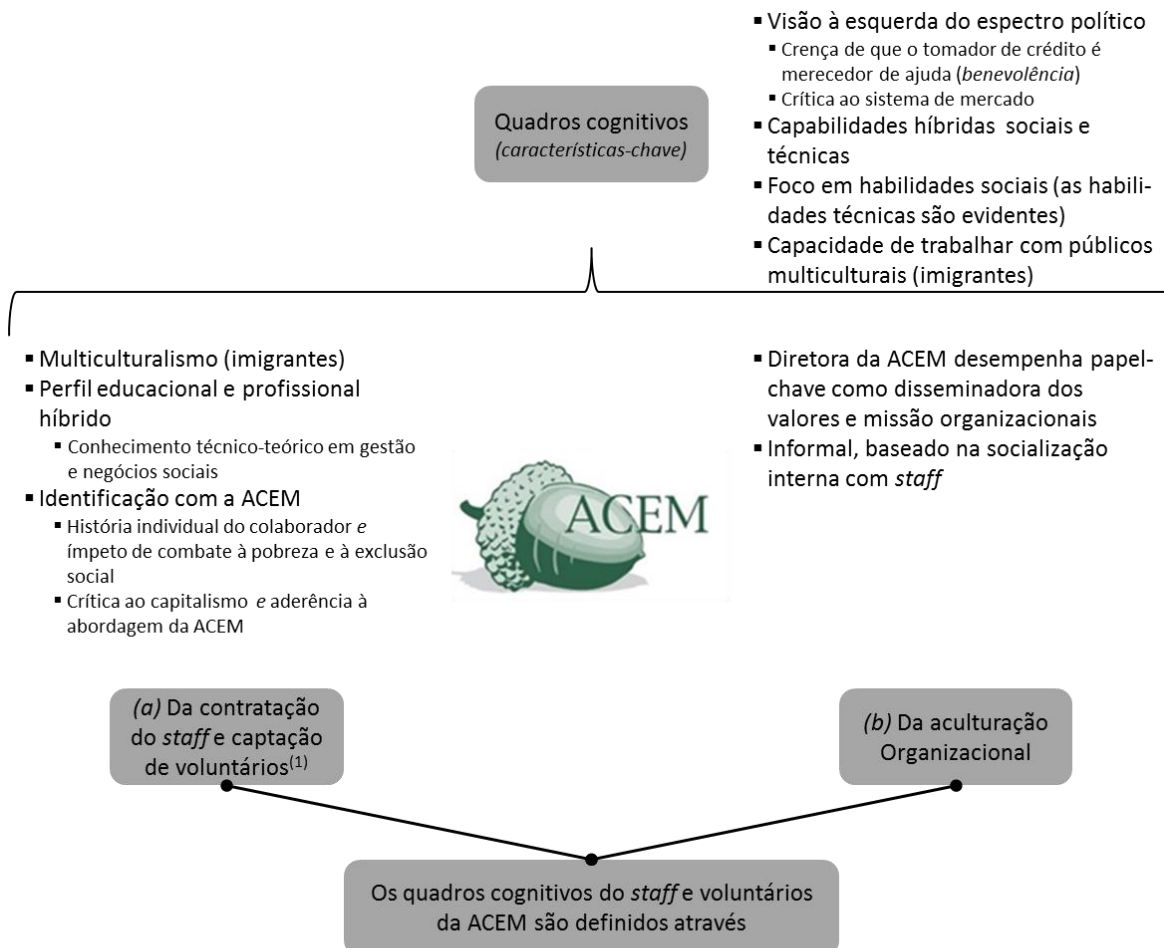
Este quadro é reforçado pelo processo de socialização do *staff* da ACEM. Não há treinamento formal envolvido. Todo o processo de integração dos novos colaboradores, inclusive a transmissão das suas funções técnicas, ocorre informalmente na interação com seus pares. Conforme previsto por Peredo e Chrisman (2006), a líder da ACEM, Joanne, é uma figura central do processo de socialização. Ela é a maior força ideológica dentro da organização e difunde seu modelo mental para o restante do *staff* e para as estruturas e rotinas organizacionais, incluindo as atividades de redução de riscos transacionais. Nas oportunidades em que se reúne com os outros colaboradores – reuniões, almoços, interações informais etc. – ela discute e reforça os valores da IMF, a crítica ao capitalismo e o compromisso da ACEM com os mais pobres e necessitados, os quais são internamente retratados como vítimas dos problemas estruturais do livre mercado e, portanto, merecedores de ajuda.

O encorajamento ao uso da subjetividade é outra característica importante do processo de socialização da ACEM. A diversidade cultural dos clientes e dos seus projetos exige autonomia e flexibilidade do *staff* e o uso constante da sua capacidade técnica, mas também intuitiva, de julgamento. Para Churchill (1999), o uso da subjetividade por parte dos agentes de crédito torna-se possível após o exercício prolongado das suas funções e pode resultar em melhores decisões, mais ágeis e acuradas, dentro dos processos de redução de risco das IMFs.

Como visto na figura 02.X, os atributos centrais dos quadros cognitivos dos voluntários da ACEM são próximos daqueles encontrados nos seus colaboradores permanentes. Na sua maioria, são imigrantes, possuem capacidades híbridas – embora a capacidade técnica seja mais acentuada – e identificam-se com os valores e missão da ACEM.

Por fim, fica claro que a ACEM, assim como o Banco Palmas, busca preencher seu *staff* com quadros cognitivos próximos ao tipo colaborativo de Ostrom (2000). Ou seja, seus colaboradores devem ser propensos à colaboração, à construção de relacionamentos cooperativos imbuídos de confiança, e avessos ao individualismo exacerbado e à competição predatória. Além disso, eles devem exercer a subjetividade como parte das suas funções. Por fim, a figura 05.d resume os quadros cognitivos da ACEM.





#### **Implicações para a assimetria de informação e *enforcement***

- *Staff* formado por imigrantes espelha público-alvo da ACEM (multicultural) e pode diminuir distância cultural entre ambos, o que deve facilitar a comunicação, o desenvolvimento de confiança interpessoal e a captação de informações sensíveis por parte da IMF
- Competência relacional e benevolência alimentam relações de confiança
- Sensibilidade à pobreza e exercício de valores como confiança, colaboração e solidariedade devem diminuir a probabilidade de *default* por parte dos clientes
- Competência técnica facilita a aplicação de técnicas mais sofisticadas de avaliação, monitoramento e *enforcement*

(1) Um mesmo voluntário pode exercer múltiplos papéis: apoiador técnico de clientes, financiador ou doador da ACEM, membro do conselho de administração ou do comité de empréstimo etc.

**Figura 05.d. Terceira Força Social: Quadros Cognitivos da ACEM**

#### **4.2.2 Segundo momento da pesquisa: as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* da ACEM**

Após apresentada a estrutura e os principais elementos formadores das três forças sociais que compõem o contexto de existência ACEM, são mostradas, com base nas evidências detalhadas no APÊNDICE XI, as três atividades executadas pela IMF montrealense para a redução dos problemas oriundos da assimetria de informação e *enforcement* insuficiente. Estas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* são realizadas dentro do processo de empréstimo da ACEM, resumido na figura 06.d, e aqui sintetizadas nas figuras 07.d, 08.d e 09.d, respectivamente

Como se pode observar, a ACEM tem como principais pilares das suas três atividades: o relacionamento individual estabelecido entre seus colaboradores e o cliente; suas redes de organizações parceiras; um processo de avaliação pesado, que inclui várias exigências documentais (incluindo um plano de negócios técnico e detalhado) e processos internos de escrutínio e aprovação; e um processo intensivo de monitoramento, que inclui o apoio operacional direto ao cliente.

No tópico seguinte (4.2.3) , será analisado como a ACEM processa, dentro das suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*, as influências recebidas das suas três forças sociais (ambientes socioinstitucionais, redes e quadros cognitivos). Posteriormente, quando da comparação do presente caso com o caso do Banco Palmas, estas três atividades (avaliação, monitoramento e *enforcement*) serão confrontadas à teoria de microfinança.

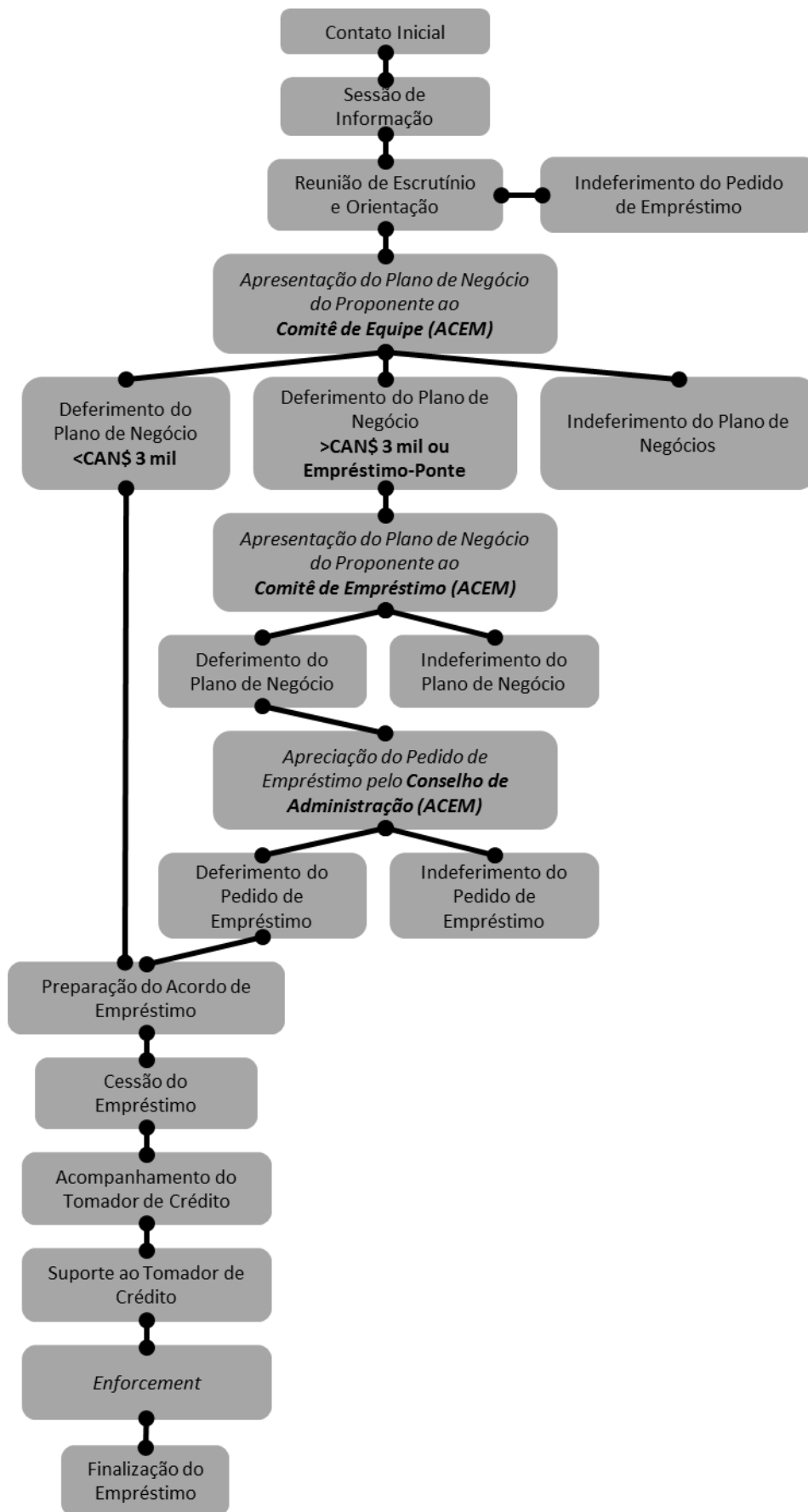


Figura 06.d. Processo de Empréstimo Simplificado da ACEM

Fases	Crêterios de Avalia�o - Estratégias	Fluxo	
Fun�o apoiada no relacionamento individual <i>staff</i> ↔ cliente e em redes de organiza�es parceiras	<b>Capta�o de clientes</b> <sup>(1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Internet</i>: site da ACEM</li> <li>▪ <i>Rede interpessoal de clientes e ex-clientes</i>: indica�o boca-a-boca</li> <li>▪ <i>Abordagem direta</i> (pouco utilizada): organiza�o social sediada em Park Extension (bairro pobre de Montreal)</li> <li>▪ <i>Rede de organiza�es parceiras</i> (possui desdobramentos em todo o processo de empréstimo): indica�o e direcionamento mútuos de clientes</li> </ul>	<p>Contato Inicial</p> <p>Sessão de Informa�o</p>
	AVALIA�O	Avalia�o do perfil do proponente	<p><b>(a) Avalia�o da adequa�o do proponente no público-alvo da ACEM</b><sup>(2)</sup></p> <p><i>Aspecto territorial</i> (Habitantes da ilha de Montreal)</p> <p><i>Aspecto econ�mico</i> (Pertencimento � base da pir�mide socioecon�mica)</p> <p><i>Aspecto socioecon�mico</i> (Nível de exclusão social e pertencimento a uma minoria vis�vel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Entrevistas em profundidade</i>: identifica�o do proponente</li> <li>▪ <i>Análise criteriosa e abrangente de documenta�o formal</i>: situa�o socioecon�mica do proponente <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tabela LICOS (critério oficial canadense) – ver figura 04.XI</li> <li>▪ Documenta�o formal do proponente*</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>(Crit�rio mais importante da elegibilidade dos proponentes da ACEM)</i></p> <p><b>(b) Avalia�o da confiabilidade moral do proponente</b><sup>(3)</sup></p> <p><i>Nível de oportunidade comportamental do cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Entrevistas e análise da documenta�o formal</i>: coer�ncia entre discurso e documentos do proponente; e prontid�o em apresentar as comprova�es exigidas</li> <li>▪ <i>Abordagem multicultural</i>: desenvolvimento relacional (identifica�o e confiança)</li> <li>▪ <i>Rede de organiza�es parceiras</i>: informa�es críticas sobre o perfil dos proponentes de compartilhados com a ACEM; e coerência do discurso do proponente entre as organiza�es parceiras</li> <li>▪ <i>Internet</i>: obten�o de informa�es sobre o perfil dos proponentes através de redes sociais virtuais e ferramentas de busca</li> </ul>			<p>Comitê de Equipe</p> <p>Comitê de Empréstimo</p>
Fun�o apoiada no relacionamento individual <i>staff</i> ↔ cliente e em redes de organiza�es parceiras	Avalia�o do plano de negócio (PN) do proponente	<p><b>(a) Viabilidade</b><sup>(4)</sup></p> <p><i>Viabilidade</i> (Viabilidade operacional, financeira, mercadol�gica e legal do plano de negócio (PN); e capacidade técnica do proponente)</p> <p><i>Impacto</i> (Desdobramento do PN nas dimens�es da sustentabilidade da comunidade local)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Entrevista em profundidade</i>: verifica�o da capacidade técnica do proponente (suporte documental)</li> <li>▪ <i>Análise técnica</i>: verifica�o <i>aprofundada</i> do PN através do <i>staff</i> com conhecimento gerencial, contábil e em desenvolvimento comunitário (suporte documental)</li> <li>▪ <i>Rede de organiza�es parceiras</i>: (a) informa�es críticas sobre o PNs dos proponentes de algum modo compartilhados com a ACEM, (b) auxílio direto aos seus potenciais clientes</li> </ul>	<p>Reunião de Escrutínio e Orienta�o</p> <p>Comitê de Equipe</p>
		<p><b>(b) Impacto na comunidade</b><sup>(5)</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Rede de voluntários</i>: apoio (a) ao processo decisório da ACEM e (b) ao PN e às capacidades técnicas dos proponentes</li> <li>▪ <i>Múltiplos níveis de aprova�o</i>: (a) agente comunitário de crédito; (b) comit� de equipe; (c) comit� de empréstimo; (d) conselho de administra�o</li> <li>▪ <i>Visitas</i></li> </ul>	<p>Comitê de Empréstimo</p> <p>Conselho de Administra�o</p>
Arranjo contratual <sup>(6)</sup>	<p><i>Garantias e termos contratuais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Contrato</i>: imposi�o de exigências operacionais e legais para aumentar a capacidade de monitoramento e <i>enforcement</i> da ACEM e diminuir seu risco de <i>default</i> (suporte do <i>quadro legal local</i>: imputa ao proponente a responsabilidade pelo pagamento do emprést. contraído em nome de sua empresa).</li> <li>▪ <i>Garantias</i>: contratualmente, existe a exigência de várias garantias reais; na prática, elas são contingentes � percep�o da confiabilidade e qualidade da rela�o com o proponente, e ao risco implicado no PN.</li> <li>▪ <i>A�es de redu�o de risco</i>: débito automático em conta do proponente; negocia�o por parte da ACEM de ativos a serem adquiridos com o emprést.</li> <li>▪ <i>San�es</i>: multas.</li> </ul>	<p>Após Aprova�o do Pedido de Empréstimo</p>	

(\*) Documenta o-padrão exigida do proponente para abertura de pedido de empréstimo: PN (plano de negócio) (incluindo proje es financeiras, contábeis; detalhes operacionais, estudos mercadológicos; licenças municipais, regionais e nacionais etc.); formulário de pedido de crédito preenchido; comprovante de residência; comprovante de imigra o ou status de refugiado (no caso de o proponente não for cidadão canadense); comprova o de renda individual e familiar (imposto de renda mais recente, comprova o de recebimento de benefício desemprego ou outros benefícios governamentais); balanço patrimonial pessoal juramentado; comprova o do último grau acad mico obtido; comprova o das últimas experiências de trabalho; histórico formal de crédito (relatório de crédito EQUIFAX ou TransUnion of Canada); cartas de recomenda o;(1) (1.1) *Público-alvo*: indivíduos em situa o de extrema pobreza ou com suas habilidades administrativas seriamente impedidas não fazem parte do escopo da ACEM; (1.2) Proponentes encaminhados por organiza es parceiras são acompanhados de informa es sensíveis sobre seu perfil e PN (plano de negócio) (2) (2.1) *Formalismo*: documenta o e plano de negócio exigidos podem afastar potenciais clientes; (2.2) Exigência de documenta o   flexibilizada de acordo com a percep o da confiança no proponente e viabilidade do seu PN; (2.3) *Percep o de risco*: declara o de falência não exclui automaticamente o proponente da candidatura ao crédito; (2.4) *LICOS*: interpreta o da tabela   flexibilizada de acordo com configura o socioeconômica do proponente; (3) (3.1) *Restri o legal*: o imperativo legal da confidencialidade das informa es dos seus clientes dificulta o trabalho de avalia o; (3.2) *Redes interpessoais dos proponentes*: não são utilizadas por restri o legal (confidencialidade) e por baixo *networking* de imigrantes recentes; (3.3) *Customiza o*: o relacionamento de confiança com seus proponentes e clientes   construído caso-a-caso (4) *Compartilhamento de responsabilidades*: a ACEM se credita responsável, juntamente com seu cliente, pelo sucesso do seu PN; (5) (5.1) *Ausência de externalidades*:   imperativo que os negócios financiados pela ACEM não gerem dano socioeconômico; (5.2) *Desenvolvimento sustentável*: PNs focados em iniciativas sustentáveis, voltadas para o atendimento do mesmo público-alvo da ACEM ou então em atividades culturais, têm maiores chances de receber empréstimo; (6) *Formalismo*: contrato exige várias comprova es documentais do proponente durante todo o período de vigência do crédito

Figura 07.d. Resumo do Processo de Avalia o de Clientes da ACEM

Funções	Estratégias	Fluxo
<b>MONITORAMENTO<sup>(1)</sup></b> Função apoiada no relacionamento individual <i>staff</i> ↔ cliente e em redes de organizações parceiras	<i>Redução de Risco Moral</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Débito automático em conta</i>: registro, no banco do cliente, de todas as parcelas do empréstimo a serem pagas automaticamente a ACEM</li> <li>▪ <i>Negociação direta de ativos</i>: quando possível, ACEM cota e adquire os itens financiados ao cliente diretamente dos fornecedores ou então acompanha a negociação de compra junto do tomador de crédito.</li> <li>▪ <i>Verificação de documentos operacionais e financeiros</i>: ACEM acompanha, via documentação, o desempenho econômico-administrativo do empreendedor financiado<sup>(2)</sup></li> <li>▪ <i>Contato com clientes (entrevistas e visitas) e acompanhamento de pagamentos</i>: ACEM continuamente verifica a conformidade dos pagamentos previstos e periodicamente aborda seus clientes. A frequência de contato e o estilo da abordagem são influenciados pelo nível de normalidade dos pagamentos e a qualidade do relacionamento entre ambas as partes.</li> <li>▪ <i>Rede de organizações parceiras<sup>(3)</sup></i>: ACEM troca informações e análises a respeito do cliente compartilhado com organizações parceiras.</li> <li>▪ <i>Abordagem multicultural</i>: permite a ACEM melhor conhecer e prever as intenções reais dos imigrantes recentes que contraíram crédito na instituição</li> </ul>	<div style="background-color: #cccccc; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">             Acompanhamento do Cliente           </div>
	<i>Suporte ao Cliente</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Staff da ACEM</i>: oferece serviços de coaching, networking e suporte operacional.</li> <li>▪ <i>Rede de organizações parceiras<sup>(4)</sup></i>: disponibiliza crédito e outros serviços de apoio social e administrativo ao público-alvo da ACEM.</li> <li>▪ <i>Voluntários<sup>(4)</sup></i>: oferecem sua capacidade técnica e um maior nível de especialização para o atendimento das necessidades específicas dos clientes da ACEM e para o eventual apoio operacional de suas atividades</li> </ul>	<div style="background-color: #cccccc; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">             Suporte ao Cliente           </div>

(1) (1.1) A extensão e efetividade das ações de monitoramento e suporte são diretamente mediadas pela qualidade da relação ACEM ↔ cliente (1.2) Também denominado pela ACEM de *follow up* ou acompanhamento; (2) Grande parte da documentação de acompanhamento exigida em contrato não é efetivamente fornecida a ACEM pelos seus clientes; (3) (3.1) o compartilhamento destas informações é normalmente iniciado na fase de avaliação; (3.2) esta política é motivada pela dificuldade em acessar a rede interpessoal do cliente, pelo imperativo da confidencialidade e pela possibilidade de compartilhamento de riscos entre as organizações parceiras; (4) Estes recursos permitem a ACEM ampliar o espectro de serviços oferecidos ao cliente sem, no entanto, absorver os custos de transação correspondentes.

**Figura 08.d. Resumo do Processo de Monitoramento de Clientes da ACEM**

Qualidade da Relação Entre Devedor e ACEM <sup>(2)</sup>	Estratégias	Fluxo	
<b>ENFORCEMENT<sup>(1)</sup></b> Função apoiada no relacionamento individual staff ↔ cliente e em redes de organizações parceiras	<b>Alta<sup>(3)</sup></b> ▪ Elevado grau de benevolência por parte da ACEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Relacionamento com staff da ACEM</i>: abordagem multicultural baseada na confiança mútua e na benevolência em relação ao cliente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Compreensão da situação socioeconômica real do cliente</i></li> <li>▪ <i>Ampla flexibilização do calendário de pagamentos</i></li> <li>▪ <i>Perdão dos juros acumulados</i></li> <li>▪ <i>Benefícios adicionais</i>: impacto nulo no seu histórico de crédito e supressão de cobrança bancária em caso de ausência de fundos na conta do cliente</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Pressão ética</i>: fato de o capital emprestado advir da comunidade local é utilizado como mecanismo informal de cobrança</li> </ul>	<div style="background-color: #cccccc; border-radius: 10px; padding: 10px; display: inline-block;"> <b>Enforcement</b> </div>
	<b>Baixa</b> ▪ Elevado grau de pressão por parte da ACEM ▪ Imperativo da confidencialidade é suprimido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Atitude do staff da ACEM</i>: baseado na precaução e cobrança ostensiva</li> <li>▪ <i>Rede interpessoal do tomador de crédito</i>: utilizada para localizar e pressionar o devedor ao repagamento</li> <li>▪ <i>Internet</i>: redes sociais virtuais utilizadas para obter informações e atrair o devedor</li> <li>▪ <i>Comunidade local</i>: utilizada para localizar o devedor</li> <li>▪ <i>Rede de organizações parceiras</i>: utilizada para pressionar de modo coordenado o devedor ao repagamento</li> </ul>	

(1) As estratégias e recursos utilizados na fase de *enforcement* cobrança são fundamentalmente informais e dependerão da qualidade da relação mantida entre a ACEM e o cliente inadimplente (2) (2.1) A qualidade da relação é resumida no tripé (a) abertura relacional do cliente, (b) sua boa vontade e (c) a confiança depositada no mesmo pela ACEM; (2.2) A qualidade da relação é, até algum ponto, decorrência da evolução relacional das fases de avaliação e monitoramento; (3) Neste caso, o termo *collection* é preferido ao termo *enforcement*.

**Figura 09.d. Resumo do Processo de *Enforcement* de Clientes da ACEM**

### **4.2.3 Terceiro momento da pesquisa: processamento das influências recebidas das três forças sociais nas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* da ACEM**

Neste momento, a pergunta-problema de pesquisa do segundo caso (ACEM) é respondida nos mesmos moldes do primeiro caso (Banco Palmas). Será como mostrado como a ACEM, uma IMF social focada em empréstimos individuais, localizada em um país desenvolvido (Canadá) processa as influências recebidas das três forças sociais (apresentadas no primeiro momento da pesquisa) nas suas três atividades de redução dos problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* defectivo (apresentadas no segundo momento da pesquisa). Ou seja, será mostrado, com o apoio do modelo de Beckert (2010), como a ACEM absorveu os impactos do seu ambiente socioinstitucional (figura 02.d), das suas redes interorganizacionais (figura 03.d) e de seus quadros cognitivos (figura 05.d) – incluindo seus voluntários –, dentro do seu processo de empréstimo. Primeiramente, serão apresentadas as influências recebidas pela IMF, que preenche o nível de governança do seu ambiente socioinstitucional, para após serem consideradas as influências sofridas pelos seus quadros cognitivos e, por final, pelas suas redes interorganizacionais. *Ao longo das análises, as influências em discussão – apresentadas nas figuras 10.d, 11.d e 12.d – serão marcadas entre parênteses.*

#### **4.2.3.1 Influências sobre a ACEM (nível institucional de governança)**

As inter-relações resumidas na figura 10.d mostram que a realidade da ACEM é radicalmente diferente daquela discutida no caso do Banco Palmas. O ambiente institucional canadense, ao contrário do brasileiro, é, potencialmente, mais positivo do que negativo às atividades de redução de riscos empreendidas por bancos institucionalizados. Conforme previsto por Putnam (2002), os estoques de capital social institucional daquele país desdobraram-se em instituições formais confiáveis e eficientes, que oferecem às IMFs instrumentos institucionais válidos à mitigação de problemas informacionais e de *enforcement* (1). A ACEM rapidamente conhece, por exemplo, o perfil de crédito dos seus proponentes através do Equifax, um documento que sumariza todo seu histórico financeiro, reduzindo-o a um escore padronizado. Ao mesmo tempo, o formalismo administrativo do sistema institucional canadense ajuda a IMF montrealense a mensurar a viabilidade operacional dos planos de negócio ou empreendimento de seus proponentes. Eles devem apresentar ao *staff*, durante o processo de avaliação, uma série de permissões, autorizações e laudos que são

obteníveis apenas por negócios que realmente tenham condições operativas. Conforme vários autores (STIGLITZ, 1990; CHURCHILL, 1999; MORDUCH, 1999) a disponibilidade destes dispositivos institucionais, normalmente utilizados pelos bancos formais, reduz consideravelmente os riscos transacionais das IMFs. A exceção está nos contratos de empréstimo. Como o *enforcement* contratual no Canadá é custoso e moroso, a ACEM utiliza-o mais como parte do rito processual do que como mecanismo efetivo de cobrança. A função prática dos seus contratos é, nos mesmos termos de Churchill (1999), causar pressão psicológica à obrigatoriedade do repagamento.

A demografia da ilha de Montreal, o *welfare* canadense e a proteção comunitária reforçam o cenário positivo posto pelas instituições formais do país (2). O alto nível educacional dos proponentes e clientes da ACEM, sua renda média (suficiente para atender suas necessidades mais imediatas), a ampla assistência governamental e os múltiplos pontos de apoio comunitários reduzem o seu risco individual. De acordo com Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2009), indivíduos com este perfil tendem a já possuir conta bancária, histórico consolidado de crédito, experiência profissional e garantias a oferecer, características que juntas os tornam mais rentáveis e atrativos às IMFs baseadas em empréstimos individuais. Como este tipo de cliente também permite a utilização de métodos mais sofisticados de avaliação, monitoramento e *enforcement* (CHURCHILL, 1999; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000), a ACEM exige dos mesmos a entrega de planos de negócio amplos e detalhados nos seus mais diversos aspectos (contábil-financeiro, operacional, marketing etc.), os quais são analisados por um *staff* tecnicamente qualificado para a função (8).

O multiculturalismo da população montrealense traz influências profundas sobre as atividades de redução de problemas informacionais e de *enforcement* da ACEM (3). Antes de tudo, a variedade cultural dos seus proponentes e clientes imigrantes – que totalizam quase 80% dos seus tomadores de crédito – complexifica a sua absorção pela IMF. As diferentes culturas e normas sociais respondem de modo diverso aos processos da ACEM. Dispositivos que funcionam bem com determinados imigrantes são ineficazes com outros. Ademais, muitos deles, chegados recentemente ao Canadá, não possuem a documentação necessárias para abrir um pedido de crédito ou não tem conhecimento de como um plano de negócio deve ser estruturado (4), características comuns de tomadores de crédito vindos de países em desenvolvimento (COLLINS *et al.*, 2009). E suas redes interpessoais, um dos recursos mais utilizados pelas IMFs para conhecer melhor seus tomadores de crédito, não estão disponíveis: ou elas não existem ou têm acesso vetado pelo imperativo legal da confidencialidade (5). A ACEM processa



estas realidades através de quatro políticas complementares aos dispositivos formais já discutidos.

A primeira é o preenchimento do seu *staff* com imigrantes capazes de falar vários idiomas, vindos de regiões semelhantes à maioria do público-alvo da IMF montrealense e preparados para desenvolver relações de confiança com o mesmo (9). Como McEvily, Perrone e Zaheer (2003) lembram, a identificação enseja o comprometimento, que facilita o desenvolvimento da confiança, que, por sua vez, carrega consigo os benefícios informacionais e de *enforcement* discutidos ao longo dessa pesquisa. Noteboom (2009) reforça que a identificação entre dois ou mais atores reduz sua distância cognitiva e aumenta a abertura relacional entre ambos, com o subsequente crescimento no intercâmbio de informações.

A segunda é a atitude solidária derivada da missão da ACEM de combate à pobreza e à exclusão, comum nas IMF sociais (BATTILANA, DORADO, 2010) e fortemente instigada pela sua diretora executiva (7). O objetivo em promover o bem estar e o empoderamento dos imigrantes em busca de empréstimo, somados à crença de que eles são vítimas da pobreza estrutural e, portanto, mercedores de ajuda, levam à constante flexibilização das exigências-padrão do processo de empréstimo. Eventualmente, candidatos com escore de crédito negativo (EQUIFAX) não são impedidos de tomar capital emprestado; proponentes são ajudados no desenvolvimento de seus planos de negócio; pagamentos em atraso são amplamente renegociados etc. Além disso, os clientes podem receber apoio operacional contínuo, desde antes de receber o empréstimo até a quitação do mesmo. Dificuldades de diversas naturezas recebem intervenção do *staff* da ACEM ou de suas organizações e voluntários parceiros (12).

A terceira política é está entre as mais distintivas do processo de empréstimos da ACEM. A IMF trata cada pedido de crédito de modo personalizado, aprofundado e intensivo, aproximando alguns de seus procedimentos internos aqueles adotados por bancos formais (3). Os procedimentos robustos e técnico-burocráticos são complementados pela construção de relacionamentos interpessoais de confiança entre cliente e *staff* (3). (Esta política é, junto com a estrutura de capital da ACEM, a causa mais direta a explicar sua escala operacional mínima, reduzida a algo em torno de vinte e cinco empréstimos por ano. Segundo Churchill (1999), a ênfase na confiança interpessoal como mecanismo redutor de risco limita a expansão das IMFs a sua capacidade de fomentar este valor com cada um dos seus clientes). A ACEM aborda cada processo de empréstimo como *único*, do começo ao fim. Desde a fase de avaliação, passando pelo monitoramento, até o eventual *enforcement* dos seus clientes, a IMF

dispõe *todo* o seu *staff* para atender *cada um* dos seus clientes de acordo com suas necessidades e características específicas. *Todos* os seus colaboradores permanentes interagem com o cliente, constantemente, e de modo mais intensivo, nas fases de avaliação e monitoramento. Com o auxílio dos dispositivos socioinstitucionais de redução de riscos (débito das parcelas do empréstimo em conta corrente, EQUIFAX, visitas etc.), os colaboradores da ACEM examinam *a fundo* seus planos de negócio (ver exemplos detalhados na figura 05.XI), a partir dos seus próprios conhecimentos técnicos (8) e do auxílio de voluntários especialistas (13). O pedido de empréstimo ainda passa por vários níveis internos de aprovação (ver figura 06.d).

Esta característica do processo de empréstimo da ACEM é particularmente importante por que rompe de modo radical com a tradição das IMFs, que normalmente processam em série os pedidos de crédito dos seus proponentes, de modo a maximizar a utilização dos seus ativos, reduzir seus custos e ampliar sua operação financeira (CHURCHILL, 1999). Entretanto, a diversidade cultural posta pelos imigrantes recentes exige o tratamento individualizado dos seus casos, o que remete à discussão recorrente do alcance versus a escala operacional das IMFs. Como Hermes e Lensink (2007) e Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2007) colocam, IMFs de maior porte, autofinanciadas, costumam atender grandes contingentes de clientes, porém não alcançam as populações mais excluídas, pouco rentáveis e excessivamente arriscadas. Elas são atingidas pelas IMFs menores que, sustentadas por doações, não buscam lucros e, portanto, são mais aptas a abraçar este tipo de clientela. Este é o caso da ACEM.

A quarta política utilizada intensivamente pela ACEM para enfrentar o desafio colocado pelo seu ambiente socioinstitucional (3,4,5) afasta ainda mais seu modo de operação dos tipos gerais de IMFs. Ela toma proveito das redes informais de organizações semelhantes instaladas em Montreal para reduzir seus problemas informacionais e de *enforcement* (11,12,13). As redes são sintetizadas dentro do seu fluxo de empréstimo, ao longo de todas as atividades de monitoramento, avaliação, e *enforcement*. A ACEM explora a colaboração informal generalizada e interdependência existentes entre estas organizações através do compartilhamento de vários de seus clientes, especialmente os imigrantes, com elas, colhendo os benefícios informacionais e de *enforcement* previstos por Granovetter (2005) – redução da assimetria de informação, aumento da confiança e da capacidade de sanção. O reconhecimento da capacidade de avaliação e monitoramento da ACEM atrai outras IMFs comunitárias interessadas em compartilhar seus riscos através da formação de *pools* de empréstimo, do intercâmbio intensivo de informações sobre os clientes comuns e da eventual sanção coletiva sobre os mesmos,




superando deste modo, entre outras dificuldades, a barreira da confidencialidade legal informacional (5).

O referenciamento multilateral de proponentes e clientes e o compartilhamento das várias estruturas organizacionais<sup>49</sup> presentes nas redes permitem a ACEM aumentar exponencialmente o rol de serviços disponibilizados a eles sem, no entanto, aumentar seus custos de transação, que, segundo Bhatt e Tang (1998) e Shankar (2007) estão entre as maiores causas de fracasso entre IMFs. A utilização das competências e recursos de suas organizações parceiras e dos seus voluntários para o atendimento a seus proponentes e clientes permite à IMF manter sua estrutura enxuta e flexível. Esta política de complementariedade é típica das redes colaborativas e aumenta as capacidades das organizações participantes (NOTEBOOM, 2009). Adicionalmente, o acesso a serviços específico como treinamentos profissionais, traduções, *hubs* comerciais, pesquisas de mercado e outros, disponibilizados diretamente pelos voluntários da ACEM, aumentam a qualificação técnica dos seus proponentes e clientes, o que deve forçar para baixo seus riscos de *default* (CHURCHILL, 1999)

As redes da ACEM podem trazer alguns obstáculos ao seu processo de empréstimo, no entanto (14). O primeiro deles é um eventual excesso de oferta de crédito a seus clientes, o que pode reduzir o incentivo à anuência (BHATT, TANG, 2001, 2002; SCHICKS, 2007; COLLINS *et al.*, 2009). A ACEM processa este risco a sua operação através do desenho de um processo de empréstimo mais robusto, conforme já apresentado, somado à pressão ética ao repagamento. Desde a fase de avaliação dos proponentes até o momento em que eles assinam o contrato de empréstimo, a importância da diligência de seus pagamentos para a comunidade de Montreal é verbalmente reiterada. Eles sabem, desde o início, que um calote significa eliminar as chances de que outras pessoas em situação de necessidade também possam tomar empréstimos na ACEM. Segundo Churchill (1999), não há evidências sólidas sobre a eficácia desta ação, embora a observação casual aponte existir alguns efeitos positivos no seu uso.

---

<sup>49</sup> Por compartilhamento de estruturas organizacionais quer-se dizer o encaminhamento de clientes da ACEM a suas organizações parceiras para a obtenção de treinamentos, *coaching* e outros serviços gratuitos.

Força Social Influenciante	Principais Influências Sobre o Nível Institucional de Governança (ACEM) (Primeiro Momento da Pesquisa: Três Forças Sociais) <sup>(a)</sup>	Como as Influências são Processadas Dentro da Governança da ACEM (Segundo Momento da Pesquisa: Processo de Empréstimo) <sup>(b)</sup>
 <p><b>Ambiente Socioinstitucional</b> Socialmente imbricado e Formal Institucional</p>	<p>(1) Alto nível de capital social institucional produziu um quadro institucional formal eficiente, favorável ao empreendedorismo e à expansão do crédito. Com exceção dos mecanismos de <i>enforcement</i> contratual, a ACEM tem a sua disposição vários mecanismos formais de redução de riscos transacionais</p> <p>(2) A demografia local (IDH alto) e a proteção estatal-comunitária oferecem a ACEM proponentes ao crédito qualificados e com suas necessidades básicas atendidas</p> <p>(3) Multiculturalismo do seu público implica em maior complexidade e custos de transação para o processo de crédito da ACEM</p> <p>(4) Formalismo da economia canadense pode dificultar a acesso ao crédito e a ação empreendedora por parte dos imigrantes acostumados à economia informal</p> <p>(5) Modo de organização territorial e imperativo legal da confidencialidade dificultam a utilização das redes pessoais dos proponentes e clientes imigrantes, por parte da ACEM, para a diminuição dos seus problemas informacionais e de <i>enforcement</i></p> <p>(6) Mulheres são mais excluídas, mais conservadoras e competentes do que os homens na tomada e utilização do empréstimo; porém, a igualdade de oportunidades entre gêneros pode torná-las economicamente menos atrativas a ACEM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A ACEM utiliza vários dispositivos formais – ex.: EQUIFAX, permissões e registros formais do negócio do proponente - nas suas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i></li> <li>▪ ACEM exige dos seus clientes um conjunto robusto de informações e projeções técnicas, resumidos em plano de negócios detalhado e factível, abrangendo todos os aspectos do negócio do proponente (contábil-financeiro, legal, operacional, marketing e vendas, RH etc.)</li> <li>▪ Não há evidência de contrapartida da ACEM aos efeitos negativos da ajuda estatal</li> <li>▪ ACEM preenche seu <i>staff</i> com imigrantes, de modo a espelhar o multiculturalismo de seus clientes</li> <li>▪ <i>Manutenção de escala operacional mínima</i>. O processo de empréstimo da ACEM é flexível e totalmente personalizado a cada cliente, do início ao fim; e baseia-se sobre a relação de confiança entre <i>staff</i> e proponente/cliente</li> <li>▪ ACEM flexibiliza – até certo limite – a documentação exigida dos proponentes/clientes</li> <li>▪ ACEM capta informações dos proponentes/clientes através de entrevistas internas, documentações formais e rede de organizações parceiras</li> <li>▪ ACEM desenha processo de avaliação e monitoramento mais robustos e intensivos, compreendendo a inspeção detalhada de plano de negócio do proponente, visitas, múltiplos níveis internos de aprovação, acompanhamento frequente e próximo do cliente (ligações e visitas)</li> <li>▪ ACEM não tem preferência por clientes mulheres, mesmo embora assim o afirme: atualmente, homens e mulheres têm a mesma representatividade no seu portfolio de clientes.</li> </ul>
 <p><b>Quadros cognitivos</b> (<i>staff</i> da ACEM)</p>	<p>(7) Diretora executiva infundiu na ACEM sua filosofia e visão socioeconômica próprias, à esquerda do espectro político, baseadas nos ideais de solidariedade, benevolência, justiça social e empoderamento individual dos mais pobres e excluídos</p> <p>(8) Educação formal técnica e experiência profissional extensas do <i>staff</i> da ACEM facilitam a utilização de procedimentos mais sofisticados de redução de riscos transacionais</p> <p>(9) Lotação dos cargos da ACEM com imigrantes com habilidades relacionais facilita a identificação com o público-alvo multicultural, o desenvolvimento de confiança interpessoal e, conseqüentemente, a redução dos problemas informacionais e de <i>enforcement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ACEM assimilou esta influência das seguintes maneiras <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sustenta missão de combate à pobreza e à exclusão</li> <li>▪ Adotou critérios solidários no seu processo de emprést. (liberação de emprést. para clientes com histórico de crédito negativo ou mesmo inexistente; ampla renegociação de dívidas etc.)</li> <li>▪ Coloca o desenvolvimento integral do cliente antes do seu resultado financeiro</li> <li>▪ Aversão ao financiamento de negócios considerados como 'exploração': <i>franchising</i> etc.</li> </ul> </li> <li>▪ Processo de avaliação inclui análises técnicas amplas e aprofundadas sobre a viabilidade do plano de negócio dos proponentes</li> <li>▪ Processo de monitoramento contempla ações técnicas de apoio aos clientes</li> <li>▪ Proponentes/clientes imigrantes são atendidos por colaboradores com perfil cultural semelhante que, quando possível, falam o mesmo idioma deles</li> </ul>
 <p><b>Redes</b><sup>(1)</sup> (grupos de redes operacionais e de captação da ACEM)</p>	<p>(10) Trânsito de proponentes e clientes da ACEM por suas organizações parceiras produz informações sensíveis sobre os mesmos, facilitando as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i></p> <p>(11) Interdependência das organizações parceiras (<i>compartilhamento de risco</i>) que atendem os mesmos clientes facilita a avaliação, o monitoramento e o <i>enforcement</i> coletivos e diminui riscos transacionais da ACEM</p> <p>(12) Serviços de apoio oferecidos pelas suas redes (organizações e voluntários) aumenta a qualificação técnica dos proponentes/clientes da ACEM, sem acréscimo proporcional nos seus custos de transação</p> <p>(13) Apoio de voluntários junto ao <i>staff</i> da ACEM para a execução da atividade de avaliação</p> <p>(14) Coexistência de várias organizações de desenvolvimento econômico-comunitário no mesmo território da ACEM pode gerar excesso de oferta de crédito, aumentando os riscos transacionais da ACEM; e alimentar competição por recursos financeiros (doações e capital paciente) entre as organizações sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ACEM compartilha intensivamente seus proponentes/clientes com outras organizações das redes existentes dentro do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicando-os a organizações parceiras para captação dos montantes necessários para completar o valor total do empréstimo; e para o recebimento de serviços adicionais</li> </ul> </li> <li>▪ Informalmente, a ACEM troca informações sensíveis dos clientes com as organizações parceiras</li> <li>▪ <i>Enforcement</i> coletivo é parte das políticas de sanção da ACEM</li> <li>▪ <i>Complementariedade</i> das organizações parceiras organizadas em rede em permite a ACEM ampliar o rol de serviços disponíveis ao seu público-alvo, mantendo uma estrutura organizacional enxuta</li> <li>▪ ACEM aumenta a complexidade do seu processo de avaliação, podendo, com a ajuda dos voluntários, averiguar com competência requisitos legais, contábeis, arquitetônicos etc.</li> <li>▪ Incentivo ao <i>default</i> gerado pela abundância de crédito é contrabalanceado por processos internos de redução de risco mais robustos e pressão ética para o repagamento</li> <li>▪ Para evitar competição predatória com organizações sociais maiores, ACEM opta pela cooperação, garantindo assim os benefícios relacionais da rede (compartilhamento de clientes, utilização da estrutura de organizações parceiras etc.)</li> <li>▪ ACEM faz <i>lobby</i> da importância dos fundos comunitários para o desenvolvimento econômico-comunitário local</li> </ul>

(1) Como o grupo de rede emergente (CEMFII) ainda está na sua fase piloto, ele não compõe esta análise; (a) Efeitos estão resumidos nas figuras 02.d, 03.d e 05.d; (b) Processamento dos efeitos estão resumidos nas figuras 07.d, 08.d, 09.d. e no APÊNDICE XI.

Figura 10.d. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre a ACEM




O grande número de organizações comunitárias dependente de fontes comuns de capital pode gerar, por sua vez, a competição predatória e a diminuição dos níveis de colaboração interorganizacional, uma dinâmica importante para o processo de empréstimo da ACEM, conforme mostrado. Padula e Dagnino (2007) corroboram esta afirmação quando sugerem que o aumento da instabilidade das condições ambientais que envolvem as redes tende a intensificar a intrusão das questões competitivas nos seus relacionamentos cooperativos internos. A ACEM processa esta influência, primeiro, através da insistência na cooperação, a despeito dos movimentos competitivos de algumas empresas parceiras e, segundo, através do *lobby* institucional a favor dos fundos comunitários, propagandeado como uma estratégia efetiva para o desenvolvimento-econômico-local (14).

#### **4.2.3.2 Influências sobre os quadros cognitivos da ACEM**

Na figura 11.d, as influências recebidas pelos seus quadros cognitivos são sumarizadas ao das explicações de como a ACEM as absorve dentro do seu processo de empréstimo. Tal qual ocorre com o Banco Palmas, os quadros cognitivos internos a ACEM também são influenciados com maior intensidade pelo ambiente socioinstitucional local e, principalmente, pela própria governança da IMF, através das suas políticas de contratação e socialização, como previsto por Battilana e Dorado (2010).

Entretanto, as características dos trabalhadores locais oferecem uma terceira via a ACEM. Explica-se. Battilana e Dorado (2010) afirmam que as IMFs podem hibridizar-se de dois modos: *ou* através da contratação de funcionários com perfil social e funcionários com perfil técnico-financeiros (hibridização *ex ante*); *ou* através da contratação e socialização interna de funcionários sem experiência prévia (hibridização *ex post*). No caso da ACEM, porém, ela contrata colaboradores com perfis já hibridizados (1). Em outras palavras, a maioria de seus funcionários ingressa na organização com um histórico de trabalhos e estudos formais-tradicionais e sociais. Essa realidade é produto do alto IDH canadense, que eleva o nível educacional da população, e da existência de um amplo movimento local de desenvolvimento econômico-comunitário. Este ambiente permite a vários montrealenses (nativos ou imigrantes) o desenvolvimento de competências sociais e a assimilação de valores semelhantes aos da ACEM (solidariedade, visão crítica do capitalismo, clientes percebidos como “merecedores de ajuda” etc.) em um quadro cognitivo do tipo colaborativo (OSTROM, 2000).

Estas qualidades híbridas, incomuns à maioria das IMFs sociais<sup>50</sup>, permitem a ACEM, por um lado, a utilização intensiva de métodos gerenciais mais sofisticados para a avaliação, monitoramento e *enforcement* dos seus proponentes e clientes; por outro, permite a ênfase concomitante no desenvolvimento de relações de confiança entre seu *staff* e seus clientes.

Força Social Influenciante	Principais Influências sobre Quadros Cognitivos da ACEM (Primeiro Momento da Pesquisa: Três Forças Sociais) <sup>(a)</sup>	Como as Influências são Processadas Dentro da Governança da ACEM (Segundo Momento da Pesquisa: Processo de Empréstimo) <sup>(b)</sup>
 <p><b>Níveis institucionais</b> Socialmente imbricado e Formal Institucional</p>	<p>(1) Demografia local e movimento de desenvolvimento econômico-comunitário possibilitam a ACEM um <i>staff</i> multicultural, com alto nível de educação formal, experiência profissional, perfil híbrido e valores semelhantes aos seus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ACEM desenhou um processo de empréstimo claramente híbrido, com fortes componentes técnico-formais e relacionais</li> <li>▪ <i>Staff</i> da ACEM tende a ser formado por tipos colaborativos, avessos ao modelo comportamental egoísta-racional</li> <li>▪ <i>Staff</i> da ACEM percebe clientes como “merecedores” de ajuda, tratando-os de acordo</li> </ul>
 <p><b>Nível institucional de governança (ACEM)</b></p>	<p>(2) ACEM preenche seu <i>staff</i> com imigrantes de perfil hibridizado <i>a priori</i></p> <p>(3) Através de suas políticas de contratação e socialização (informal), ACEM infunde e reforça a missão e seus valores na sua própria estrutura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Staff</i> da ACEM rotiniza no seu comportamento os elementos formadores do capital social (benevolência e solidariedade, habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos de confiança e capacidade de mobilização das redes para coleta de informações e aplicação de sanções), o que expressa suas competências relacionais</li> </ul>
 <p><b>Redes</b> (grupos de redes operacionais e de captação da ACEM)</p>	<p>(4) Redes de captação oferecem voluntários diversos a ACEM, imbuídos dos seus valores e com perfis hibridizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ACEM utiliza estes voluntários para <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar seu próprio processo de avaliação</li> <li>▪ Oferecer uma gama maior de serviços especializados aos seus clientes, apoiando-os nos seus planos de negócio e empreendimentos</li> </ul> </li> </ul>

(a) Efeitos estão resumidos nas figuras 02.d, 03.d e 05.d; (b) Processamento dos efeitos estão resumidos nas figuras 07.d, 08.d, 09.d e no APÊNDICE XI.

**Figura 11.d. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais Sobre os Quadros Cognitivos da ACEM**

Como o aspecto relacional interpessoal é um dos pivôs do processo de empréstimo da ACEM, seu público-alvo é espelhado no seu quadro de funcionários, totalmente preenchido com imigrantes o que, como já citado anteriormente, enseja maior fluxo informacional através da confiança e comprometimento, os quais se desenvolvem através da identificação (cultural) entre ambas as partes (MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003; NOTEBOOM, 2009) (2). A política de socialização informal da IMF canadense é desenhada, entre outros objetivos, para reforçar a competência relacional

<sup>50</sup> O orçamento limitado costuma impedir às IMFs sociais a contratação de mão-de-obra tecnicamente qualificada (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009), de modo que, via de regra, seus colaboradores têm perfil social acentuado.

do seu *staff* (3). Sua exposição constante à cultura organizacional de benevolência informa-o de modo explícito e tácito sobre a necessidade de estabelecer laços de confiança com proponentes e clientes, a necessidade constante de colaboração, compreensão e flexibilidade. Em outras palavras, a ACEM enseja nos quadros cognitivos a absorção dos elementos centrais do capital social – benevolência e solidariedade, habilidade para o desenvolvimento de relacionamentos de confiança, e capacidade de mobilização das redes para coleta de informações e aplicação de sanções (ADLER, KWON, 2002).

Por último, a redes da ACEM afetam a formação dos seus quadros cognitivos através do oferecimento de voluntários com perfil semelhante aos seus funcionários, com os benefícios já informados no tópico anterior.




#### **4.2.3.3 Influências sobre as redes interorganizacionais a ACEM**

Como mostra a figura 12.d, as influências recebidas pelas redes interorganizacionais da ACEM são positivas. Não foram evidenciados efeitos disruptivos maiores advindos do ambiente socioinstitucional, da IMF montrealense em si e dos seus quadros cognitivos sobre os conjuntos de relações que conectam as várias organizações comunitárias dentro do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal.

Primeiramente, este movimento propiciou a criação de dezenas de organizações identificadas com os mesmos valores (1). Como Putnam (2002) previra, o capital social institucionalizado facilitou a aproximação, interconexão e colaboração dos atores comunitários (2). Estes relacionamentos interorganizacionais se estruturam sobre o compartilhamento de públicos-alvo afins. Ao longo do tempo, o referenciamento mútuo e o atendimento conjunto à clientes, na forma de *pools* de empréstimo, por exemplo, tornou-se parte da rotina destes atores.

As iniciativas de co-criação de novas empresas sociais centradas no mesmo tipo de clientela densificam suas redes e estabelecem novos laços de colaboração operacional e informacional (3), o que tende a gerar maior confiança entre os atores em interação (GRANOVETTER, 2005). Várias *spin-offs* nasceram a partir da colaboração da ACEM com outras organizações comunitárias (ver figura 02.IX). A ação da diretora executiva e de alguns membros do seu *staff* dentro de entes comunitários centrais das redes facilita a difusão dos valores da IMF montrealense e a gestação de novos negócios sociais complementares aos serviços então a disposição do público local (5). Assim, como Beckert lembra (2010), é comum que indivíduos localizados em posições estratégicas

possuam maior poder para a alteração do formato e função das redes (BECKERT, 2010).

Força Social Influenciante	Principais Influências sobre as Redes Interorganizacionais da ACEM (Primeiro Momento da Pesquisa: Três Forças Sociais) <sup>(a)</sup>	Como as Influências são Processadas Dentro da Governança da ACEM (Segundo Momento da Pesquisa: Processo de Empréstimo) <sup>(b)</sup>
 <p><b>Níveis institucionais</b> Socialmente imbricado e Formal Institucional</p>	<p>(1) Movimento de desenvolvimento econômico-comunitário criou várias organizações de apoio ao público-alvo da ACEM (minorias, populações excluídas e empobrecidas com dificuldade de acesso ao capital – imigrantes, mulheres, jovens etc.)</p> <p>(2) Capital social institucional facilitou a criação de redes horizontais e a cooperação/benevolência generalizada entre as organizações acima descritas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACEM desenhou suas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> de modo a explorar ao máximo os benefícios informacionais e de <i>enforcement</i> produzidos pela interconectividade das organizações comunitárias locais.</li> </ul>
 <p><b>Nível institucional de governança (ACEM)</b></p>	<p>(3) ACEM participa ativamente, junto com outras empresas sociais, da co-criação de novas organizações comunitárias locais para complementar os serviços oferecidos a seu público-alvo</p> <p>(4) Eficiência das atividades de avaliação e monitoramento da ACEM atrai organizações parceiras para o compartilhamento de clientes (formação de <i>pools</i> de empréstimo e troca de informações sobre os mesmos) a fim de compartilhar e reduzir seus riscos transacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACEM desenhou suas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> de modo a explorar ao máximo os benefícios informacionais e de <i>enforcement</i> produzidos pela interconectividade das organizações comunitárias locais.</li> </ul>
 <p><b>Quadros cognitivos (staff da ACEM)</b></p>	<p>(5) Diretora executiva e outros integrantes da ACEM participam do conselho de outras organizações comunitárias, incluindo grandes organizações de apoio ao setor como um todo. No desempenho destas funções, eles difundem os valores da ACEM (benevolência, colaboração etc.) e ensinam a co-criação de novos entes comunitários</p>	

(a) Efeitos estão resumidos nas figuras 02.d, 03.d e 05.d; (b) Processamento dos efeitos estão resumidos nas figuras 07.d, 08.d, 09.d e no APÊNDICE XI.

**Figura 12.d. Influências Exercidas pelas Três Forças Sociais as Redes Interorganizacionais da ACEM**

A quarta influência apontada na figura 12.d trata da densificação de alguns atores da rede em torno da ACEM através do uso de suas estruturas de avaliação e monitoramento. Em um movimento de complementariedade, a ACEM reduz os riscos transacionais de suas organizações parceiras ao submeter seus clientes em comum a um processo profundo de escrutínio e acompanhamento. Aquelas organizações, por sua vez, reduzem os riscos da IMF montrealense ao complementarem os valores totais de empréstimo cedidos aos tomadores de crédito e ao trocarem informações sensíveis sobre os mesmos.



#### 4.2.3.4 Como a ACEM processa as influências recebidas das três forças sociais na redução dos problemas informacionais e de *enforcement*

Até então, foram discutidas as três forças sociais (ambiente socioinstitucional, redes e quadros cognitivos) que perfazem o contexto de existência da ACEM, o seu processo de empréstimo, incluindo as três atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*, e o inter-relacionamento entre todos estes elementos. De acordo com o quadro geral de análise desta IMF, conclui-se que ela coalesce as vinte e três influências mútuas existentes entre ambiente socioinstitucional, rede e quadros cognitivos (figuras 10.d, 11.d e 12.d) em torno de três políticas principais de redução de riscos transacionais gerados pela assimetria de informação e o *enforcement* defectivo, conforme mostra a figura 13.d. Através desta figura, o problema de pesquisa é respondido para o segundo caso.

Questão de Pesquisa	Políticas Centrais de Redução de Riscos Transacionais	Influências Processadas
Como as instituições de microfinança (IMFs) socialmente orientadas processam as influências recebidas das três forças sociais (ambiente institucional, redes e quadros cognitivos) na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e <i>enforcement</i> defectivo junto aos seus clientes individuais, em um país desenvolvido?	<b>(a) Processo de empréstimo formal, personalizado, intensivo, solidário e técnico</b>	<p><b>Nível Institucional de Governança</b> (ACEM) <i>figura 10.d – Influências nº 1,2,3,8</i></p> <p><b>Quadros cognitivos</b> (<i>staff da ACEM</i>) <i>figura 11.d – Influências nº 1,4</i></p>
	<b>(b) Relações interpessoais de confiança</b>	<p><b>Nível Institucional de Governança</b> (ACEM) <i>figura 10.d – Influências nº 4,7,9</i></p> <p><b>Quadros cognitivos</b> (<i>staff da ACEM</i>) <i>figura 11.d – Influências nº 1,2,3</i></p>
	<b>(c) Absorção dos benefícios informacionais e de <i>enforcement</i> através das redes de organizações parceiras e voluntários</b>	<p><b>Nível Institucional de Governança</b> (ACEM) <i>figura 10.d – Influências nº 5,10,11,12,13,14</i></p> <p><b>Redes</b> (<i>redes interorganizacionais da ACEM</i>) <i>figura 12.d – Influências nº 12,3,4,5</i></p>

Figura 13.d. Resposta do Problema de Pesquisa para o Caso ACEM

### 4.3 Comparação dos Casos: o Banco Palmas e a ACEM

Através da apresentação dos casos do Banco Palmas e da ACEM, foi mostrado como duas IMF sociais, animadas por valores e missões semelhantes, porém localizadas em ambientes institucionais diversos, empregam estratégias profundamente divergentes na redução dos seus problemas informacionais e de *enforcement*. No presente tópico, são ilustrados os principais pontos da comparação dos dois casos, incluindo suas três forças sociais (figuras 01.e, 02.e e 03.e), os processos de empréstimo das duas IMFs (figura 04.e) e, conseqüentemente, suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. (Estes paralelos emergem das discussões localizadas no APÊNDICE XII).

A partir da confrontação entre as realidades do Banco Palmas e da ACEM, a lógica subjacente aos esforços de redução dos riscos transacionais (assimetria de informação e *enforcement* defectivo) e comum às duas IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais é desnudada, o que permite responder à questão-problema de pesquisa para os dois casos.

*Como as instituições de microfinança (IMFs) socialmente orientadas processam as influências recebidas das três forças sociais (ambiente institucional, redes e quadros cognitivos) na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e enforcement defectivo junto aos seus clientes individuais em um país desenvolvido e em um país em desenvolvimento?*

Através da configuração e compensação, dentro do seu processo de empréstimo, das influências recebidas das três forças sociais.

Em outras palavras, verificou-se que estas IMFs procuram encontrar o melhor equilíbrio (dentro das suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*) entre as forças e fraquezas intrínsecas dos múltiplos elementos influentes – presentes no seu contexto de existência (formado pelas três forças sociais) – de modo a minimizar, ao mesmo tempo, seus riscos e custos transacionais.






Ambiente Socioinstitucional		País Desenvolvido	País em Desenvolvimento
		 	 
Instituições Socialmente Imbricadas	<b>Capital social institucional</b>	Porém, foco em clientes imigrantes diminui possíveis benefícios relacionais deste recurso	É contraposto por capitais sociais comunitário e individual
	<b>Índice de desenvolvimento humano (IDH)</b>	<i>Alto</i> Sociedade multicultural	<i>Baixo</i>
	<b>Cultura interacional nativa</b>	<i>Variável</i> Depende do país de origem do imigrante recente	<i>Aberta</i>
	<b>Questão do gênero</b>	<i>Mulheres não são o público-alvo preferencial</i> Perfazem 50% dos clientes	<i>Mulheres são o público-alvo preferencial</i> Perfazem 80% dos clientes (são gerenciadas coletivamente e possuem programa – ELAS – e linha de crédito especiais)
	<b>Impacto geral das instituições formais sobre atividades de redução de riscos transacionais</b>	<i>Neutro-Negativo</i> (a) Formalismo e intolerância ao mercado informal dificultam o acesso ao crédito e o empreendedorismo por parte dos imigrantes recentes; (b) dispositivos formais de redução de riscos transacionais são insuficientes; (c) imperativo legal da confidencialidade dificulta atividades de redução de risco por parte da ACEM	<i>Positivo</i> Tolerância ao mercado informal oferece flexibilidade à ACEM para o <i>design</i> de processos aderentes às características do seu público-alvo, o que supera as dificuldades impostas pela ineficiência institucional formal brasileira
Instituições Formais	<b>Eficiência das instituições formais</b>	<i>Alta</i> (exceção negativa: execução contratual – enforcement)	<i>Baixa</i> (exceção positiva: sistemas de informação de crédito – avaliação)
	<b>Dispositivos institucionais-formais de redução de riscos transacionais</b>	<i>Intensivamente utilizados</i> São complementados por outros mecanismos	<i>Pouco utilizados</i> São substituídos por outros mecanismos
	<b>Marco legal</b> (motivações para criação)	(Maior acesso a doações, e subvenções estatais) <i>ONG</i>	<i>OSCIP</i> (Captar recursos da comunidade local e oferecer serviços bancários; autossuficiência financeira e operacional)
	<b>Welfare</b>	<i>Abrangente</i> <i>Postura reativa da IMF</i> Foco no desdobramento negativo do auxílio estatal direto (desincentivo ao empreendedorismo)	<i>Pontual</i> <i>Postura proativa da IMF</i> Criação de linha de crédito especial para capitalizar o influxo de recursos na comunidade gerado pelo Bolsa Família
Governança	<b>Tipo organizacional</b>	<i>IMF social baseada em comunidade</i> Missão: combate à pobreza e à exclusão. IMFs são uma resposta alternativa ao capitalismo tradicional e ao estresse socioeconômico dos seus respectivos territórios	
	<b>Origem</b>	<i>Movimento comunitário interorganizacional pré-existente</i>	<i>Mobilização comunitária</i>
	<b>Posição no território</b>	<i>Periférica</i> É parte de um movimento maior, formado por outras organizações	<i>Central</i> É o principal ator desenvolvimentista do território
	<b>Foco</b> Principal foco relacional (Direção da relação)	<i>Cliente</i> Individual (Staff→cliente)	<i>Território/comunidade</i> Coletivo (Staff→comunidade)
	<b>Principal público-alvo</b>	<i>Imigrantes recentes</i>	<i>Mulheres</i>
	<b>Padrão econômico da clientela</b>	<i>Pobres</i> Classe média (ou mesmo média alta), quando comparados a países em desenvolvimento	<i>De profundamente pobres até classe média</i>
	<b>Escala</b>	<i>Mínima</i>	<i>Comunitária</i>
	<b>Estrutura de capital</b>	<i>Insustentável</i> (dependente de doações)	<i>Sustentável</i> (operação de crédito)

Figura 01.e. Comparação entre os Ambientes Socioinstitucionais Brasileiro e Canadense (Níveis Institucionais Socialmente Imbricado, Formal e de Governança)

Redes	País Desenvolvido	País em Desenvolvimento
		
<b>Participação das redes nas atividades de avaliação monitoramento e enforcement da IMF</b>	<i>Determinante</i> IMFs captam benefícios das redes e do capital social nelas imbricado (redução da assimetria informacional, desenvolvimento de confiança e benevolência, densificação das relações multilaterais, multiplexidade relacional e capacidade de sanção (ADLER, KWON, 2002; GRANOVETTER, 2005; MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003))	
<b>Formação das redes</b>	<i>Interorganizacional</i> Organizações do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal	<i>Comunitária</i> Organizações e moradores do Conjunto Palmeiras e redondezas
<b>Criação das redes</b>	<i>Redes são anteriores a ACEM</i> IMF é uma <i>spin-off</i> de rede pré-existente	<i>Rede (prosumidores) é criada pelo Banco Palmas</i> IMF cria e continuamente fomenta o <i>prosumidores</i> a partir da mobilização dos laços sociais locais
<b>Tipo de capital social imbricado nas redes</b>	<i>Capital social institucional</i>	<i>Capital social comunitário</i> (em interação com <i>capital social individual</i> )
<b>Lógica subjacente</b>	<i>Co-operação</i> Organizações das redes colaboram entre si para a redução dos seus riscos e custos transacionais e competem entre si para a captação de recursos financeiros	<i>Empresa baseada em comunidade</i> Dinâmicas orientadas ao capital social comunitário
<b>Intencionalidade dos ganhos obtidos a partir das redes</b>	<i>Intencionais</i> Redes são formadas com objetivo explícito de reduzir riscos e custos transacionais (ganhos informacionais e de <i>enforcement</i> )	<i>Não-Intencionais</i> Redução de riscos e custos transacionais (ganhos informacionais e de <i>enforcement</i> ) é uma decorrência natural (ganho colateral) da rede <i>prosumidores</i>
<b>Limites organizacionais das IMFs dentro das redes</b>	<i>Definidos</i>	<i>Indefinidos</i> IMF e rede comunitária estão profundamente imbricadas <i>Capital social comunitário</i>
<b>Limites das redes</b>	<i>Não há restrição imediata aparente</i>	Ampliação da área de atuação do Banco Palmas vem diminuindo eficiência informacional-sancionatória da rede <i>prosumidores</i>

Figura 02.e. Comparação entre as Redes do Banco Palmas e da ACEM

Quadros Cognitivos 	País Desenvolvido	País em Desenvolvimento
	 	 
<b>Tipo cognitivo predominante</b>	<i>Tipo colaborativo de Ostrom (2000)</i> Habilidades vinculadas ao capital social (benevolência, confiança relacional, capacidade de sanção social)	
<b>Identificação com valores e missão da IMF</b>	Staffs das duas IMFs identificam-se com seus valores Visão à esquerda do espectro político Clientes são considerados “merecedores” de auxílio etc.	
<b>Identificação com público-alvo</b>	Staffs das duas IMFs refletem seus públicos-alvo	
<b>Perfil profissional predominante</b> (Social e/ou técnico)	Colaboradores da ACEM são imigrantes <i>Social e técnico</i> Perfil fortemente hibridizado (Ênfase em capacidades relacionais e técnicas administrativas)	Colaboradores do Banco Palmas são moradores locais <i>Social (pouco técnico)</i> Perfil levemente hibridizado (Ênfase em capacidades relacionais e conhecimento local)
<b>Habilidade social enfatizada</b>	<i>Capacidade de desenvolver novas relações de confiança</i>	<i>Capacidade de (a) catalisar relacionamentos de confiança já existentes para dentro da IMF, e (b) utilizar conhecimento local para redução de assimetria informacional</i>
<b>Tipo de capital social individual</b>	<i>Ênfase em capital social vertical (staff→clientes)</i>	<i>Ênfase em capital social vertical e horizontal (staff→clientes, staff→comunidade)</i>
<b>Sistema de hibridização do quadro cognitivo</b>	<i>Quadros cognitivos hibridizados a priori (são técnicos e sociais antes da contratação pela IMF)</i>	<i>Quadros cognitivos hibridizados a posteriori, na fase de socialização (inicialmente, são apenas sociais)</i>
<b>Canais de contratação</b>	<i>Canais diversos (indicação de orgs. parceiras, anúncios etc.)</i>	<i>Atividades da IMF desempenhadas junto à comunidade (absorção orgânica)</i>
<b>Papel da liderança</b>	<i>Relevante</i>	<i>Determinante</i>
<b>Institucionalização do quadro cognitivo desejado</b>	<i>Não há mecanismo formal (Ocorre informalmente através da socialização)</i>	<i>Curso Consultores Comunitários (Rotiniza a reprodução do quadro cognitivo desejado)</i>

Figura 03.e. Comparação entre os Quadros Cognitivos do Banco Palmas e da ACEM

Características Comuns das Atividades de Avaliação, Monitoramento e Enforcement em IMF Baseadas em Empréstimos Individuais <i>Churchill (1999) e Armendáriz e Morduch (2000)</i>		BP	ACEM	Banco Palmas <i>(Observações)</i>	ACEM <i>(Observações)</i>
Avaliação	1. Requerimentos para liberação de empréstimos são inclusivos (há poucas exigências formais)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Embora as exigências possam ser flexibilizadas, eles são variadas e extensas (plano de negócio, documentos formais etc.)
	2. Complexidade do processo de avaliação acompanha o porte do empréstimo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empréstimos-administrativos são submetidos a procedimentos adicionais de avaliação, em comparação aos empréstimos-balcão, de menor porte	À exceção dos empréstimos até CAN\$3.000,00, todos os outros pedidos de crédito seguem um fluxo padrão, submetidos aos mesmos níveis de aprovação
	3. Níveis de aprovação dependem de (a) tamanho do empréstimo, (b) de quanto tempo o tomador de crédito é cliente, (c) histórico de crédito do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	O tamanho do crédito a ser liberado é o único fator a definir quais são os níveis de aprovação a submeter o pedido de empréstimo	
	4. O processo de aprovação de empréstimos é facilitado para clientes recorrentes com bom histórico de crédito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Porém, empréstimos recorrentes são bastante raros
	5. Preferência por utilização de <i>staff</i> local no processo de avaliação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	6. Preferência por clientes com negócios já em operação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Exigência válida apenas caso dos empréstimos-administrativos. Empréstimos-balcão podem ser liberados a consumidores e novos micro-negócios;	Não faz aceção de clientes por tempo de operação dos seus negócios
	7. Elegibilidade do cliente depende do seu (a) caráter, (b) capacidade de repagamento, (c) oferecimento de garantias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A elegibilidade do proponente também depende da sua localização (Conjunto Palmeiras e região, no caso do BP; ilha de Montreal, no caso da ACEM) e do impacto projetado na comunidade;	
	8. Instrumentos de avaliação do caráter: entrevistas, visitas, checagens cruzadas e avaliação da comunidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Além desses instrumentos, BP ainda utiliza os empréstimos crescentes para a análise do caráter do cliente	Também inclui troca de informações com organizações parceiras em contato com o proponente e coleta de informações na internet
	9. Instrumentos de avaliação da capacidade de repagamento: visitas (residência e negócio), análise do fluxo de caixa (pessoal, familiar e organizacional), verificação de dívidas com terceiros, conhecimento da comunidade sobre empreendimento,	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A capacidade de repagamento não é calculada com base em técnicas tradicionais de gestão, mas com base em dados gerais e julgamento subjetivo do <i>staff</i> do BP	(a) Análise detalhada de plano de negócio e (b) obtenção de informações com organizações parceiras em contato com o proponente são os principais instrumentos de avaliação da capacidade de repagamento dos proponentes; as ferramentas indicadas são utilizadas em adição àquelas duas
	10. IMF exige garantias substitutivas ou não-tradicionais de tomadores de crédito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A exigência de garantias é virtualmente inexistente. Apenas em alguns casos, há a exigência de avalistas	Via de regra, as garantias exigidas são os próprios ativos adquiridos através do empréstimo
	11. IMF não considera a renda a ser gerada pelo cliente a partir do empréstimo tomado para o cálculo da sua capacidade de repagamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	12. O conhecimento e julgamento subjetivos/tácitos do <i>staff</i> da IMF são permitidos e encorajados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	13. Utilização de métodos alternativos para captação de informações sobre proponentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Capta informações através da mobilização dos laços sociais locais	Capta informações junto a organizações parceiras que compartilham o mesmo público-alvo; e através da internet
	14. Características do empréstimo relacionadas ao processo de avaliação				
(a) Calendário de repagamentos é ajustado ao fluxo de caixa do cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
(b) Diversificação de linhas de crédito permite (b1) empréstimos maiores subsidiarem os menores e (b2) atendimento a um público-alvo mais amplo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Há apenas uma linha de crédito dirigida aos clientes individuais	
(c) Juros decrescentes para empréstimos crescentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Estipula o exato oposto: empréstimos crescentes possuem juros crescentes	Os juros são os mesmos para todos os seus empréstimos	

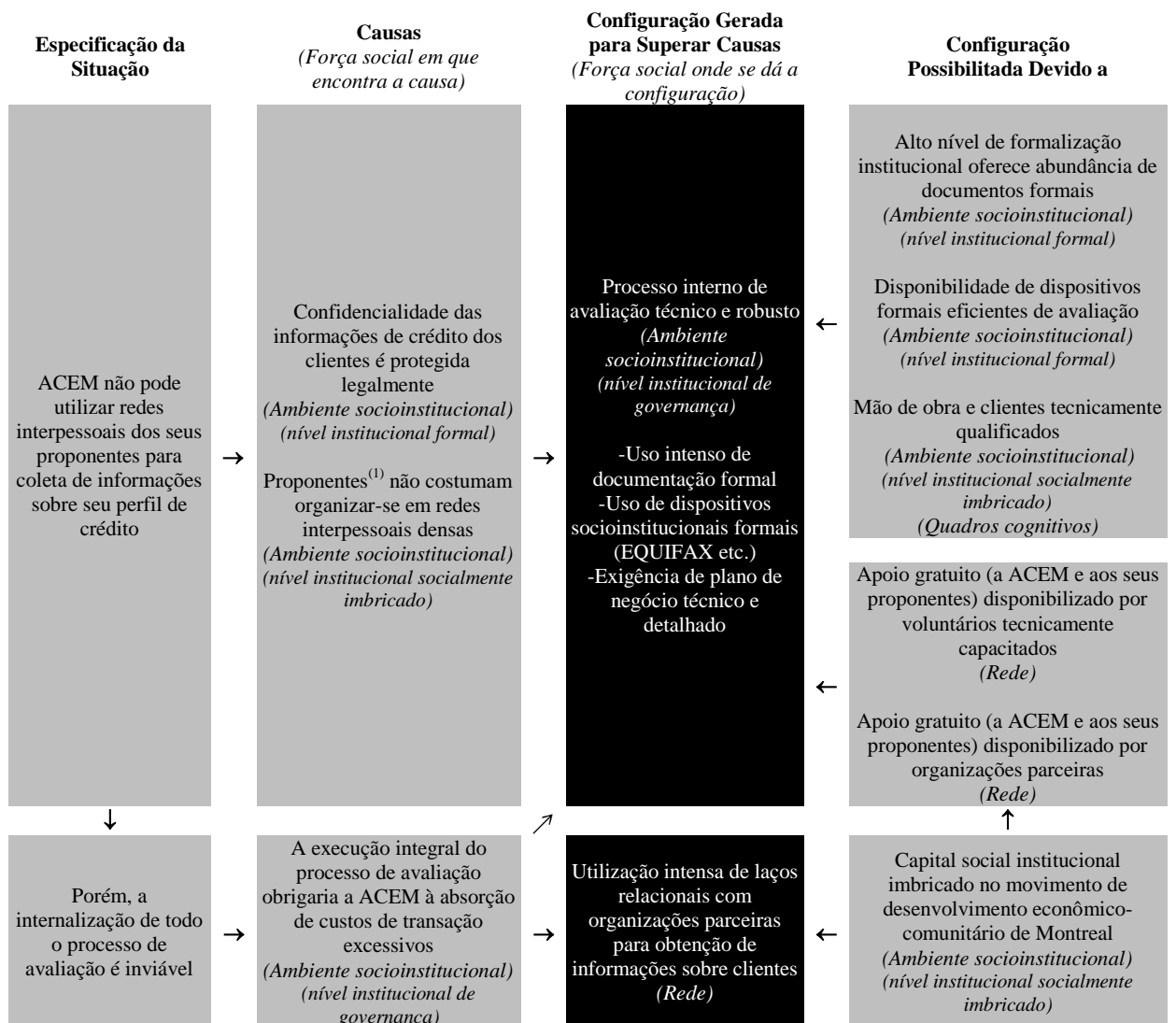
(continua na próxima página)

Monitoramento	15. Uso de monitoramento direto (visitas, acompanhamento via comprovações documentais de desempenho etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os clientes monitorados diretamente (Bolsa Família e Casa Produtiva) correspondem a apenas 10% do portfólio de empréstimos do BP.	Além destas ações, ACEM ainda pode vir a apoiar sistematicamente seus clientes no gerenciamento dos seus negócios
	16. Monitoramento através de empréstimos recorrentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Empréstimos recorrentes são raros na operação da ACEM
	17. Monitoramento através do envolvimento do cliente em outras atividades oferecidas pela IMF (treinamentos, coaching etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Também monitora seus clientes através de organizações parceiras que os financiam em conjunto, ou prestam outros tipos de serviços.
	18. Monitoramento através da comunidade local	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	19. Preferência por utilização de <i>staff</i> local no processo de monitoramento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Enforcement	20. Tipo de abordagem da IMF (benevolente ou incisiva) depende (a) da sua percepção em relação ao caráter do cliente devedor, (b) do seu histórico de crédito, (c) do motivo no atraso do pagamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	21. Veto ao acesso a novos empréstimos crescentes é uma das principais políticas de <i>enforcement</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Como empréstimos recorrentes são raros, esta não é uma política de <i>enforcement</i> consistente da ACEM
	22. Mais importante do que a recuperação efetiva do crédito é o impacto psicológico da ação de cobrança na comunidade de clientes da IMF	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	23. Utilização de ferramentais formais de cobrança (garantias reais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não utiliza garantias reais, mas eventualmente utiliza (a) serviço de proteção ao crédito (SPC, Serasa) e, mais raramente, (b) avalistas	Muito raramente executa legalmente o contrato (morosidade e custo elevado)
	24. Política de remuneração variável ligada ao desempenho de cobrança dos agentes de crédito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	25. Utilização de agentes externos de cobrança	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Utilizou este expediente raras vezes

**Legenda:**  Processos das IMFs convergem com os autores;  Alguns processos das IMFs convergem com os autores;  Processos das IMFs não convergem com os autores

**Figura 04.e Comparativo Entre Atividades de Avaliação, Monitoramento e *Enforcement* do Banco Palmas e ACEM**

A figura 05.e, composta com base nas evidências coletadas sobre o processo de avaliação da ACEM (ver APÊNDICE XI), oferece uma rápida ilustração deste argumento. Como foi evidenciado anteriormente, as redes interpessoais dos proponentes, uma das estruturas mais utilizadas pelas IMFs para coletar informações sobre os mesmos, são inacessíveis à ACEM. Primeiro, a legislação canadense garante a confidencialidade das informações de crédito dos seus habitantes. E em, segundo lugar, os imigrantes recentes, principais proponentes e clientes da ACEM, não se organizam em grandes guetos, os quais ensejariam a criação de redes sociais mais densas, a partir das quais informações sensíveis poderiam ser mais facilmente captadas (ver APÊNDICE VIII).



(1) Imigrantes recentes, principal público-alvo da ACEM

**Figura 05.e. Exemplo Resumido de Como a ACEM Configura e Compensa as Influências das Suas Três Forças Sociais dentro do seu Processo de Avaliação de Clientes (Coleta de Informações)**



Por outro lado, a internalização completa da atividade de avaliação implicaria em custos de transação excessivamente elevados a ACEM<sup>51</sup>. A IMF provavelmente teria de adotar procedimentos e dispositivos idênticos aos bancos formais os quais, além de inviabilizar economicamente sua operação, poderia ainda afastar clientes em potencial.

Como a figura 05.e mostra, a saída encontrada foi compensar essas fraquezas particulares dos seus níveis institucionais socialmente imbricado e formal através da utilização de potencialidades presentes neles mesmos e em outras forças sociais. A ACEM desenhou um processo de avaliação técnico sustentado sobre o uso abundante de documentos e dispositivos socioinstitucionais formais (nível institucional formal) e da mão de obra qualificada (nível institucional socialmente imbricado e quadros cognitivos). A ACEM ainda lançou mão das suas redes (organizações parceiras e voluntários), viabilizadas pelo capital social institucional, para compor esta configuração, que compensa a falta de acesso direto às redes interpessoais de seus proponentes.

Este breve exemplo real, como vários outros os quais poderiam ser mencionados, enseja a contribuição principal desta pesquisa: *evidenciar o fato de que a capacidade efetiva das IMFs em reduzir seus problemas informacionais e de enforcement não está apenas no uso de dispositivos ou arranjos institucionais específicos, nem em características isoladas dos seus quadros cognitivos ou redes, mas no modo em que estas organizações configuram-se frente a todo o seu contexto de existência (formado por três grandes forças sociais).*

A presente pesquisa evidencia que a contribuição dos elementos de redução de riscos transacionais (empréstimos crescentes, uso de documentações formais etc.) é *situacional* e deve ser validada em panoramas multiníveis de análise que abarquem todo o contexto de existência das IMFs. Quando utilizada esta perspectiva mais abrangente, dispositivos ou características contextuais entendidas *a priori* como positivas ou negativas podem ter efeitos inversos ou nulos sobre a capacidade das IMFs em reduzir seus problemas informacionais e de *enforcement*.

Como está ilustrado na figura 06.e (itens 1-14), estruturas, elementos, processos e dispositivos considerados centrais na redução dos riscos e custos transacionais em microfinança podem ser ignorados, ou então combinados em outras formas, dependendo da configuração adotada pelas IMFs. Ainda na figura 06.e (itens 15-16), vê-se que estruturas institucionais consideradas as



---

<sup>51</sup> A explicação do porquê isso ocorre está detalhada ao longo do tópico 2.1.

mais capazes em dirimir os problemas informacionais e de *enforcement* dos agentes econômicos podem eventualmente trazer efeitos inversos aos inicialmente esperados.

O ambiente institucional formal canadense, por exemplo, é reconhecido pela sua eficiência (WORLD BANK, 2012). De acordo com North (1991), Knack e Keefer (1997) e Choi, Kim e Kim (2009) esse tipo de contexto deveria ser amplamente favorável aos processos de crédito das organizações financeiras. Porém, o que das instituições formais canadenses ficou mais evidente foram os empecilhos enfrentados pelos imigrantes recentes, o principal público-alvo da ACEM, acostumado à informalidade legal dos seus países de origem. No Brasil, a expectativa era a contrária: sua ineficiência institucional patente (WORLD BANK, 2012) deveria aumentar os custos e riscos transacionais dos agentes financeiros (NORTH, 1991; KNACK, KEEFER, 1997; PENG, 2003, CHOI, KIM, KIM, 2009); porém, a IMF transformou a informalidade local em uma força positiva ao utilizá-la para a criação e implementação de serviços e processos aderentes à realidade específica de seus tomadores de crédito.

Um segundo exemplo é particularmente emblemático. Segundo vários autores (NORTH, 1991; GREIF, 1994; KNACK, KEEFER, 1997; PUTNAM, 2002; PENG, 2003; CHOI, KIM, KIM, 2009), a eficiência do ambiente institucional dos países mais desenvolvidos enseja a proliferação das *trocias econômicas impessoais* sustentadas sobre a regulação de terceiros (leis, cortes etc.). A ineficiência institucional dos países em desenvolvimento, por outro lado, tenderia a manter as interações econômicas ancoradas na *confiança interpessoal*. Entretanto, as evidências e análises dos dois casos mostraram um quadro inverso. A ACEM, alocada em um ambiente institucional formal desenvolvido, tem na confiança interpessoal estabelecida entre seus colaboradores e clientes (imigrantes recentes) um dos principais mecanismos de redução de riscos transacionais. Para o Banco Palmas, imerso em um contexto notoriamente esvaziado de capital social institucional e carente de instituições formais eficientes, a confiança interpessoal é menos importante do que a confiança generalizada que permeia e densifica o Conjunto Palmeiras. Em outras palavras, as interações sociais estabelecidas junto a seus clientes têm como principal ancoradouro, via de regra, o capital social comunitário. A relação direta (vertical) *staff*↔cliente possui uma importância real, porém complementar neste cenário.

Argumentos Recorrentes da Literatura Institucional e de Microfinança	Autores	ACEM 	
1. Incentivos dinâmicos (empréstimos crescentes) são o maior ou um dos maiores incentivos à anuência dos clientes de microfinança	Besley, Coate (1995), Morduch (1999), Churchill (1999), Armendáriz, Morduch (2000), Abbink, Irlenbusch, Renner (2006), Collins et al. (2009)	<b>Não utiliza empréstimos crescentes</b>	Utiliza empréstimos crescentes (89% dos clientes tomam novos empréstimos)
2. Todas as três atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> de clientes são importantes para a redução de riscos transacionais das IMFs	Wenner (1995), Guinnane, Ghatak (1999), Hung (2006)	Executa intensivamente todas as três atividades	<b>Não há monitoramento direto e sistemático de clientes<sup>(1)</sup></b>
3. IMFs devem ter um processo de empréstimo enxuto e ágil	Churchill (1999), Collins <i>et. al</i> (2009)	<b>Processo pesado, burocrático e moroso</b> (em comparação à operação-padrão das IMFs)	Processo extremamente enxuto e rápido (empréstimo- balcão: +-30min.)
4. Para fins de redução de risco, a renda futura do cliente a ser gerada com o uso do empréstimo não deve ser considerada no cálculo da sua capacidade de repagamento	Churchill (1999), Yunus (2007), Collins <i>et. al</i> (2009)	<b>Considera a renda futura adicional no cálculo da capacidade de repagamento dos seus clientes</b>	Procede conforme previsto pela literatura
5. O preço do empréstimo cedido diminui a medida em que o montante emprestado aumenta	Robinson (1988), Churchill (1999), Ledgerwood (1999)	<b>Todos os empréstimos têm o mesmo preço (10%a.a.)</b>	<b>Empréstimos menores são mais baratos do que os maiores</b> (política de 'juros solidários')
6. IMFs baseadas em empréstimos individuais utilizam garantias reais como um elemento redutor de risco	Morduch (1999), Armendáriz, Morduch (2000); Morduch (2000), Cull, Demirgüç-Kunt, Morduch (2007), Madajewicz (2011)	<b>Garantia real pode ser exigida, mas raramente é reclamada</b>	<b>Não exige nenhuma garantia real</b> (mesmo para empréstimos maiores: R\$15 mil)
7. IMFs baseadas em empréstimos individuais atendem os clientes mais "ricos" da indústria da microfinança	Morduch (1999), Armendáriz, Morduch (2000), Cull, Demirgüç-Kunt, Morduch (2007), Madajewicz (2011)	Perfil de clientes corrobora esta afirmativa	<b>Parte dos seus clientes vive em situação de miséria propriamente dita</b>
8. IMFs, no geral, não atingem indivíduos situação de pobreza profunda ou miséria	Hulme, Mosley (1996), Navajas <i>et al.</i> (2000)	Não atende clientes em situação de pobreza profunda	<b>Parte dos seus clientes vive em situação de miséria propriamente dita</b>
9. As IMFs vão até seus clientes, ao contrário do que ocorre nos bancos tradicionais, onde os clientes vão até eles	Yunus (2007)	<b>Clientes dirigem-se até IMFs</b>	
<b>Redes</b> 10. A redução dos riscos transacionais das IMFs está na sua capacidade em acessar as redes interpessoais dos seus clientes	Bastelaer (1999), Ghatak (2002)	<b>Não acessa sistematicamente as redes inter-pessoais dos seus clientes</b>	Acessa as redes relacionais dos seus clientes através da comunidade local.
<b>Quadros Cognitivos</b> 11. A hibridização dos quadros cognitivos das IMFs pode ocorrer de dois modos: (a) <i>ou</i> através da <i>contratação</i> de funcionários com perfil social e funcionários com perfil técnico-financeiro e hibridização através da sua <i>socialização</i> ; (b) <i>ou</i> através da <i>contratação</i> de funcionários sem perfil definido e hibridização através de <i>socialização</i> e <i>treinamentos</i> (técnicos e sociais)	Battilana e Dorado (2010)	<b>Colaboradores já adentram a ACEM com perfil fortemente hibridizado</b> (social e técnico)	O perfil inicial dos colaboradores é social. Eles são levemente hibridizados (absorvem características financeiras-técnicas) através de treinamentos formais.
<b>Questão do gênero</b> 12. Mulheres são o público-alvo preferencial das IMFs (perfil de crédito menos arriscado)	D'Espallier, Guérin, Mersland (2011), Arena (2008), Sharma, Zeller (1997), Armendáriz, Morduch (2007), Agier, Szafarz (2010)	<b>IMF tem viés feminista, porém mulheres não ocupam posição de destaque no portfólio de clientes</b>	Mulheres perfazem 80% da clientela
13. Mulheres são avessas aos métodos individuais de empréstimo de microfinança	Churchill (1999), Cull, Demirgüç-Kunt, Morduch (2009)	--	<b>Todas as clientes recebem empréstimos individuais<sup>(2)</sup></b>
<b>Ambiente institucional socialmente imbricado e formal</b> 14. A disponibilidade de várias fontes de crédito pode diminuir a taxa de anuência dos tomadores de crédito de IMFs	Wenner (1995), Bhatt, Tang (2001)	<b>Montreal possui dezenas de outras organizações de crédito focadas no mesmo público alvo da ACEM. Porém, não foi observado impacto negativo sobre a anuência dos seus clientes das duas IMFs</b>	<b>Grandes programas de microcrédito estão presentes no território do BP (CrediAmigo etc.)</b>
15. Economias desenvolvidas são marcadas por dispositivos formais eficientes que reduzem os custos e riscos transacionais dos atores em transação		<b>Instituições formais canadenses trazem maiores dificuldades que benefícios<sup>(3)</sup></b>	--
16. Existência de capital social institucional, e/ou ambiente institucional formal eficiente facilitam trocas impessoais baseadas em dispositivos formais de regulação, e independentes de relacionamentos personalista de confiança. Por outro lado, falta de capital social institucional e instituições formais ineficientes ensejam transações mais 'personalistas', limitadas pela confiança existente interpessoal entre os atores em interação.	North (1991), Greif (1994), Knack, Keefer (1997), Putnam (2002), Peng (2003), Choi, Kim, Kim (2009)	<b>Um dos pilares do processo de emprést. da IMF é a confiança interpessoal desenvolvida entre staff↔clientes</b>	<b>O capital social comunitário reduz a dependência de confiança interpessoal entre staff↔clientes</b>

(\*) Os itens descritos em **negrito** são aqueles que destoam da literatura apontada; (1) As exceções cobrem apenas 10% da carteira de crédito; (2) Banco Palmas oferece empréstimos *individuais* às mulheres, porém através de um programa *coletivo* (o ELAS), baseado em um subsídio governamental (Bolsa Família); (3) (a) Formalismo e intolerância ao mercado informal dificultam o acesso ao crédito e o empreendedorismo por parte dos imigrantes recentes; (b) dispositivos formais de redução de riscos transacionais são insuficientes; (c) imperativo da confidencialidade dificulta atividades de redução de risco por parte da ACEM.

**Figura 06.e. Principais Discrepâncias Encontradas entre Literatura Institucional e de Microfinança e os Dois Casos da Pesquisa**

Novamente, esses dois exemplos reforçam o argumento central dessa pesquisa. Não são elementos e arranjos específicos, *por si só*, a garantir a redução dos riscos transacionais das IMFs, mas o modo como elas equilibram e compensam as forças e fraquezas das suas três forças sociais dentro dos seus processos de empréstimo (avaliação, monitoramento e *enforcement*).

*Isto significa que as IMFs sociais, independentemente da sua localização, devem considerar todas as suas três forças sociais ao planejar suas atividades de avaliação, monitoramento e enforcement. Ao fazê-lo, elas devem ter maiores chances em diminuir satisfatoriamente seus riscos e custos transacionais e, logo, aumentar suas chances de sucesso.*

## 5. Considerações Finais

A presente tese mostrou como IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais processam as influências recebidas das suas três forças sociais (redes, quadros cognitivos e ambientes socioinstitucionais) na redução dos problemas derivados da assimetria de informação e *enforcement* defectivo junto aos seus clientes individuais em um país desenvolvido e em um país em desenvolvimento.

Ao desnudar a lógica subjacente (apresentada e discutida no final do capítulo anterior) aos esforços do Banco Palmas e da ACEM em reduzir seus riscos transacionais, esta pesquisa contribui para a consolidação e expansão da microfinança, uma solução com impactos positivos comprovados no combate à pobreza (IMAI *et al.*, 2012). Mais especificamente, a presente investigação produz novos conhecimentos para o fortalecimento das iniciativas de microfinança que, entre os diversos tipos de IMFs, atendem as parcelas mais empobrecidas da população e, portanto, mais necessitadas de crédito: as IMFs sociais (MORDUCH, 2000). O foco na metodologia individual de empréstimo, por sua vez, trouxe novos aportes teóricos às IMFs baseadas em contratos individuais de crédito, que hoje são a grande maioria dentro da indústria da microfinança (MERSLAND, 2009). (Estas contribuições concentram-se em sete pontos principais, organizados na figura 01.f.). Os resultados desta pesquisa também ensejam novas linhas e tópicos de investigação, conforme segue abaixo:

(a) *Flexibilização de quadro legal em países desenvolvidos.* Conforme foi discutido, os imigrantes recentemente chegados a Montreal enfrentam barreiras maiores para tomar crédito e empreender. Estudos futuros podem auxiliar no desenvolvimento de adaptações legais-institucionais que facilitem a absorção deste e outros públicos excluídos ou empobrecidos pelas IMFs localizadas em países desenvolvidos.

(b) *Dispositivos socioinstitucionais formais para países em desenvolvimento.* Como foi possível observar no caso do Banco Palmas, são poucos os dispositivos formais utilizados pelas IMFs sociais localizadas em países em desenvolvimento. No entanto, quando disponíveis, podem fazer uma grande diferença, conforme ocorre com a consulta *online* do perfil dos seus proponentes em órgãos de proteção ao crédito (SPC, Serasa etc.). Logo, estudos centrados no desenvolvimento de ferramentas formais aplicáveis ao contexto das IMFs sociais instaladas em países mais pobres pode franquear aos seus *policy makers*

conhecimentos úteis para a criação de novos dispositivos institucionais capazes de reduzir os riscos transacionais deste tipo de organização sem, no entanto, elevar seus custos de transação a níveis proibitivos.

(c) *Marco legal*. Os dois casos mostraram que a institucionalização de um marco legal para as IMFs sociais (fundo comunitário, no caso da ACEM, e banco comunitário, no caso do Banco Palmas) pode trazer benefícios substanciais às mesmas. Novos estudos podem contribuir para esta questão, ao apontar desenhos institucionais que integrem a lógica de configuração e compensação das três forças sociais desnudada na presente pesquisa e, desse modo, subsidiem a criação de marcos legais que sejam, ao mesmo tempo, *flexíveis* (aderentes às particularidades e necessidades dos públicos-alvo empobrecidos das IMFs) e *confiáveis* (ofereçam serviços constantes, previsíveis e seguros). Segundo Collins *et al.* (2009), estes são os dois atributos mais importantes para os clientes de microfinança, em geral.

(d) *Welfare*. Pesquisas futuras podem indicar novos caminhos para integração de políticas governamentais de bem-estar social com a microfinança. Como foi visto no caso do Banco Palmas, a ajuda estatal assistencialista pode eventualmente ser convertida em capacidade produtiva através de ações internas da IMF.

(e) *Capital social comunitário*. Novas investigações podem trazer outras evidências e conclusões sobre a interação entre IMFs sociais instaladas em comunidades carentes e o seu capital social comunitário, um elemento determinante na redução dos riscos transacionais do Banco Palmas. Esclarecer estas dinâmicas primordiais pode dar novo impulso à criação de IMFs sociais em comunidades carentes, comumente excluídas dos canais financeiros mais tradicionais.

(f) *Transferência de modelos de IMFs entre diferentes contextos institucionais (países desenvolvidos e em desenvolvimento)*. As conclusões da presente pesquisa sugerem um novo rumo aos estudos de transferência de modelos de IMFs entre diferentes contextos institucionais. Ao invés de centrar esforços na identificação de características *gerais* dos ambientes institucionais de países desenvolvidos e em desenvolvimento, as novas pesquisas podem concentrar-se nas peculiaridades de cada IMF e de todas as três forças sociais que as envolverão no contexto em que elas serão futuramente instaladas. A partir deste conhecimento, o desenho de configurações que permitam a diminuição dos seus riscos e custos transacionais pode ser facilitado.

Elementos/teorias	Contribuição	Detalhamento
<b>1. IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais</b>	<p>(Principais públicos beneficiados)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desnudamento da lógica interna/subjacente que leva à redução dos riscos transacionais (assimetria de informação e <i>enforcement</i>) das IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais.</li> </ul> <p>(pesquisadores, gestores de IMFs, policy makers)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais possuem recursos particularmente limitados e não contam com os GEs<sup>(1)</sup> para absorver os <i>defaults</i> dos seus clientes individuais. Logo, a capacidade dos seus processos de empréstimo em reduzir seus riscos transacionais é particularmente importante.</li> <li>Essas IMFs devem considerar todas as suas três forças sociais (redes, quadros cognitivos e ambiente socioinstitucional) e procurar o melhor equilíbrio entre elas, dentro do desenho das suas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> de clientes. Por melhor equilíbrio entende-se a configuração que reduza ao máximo seus riscos e custos transacionais.</li> <li>Deve-se buscar a compensação de elementos ambientais negativos (ex.: baixo capital social institucional) com elementos ambientais positivos (ex.: dispositivos socioinstitucionais, contratação de mão-de-obra qualificada etc.).</li> </ul>
<b>2. Ambiente socioinstitucional de países desenvolvidos e em desenvolvimento</b>	<p><i>Países desenvol.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de impactos negativos do ambiente socioinstitucional de países desenvolvidos.</li> </ul> <p>(policy makers)</p> <p><i>Países em desenvol.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de impactos positivos do ambiente socioinstitucional dos países em desenvolvimento.</li> </ul> <p>(gestores de IMFs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A literatura institucional ressalta os pontos positivos dos sistemas legais, financeiros e comerciais dos países desenvolvidos para com seus negócios locais. Entretanto, observou-se que o formalismo institucional dificulta o acesso ao crédito por parte do público-alvo de IMFs sociais (populações pobres e excluídas). Em um contexto de forte imigração, como é o caso do Canadá, esta dificuldade é mais evidente. A exigência de documentações formais, do cumprimento de vários requisitos legais, e o veto aos pequenos empreendimentos <i>informais</i> são empecilhos reais àqueles clientes.</li> <li>Assim, sugere-se o estudo da viabilidade de ajustes legais para a criação de espaços institucionais os quais integrem as especificidades e necessidades dos pequenos tomadores de crédito.</li> <li>Embora a literatura focada nos países em desenvolvimento ressalte suas ineficiências institucionais, observou-se que a informalidade legal oferece maior flexibilidade às IMFs para a configuração e compensação das suas três forças sociais dentro do seu processo de empréstimo.</li> </ul>
<b>3. Transferência de metodologias individuais de microfinança entre diferentes contextos institucionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os resultados da pesquisa oferecem subsídios a transferência de metodologias individuais de microfinança entre diferentes contextos institucionais.</li> </ul> <p>(pesquisadores, gestores de IMFs, policy makers)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo Bhatt e Tang (1998)<sup>(2)</sup>, uma das principais causas do fracasso na replicação de arranjos de microfinança por diferentes contextos institucionais é a falta de ‘encaixe’ (<i>fit</i>) entre ambos.</li> <li>A presente pesquisa ultrapassa esse argumento ao mostrar que a idéia de ‘encaixe’ deve ser expandida para ‘configuração’. Ou seja, as IMFs não deveriam procurar apenas sua acomodação ao novo ambiente institucional; elas deveriam (a) mapear todas as três forças sociais do território no qual irão instalar-se e (b) desenhar de acordo, e <i>pró-ativamente</i>, a melhor configuração para seu processo de empréstimo.</li> </ul>

(1) Grupos de empréstimo; (2) Para os dois autores, “a chave é avaliar o programa [de microfinança] proposto em termos de seu potencial para economizar custos de transação, tanto para quem empresta como para quem toma crédito emprestado, em um espaço de tempo relativamente curto. Para avaliar tais custos de transação, deve-se realizar uma análise rigorosa do ambiente contextual. Este artigo considerou apenas um fator contextual – capital social – que pode afetar os custos de transação em grupos de empréstimo. Outros fatores importantes incluem os ambientes macroeconômicos e regulatórios, e os sistemas internos de gerenciamento e controle das agências de crédito”. Bhatt e Tang (1998, p. 634).

(continua na próxima página)

Elementos/teorias	Contribuição	Detalhamento
4. A questão do gênero em microfinança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos individuais de empréstimo podem ser aderentes às tomadoras de crédito femininas. (<i>pesquisadores, gestores de IMFs, policy makers</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mais da metade das IMFs espalhadas ao redor do mundo enfatiza métodos individuais de empréstimo, e muitas outras estão abandonando os GEs. Por outro lado, a literatura de microfinança informa que as clientes femininas são mais aptas aos arranjos coletivos de empréstimo (como GEs). Ou seja, se as IMFs baseadas em contratos individuais não assimilarem os atributos dos métodos coletivos que tornam a microfinança de grupo aderente às necessidades e características das mulheres pobres, milhões delas podem perder sua oportunidade à inclusão financeira.</li> <li>O caso do Banco Palmas, onde 80% dos clientes são mulheres, evidencia que o método de empréstimos individuais pode ser utilizado com sucesso junto a clientes femininas, desde que emulem características centrais dos esquemas coletivos de crédito. Neste sentido, verificou-se que a IMF fortalezense cede os empréstimos <i>individualmente</i>, entretanto gerencia suas clientes mulheres <i>coletivamente</i>, através de um programa (chamado ELAS) suportado por um benefício estatal (Bolsa Família) e desenhado especificamente para este público-alvo.</li> </ul>
5. Padrão econômico da clientela	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos individuais de empréstimo podem ser aderentes às populações vivendo em estado de pobreza profunda ou mesmo miséria. (<i>pesquisadores, gestores de IMFs</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo a literatura de microfinança, as IMFs não seriam capazes de atingir as populações em estado de pobreza extrema. Às IMFs baseadas em empréstimos individuais, por sua vez, caberia o atendimento aos clientes menos pobres (os chamados ‘pobres-ricos’) dentre aqueles absorvidos pela microfinança como um todo.</li> <li>O caso da IMF fortalezense mostra que mesmo indivíduos submetidos à miséria propriamente dita podem ser atendidos através do método individual de empréstimo.</li> <li>A IMF consegue operacionalizar estes empréstimos – limitados a P\$200,00 e com 0% de juros – com o apoio da sua moeda local (<i>Palmas</i>), válida apenas no Conjunto Palmeiras e vizinhanças.</li> </ul>
6. Welfare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benefícios governamentais podem ser um fator positivo às IMFs (<i>pesquisadores, gestores de IMFs, policy makers</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yunus (2007) considera o assistencialismo governamental uma potencial barreira ao desenvolvimento da microfinança. A ajuda estatal seria um fator a desmotivar as populações empobrecidas a buscarem seu auto-sustento através do micro-empendedorismo.</li> <li>No caso do Banco Palmas, observa-se outro cenário. A IMF criou uma linha de crédito, correlata ao programa ELAS, específica para o Bolsa Família<sup>(3)</sup>, o maior benefício governamental oferecido pelo Estado brasileiro. Tanto a linha de crédito quanto o programa ELAS foram desenhados para potencializar a utilização econômica do subsídio. O objetivo é transformar, localmente, sua função original, utilizando-o não apenas para o auto-sustento, mas também para a alavancagem e o empoderamento econômico das mulheres do bairro, via empreendedorismo.</li> <li>Esta realidade mostra que através de arranjos e processos inovadores, as IMFs sociais podem utilizar programas governamentais assistencialistas a seu próprio favor, e a favor dos seus tomadores de crédito.</li> </ul>
7. Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de desdobramentos adicionais do capital social sobre IMFs sociais baseadas em empréstimos individuais (<i>pesquisadores, gestores de IMFs</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A literatura de microfinança enfatiza os benefícios do capital social para a redução da assimetria de informação e o aumento da capacidade de <i>enforcement</i> das IMFs. A presente pesquisa complementa essas contribuições em três pontos: <ol style="list-style-type: none"> <li>A exemplo de Ito (2003), tanto o capital social horizontal, que conecta o os tomadores de crédito entre si, como o capital social vertical (<i>staff</i>→clientes) são relevantes para a redução dos riscos transacionais das IMFs. Entretanto, o segundo tipo (horizontal) parece ser mais importante em ambientes informais e de alta conectividade social, tal qual o Conjunto Palmeiras. O capital social vertical, por sua vez, insinua-se mais em cenários interativos esvaziados de redes sociais, tal qual o quadro relacional existente entre a ACEM e seus tomadores de crédito.</li> <li>Benefícios do capital social institucional considerados <i>a priori</i> podem ser reduzidos ou eliminados em contextos de forte imigração, como é o caso montrealense. Como os imigrantes recentes trazem consigo os valores e cultura de seus países de origem, eles podem não compartilhar dos valores de confiança e benevolência generalizada que imbuem a sociedade local<sup>(4)</sup>.</li> <li>O capital social comunitário mostrou-se um forte redutor dos riscos e custos transacionais da IMFs brasileira. Ele difere-se dos conceitos mais usuais de capital social imbricado em redes – Adler e Kwon (2002), Coleman (1988) e Portes (1998), por exemplo – por que envolve elementos e dinâmicas adicionais. O capital social comunitário é um produto da organização da evolução história das comunidades e, portanto, inclui a totalidade das suas estruturas internas, erigidas ao longo do tempo (PEREDO, CHRISMAN, 2006). Evidenciado o potencial deste recurso para a redução da assimetria de informação e para o aumento do <i>enforcement</i> do Banco Palmas, sugerem-se estudos adicionais sobre como ocorre a sobreposição entre IMFs sociais e as comunidades dentro das quais elas se instalam</li> </ol> </li> </ul>

(3) Segundo Manoel, líder do Banco Palmas, “*mais da metade do Conjunto Palmeiras está no Bolsa Família*”; (4) Essa observação não exclui o fato de que o capital social institucional continua sendo importante para a formação e fomento das redes interorganizacionais colaborativas que apoiam a ACEM.

**Figura 01.f. Principais Contribuições da Pesquisa**



Por fim, deve-se considerar que os resultados desta pesquisa trazem consigo as limitações inerentes ao método de estudo de caso (YIN, 2001), principalmente no que tange à impossibilidade de generalização. No presente contexto, isso significa que os resultados obtidos no Canadá e no Brasil não devem ser automaticamente extrapolados para todos os países desenvolvidos e em desenvolvimento, respectivamente. Assim como os países desenvolvidos possuem diferentes sistemas de negócio (ex.: sistemas comunitário e anglo-saxão) (CHOI, KIM, KIM, 2009), é natural que existam discrepâncias importantes entre os países em desenvolvimento. Mas, por outro lado, o próprio método de pesquisa utilizado e os resultados obtidos tornam essa pesquisa particularmente útil para as iniciativas de microfinança, independentemente de onde elas estejam. Ou seja, o método multinível das três forças sociais e a lógica subjacente da configuração dessas forças como um meio de redução de riscos transacionais devem ser facilmente transferíveis entre diferentes contextos institucionais, pois todas essas estruturas são ubíquas a todos os campos econômicos (BECKERT, 2010).

## BIBLIOGRAFIA

ABBINK, K., IRLBUSCH, B., RENNER, E. Group Size and Social Ties in Microfinance Institutions. *Economic Inquiry*, Vol. 44, n. 4, pg. 614-628. 2006.

ACCIÓN INTERNACIONAL. Disponível em: <  
<http://www.accion.org/page.aspx?pid=257#Microfinance>> Acessado em 15 de Novembro de 2010.

ACEM. Activity Report 2005. Documento Interno. 2005.

ACEM. Activity Report 2010. Documento Interno. 2010a.

ACEM. Annual Report 2005-2006. Documento Interno. 2006.

ACEM. Annual Report 2006-2007. Documento Interno. 2007a.

ACEM. Annual Report 2008-2009. Documento Interno. 2009a.

ACEM. Annual Report 2010-2011. Documento Interno. 2011g.

ACEM. Continuum Entrepreneuriat Montréal Pour Femmes Issues de l'Immigration. Documento Interno. 2011i.

ACEM. Contrat de Prêt. Documento Interno. 2012f.

ACEM. Document d'info général sur l'ACEM. Documento Interno. 2011e.

ACEM. Documents Required When Submitting a Loan Application. Documento Interno. 2009b.

ACEM. Guide pour le comité de prêt. Documento Interno. 2012e.

ACEM. Information Session Presentation 2011. Documento Interno. 2011d.

ACEM. Information Session Presentation 2012. Documento Interno. 2012c.

ACEM. Le crédit Communautaire à Montréal. Documento Interno. 2011a.

ACEM. Le crédit communautaire à Montréal: Entreprendre avec les personnes à faible revenu. Documento Interno. 2011c.

ACEM. Loan Portfolio 2012. Documento Interno. 2012d.

ACEM. Montreal Community Loan Fund - Accomplishments 1990 to 2011. Documento Interno. 2011l.

ACEM. Newsletter - August 2008. Documento Interno. 2008c.

ACEM. Newsletter - January 2011. Documento Interno. 2011f.

ACEM. Newsletter - March 2008. Documento Interno. 2008a.

ACEM. Newsletter - March 2011. Documento Interno. 2011j.

ACEM. Newsletter - May 2007. Documento Interno. 2007c.

ACEM. Newsletter - November 2011. Documento Interno. 2011k.

ACEM. Newsletter - October 2009. Documento Interno. 2009c.

ACEM. Newsletter - September 2007. Documento Interno. 2007b.

ACEM. Newsletter - September 2008. Documento Interno. 2008b.

ACEM. Newsletter - September 2011. Documento Interno. 2011b.

ACEM. Promotional Document. Documento Interno. 2011m.

ACEM. Régie Interne de fonctionnement de l'ACEM. Documento Interno. 2011h.

ACEM. Results and History. Disponível em: <  
<http://www.acemcreditcommunautaire.qc.ca/en/who-are-we?start=1> >. Acessado em 15 de Janeiro de 2013a.

ACEM. Socio-Economic Development. Disponível em: <  
<http://www.acemcreditcommunautaire.qc.ca/en/socio-economic-actions> >. Acessado em 12 de Agosto de 2012b.

ACEM. Testimonials. Disponível em: <  
<http://www.acemcreditcommunautaire.qc.ca/en/testimonials> >. Acessado em 15 de Janeiro de 2013b.

ACEM. Who We Are. Disponível em: < <http://www.acemcreditcommunautaire.qc.ca/en/who-are-we> >. Acessado em 07 Julho de 2012a.

ADAMS, D. W., VON PISCHKE, J. D. Microenterprise Credit Programs: Déjà Vu. *World Development*, Vol. 20, n. 10, pg. 1463-1470. 1992.

ADAMS, J. Did Yunus Deserve the Nobel Peace Prize: Microfinance or Macrofarce. *Journal of Economic Issues*, Vol. 42, n. 2, pg. 435-43. 2008.

ADLER, P. S. Market, Hierarchy, and Trust: the Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, Vol. 12, n.2, pg. 215-234. 2001.

ADLER, P. S., KWON, S. W. Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27, n. 1. 2002.

- AGIER, I., SZAFARZ, A. Microfinance and Gender: Is There a Glass Ceiling in Loan Size? Working Paper n. 10/047, Research Institute in Management Sciences, Solvay Brussels School, Brussels, 17 September. 2010.
- ANDERSON, C. L., LOCKER, L., NUGENT, R. Microcredit, Social Capital, and Common Pool Resources. *World Development*, Vol. 30, n. 1, pg. 95-105. 2002.
- ANTHONY, D. Cooperation in Microcredit Borrowing Groups: Identity, Sanctions, and Reciprocity in the Production of Collective Goods. *American Sociological Review*, Vol. 70, n. 3, pg. 496-515. 2005.
- ARENA, T. Social Corporate Governance and the Problem of Mission Drift in Socially-Oriented Microfinance Institutions. *Columbia Journal of Law & Social Problems*. pg. 269-316. 2008.
- ARMENDARIZ, B., MORDUCH, J. Microfinance Beyond Group Lending. *The Economics of Transition*, Vol. 8, n. 2, pg. 401-420. 2000.
- ARMENDÁRIZ, B., MORDUCH, J. *The Economics of Microfinance*. Cambridge: MIT Press. 360 pgs. 2007.
- ARMENDÁRIZ, B., SZAFARZ, A. On Mission Drift in Microfinance Institutions. Munich Personal RePEc Archive. Working Paper. Pg 341-366. 2011.
- ATTANASIO, O., AUGSBURG, B., DE HAAS, R., FITZSIMONS, E., HARMGART, H., Group Lending or Individual Lending? Evidence from a Randomized Field Experiment in Mongolia. Working Papers n. 136, European Bank for Reconstruction and Development, Office of the Chief Economist. 2011.
- BACHMANN, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, Vol. 22, n. 2, pg. 337-365. 2001.
- BANCO PALMAS. Ações do FECOL. Disponível em: <<http://www.bancopalmas.org.br/oktiva.net/1235/nota/61903>>. Acessado em 01 de Março de 2013a.
- BANCO PALMAS. Banco Palmas – 100 Perguntas Mais Frequentes. Fortaleza: Instituto Palmas. 40 pgs. 2010.
- BANCO PALMAS. Contrato de Empréstimo. Documento Interno. 2013b.
- BANCO PALMAS. Curso Consultores Comunitários – Plano de Ensino. Documento Interno. 2012c.
- BANCO PALMAS. Formas de Crédito. Disponível em: <<http://www.bancopalmas.org.br/oktiva.net/1235/secao/10073>>. Acessado em 15 de Dezembro de 2011. 2011b.

- BANCO PALMAS. História do Conjunto Palmeiras. Disponível em <<http://www.bancopalmas.org.br/oktiva.net/1235/secao/14723>>. Acessado em Setembro de 2012a.
- BANCO PALMAS. Informações sobre o Banco Palmas. Disponível em: <<http://www.bancopalmas.org.br/oktiva.net/1235/secao/2581>>. Acessado em 15 de Dezembro de 2011. 2011a.
- BANCO PALMAS. Mapas de Produção e Consumo 1997-2011. Documento Interno. 2011e.
- BANCO PALMAS. Material Pedagógico de Apoio. Fortaleza: Banco Palmas. 35 pgs. 2011d.
- BANCO PALMAS. O Banco Palmas em Números. Disponível em: <<http://www.bancopalmas.org.br/oktiva.net/1235/secao/23742>>. Acessado em 15 de Dezembro de 2011. 2011c.
- BANCO PALMAS. Sistema Eletrônico de Crédito do Banco Palmas. Documento Interno. 2012b
- BANDEIRA, A. M. 30 Anos de História e Arte em Cordel. Fortaleza: Banco Palmas. 15 pgs. 2005.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 3. Lisboa: Edições 70, 280 pgs. 2004.
- BARNEY, J. B., HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n. S1, pg. 175-190. 1994.
- BASSEM, B. S. Governance and Performance of Microfinance Institutions in Mediterranean Countries. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 10, n. 1, pg. 31-43. 2009.
- BASTELAER, T. V. Does Social Capital Facilitate the Poor's Access To Credit? A Review Of The Microeconomic Literature. *Social Capital Initiative Working Paper*, Vol. 8. 1999.
- BASTELAER, T., GROOTAERT, C. Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations From the Social Capital Initiative. *Social Capital Initiative Working Paper*, pg. 1-31. 2001.
- BATTILANA, J., DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, n. 6, pg. 1419-1440. 2010.
- BECKERT, J. How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets. *Organization Studies*, Vol. 31, n. 5, pg. 605-627. 2010.
- BENGTSSON, M., ERIKSSON, J. WINCENT, J. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 20, n. 2, pg. 194-214. 2010.
- BESLEY, T., COATE, S. Group Lending, Repayment Incentives And Social Collateral. *Journal of Development Economics*, Vol. 46, n. 1, pg. 1–18. 1995.

- BHATT, N., TANG, S. Y. Determinants of Repayment in Microcredit: Evidence from Programs in the United States. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26, n. 2, pg. 360-376. 2002.
- BHATT, N., TANG, S. Y. Making Microcredit Work in the United States: Social, Financial, and Administrative Dimensions. *Economic Development Quarterly*, Vol. 15, n. 3. 2001.
- BHATT, N., TANG, S. Y. The Problem of Transaction Costs in Group-Based Microlending: An Institutional Perspective. *World Development*, Vol. 26, n. 4, pg. 623–637. 1998.
- BHATTAMISHRA, R., BARRETT, C. B. Community-Based Risk Management Arrangements: A Review. *World Development*, Vol. 38, n. 7, pg. 923-932. 2010.
- BRASIL - GOVERNO FEDERAL. Brasil Sem Miséria. Disponível em: < <http://www.brasilsemisericia.gov.br/> >. Acessado em 12 de Janeiro de 2013.
- BRUTON, G. D., KHAVUL, S., CHAVEZ, H. Microlending in Emerging Economies: Building a New Line of Inquiry From The Ground Up. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, n. 5, pg. 1-22. 2011.
- CALIDONI, F., FEDELE, A. Profit-Maximizing Behaviour Replaces Social Sanctions in Urban Microcredit Markets: The Case of Italian MAGs. *Economics of Transition*, Vol. 17, n. 2, pg. 323-349. 2009.
- CASON, T. N. GANGADHARAN, L. MAITRA, P. Moral Hazard and Peer Monitoring in a Laboratory Microfinance Experiment. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, Vol. 82, n. 1, pg 192-209. 2012.
- CASSAR, A., CROWLEY, L., WYDICK, B. The Effect of Social Capital on Group Loan Repayment: Evidence From Field Experiments. *The Economic Journal*, Vol. 117, n. 517, pg. 85-106. 2007.
- CASTILLO, A. Alternative Microfinance Institutions and Vulnerability. *Development in Practice*, Vol. 9, n. 5, pg. 605-610. 1999.
- CAUDILL, S. B., GROPPER, D. M., HARTARSKA, V. Which Microfinance Institutions Are Becoming More Cost Effective with Time? Evidence From a Mixture Model. *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 41, n. 4, pg. 651-672. 2009.
- CHAVEZ, R., & GONZALEZ-VEGA, C. Principles of Regulation and Prudential Supervision and Their Relevance for Microenterprise Finance Organizations. In M. Otero, & E. Rhyne (Eds.), *The New World of Microenterprise Finance*. West Hartford: Kumarian Press. 318 pgs. 1994.
- CHOI, C. J., KIM, S. W., KIM, J. B. Globalizing Business Ethics Research and the Ethical Need to Include the Bottom-of-the-Pyramid Countries: Redefining the Global Triad as Business Systems and Institutions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, n. 2, pg. 299-306. 2009.

CHURCHILL, C. F. Client Focused Lending - The Art of Individual Lending. Toronto: Calmeadow. 164 pgs. 1999.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, Vol. 94, n. 1, pg. 95-120. 1988.

COLLINS, D., MORDUCH, J., RUTHERFORD, S., RUTHVEN, O. Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day. Princeton: Princeton University Press. 312 pgs. 2009.

CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP). Disponível em: <  
<http://www.cgap.org/p/site/c/about/>> Acessado dia 15 de Novembro de 2010.

COPESTAKE, J.. Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift? World Development, Vol. 35, n. 10, pg. 1721-1738. 2007.

CULL, R., DEMIRGÜÇ-KUNT, A., MORDUCH, J. Financial Performance and Outreach: a Global Analysis of Leading Microbanks. Economic Journal, Vol. 117, n. 517, pg. F107-F133. 2007.

CULL, R., DEMIRGÜÇ-KUNT, A., MORDUCH, J. Microfinance Meets the Market. Journal of Economic Perspectives, Vol. 23, n. 1, pg. 167-192. 2009.

CUMMINGS, T. G. Presidential Adress: Quest for an Engaged Academy. Academy of Management Review, Vol. 32, pg. 356-360. 2007.

D'ESPALLIER, B., GUÉRIN, I., MERSLAND, R. Women and Repayment in Microfinance: A Global Analysis, World Development, Vol. 39 No. 5, pg. 758-772. 2011.

DIAGNE, A. Default Incentives, Peer Pressure, and Equilibrium Outcomes in Group-Based Lending Programmes. International Food Policy Research Institute. Working Paper, Washington/DC. 1998

DICHTER, T. W. Too Good to be True: The Remarkable Resilience of Microfinance. Harvard International Review. Vol. 32, n. 1. 2010.

DOWNING, J. Gender and the Growth and Dynamics of Microenterprises. Working paper n. 5, Growth and Equity Through Microenterprise Investments and Institutions (GEMINI), Washington, September. 1990.

DUFORT, F. Agir au Coeur des Communautés: La Psychologie Communautaire et le Changement Social. Laval: Presses de l'Université Laval. 410 pgs. 2001.

EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: EBERS, M. (org). The Formation of Interorganizational Networks. Oxford: Oxford University Press. 312 pgs. 1999.

ELAHI, K. Q., DANOPOULOS, C. P. Microcredit and the Third World: Perspectives from Moral and Political Philosophy. International Journal of Social Economics, Vol. 31, n. 7, pg. 643-654. 2004.

EQUIFAX. Company Profile. Disponível em: <[http://www.consumer.equifax.ca/about\\_equifax/profile/en\\_ca](http://www.consumer.equifax.ca/about_equifax/profile/en_ca)>. Acessado em 14 de Novembro de 2012.

ETCO. Estimação do Tamanho da Economia Subterrânea No Brasil. Disponível em: <[http://www.etco.org.br/user\\_file/Economia\\_Subterranea\\_No\\_Brasil\\_jun-2012.pdf](http://www.etco.org.br/user_file/Economia_Subterranea_No_Brasil_jun-2012.pdf)>. Acessado em 09 de Dezembro de 2012.

FAVREAU, L., LÉVESQUE, B. Développement Économique et Communautaire: Économie Sociale et Intervention. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec. 230 pgs. 1996.

FLIGSTEIN, N. Social Skill and The Theory of Fields. *Sociological Theory*. Vol. 19, n. 2. pg. 105-125. 2001.

GETU, M. Does Commercialization of Microfinance Programs Lead to Mission Drift? *Transformation*, Vol. 24, n. 3, pg. 169-180. 2007.

GHATAK, M. Exploiting Social Networks to Alleviate Credit Market Failures: On the Endogenous Selection of Peer Groups in Microfinance Programs. In Prepared for the Conference on Credit, Trust and Calculation at the University of California. 2002

GHATAK, M. Group Lending, Local Information and Peer Selection. *Journal of Development Economics*, Vol. 60, n. 1, pg. 27-50. 1999.

GINÉ, X., KARLAN, D. S. Group Versus Individual Liability: Long Term Evidence from Philippine Microcredit Lending Groups (May 20, 2010). Yale Economics Department Working Paper No. 61; Yale University Economic Growth Center Discussion Paper n. 970.

GLAUBITT, K., HAGEN, H., SCHÜTTE, H. Mainstreaming Microfinance – Quo Vadis Microfinance Investments? In MATTHÄUS-MAIER, I., VON PISCHKE, J. D. *Microfinance Investment Funds: Leveraging Private Capital for Economic Growth and Poverty Reduction*. 306 pgs. 2007.

GOETZ, A. M., GUPTA, R. S. Who Takes the Credit? Gender, Power, and Control Over Loan Use in Rural Credit Programs in Bangladesh. *World Development*, Vol. 24, n. 1, pg. 45-63. 1996.

GRAMEEN BANK. Disponível em: <[http://www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=32&Itemid=91](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=91)> Acessado em Janeiro de 2011.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n. 3, pg. 481-510. 1985.

GRANOVETTER, M. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, n.1, pg. 33-50. 2005.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, Vol. 1, pg. 201-33. 1983.



- GREIF, A. Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies. *Journal of Political Economy*, Vol. 102, n. 5, pg. 912-950. 1994.
- GROSSMAN, S., STIGLITZ, J. E. On the Impossibility of Informationally Efficient Markets. *American Economic Review*, Vol.70, n. 3, pg. 393-408. 1980.
- GRUBEL, H., GRADY, P. *Studies in Immigration & Refugee Policy: Immigration and the Canadian Welfare State 2011*. Fraser Institute: Vancouver. 52 pgs. 2011
- GUINNANE, T. W., GHATAK, M. The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice. *Journal of Development Economics*, Vol. 60, n. 1, pg. 195-228. 1999.
- HARDY, D., HOLDEN, P., PROKOPENKO, V. Microfinance Institutions and Public Policy. *Journal of Economic Policy Reform*, Vol. 6, n. 3, pg. 147-158. 2003.
- HERMES, N., LENSINK, R. The Empirics of Microfinance: What Do We Know? *The Economic Journal*, Vol. 117, n. 517, pg. 1-10. 2007.
- HERMES, N., LENSINK, R., MEHRTEAB, H. T. Peer Monitoring, Social Ties and Moral Hazard in Group Lending Programs: Evidence from Eritrea. *World Development*, Vol. 33, n. 1. 2005.
- HISHIGSUREN, G. Evaluating Mission Drift in Microfinance: Lessons for Programs with Social Mission. *Evaluation Review*, Vol. 31, n. 3, pg. 203-260. 2007.
- HITT, M., BEAMISH, P., JACKSON, S., MATHIEU, J. E. Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n. 6, pg. 1385-1399. 2007.
- HULME, D., MOSLEY, P. *Finance Against Poverty*. London: Routledge. 472 pgs. 1996.
- HUNG, C. R. Loan Performance of Group-Based Microcredit Programs in the United States. *Economic Development Quarterly*, Vol. 17, n. 4, pg. 382-395. 2003.
- HUNG, C. R. Rules and Actions: Determinants of Peer Group and Staff Actions in Group-Based Microcredit Programs in the United States. *Economic Development Quarterly*, Vol. 20, n. 1, pg. 75-96. 2006.
- HUPPI, M., FEDER, G. The Role of Groups and Credit Cooperatives in Rural Lending. *The World Bank Research Observer*, Vol. 5, n. 2., pg. 187-204. 1990.
- IBGE. *Economia Informal Urbana: 2003*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. 158 pgs. 2005.
- IBGE. *IBGE Cidades - Fortaleza*. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> >. Acessado em 04 de Março de 2013.
- IMAI, K. S., GAIHA, R., THAPA G., ANNIN, S. K. Microfinance and Poverty - A Macro Perspective. *World Development*, Vol. 40, n. 8, pg. 1675-1689. 2012.

INSTITUTO PALMAS. Quadro Geral - Números 2011. Disponível em: < <http://www.inovacaoparainclusao.com/nuacutemeros.html> >. Acessado em 27 de Dezembro de 2011.

INSTITUTO PALMAS. Relatório 2010-2011. Documento Interno. 2012.

IPECE. Em Fortaleza, 133,9 Mil Pessoas Viviam na Extrema Pobreza em 2010, de Acordo com Estudo Realizado pelo IPECE. Disponível em < <http://www.ipece.ce.gov.br/noticias/em-fortaleza-133-9-mil-pessoas-viviam-na-extrema/?searchterm=ibge%202010%20conjunto%20palmeiras> >. Acessado em 30 de Janeiro de 2013.

ITO, S. Microfinance and Social Capital: Does Social Capital Help Create Good Practice? *Development in Practice*, Vol. 13, n. 4, pg. 322-332. 2003.

IZUMIDA, Y. The Kou in Japan: A Precursor of Modern Finance. In ADAMS, D., FITCHETT, D. *Informal Finance in Low-Income Countries*. Westview Press: Boulder. 393 pgs. 1992.

JOHNSON, S. Gender Norms in Financial Markets: Evidence from Kenya. *World Development*, Vol. 32, n. 8, pg. 1355-1374. 2004.

JOHNSON, S. Microfinance North and South: Contrasting Current Debates. *Journal of International Development*, Vol. 10, n. 6, pg. 799-810. 1998.

KEVANE, M., WYDICK, B. Microenterprise Lending to Female Entrepreneurs: Sacrificing Economic Growth for Poverty Alleviation? *World Development*, Vol. 29, n. 7, pg. 1225-1236. 2001.

KHANDAKAR, E. Microfinance and Third World Development: A Critical Analysis. *Journal of Political and Military Sociology*, Vol. 32, n. 1, pg. 61-78. 2004.

KHAVUL, S. Microfinance: Creating Opportunities for the Poor? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 44, n. 1, pg. 9-17. 2010.

KNACK, S., KEEFER, P. Does Social Capital Have An Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, n. 4, pg. 1251-1288. 1997.

KONO, H., TAKAHASHI, K. Microfinance Revolution: Its Effects, Innovations, and Challenges. *The Developing Economies*, Vol. 48, n.1, pg. 15-73. 2010.

KRAMER, R. M. Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, pg. 569-568. 1999.

KUNDU, A. Choice Between Microfinance Systems Operating on The Basis of Individual Liability Loan Contract or Through Joint Liability Loan Contract. *The Asian Economic Review*, Vol. 3, Pg. 553-564. 2010.

KUNDU, A. Joint Versus Individual Liability in Microfinance – A Comparative Impact Evaluation Through Natural Experiment. *Asia-Pacific Social Science Review*, Vol. 11, n. 1, pg. 1-20. 2011.

LEDGERWOOD, J. *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington: World Bank Publications. 302 pgs.1999.

LEGATUM PROSPERITY INDEX. The 2012 Legatum Prosperity Index Table Rankings. Disponível em: < <http://www.prosperity.com/Ranking.aspx> >. Acessado em 13 de Janeiro de 2013.

LEI 11.110/2005. Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2005/lei11110.htm> >. Acessado em 12 de Janeiro de 2013.

MADAJEWICZ, M. Joint liability Versus Individual Liability in Credit Contracts. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 77, n. 2, pg.107-123, 2011.

MARCONATTO, D., BARIN-CRUZ, L., LEGOUX, R., DANTAS, D. Microfinance in Latin America and the Caribbean: The Influence of Territory on Female Repayment Performance in a Polarized Region. *Management Decision*. Forthcoming. 2013.

MCDONALD, S. Studying Actions in Context: A Qualitative Shadowing Method for Organizational Research. *Qualitative Research*, Vol. 5, n. 4, pg. 455-473. 2005

MCEVILY, B., PERRONE, V. ZAHEER, A. Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, Vol. 14, n.1, pg.91-103. 2003.

MCGUIRE, P. CONROY, J. The Microfinance Phenomenon. *Asia-Pacific Review*, Vol. 7, n. 1, pg. 90-108. 2000.

MERSLAND, R. The Cost of Ownership in Microfinance Organizations. *World Development*, Vol. 37, n. 2, pg. 469-478. 2009.

MERSLAND, R., STRØM, R. Ø. Microfinance Mission Drift? *World Development*, Vol. 38, n. 1, pg. 28-36. 2010.

MERSLAND, R., STRØM, R. Ø. Performance and Governance in Microfinance Institutions. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 33, n. 4, pg. 662-669. 2009.

MICROCREDIT SUMMIT. Disponível em: < [www.microcreditsummit.org/.../what\\_is\\_microcredit/](http://www.microcreditsummit.org/.../what_is_microcredit/) > Acessado em Janeiro de 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Bolsa Família. Disponível em: < <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia> >. Acessado em 12 de Janeiro de 2013.

MIX MARKET. Disponível em: <<http://www.themix.org/about/microfinance>> Acessado em Dezembro de 2010.

MIX MARKET. Disponível em: <<http://www.themix.org/about/microfinance>> Acessado em Janeiro de 2012.

MODY, P. Gender Empowerment and Microfinance. Working Paper, University of Washington, Evans School, Washington. 2000.

MONTREAL MICROFINANCE CLUB. Disponível em: <<http://www.microfinancemontreal.org/microfinance-101>>. Acessado em Janeiro de 2011.

MORDUCH, J. The Microfinance Promise. *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, n. 4, pg. 1569–1614. 1999.

MORDUCH, J. The Microfinance Schism. *World Development*, Vol. 28, n. 4, pg. 617–629. 2000.

NARAYANAN, D. Empowerment and Poverty Reduction: a Sourcebook. Washington: World Bank Publications. 404 pgs. 2000.

NAVAJAS, S., SCHREINER, M., MEYER, R. L., GONZALEZ-VEGA, C., RODRIGUEZ-MEZA, J. Microcredit and the Poorest of the Poor: Theory and Evidence from Bolivia. *World Development*, Vol. 28, n. 2, pg. 333-346. 2000.

NORTH, D. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, n. 1, pg. 87-112. 1991.

NOTEBOOM, B. A Cognitive Theory of the Firm. Cheltenham: Edward Elgar. 280pgs. 2009.

OH, H., CHUNG, M-H., LABIANCA, G. Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role Of Informal Socializing Ties. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, n. 6, pg. 569-582. 2004.

OLSON, M. The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge: Harvard University Press. 186 pgs. 1965.

OSTROM, E. A Behavioral Approach to the Rational Choice. *Political Science*, Vol. 92, n. 1, pg. 1-22. 1998.

OSTROM, E., AHN, T. K. A Social Science Perspective on Social Capital: Social Capital and Collective Action. *Revista Mexicana de Sociologia*. Vol. 65, n. 1, pg. 155-233. 2003.

OSTROM, E.. Collective Action and the Evolution of Social Norms. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, n. 3, pg. 137-158. 2000

OUCHI, W. G. Markets, Bureaucracies and Clans. *Administration Science Quarterly*. Vol. 25, n. 1, pg. 129-141. 1980.

PADULA, G., DAGNINO, G. B. Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies Of Management & Organization*. Vol. 37, n. 2, p. 32-52. 2007.

PAXTON, J., GRAHAM, D., THRAEN, C. Modeling Group Loan Repayment Behavior: New Insights from Burkina Faso. *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 48, n. 3, pg. 639-655. 2000.

PAYNE, G. T., MOORE, C. B., GRIFFIS, S. E., AUTRY, C. W. Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research. *Journal of Management*, Vol. 37, n. 2, pg. 491-520. 2010.

PENG, M. W. Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n. 2, pg. 275-296. 2003.

PEREDO, A. M., CHRISMAN, J. J. Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *Academy of Management Review*, Vol. 31, n. 2, pg. 309-328. 2006.

PITT, M. M., KHANDKER, S. R. The Impact of Group-Based Credit Programs on Poor Households in Bangladesh: Does the Gender of Participants Matter? *Journal of Political Economy*, Vol. 106, n. 5, pg. 958-996. 1998.

PORTES, A. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, n. 1, pg. 1-24. 1998.

PRAHALAD, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing. 432 pgs. 2009.

PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR 93/2007. Disponível em: <  
<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=361065> >.  
Acessado em 20 de Fevereiro de 2013.

PUTNAM, R. *Comunidade e Democracia: a Experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

PUTNAM, R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, Vol. 6, n. 1, pg. 65-78. 1995.

PUTNAM, R. GOSS, K. A. *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. New York: Oxford University Press. 528 pgs. 2002.

QUDRAT-I ELAHI, K., LUTFOR RAHMAN, M. Micro-Credit and Micro-Finance: Functional and Conceptual Differences. *Development in Practice*, Vol. 16, n. 5, pg. 476-483. 2006.

QUÉBEC. Immigration et Communautés Culturelles. Disponível em: <  
<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/en/settle/montreal.html#portrait>>. Acessado em 17 de Setembro de 2012.

RAI, A., SJÖSTRÖM, T. Is Grameen Lending Efficient? Repayment Incentives and Insurance in Village Economies. *Review of Economic Studies* Vol. 71, n. 1, pg. 217-234. 2004

RANKIN, K. Social Capital, Microfinance, and the Politics of Development. *Feminist Economics*, Vol. 8, n. 1, pg. 1-24. 2002.

RENO-WEBER, B. Microfinance Goes Mainstream. Harvard Kennedy School Review. Janeiro. 2008.

ROBINSON, M. S. The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor. Washington: World Bank Publications. 352 pgs. 1998.

SADOULET, L. The Role of Mutual Insurance in Group Lending. ECARE, Bélgica. Working Paper. 1997

SATISTICS CANADA. Low Income Cut-Offs. Disponível em: <  
<http://www.statcan.gc.ca/pub/75f0002m/2009002/s2-eng.htm> >. Acessado em 20 de Dezembro de 2012.

SCHICKS, J. Developmental Impact and Coexistence of Sustainable and Charitable Microfinance Institutions: Analysing BancoSol and Grameen Bank. The European Journal of Development Research, Vol. 19, n. 4, pg. 551-568. 2007.

SCHREINER, M., COLOMBET, H. H. From Urban to Rural: Lessons for Microfinance from Argentina. Development Policy Review, Vol. 19, n. 3, pg. 339-354. 2001.

SCOTT, W. R. Institutions and Organizations. Thousand Oaks: Sage. 1995.

SEGUNDO, J. J. M. N., MAGALHÃES, S. Banco Comunitários de Desenvolvimento: Uma Rede Sob Controle da Comunidade. Fortaleza: Instituto Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária. 55 pgs. 2006.

SEGUNDO, J. J. M. N., MAGALHÃES, S. Banco Palmas Ponto a Ponto. Fortaleza: Expressão Gráfica. 118 pgs. 2008.

SEGUNDO, J. J. M. N., MAGALHÃES, S. PLIES - Plano Local de Investimento Estratégico: uma Metodologia Para Gerar Trabalho em Territórios de Baixa Renda. Fortaleza: Banco Palmas. 83 pg. 2003.

SERAGELDIN, I., GROOTAERT, C. Defining Social Capital: An Integrating View. In DASGUPTA, P., SERAGELDIN, I. Social Capital: A Multifaceted Perspective. Washington: World Bank Publications. 436 pgs. 2000.

SHANKAR, S. Transaction Costs in Group Microcredit in India. Management Decision, Vol. 45, n. 8, pg. 1331-1342. 2007.

SHARMA, M, ZELLER, M. Repayment Performance in Group-Based Credit Programs in Bangladesh: an Empirical Analysis. World Development, Vol. 25, n. 10, pg. 1731-1742. 1997.

SIGGELKOW, N. Persuasion With Case Studies. Academy of Management Review, Vol. 50, n. 1, pg. 20-24. 2007.

SNOW, D. R., BUSS, T. F. Development and the Role of Microcredit. Policy Studies Journal, Vol. 29, n. 2, pg. 296-307. 2001.

SOARES, M. M., SOBRINHO, M. Microfinança: o Papel do Banco Central e a Importância do Cooperativismo de Crédito. Brasília: BACEN. 2007.

SPENCE, M. Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n. 3, pg. 355-374. 1973.

STIGLER, J. The Optimum Enforcement of Laws. *Journal of Political Economy*, Vol. 78, n. 3, pg. 526-536. 1970.

STIGLITZ, J. E. Economic Organization, Information and Development. In *Handbook of Development Economics*, Vol. 1, CHENERY, H., SRINIVASAN, T. N. : Amsterdam: North-Holland. 1988.

STIGLITZ, J. E. Markets, Market Failures and Development. *American Economic Review*, Vol. 79, n. 2, pg. 197-203. 1989.

STIGLITZ, J. E. Peer Monitoring and Credit Markets. *The World Bank Economic Review*, Vol. 4, n. 3, pg. 351-366. 1990.

STIGLITZ, J. E., WEISS, A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, Vol. 71, n. 3, pg. 393-410. 1981.

TOLLEY, E. Multiculturalism Policy Index: Immigrant Minority Policies. Kingston: School of Policy Studies Publications Unit - Queen's University. 128 pgs. 2011

TRACEY, P., PHILLIPS, N., HAUGH, H. Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, n. 4, pg. 327-344. 2005

TRANSPARENCY INTERNATIONAL - BRAZIL. Corruption By Country. Disponível em: <[http://transparency.org/country#BRA\\_DataResearch](http://transparency.org/country#BRA_DataResearch)>. Acessado em 15 de Janeiro de 2013.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL - CANADA. Corruption By Country. Disponível em: <<http://transparency.org/country#CAN>>. Acessado em 15 de Janeiro de 2013.

UN CHRONICLE ONLINE EDITION. Disponível em: <<http://www.un.org/Pubs/chronicle/2005/issue3/0305p45.html>>. Acessado em 15 de Maio de 2010.

UNDP (United Nations Development Programme). Gender Inequality Index (GII). Disponível em <<http://hdr.undp.org/en/statistics/gii/>>. Acessado em 20 de Janeiro de 2013.

UNDP (United Nations Development Programme). Human Development Index (HDI). Disponível em <<http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>>. Acessado em 23 de Dezembro de 2012.

UN-HABITAT. State of the World Cities. Urban Divide: Unequal Cities. Disponível em: <<http://www.unhabitat.org/documents/SOWC10/R8.pdf>>. Acessado em 20 de Fevereiro de 2013.

UNITED NATION ORGANIZATION. 2005: International Year of Microcredit. Published by the UN Department of Public Information in cooperation with the UN Capital Development Fund and the UN Department of Economic and Social Affairs. 2004.

UZZI, B. Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*. 64, pg. 481-505. 1999

VAN TASSEL, E. Group Lending Under Asymmetric Information. *Journal of Development Economics*, Vol. 60, n. 1, pg. 3-25. 1999.

VON PISCHKE, J. D. Finance at the Frontier: Debt Capacity and the Role of Credit in the Private Economy. Washington: World Bank Publications. 427 pgs. 1991.

WALLEY, K. Coopetition: An introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 37, n. 2, pg. 11-31. 2007.

WENNER, M. D. Group Credit: a Means to Improve Information Transfer and Loan Repayment Performance. *The Journal of Development Studies*, Vol. 32, n. 2, pg. 263-281. 1995.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, n. 2, pg. 269-296. 1991.

WILLIAMSON, O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press. 468 pgs. 1985.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, Vol. 38, n. 3, pg. 595-613. 2000.

WOLLER, G. M., DUNFORD, C., WOODWORTH, W. Where to Microfinance? *International Journal of Economic Development*, Vol. 1, n. 1, pg. 29-64. 1999.

WOLLER, G. M., WOODWORTH, W. Microcredit and Third World Development Policy. *Policy Studies Journal*, Vol. 29, n. 2, pg. 265-266. 2001a.

WOLLER, G. M., WOODWORTH, W. Microcredit as a Grass-Roots Policy for International Development. *Policy Studies Journal*, Vol. 29, n. 2, pg. 267-282. 2001b.

WOOLCOCK, M. Learning from Failures in Microfinance. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 58, n. 1, pg. 17-42. 1999.

WORLD BANK. Data Catalog. Disponível em: < <http://data.worldbank.org/> >. Acessado em 28 de Dezembro de 2012.

WORLD BANK. Worldwide Governance Indicators. Disponível em: < [http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc\\_country.asp](http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_country.asp) >. Acessado em 15 de Janeiro de 2013.

YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman. 212 pgs. 2010.



YUNUS, M. Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against Poverty. New York: Public Affairs. 273 pgs. 2007

YUNUS, M. Discurso proferido no Microcredit Summit de 2007. Disponível em: <[http://www.microcreditsummit.org/enews/2007-07\\_critcomment1.html](http://www.microcreditsummit.org/enews/2007-07_critcomment1.html)>. Acessado em Janeiro de 2011.

YUNUS, M. Expanding Microcredit Outreach to Reach the Millennium Development Goals – Some Issues for Attention. “Attacking Poverty with Microcredit” Seminar. Dhakar. 2003.

YUNUS, M., MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning, Vol. 43, n. 2-3, pg. 308-325. 2010.

ZINELDIN, M. Co-Opetition: the Organisation of the Future. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, n. 7, pg. 780-789. 2004.

## APÊNDICE I – Conceito e Evolução da Microfinança

Neste APÊNDICE é apresentado, primeiramente, o que é microfinança, o que é microcrédito e o que distingue ambos. Após, é apresentado o contexto em que surge a microfinança e sua evolução histórica.

Ainda não há suficiente consenso sobre o que são, exatamente, microcrédito e microfinança. Embora ambos tenham se tornado verdadeiros *hits* nos últimos anos para aqueles envolvidos com as temáticas desenvolvimentistas (ELAHI, DANOPOULOS, 2004; QUDRAT-I ELAHI, LUTFOR RAHMAN, 2006), é evidente que os dois conceitos permanecem imprecisos e que, muitas vezes, são utilizados um no lugar outro: segundo Yunus (2003, p. 12), por exemplo, o microcrédito “*tem sido utilizado para significar tudo para todos*”. Atualmente, as atividades de microcrédito e microfinança são realizadas nos mais distantes e diferentes países do mundo; pelas mais diversas instituições (família, bancos públicos, bancos privados, organizações não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), organismos internacionais, comércio varejista, agiotas, lojas de penhor etc.); com diferentes propósitos (lucro, combate à pobreza, ou ambos); através de métodos que, por vezes, nada têm de comum entre si (crédito no varejo, empréstimos informais entre irmãos, o chamado “cheque-especial”, formação de grupos de empréstimo, organização de grupos de poupança, organização de grupos para geração de crédito rotativo etc.).

Mas, então, o que é microcrédito? O que é microfinança? O que distingue ambos? Para compreender de modo suficientemente claro estes conceitos e para saber como diferenciá-los, é necessário, primeiramente, definir seus atributos centrais. Só a partir da consideração mútua destas características, pode-se entender o que são o microcrédito e a microfinança e, então, definir o caráter único das diversas instituições financeiras ou não financeiras que se propõem à realização desses tipos de atividades.

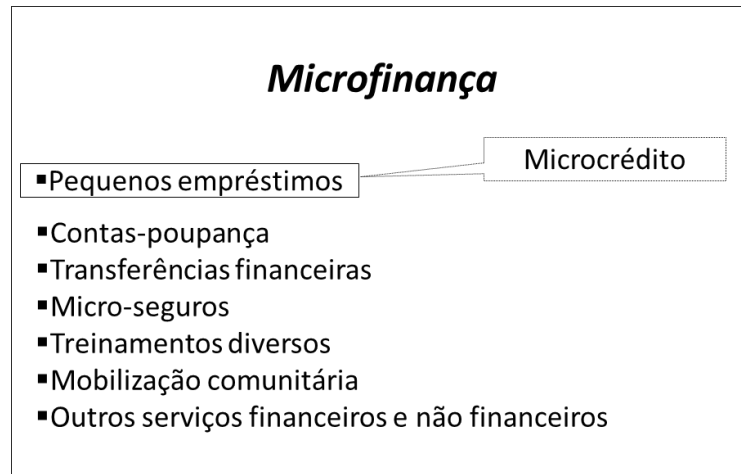
Dessa forma, as convergências encontradas em uma grande diversidade de conceitos, resumidos na figura 01.I, permitem distinguir oito atributos principais do microcrédito e da microfinança: natureza da atividade; porte e custo das suas transações econômicas; missão; nível de regulamentação institucional; (in)sustentabilidade financeira; finalidade das operações financeiras; público-alvo; e métodos creditícios.

	Autores	Conceito
Microfinança	Robinson (1998)	Microfinança se refere a serviços financeiros de pequena escala tanto para crédito como para depósito - que são disponibilizados a pessoas que vivem a partir da sua propriedade rural ou da pesca ou da criação de animais; que operam pequenas ou microempresas onde os bens são produzidos, reciclados, reparados ou trocados; vendem serviços, são assalariados ou trabalham por comissão; obtêm renda através do arrendamento de pequenas extensões de terra, do arrendamento de veículos, animais, ou maquinários e ferramentas; ou para outros indivíduos e grupos locais em países em desenvolvimento, tanto em áreas rurais e urbanas.
	Ledgerwood (1999)	A microfinança é definida como uma abordagem desenvolvimentista que oferece intermediação tanto financeira quanto social. A intermediação financeira inclui o oferecimento de possibilidade de depósito, crédito, e seguros, enquanto a intermediação social envolve organizar os grupos de cidadãos para vocalizar suas aspirações, aumentar sua autoconfiança e apresentar seus problemas à consideração de <i>policy makers</i> .
	Morduch (1999)	As instituições unidas sob o <i>banner</i> da microfinança compartilham o comprometimento de servir clientes que tenham sido excluídos do setor bancário formal.
	Mcguire e Convoy (2000)	Microfinança é o provisãoamento de serviços financeiros, essencialmente depósitos e crédito, para lares pobres que não têm acesso às instituições financeiras formais.
	Hardy, Holden e Prokopenko (2003)	Microfinança se refere àquelas instituições financeiras que são caracterizadas pelo comprometimento em assistir lares tipicamente pobres e pequenas empresas em obter acesso a serviços financeiros.
	United Nations Organization (2005)	Microfinança se refere a empréstimos, depósitos, seguros, serviços de transferência e outros produtos financeiros destinados a clientes de baixa renda.
	Hishigsuren (2007)	Microfinança se refere ao provisãoamento de serviços financeiros de pequena escala (empréstimos, depósitos, seguros etc.) para indivíduos de baixa renda, sendo que esta base de cliente é vista como excluída das instituições financeiras formais.
	Glaubitt, Hagen, Schutte (2007)	O significado de 'microfinança' tem mudado nas duas últimas décadas, desde que o termo foi cunhado. Apenas há alguns anos atrás, ele significava, "... <i>uma metodologia de crédito que aplica substitutos efetivos de garantias reais para oferecer e reaver empréstimos de capital produtivo de curto-prazo para microempreendedores</i> " (CGAP, 2003). Hoje, o termo agrupa um grande conjunto de serviços financeiros, incluindo o microcrédito, depósitos, seguros e transferência de dinheiro.
	Reno-Weber (2008)	De modo geral, a microfinança se refere a empréstimos, depósitos, seguros, serviços de transferência e outros produtos financeiros voltados para clientes de baixa renda.
	Getu (2007)	Normalmente, a microfinança é definida como o provisãoamento de serviços financeiros e não financeiros aos pobres, de modo a possibilitá-los criar empregos e gerar renda através do desenvolvimento de micro e pequenas empresas.
	Bassem (2009)	Microfinança é o fornecimento de serviços financeiros e não financeiros aos pobres que são excluídos dos mercados financeiros e de crédito porque são considerados não bancáveis.
	Mersland (2009)	Microfinança é a oferta de serviços bancários a microempresas e famílias pobres.
	Khavul (2010)	Microfinança abrange um largo espectro de instrumentos financeiros, incluindo crédito, depósitos, seguros, hipotecas, e planos de aposentadoria, todos os quais são cedidos em pequenas parcelas e disponibilizados a indivíduos sem acesso aos meios formais de empréstimo e poupança. A microfinança objetiva diminuir a pobreza, estimulando o crescimento econômico através da iniciativa empreendedora.
	Mix Market (2010)	A microfinança refere-se a uma variedade de serviços financeiros voltados para clientes de baixa renda, particularmente mulheres. Como os clientes das IMFs têm um baixo nível de renda e acesso limitado a outros serviços financeiros, os produtos de microfinança tendem a envolver menores montantes do que aqueles trabalhados pelas instituições financeiras formais. Estes serviços incluem empréstimos, poupança, seguros e transferências de valores financeiros. Micro-empréstimos são oferecidos para uma variedade de propósitos, frequentemente para o desenvolvimento de microempresas. A diversidade oferecida de produtos e serviços reflete o fato de que as necessidades financeiras dos indivíduos, famílias e empresas podem mudar de modo significativo ao longo do tempo, especialmente para aqueles que vivem na pobreza. Por causa destas necessidades variadas e por causa do foco que esta indústria tem nos pobres, instituições de microfinança normalmente utilizam metodologias não tradicionais, como grupos de empréstimo ou outras formas de garantias creditícias não utilizadas pelo setor formal.
Acción International (2010)	Serviços bancários e/ou financeiros designados para lares ou negócios de moderada e baixa renda, incluindo a provisão de crédito.	
Consultative Group to Assist the Poor (2010)	Sistema que oferece às pessoas pobres o acesso aos serviços financeiros básicos, como empréstimos, poupança, micro-seguros e serviços de transferência de valores financeiros.	
Montreal Microfinance Club (2011)	Microfinança refere-se ao oferecimento de serviços financeiros de pequena escala para mulheres e homens de baixa renda de modo a capacitá-los a aumentar seus ganhos, construir ativos e reduzir sua vulnerabilidade a eventos imprevisíveis. A microfinança inclui o microcrédito, que, normalmente, é a forma mais visível de microfinança, mas também contas-poupança, micro-seguros, transferência de recursos	

		financeiros e outros serviços financeiros básicos. Estes serviços são fornecidos por instituições de microfinança (IMFs), que incluem ONGs, uniões de crédito, cooperativas, bancos comerciais, instituições financeiras não bancárias e bancos públicos.
	Woller e Woodworth (2001a)	Microcrédito é uma estratégia de desenvolvimento local que concede empréstimos de pequeno montante para pequenos tomadores de crédito, a fim de serem utilizados em projetos de auto-ocupação que gerem renda.
	Anderson, Locker, Nugent (2002)	[ <i>Microcrédito</i> ] é o oferecimento de pequenos empréstimos, destinados à alavancagem de atividades geradoras de renda, para os pobres localizados predominantemente nos países menos desenvolvidos.
	Elahi e Danopoulos (2004)	Programa que oferece pequenos empréstimos para pessoas muito pobres, especialmente mulheres, para gerar renda através da auto-ocupação. Embora as características dos programas de microcrédito variem de país para país, dependendo das suas condições socioeconômicas, os critérios que os distinguem [ <i>como microcrédito</i> ] são os seguintes: primeiro, o tamanho do empréstimo é pequeno – normalmente, em torno de US\$100,00; segundo, estes empréstimos são realizados para indivíduos oriundos de lares pobres, na maioria das vezes mulheres, chamados de microempreendedores; terceiro, o propósito destes empréstimos é criar auto-empregabilidade em setores informais; finalmente, a característica mais distintiva do microcrédito é a sua ausência de colateral.
Microcrédito	United Nations Organization (2005)	Microcrédito é um pequeno montante de capital emprestado a um cliente por um banco ou outra instituição. O microcrédito pode ser oferecido, na maioria das vezes, sem garantia real, a um indivíduo ou a um grupo de empréstimo.
	Anthony (2005)	Microcrédito se refere a empréstimos relativamente pequenos oferecidos a empreendedores os quais têm dificuldades em obter crédito através dos bancos.
	Microcredit Summit (2010)	Microcrédito é a ampliação de pequenos empréstimos e outros serviços financeiros (como contas-poupança) para os indivíduos muito pobres. Ele permite que estes indivíduos persigam seus projetos de empreendimento, assim ajudando-os a melhorar a sua vida e a das suas famílias.
	Acción International (2010)	Sendo uma parte da microfinança, microcrédito é o fornecimento de serviços de crédito para empreendedores de baixa renda. Microcrédito também pode ser referido como micro-empréstimo.
	Khavul (2010)	Microcrédito, ou micro-empréstimo, é o oferecimento de pequenos empréstimos livres de garantias reais para indivíduos ou grupos de indivíduos com o propósito destes iniciarem ou ampliarem seus negócios.
	Grameen Bank (2011)	Programas que oferecem pequenos empréstimos para pessoas muito pobres criarem projetos de auto-ocupação que gerem renda e que lhes permita cuidar de si próprios e das suas famílias.
	Bruton, Khavul e Chaves (2011)	Micro-empréstimo é a emissão de pequenos empréstimos, livres de garantia, com o propósito de gerar negócios dentro de comunidades pobres.

**Figura 01.I. Conceituações de Microcrédito e Microfinança**

O primeiro atributo a considerar é a *natureza da atividade*. Tanto o microcrédito quanto a microfinança correspondem a um conjunto de serviços, primordialmente, financeiros. A diferença fundamental entre ambos está na abrangência de serviços oferecidos (GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007). Como mostra a figura 02.I., enquanto o primeiro inclui apenas empréstimos, o segundo também oferece possibilidades de intermediação financeira, contas-poupança, seguros (MICROCREDIT MONTREAL CLUB, 2011) – e também pode oferecer serviços de natureza não financeira como treinamentos e aconselhamento sobre empreendedorismo. Pode-se dizer que a microfinança é mais ampla que o microcrédito e que o inclui como um serviço – o principal – entre tantos outros possíveis (KHAVUL, 2010).



**Figura 02.I. A Microfinança e o Microcrédito**

O segundo atributo do microcrédito e da microfinança é o *porte e o custo das suas transações econômicas* junto a seus clientes. Suas nomenclaturas acusam: as duas atividades correspondem a pequenas operações financeiras. Embora o somatório das operações possa resultar em grandes montantes financeiros, o importante é que as transações individuais compreendam apenas valores mais baixos. Certamente, esta é uma definição arbitrária que depende de cada IMF e do seu contexto socioeconômico: um empréstimo individual de US\$800,00 pode ser classificado como uma operação de microcrédito para um grande banco privado norte-americano; para uma ONG que opera no meio rural de Bangladesh, por outro lado, uma operação desse porte pode estar fora do seu escopo, por ser considerada demasiada alta. O custo dos empréstimos para os pequenos tomadores de crédito também apresenta uma grande variabilidade nas diferentes partes do mundo e nas diversas instituições de microcrédito e microfinança. Embora a expectativa inicial fosse de que as instituições mais voltadas para o combate à pobreza (socialmente orientadas) cobrassem taxas de juros mais baixas, atualmente, as evidências expõem outra realidade (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009, p. 182):

[...] nossas informações revelam que as taxas de juros mais altas para empréstimos não são tipicamente cobradas pelos bancos, as instituições mais focadas em lucros. (As taxas mais altas estão sendo cobradas pelas instituições mais focadas em missões sociais, enquanto as instituições de microfinança comerciais oferecem crédito relativamente barato). Suas estruturas de custo explicam estes padrões.

Como terceiro atributo, há o *nível de regulamentação institucional* das operações de microcrédito e microfinança. Existem operações totalmente informais, como o empréstimo entre familiares e amigos, a contratação de crédito junto a agiotas locais, ROSCAs; operações que sofrem algum tipo de regulamentação formal, como bancos comunitários e algumas ONGs; e operações formais fortemente reguladas, como os bancos estatais e privados.

A *missão* das instituições de microcrédito e microfinança é o quarto atributo. A diversidade de missões existentes pode ser resumida em três *drivers* institucionais. Os dois primeiros são os tradicionais: a busca pela redução da pobreza (maximização da função social) e a busca por lucros (maximização da função econômica) (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009; BATTILANA, DORADO, 2010). Já as instituições que unem as lógicas de mercado e social em uma só missão combinam dois *drivers* institucionais diversos, sendo, por isso, chamadas de híbridas (BATTILANA, DORADO, 2010). Essa classificação incorpora, de certa forma, a tipologia de Woller e Woodworth (2001b), que consideram duas abordagens principais para as IMFs: a minimalista e a integrada. A minimalista é bastante comum às IMFs *for profit*, já que ela prioriza a autossuficiência econômica e o crescimento da organização, que deve ser gerida como um negócio tradicional e permanentemente buscar o aumento da sua base de clientes, formada por indivíduos em situação econômica relativamente melhor (os chamados “pobres-ricos”). A abordagem integrada, por outro lado, aproxima-se das IMFs socialmente orientadas: visa atingir as populações mais empobrecidas, mesmo que, para isso, seja necessário manter a organização dependente de doadores. A sustentabilidade financeira é um objetivo secundário desse tipo de abordagem, que busca combater a pobreza a partir de uma perspectiva holística baseada no oferecimento de diversos serviços de apoio. As IMFs híbridas estarão em algum ponto intermediário entre as abordagens minimalista e integrada.

O *nível de (in)sustentabilidade financeira* é o quinto atributo. Normalmente, as instituições de microfinança e microcrédito socialmente orientadas dependem de subsídios públicos e outros tipos de doação para sobreviver. As instituições orientadas para o lucro, por outro lado, operam com pouco ou nenhum subsídio, e tendem a auferir lucros maiores que as operações socialmente orientadas e híbridas (MORDUCH, 1999, 2000; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009). Estas últimas também buscam gerar resultado financeiro positivo, entretanto, contrabalanceando a busca por lucros com a busca pela diminuição da pobreza (BATTILANA, DORADO, 2010). Esse atributo é apresentado separadamente do quarto porque instituições de microcrédito socialmente orientadas podem ter resultado financeiro positivo e, eventualmente, operar sem nenhum subsídio público ou privado. A diferença é que

estas instituições não distribuem lucros aos *shareholders* (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009); quando esse tipo de organização gera excedente financeiro, o mesmo é reinvestido na própria operação, de modo a ampliar a gama, a qualidade e o alcance dos serviços prestados.

O sexto atributo é a *finalidade dos empréstimos e outras operações financeiras* realizadas através das instituições de microfinança e microcrédito. Há desde empréstimos sem objetivos pré-definidos, como eventualmente pode ocorrer na troca de valores entre familiares, por exemplo, até empréstimos destinados a aplicações específicas. As principais linhas dirigidas de microfinança são destinadas a atividades produtivas para a promoção da auto-empregabilidade e renda. Estas atividades se dividem entre crédito-produtivo e crédito-produtivo orientado: o segundo difere do primeiro porque complementa o empréstimo com atividades de monitoramento, treinamento e outras formas de apoio junto aos seus clientes (SOARES, SOBRINHO, 2007). Além desses casos, também existe o microcrédito para consumo e para outros fins específicos que não são voltados para a atividade produtiva, como construção, reforma residencial e redução de danos gerados por variações climáticas ou catástrofes.

O *público-alvo* é o sétimo atributo. A exemplo da finalidade do empréstimo, as operações de microcrédito e microfinança podem ou não ter público-alvo definido. Entretanto, devido sua natureza e características, citadas anteriormente, na grande maioria das vezes, estas atividades são dirigidas às camadas mais pobres da população, que, normalmente, não têm acesso aos serviços financeiros oferecidos pelas instituições tradicionais de crédito (JOHNSON, 1998; MORDUCH, 1999; HERMES, LENSINK, 2007; KONO, TAKAHASHI, 2010). O público-alvo ainda pode ser selecionado a partir de outros atributos como a localização (rural ou urbana) e o sexo – um tópico constante nas discussões do campo: as mulheres são, hoje, as grandes clientes do microcrédito e da microfinança (HERMES, LENSINK, 2007). Novamente, o substrato social a ser classificado como pobre e apto ao microcrédito e à microfinança é uma decisão contingencial e, até certo ponto, arbitrária: sujeita à cultura, às tradições de cada local e à política de cada agente financeiro que oferece seus serviços a estas populações. Como Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2009) mostram, as instituições de microfinança com viés social tendem a dirigir seus serviços para os públicos mais pobres, que, normalmente, não são interessantes para as iniciativas de viés econômico. Além disso, a microfinança social tende a colocar mais ênfase no público feminino. Já as IMFs híbridas podem atender a públicos mistos, em termos de situação socioeconômica.

O oitavo e último atributo são os *métodos creditícios* utilizados e as *garantias creditícias* exigidas pelas instituições de microcrédito e microfinança. Esses métodos são individuais ou grupais e variam também em relação à exigência de garantias reais dos tomadores de crédito. Os métodos grupais, frequentemente, envolvem dispositivos de garantia solidária, auto-seleção grupal e rotinas específicas de pagamento. Neste caso, a responsabilidade dos tomadores de crédito não é apenas com o banco; antes, ele é solidariamente responsável a todos os outros tomadores de crédito do seu grupo (BASTELAER, 1999). Sucintamente, isto significa que se um dos integrantes incorrer em *default*, todos os outros indivíduos do grupo de empréstimo devem cobrir o valor não pago. Embora grupos de empréstimo consistam na técnica de empréstimo coletiva mais comum, existem outros modelos a serem considerados: *village banks*, ROSCAs, bancos rurais etc. Já os empréstimos individuais, assim como os coletivos, podem ser configurados de diversos modos. Há desde transações pontuais, quando o cliente toma o crédito e paga o montante total devido na data de maturação do contrato, até processos muito mais elaborados que envolvem, por exemplo, o acesso ao fluxo contínuo e crescente de empréstimos, calendário frequente de repagamentos e esquemas próprios de monitoramento e sanção (CHURCHILL, 1999; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000). Por fim, também existem métodos mistos. Por exemplo, há situações em que os clientes estão organizados em grupos, mas não há responsabilidade solidária entre seus integrantes, nem a possibilidade de auto-seleção.

O nível de exigência quanto a garantias de crédito é igualmente variável. Há desde as instituições que não exigem nenhum tipo de garantia real (substituindo-as pela chamada garantia solidária ou comunitária) até aquelas que exigem garantias fiduciárias tal como se observa nos bancos tradicionais. Há também aquelas IMFs que exigem garantias não-tradicionais, como mobiliário ou animais domesticados (CHURCHILL, 1999). Normalmente, observa-se existir certa correlação entre a missão das instituições de microcrédito e microfinança e as técnicas de empréstimos utilizadas por elas: enquanto as instituições mais socialmente orientadas tendem a utilizar métodos coletivos de empréstimo e não exigir garantias reais, aquelas fortemente orientadas para o lucro parecem optar mais comumente aos métodos individuais de empréstimo com a exigência de garantias reais (CHURCHILL, 1999).

Ressaltados esses oito atributos principais, retoma-se o questionamento que inicia este APÊNDICE: o que são microcrédito e microfinança? Propõe-se duas respostas para esta pergunta.



Se os dois termos forem tomados no sentido estrito, pode-se dizer que, de modo geral, *microcrédito e microfinança são atividades primordialmente financeiras, sempre de pequeno porte, que podem sofrer algum nível de regulação formal ou informal e que utilizam um ou vários métodos e estratégias de gestão para transacionar seus serviços. O que distingue um do outro é a diversidade de serviços oferecidos*, conforme explicado anteriormente. Esse conceito pode ser intitulado como *abrangente*.

Neste sentido mais imediato, um indivíduo que, por exemplo, utiliza R\$100,00 do saldo disponível de crédito-automático (no Brasil, popularmente chamado cheque especial) da sua conta bancária, está realizando uma transação de microcrédito. O mesmo ocorre com aqueles que solicitam empréstimos de pequenas quantias de dinheiro a seus familiares ou amigos ou que, devido a uma relação de confiança com o dono da pequena loja de comércio do seu bairro, pode pagar os débitos contraídos ao final de cada mês. Essa conceituação também abarca as operações de microcrédito e microfinança que têm como missão o combate à pobreza, incluindo grandes programas liderados por ONGs ou bancos governamentais, além das operações suportadas por bancos privados que buscam o lucro no estilo mais tradicional do capitalismo. Ou seja, esta primeira conceituação abrange, indiscriminadamente, todos os tipos de operação de microcrédito e microfinança e todos os tipos de instituição e arranjos sociais que os realizam, das mais informais até as totalmente reguladas.

Entretanto, embora ainda não esteja suficientemente explícita, a absoluta maioria da literatura acadêmica especializada em desenvolvimento regional e estratégias de combate à pobreza trata de um conjunto mais específico de operações de microcrédito e microfinança. Neste caso, *microcrédito e microfinança são atividades primordialmente financeiras, sempre de pequeno porte; que sofrem algum nível de regulação formal; visam a atender indivíduos de baixa renda que normalmente não têm acesso aos serviços bancários mais básicos presentes no setor financeiro formal; e que utilizam um ou vários métodos e estratégias de gestão específicas para oferecer seus serviços a esse público. Novamente, o que diferencia microcrédito e microfinança é a diversidade dos serviços oferecidos*. O segundo conceito, que será chamado doravante de *institucional*, tem um escopo mais restrito que o primeiro. São consideradas, aqui, *instituições com algum nível de formalização* que, independentemente do tipo (ONGs, OSCIPs, associações comunitárias, bancos públicos ou privados etc.), da orientação (maximização da função social, maximização da função econômica ou ambos), da estrutura de capital, do porte, do nível de internacionalização ou da localização, têm um

*público-alvo* específico (população pobre) e utilizam *métodos e estratégias de gestão* desenhadas para o mesmo público.

Na figura 03.I, além dos dois conceitos, algumas relações gerais, habitualmente existentes entre os oito atributos identificados, são apresentadas. Não há, aqui, a intenção de postular um modelo definitivo e normativo para a microfinança e o microcrédito. Esse esforço deve ser visualizado como um mapa inicial, um ponto de partida construído a partir de várias fontes da literatura específica. Como a maior parte da literatura acadêmica de microcrédito e microfinança gravita em torno dos oito atributos e suas derivações aqui apresentados, o mapa serve também como uma primeira visualização geral do campo de estudo desses dois objetos e as principais relações, normalmente, existentes entre seus atributos formadores.

Por fim, é o *conceito institucional da microfinança* e, conseqüentemente, as atividades, instituições, público-alvo e realidades relacionadas, o foco da presente tese.

**MICROCRÉDITO E MICROFINANÇA: CONCEITO ABRANGENTE**

*Instituições e arranjos sociais formais e informais que oferecem serviços primordialmente financeiros, ou correlatos, de pequeno porte, através da utilização de alguma metodologia.*

**Exemplo de atividades de microcrédito/microfinança (apenas pequenos valores financeiros)**

Agiotagem informal; lojas de penhor; crédito no varejo; empréstimo de familiares ou amigos; "cheque-especial"; poupança de dinheiro em espécie, mantido na própria residência; empréstimo tomados de bancos públicos ou privados; transferência de valores financeiros entre diferentes bancos.

**MICROCRÉDITO E MICROFINANÇA: CONCEITO INSTITUCIONAL**

*Instituições que sofrem algum nível de regulação formal, que oferecem serviços primordialmente financeiros, ou correlatos, de pequeno porte, direcionados para públicos pobres e que utilizam metodologias específicas para este mesmo público.*

Missão		Natureza da atividade	Porte/Custo das Transações Econôm.		Nível de Regulação Institucional		(In)sustentabilidade Financeira		Público-alvo		Métodos creditícios	Finalidade dos empréstimos	
Enfoque	Abordagem	Diversidade de serviços oferecidos	Montante Médio dos Empréstimos	Custo do crédito	Grupos de Instituições mais comuns	Nível de Regulação Institucional	Probabilidade de atingir resultado financeiro positivo	Dependência de subsídios	Nível de Pobreza dos Clientes	Proporção de Mulheres Entre os Clientes	Métodos de empréstimo	Exigência de garantias reais	
<b>Contingencial</b> ↑ ↓	Combate à pobreza (Orientação Social)	+ Integrada	<	>	Arranjos Comunitários locais; ONGs; OSCIPs; Bancos Governamentais*	<	<	>	>	>	Village Banks; Rosca; Empréstimos Grupais; Bancos Rurais	<	Emergências
	Híbrida (Orientações Soc. e Econ.)				ONGs; OSCIPs e Bancos Governamentais*								Produtivo-orientado
	Lucro (Orientação Econômica)	+ Minimalista	>	<	União de crédito; Bancos Privados; Outras Instituições Financeiras Formais	>	>	<	<	<	Métodos Individuais de Empréstimos	>	Não-Produtivo ex.: construção, consumo

(\*) Bancos governamentais são fortemente regulados

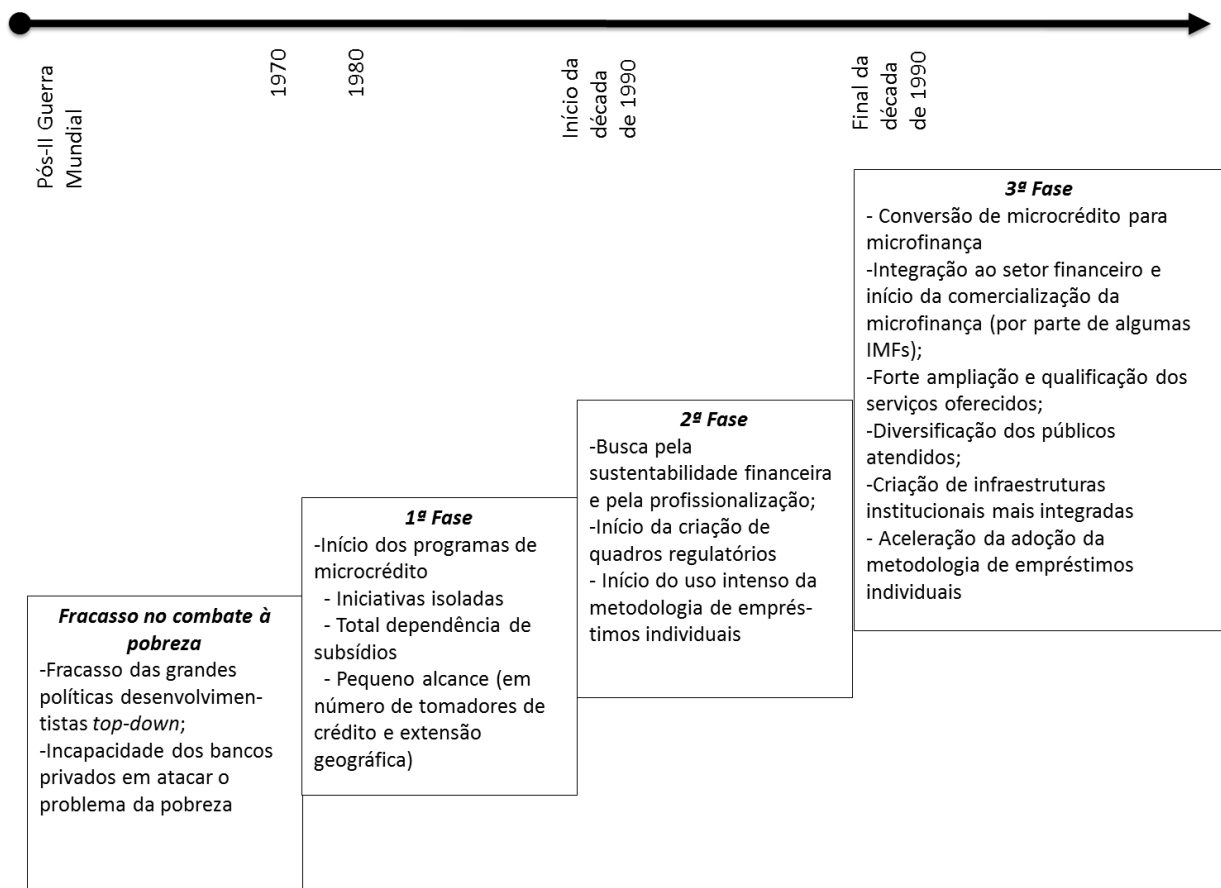
Figura 03.I. Conceitos de Microcrédito e Microfinança e Principais Relações Existentes Entre Seus Oito Atributos Principais

## A Evolução da Microfinança

São três os motivos principais a atrair a atenção de agências internacionais de desenvolvimento, ONGs, instituições financeiras, grandes *pools* de doadores, executivos, partidos situados tanto à esquerda quanto à direita do espectro político, mídia e acadêmicos para a microfinança: (a) as IMFs surgem como uma espécie de terceira via, uma alternativa ao fracasso patente das *macro políticas desenvolvimentistas de governos e órgãos supranacionais*, e das *forças de mercado* em diminuir os níveis mundiais de miséria e pobreza (BHATT, TANG, 1998; ARMENDARIZ, MORDUCH, 2000; SNOW, BUSS, 2001; KHANDAKAR, 2004; QUDRAT-I ELAHI, LUTFOR RAHMAN, 2006; GLAUBITT, HAGEN; SCHÜTTE, 2007; MORDUCH, 2009; WOOLER, WOODWORTH, 2001b; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, BRUTON, KHAVUL, CHAVEZ, 2011); (b) as IMFs provaram que os pobres podem ter capacidade efetiva de pagar seus empréstimos e que, então, são “bancáveis” (BHATT, TANG, 1998; BASTELAER, 1999; GUINNANE, GHATAK, 1999; WOOLCOCK, 1999; GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009); e correlato a b, (c) a microfinança traz, no seu âmago, uma proposta “ganha-ganha” (MORDUCH, 2000). Estas causas podem ser observadas juntamente com a história do microcrédito e da microfinança.

Como sucintamente ilustra a figura 04.I, a evolução da microfinança, a partir do microcrédito, pode ser considerada em quatro momentos principais. Embora o primeiro momento anteceda o início do microcrédito institucionalizado, deve ser considerado por ter sido o pano de fundo sobre o qual esse novo modo de disponibilização de crédito nasceu e ganhou força. Essa história inicia após o final da II Guerra Mundial (WOLLER, WOODWORTH, 2001a; QUDRAT-I ELAHI, LUTFOR RAHMAN, 2006), quando muitas nações, do que na época era chamado terceiro mundo, começaram um movimento de conquista da independência das potências do primeiro mundo ocidental. Logo após esse período, governos e agências internacionais localizados nos países mais ricos iniciaram a injetar grandes fortunas no combate à pobreza que assolava as nações mais pobres. Alguns críticos estimam que, nas últimas cinco décadas, “*muitos trilhões de dólares foram gastos em programas internacionais de ajuda destinados aos países em desenvolvimento*” (KHAVUL, 2010, p. 60). A mesma autora aponta que esses programas foram insuficientemente planejados, e foram mediados por canais governamentais que careceram de boa governança e,

não raramente, abundaram em corrupção, como mostram, por exemplo, Snow e Buss (2001). Como resultado, foi comum observar o desvio de grande parte dos recursos do público-alvo original, os mais pobres, para corruptos envolvidos na captação de recursos e implantação dos programas; outras vezes, muitos deles trouxeram resultados muito aquém dos esperados (MORDUCH, 1999; SCHREINER, COLOMBET, 2001).



**Figura 04.I Evolução da Microfinança**  
 Fonte: adaptado de Glaubitt, Hagen e Schütte (2007)

Estas estratégias são chamadas de “abordagem desenvolvimentista *top-down*” (PEREDO, CHRISMAN, 2006; QUDRAT-I ELAHI, LUTFOR RAHMAN, 2006). Segundo os mesmos autores, uma das principais causas do seu fracasso praticamente generalizado foi a participação pequena ou inexistente dos públicos interessados no seu *design*, formulação e implementação. Peredo e Chrisman (2006) explicam que a exclusão desses públicos foi motivada tanto por parte das agências responsáveis pelo desenvolvimento dos programas, as quais consideravam seus “clientes” excessivamente inaptos para participarem dos seus

processos de planejamento e implantação, como por parte desses mesmos indivíduos, que, por não terem sido consultados e envolvidos na construção daquelas soluções, não se comprometiam com as mesmas.

Morduch (1999), por outro lado, menciona o papel do sistema bancário governamental nestas políticas *top-down*, vigentes no período compreendido entre os anos de 1950 até os anos de 1980. Na época, vários bancos de caráter desenvolvimentista ofereciam grandes montantes de empréstimos às populações mais carentes, a taxas altamente subsidiadas, na esperança de aquecer a economia e reduzir os níveis de pobreza locais, entretanto:

[...] quase todas estas experiências resultaram em desastre. [...] Há não muito tempo atrás, a regra era o oferecimento de crédito fortemente subsidiado, oferecido pelos bancos governamentais, que conseguiam taxas de repagamento de, no máximo, 70% a 80%. [...] Estes programas ofereciam crédito, em grande parte subsidiados, com base na premissa de que os pobres não tinham a capacidade de repagar empréstimos contraídos a altas taxas de juros. Mas os custos subiram rapidamente e estes programas logo exauriram os orçamentos governamentais, oferecendo poucos incentivos para que os bancos se expandissem. Adicionalmente, muitos bancos foram forçados a reduzir as taxas de juros oferecidas aos seus depositários de modo a compensar as baixas taxas recebidas pelos empréstimos realizados. Em suma, poucos depósitos foram coletados, pouco crédito foi entregue e as taxas de *default* aceleraram na medida em que os tomadores de crédito perceberam que os bancos não durariam por muito mais tempo. Estes repetidos fracassos pareceram confirmar as suspeitas de que os pobres não tinham nem a capacidade de repagar os empréstimos por eles contraídos, nem a capacidade de economizar capital. Além disto, o crédito subsidiado foi, muitas vezes, desviado para clientes politicamente favorecidos, localizados acima da linha da pobreza (Adams, Von Pischke, 1992). Embora as intenções tenham sido boas, muitos programas se mostraram excessivamente custosos e fizeram pouco para ajudar seus públicos-alvo. MORDUCH (1999, P. 1573)

Mas, se os governos dos países em desenvolvimento e as agências internacionais fracassaram nos seus esforços de diminuição da pobreza, o livre mercado também parece ter sido ineficiente na luta contra a pobreza estrutural. Embora, mais recentemente, teóricos de maior expressão tenham alertado sobre a riqueza existente no que Prahalad (2009) popularizou sob o nome de base da pirâmide (*base of the pyramid* – BOP) – ou seja, os enormes contingentes de pobres que, normalmente, não têm acesso aos serviços e produtos de mercado – o fato é que esse público foi sistematicamente excluído, e em grande parte ainda é, pelos bancos privados (KHAVUL, 2010). Parte desta exclusão é motivada pela crença de que os

indivíduos mais pobres não têm capacidade de repagar seus empréstimos. As baixíssimas taxas de repagamento alcançadas pelas populações mais pobres, quando da captação de maciças quantidades de crédito altamente subsidiadas, foram um elemento importante na sustentação esta crença (MORDUCH, 1999). Além do risco *percebido* de *default*, os bancos também foram motivados a excluir os pobres das suas carteiras de clientes devido aos custos de transação implicados no oferecimento de um grande número de pequenos empréstimos, que tendem a uma lucratividade nula ou negativa (KHAVUL, 2010; WOOLCOCK, 1999). Esta situação é agravada pelo fato de que os lares mais pobres, em geral, não têm nem reservas financeiras, nem outras garantias reais a oferecer ao banco (GUINNANE, GHATAK, 1999; MORDUCH, 1999; WOOLCOCK, 1999).

Assim, a conjunção do fracasso das políticas *top-down*, por parte de governos e agências internacionais, com a aversão ao risco e à busca por lucros das instituições financeiras privadas, e com a crença de que os mais pobres são um público demasiado arriscado ou desinteressante para transacionar empréstimos (portanto, um público “não bancável”), gerou uma espécie de crença generalizada de que os pobres só poderiam ter acesso aos serviços financeiros desde que alguém “pagasse a conta”, numa espécie de equilíbrio ganha-perde. Dessa forma, foi gerado um cenário onde grandes parcelas das populações mais empobrecidas ainda não têm acesso nem ao crédito, nem aos outros serviços financeiros mais comuns oferecidos pelo setor formal. Segundo Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2009), nos países em desenvolvimento, esse número é estimado entre 40 e 80% das suas populações. Woolcock (1999) estimava esse número em 90%.

Com o fracasso do modelo desenvolvimentista-assistencialista focado em populações rurais, liderado por grandes bancos estatais dependentes de recursos subsidiados e comprometidos com interesses políticos espúrios, um novo modo de realizar empréstimos passou a ganhar força (GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009). Neste cenário, foram iniciados os programas de microcrédito, de orientação *bottom-up* – como um “*excelente exemplo de um processo de desenvolvimento que não ignora a opinião dos pobres, mas que é dirigido por eles*” (GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007, p. 214). Inicialmente, de modo mais lento, no início dos anos de 1980, o foco começou a deslocar-se para populações mais urbanas e para os pequenos negócios e outras formas informais de auto-sustento típicas deste meio (artesanato, criação de animais para consumo ou transporte, pequenas lojas etc.). Os doadores passaram a concentrar mais atenção em ONGs, na

esperança de escapar da corrupção impregnada nos sistemas governamentais de várias nações ditas em desenvolvimento. Estas organizações de menor porte iniciaram a operacionalização de pequenos empréstimos às populações locais, com base em métodos essencialmente diferentes daqueles vigentes até então. Através da utilização intensiva de arranjos de empréstimo coletivos e garantia solidária, essas organizações de microcrédito atingiram taxas de repagamento muito acima daquelas mantidas pelos bancos governamentais. Exemplos citam percentuais em torno de 98% (MORDUCH, 1999). Assim, já nessa primeira fase, o microcrédito gerou uma importante contribuição para as políticas de desenvolvimento ao (a) apontar uma terceira alternativa desenvolvimentista possível, em comparação às tentativas fracassadas das políticas *top-down* encabeçadas por grandes bancos estatais e agências internacionais, e à incapacidade das forças de mercado, representadas pelos bancos privados; e (b) ao provar que os pobres podem ser “bancáveis”, e que podem melhorar sua situação econômica através de seus próprios esforços.

Nesse mesmo período, não havia coordenação entre as iniciativas de microcrédito (eram iniciativas isoladas ou desconexas e não sustentavam uma visão comum), que ainda eram fortemente dependentes de subsídios, e concentradas no oferecimento de apenas um serviço (pequenos empréstimos) a um número relativamente reduzido de clientes (GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007).

A segunda fase do movimento, por assim dizer, começou entre o final da década de 1980 e o início dos anos de 1990. O novo momento foi inaugurado pela busca de sustentabilidade financeira e da profissionalização do microcrédito, objetivos incitados por doadores e *policy makers*. Cobrir os custos operacionais passou a ser um objetivo fortemente presente neste cenário, onde a mudança de orientação dos principais atores envolvidos foi um dos mais fortes impulsionadores do microcrédito ao redor do mundo. Conforme Cull, Demirgüç-Kunt e Morduch (2009), as ainda incipientes instituições de microcrédito tiveram três motivações principais a suportar a nova visão: (a) a constatação óbvia de que gerenciar pequenos empréstimos para pequenos tomadores de crédito envolve custos mais altos, e a percepção de que os pobres poderiam pagar taxas de juros mais altas, já que seu problema fundamental não era o custo do crédito, mas o seu acesso a ele; (b) a crença de que a utilização de subsídios seria uma das causas-chave para o fracasso das estratégias desenvolvimentistas anteriores – o que foi, posteriormente, desmistificado (MORDUCH, 1999, 2000; CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009); e (c) a crença de que um setor financeiro sustentado por



subsídios não pode crescer de modo sustentável. A nova orientação acabou por aproximar várias instituições de microcrédito do setor financeiro formal. Esta perspectiva, nascida da desejosa comunhão entre uma nova estratégia de combate à pobreza e os mercados financeiros, franqueou as bases para o florescimento de uma lógica “ganha-ganha”, que acabou por pavimentar o caminho do crescimento exponencial no número de instituições de microcrédito ao redor do mundo, especialmente na América Latina, África e Ásia. Essa lógica parte das premissas centrais de que “*apenas instituições financeiramente viáveis poderiam atingir o duplo objetivo de combate à pobreza e atração de investidores privados*” (GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007), e de que o *trade-off* entre os objetivos comerciais e sociais poderia ser administrável (CULL, DEMIRGÜÇ-KUNT, MORDUCH, 2009). A utilização de subsídios deveria, então, ocorrer apenas nos momentos iniciais das operações de microcrédito, que deveriam aprender a caminhar com as próprias pernas – o que até hoje ainda não aconteceu na proporção prevista, segundo os mesmos autores deixam claro. Ainda nesta segunda fase, outros métodos creditícios, que não os grupos de empréstimo, começaram a ganhar força e várias instituições de microcrédito assumiram os contratos individuais de empréstimo como seu modelo operacional padrão.

A terceira fase do microcrédito iniciou no final da década de 1990. Diversos países começaram a desenvolver condições institucionais para possibilitar, facilitar e ampliar o alcance e escopo de ação das iniciativas de microcrédito. A diversificação das operações financeiras (criação de novos mecanismos de crédito, ferramentas de poupança, transferências financeira, micro-seguros etc.) é facilitada e encorajada e muitas operações de *microcrédito* são convertidas em instituições de *microfinança*, a partir da adoção desses novos produtos. Os métodos individuais de cessão de crédito ganham um novo impulso e passam a ser tão comuns quanto os grupos de empréstimo. A ONU define 2005 como o ano do microcrédito, o que confere maior unidade e identificação das várias iniciativas espalhadas ao redor do mundo. Em 2006, Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, hoje, um verdadeiro símbolo da microfinança, ganhou o prêmio Nobel da Paz e atraiu ainda maior atenção de doadores, agências internacionais, executivos e acadêmicos para o tópico.

Ao mesmo tempo, os movimentos de integração de várias instituições de microfinança com os mercados financeiros aceleraram-se: em 2007, o banco mexicano de Microfinança *Compartamos* realizou oferta pública de suas ações no mercado de capitais; o mesmo ocorreu com o Banco indiano *SKS Microfinance*. Esse movimento integrativo trouxe consigo uma

diversificação mais atenuada do público-alvo da microfinança: os maiores bancos e instituições financeiras começaram a atender indivíduos em melhores condições econômicas do que os públicos iniciais. Com a crescente comercialização da microfinança, nasceu uma acirrada polêmica: enquanto alguns vêem como natural e necessária a completa fusão da microfinança com as forças do livre mercado, outros entendem esse casamento como o próprio fim da missão que animou a fundação das primeiras iniciativas de microcrédito:

[...] os serviços de microfinança não são mais considerados um nicho de mercado confinado às comunidades de desenvolvimento, oferecidos apenas por IMFs especializadas. Ao contrário, para a microfinança atingir todo o seu potencial, ela deve ser totalmente integrada aos sistemas financeiros dos países em transição e em desenvolvimento. Uma integração total requer o acesso a vastos montantes de recursos humanos, físicos e financeiros, e *know-how* de gestão. Para tornar-se totalmente integrado ao *mainstream* do setor financeiro, a microfinança deve ser dirigida por atores comerciais privados. Este processo abrirá oportunidades crescentes para novas parcerias estratégicas entre IMFs e o setor privado, que as ajudará a expandir seu portfólio de produtos e serviços, e a alcançar mais lares pobres, de modo sustentável. Estas parcerias oferecem às IMFs não apenas conhecimento crítico e um ponto de entrada no *mainstream* financeiro, mas também oferecem oportunidades sociais e financeiras recompensadoras para seus investidores. (GLAUBITT, HAGEN, SCHÜTTE, 2007).

Eu estou chocado com a notícia sobre a oferta pública de ações do Banco Compartamos. O microcrédito deveria ter como foco ajudar os pobres a saírem do seu estado de pobreza, protegendo-os dos agiotas que já existem; e não criando novos. Uma verdadeira organização de microcrédito deve manter sua taxa de juros o mais próxima possível do ponto necessário para cobrir os custos dos seus fundos. O modelo de negócio do Banco Compartamos e a mensagem que ele está projetando nos mercados globais de capital não são consistentes com o microcrédito. [...] Alguns estão dizendo que esta oferta pública de ações trará significativo incremento na 'credibilidade' do microcrédito nos mercados globais de capital. Mas é este o meu medo, porque este é o tipo errado de 'credibilidade'. Isto está levando o microcrédito na direção da agiotagem. A única justificativa para realizar lucros enormes seria permitir os tomadores de crédito aproveitá-los, e não investidores externos voltados para a busca de lucros. O modelo ideal seria aquele que torna os clientes da IMF seus proprietários, totais ou parciais. Os tomadores de crédito do Grameen Bank possuem 94% de participação no seu capital. [...] Quando investidores socialmente responsáveis e o público em geral entenderem o que está acontecendo com o Banco Compartamos, muito provavelmente haverá um desinteresse em relação à microfinança. Pode ser difícil para este campo se recuperar deste golpe se correções não forem feitas [...] Eu estou pedindo, com urgência, que todos os envolvidos com microcrédito permaneçam fiéis à verdadeira essência deste movimento, que dedicou mais de 31 anos para expandir o alcance da solução da microfinança de modo a colocar a pobreza nos museus aos quais ela pertence. (YUNUS, 2011).

Independente da orientação (lucro, combate à pobreza, ou ambos), a microfinança, hoje, é um fenômeno gigantesco, seja no volume de recursos financeiros gerenciados, ou o contingente

de indivíduos atendidos. A organização Mix Market, na atualidade, um dos maiores bancos de dados de microfinança no mundo, agrupa informações de mais de dez mil instituições de microfinança espalhadas em todos os continentes. Apenas estas IMFs administram um portfolio bruto de 65 bilhões de dólares, 26,9 bilhões de dólares em depósitos (contas-poupança) e atendem, hoje, 92,4 milhões de tomadores de crédito (MIX MARKET, 2010). Do lado dos doares, os números também são bastante representativos. Algumas estimativas informam existir em torno de cem fundos privados que gerenciam algo próximo de 6,5 bilhões de dólares, destinados a operações de microfinança (KHAVUL, 2010)

## APÊNDICE II – Revisão de Literatura: Redução de Riscos em Microfinança

Neste APÊNDICE, são apresentadas as contribuições mais relevantes da literatura, resumidas na figura 01.II, para o problema da redução de riscos transacionais em microfinança. O conjunto desses dezenove trabalhos permite chegar a algumas conclusões gerais.

Primeiro, fica claro que a dinâmica das atividades de redução de risco é mais complexa do que os modelos *standard* de grupos de empréstimo predizem. Vários fatores influenciam a capacidade desse arranjo coletivo em reduzir os riscos transacionais das suas IMFs. Elementos internos e externos facilitam ou dificultam, assim como afetam o custo da execução das suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Os elementos internos que se destacam são o número de participantes do grupo (STIGLITZ, 1990, GUINNANE, GHATAK, 1999; ABBINK, IRLBUSCH, RENNER, 2006), as regras e os dispositivos socioinstitucionais que modelam o arranjo (ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000; GINE, KARLAN, 2010), os custos de monitoramento e sanção para os participantes dos grupos (CASON, GANGADHARAN, MAITRA, 2012), as características (WENNER, 1995; HUNG, 2003) e a homogeneidade dos seus integrantes (STIGLITZ, 1990; GHATAK, 1999, 2002; VAN TASSEL, 1999; HUPPI, FEDER, 1990), a distribuição das atividades de avaliação monitoramento e *enforcement* entre clientes e *staff* faz IMFs (HUNG, 2003) e o nível de capital social horizontal – interno ao grupo – (BESLEY, COATE, 1995; GUINNANE, GHATAK, 1999; WOOLCOCK, 1999; ITO, 2003; CASSAR, CROWLEY, WYDICK, 2007; GINE, KARLAN, 2010) e vertical – entre os integrantes do grupo e o *staff* da IMF – (WOOLCOCK, 1999; ITO, 2003). Os principais elementos externos que afetam o desempenho dos grupos de empréstimo na redução dos riscos transacionais são o sistema institucional-legal local (STIGLITZ, 1990), o capital social institucional (BHATT, TANG, 1998; WOOLCOCK, 1999; HUNG, 2006; CASSAR, CROWLEY, WYDICK, 2007), o ambiente geográfico (HUNG, 2006; SHANKAR, 2007) e a disponibilidade de outras fontes de crédito (BHATT, TANG, 2001, 2002).

Autores	Enfoque	Método	Local	Principais Conclusões
▪ Wenner (1995)	▪ Análise da capacidade (viabilidade e custo) dos GEs* em informar as IMFs sobre a confiabilidade dos clientes	▪ Modelagem principal-agente; ▪ Modelo PROBIT ▪ Modelo multinomial LOGIT	▪ Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GEs oferecem um canal privilegiado a informações sensíveis sobre a confiabilidade dos tomadores de crédito.</li> <li>▪ Por outro lado, o custo de implantação e operacionalização dos GEs pode inviabilizar sua utilização.</li> <li>▪ As regras formais dos GEs provaram ser mais importantes para sua eficiência informacional do que os relacionamentos informais internos aos mesmos.</li> <li>▪ GEs localizados em grandes cidades têm pior desempenho que aqueles situados em pequenas comunidades. Duas explicações possíveis são: (a) o maior acesso dos tomadores de crédito localizados em grandes cidades a outras fontes de crédito e (b) a menor coesão social desses mesmos tomadores de crédito.<sup>52</sup></li> </ul>
▪ Stiglitz (1990)	▪ Efeitos da transferência da atividade de monitoramento do emprestador para tomadores de crédito organizados em GEs sobre sua capacidade de repagamento	▪ Modelagem econômica	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GEs menores tendem a ser mais efetivos que os maiores – em termos de redução da assimetria de informação. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coletividades menores interagem com maior intensidade, aumentando a circulação de informação entre os pares; GEs maiores recebem desincentivos ao intermonitoramento e oferecem mais espaço ao comportamento oportunista.</li> </ul> </li> <li>▪ Incentivos implícitos dos GEs auto-selecionados com responsabilidade solidária tendem a agrupar participantes com um perfil de risco semelhante, o que facilita o trabalho de avaliação/seleção das IMFs.</li> <li>▪ Um dos maiores problemas para o desenvolvimento de sistemas eficientes de monitoramento interindividual, como GEs, reside nos sistemas legais ineficientes ou corrompidos.</li> </ul>
▪ Besley e Coate (1995)	▪ Efeitos da responsabilidade solidária sobre a capacidade de repagamento dos GEs	▪ Modelagem de jogos	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A responsabilidade solidária pode incentivar os integrantes dos GEs a cobrir o <i>default</i> dos seus pares quando os ganhos dos primeiros são suficientemente altos para realizar seus próprios pagamentos mais os pagamentos dos integrantes em <i>default</i>.</li> <li>▪ Entretanto, quando um número relevante de integrantes do GE incorre em <i>default</i>, aqueles que teriam a capacidade de pagar seus próprios débitos no prazo acordado são incentivados a não o fazer, principalmente quando seus ganhos são baixos ou medianos.</li> <li>▪ O capital social é um elemento importante na viabilidade da aplicação das sanções sociais para o desincentivo ao <i>default</i>. Se o método dos GEs não possibilitar condições para aplicações de sanções sociais, viabilizadas pelo capital social do GE, ele passará a ter pouco ou nenhum ganho se comparado aos métodos individuais de empréstimo.</li> </ul>
▪ Bhatt e Tang (1998)	▪ Influência do capital social institucional sobre o desenho e os custos de transação dos GEs	▪ Teórico	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O capital social do ambiente institucional que envolve os GEs afeta os custos de transação incorridos nas atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i>.</li> <li>▪ Maiores níveis de capital social implicam uma maior capacidade dos GEs em absorver com eficiência as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i>, desafogando, assim, o <i>staff</i> das IMFs e reduzindo tanto os seus custos de transação quanto os dos tomadores de crédito.</li> </ul>
▪ Guinnane e Ghatak (1999)	▪ Efeitos dos incentivos implícitos da responsabilidade solidária sobre atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> em GEs	▪ Modelagem econômica	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O efeito da responsabilidade solidária sobre as três atividades de redução de riscos moral e de seleção adversa, e sobre a capacidade de <i>enforcement</i>, das IMFs pode ser bastante positivo, principalmente, quando o nível contextual de capital social é maior.</li> </ul>

(\*) Grupos de empréstimo  
(continua na próxima página)

<sup>52</sup> Abbink, Irlenbusch e Renner (2006) argumentam que os incentivos dinâmicos podem ser tão importantes quanto a responsabilidade solidária. Eles seriam o gatilho principal para o *peer pressure*. Os incentivos dinâmicos podem ser vitais, especialmente, em economias mais urbanizadas e avançadas, onde a autoseleção e a formação de laços sociais são difíceis. Por esse motivo, Armendáriz e Morduch (2000) ponderam que, nesses casos, o foco em GEs deveria ser abandonado e substituído por incentivos dinâmicos. Guinnane e Ghatak (1999) também afirmam que a responsabilidade solidária é problemática em contextos de laços sociais fracos (países de economia transacional).

Autores	Enfoque	Método	Local	Principais Conclusões
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ghatak (1999)</li> <li>▪ Van Tassel (1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efeitos da responsabilidade solidária sobre a avaliação de pares em GEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelagem econômica</li> </ul>	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A economia de incentivos implícita do mecanismo da responsabilidade solidária tende a unir tomadores de empréstimo com perfis de risco semelhantes em um mesmo GE – desde que haja capital social suficiente para permitir um fluxo de informação robusto, de modo a possibilitar o conhecimento mútuo dos clientes e seus respectivos perfis.</li> <li>▪ Huppi e Feder (1990) e Ghatak (2002) corroboram os autores ao verificarem que IMFs baseadas em GEs auto-selecionados, homogêneos – formados por indivíduos em situação econômica semelhante – e que pertencem a uma mesma vila tendem a ter desempenho superior, em termos de taxas de repagamento. Isso ocorreria devido ao conhecimento local, aos laços sociais e relações de confiança precedentes à formação dos GEs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Woolcock (1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de casos fracassados de microfinança e impactos correlatos do capital social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudos de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Irlanda</li> <li>▪ Bangladesh</li> <li>▪ Índia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Embora fatores como taxas de juros, arranjo institucional, políticas e regras de empréstimo sejam importantes e tenham tido alguma participação no fracasso dos cinco casos apresentados, sua principal causa foi a <i>falta de capital social</i>. Mais especificamente, falta de conhecimento prévio, confiança e capacidade de <i>networking</i> entre (a) os clientes atuais ou potenciais, reunidos nos GEs, de IMFs, (b) clientes e o <i>staff</i> das IMFs<sup>53</sup>, e (c) os próprios integrantes desses <i>staffs</i>.</li> <li>▪ O desenho das IMFs e seus processos de empréstimo devem obrigatoriamente considerar o papel dos diferentes tipos de capital social para que o seu risco de fracasso seja diminuído.</li> <li>▪ Não há evidências empíricas de que a responsabilidade solidária é o único dispositivo a garantir os bons resultados dos GEs.</li> <li>▪ Os mecanismos de incentivo e redução de risco garantidores das altas taxas de repagamento dos GEs são transferíveis aos modelos individuais de empréstimo (monitoramento direto, calendário frequente de repagamento e incentivos dinâmicos). Esses mecanismos podem ser complementados por outros: modos alternativos de acesso às informações situadas nas redes sociais dos clientes, e exigência de garantias substitutivas e não tradicionais.</li> <li>▪ Metodologias individuais de empréstimo podem mimetizar benefícios dos GEs, porém sem o custo e a complexidade da adoção da responsabilidade solidária.</li> <li>▪ Desempenho entre IMFs de empréstimos individuais e IMFs de GEs é o mesmo, nos países analisados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Armendáriz e Morduch (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparação da mecânica e efetividade dos GEs com os contratos individuais de empréstimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudos de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Albânia</li> <li>▪ Rússia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O uso do capital social na explicação do sucesso dos arranjos coletivos de empréstimo (principalmente GEs) é altamente arbitrário. Em si mesmo, o capital social não é positivo ou negativo. Seus efeitos reais sobre a taxa de anuência dos clientes organizados em GEs são inconclusivos.</li> <li>▪ Há evidências sugerindo que os incentivos dinâmicos (empréstimos crescentes) são mais importantes à anuência dos clientes do que o capital social que os conecta dentro dos GEs.</li> <li>▪ Como todo o arranjo de crédito – coletivo ou individual – envolve relações verticais (agente emprestador→cliente) o capital social vertical (existente entre os tomadores de crédito e o <i>staff</i> das IMFs) deve ser mais enfatizado do que o capital social horizontal (interno aos GEs).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ito (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise dos efeitos do capital social sobre os GEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudo de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bangladesh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os níveis de <i>default</i> são determinados principalmente pelas características individuais dos clientes organizados em GEs (gênero, conhecimento em negócios e perfil de risco dos tomadores de crédito), sendo o mais importante o seu perfil de risco.</li> <li>▪ A probabilidade de <i>default</i> diminui quando as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> são mais intensivamente realizadas pelos tomadores de crédito organizados em GEs, desde a formação do grupo até a quitação dos empréstimos, do que pelo <i>staff</i> das IMFs.</li> <li>▪ IMFs instaladas em pequenas cidades e zonas rurais devem ter maiores chances de sucesso do que aquelas localizadas em grandes cidades, onde a localização de devedores delinquentes é mais dificultosa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hung (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efeito do contexto social circundante e do regramento das IMFs sobre a execução das atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regressão múltipla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estados Unidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os níveis de <i>default</i> são determinados principalmente pelas características individuais dos clientes organizados em GEs (gênero, conhecimento em negócios e perfil de risco dos tomadores de crédito), sendo o mais importante o seu perfil de risco.</li> <li>▪ A probabilidade de <i>default</i> diminui quando as atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i> são mais intensivamente realizadas pelos tomadores de crédito organizados em GEs, desde a formação do grupo até a quitação dos empréstimos, do que pelo <i>staff</i> das IMFs.</li> <li>▪ IMFs instaladas em pequenas cidades e zonas rurais devem ter maiores chances de sucesso do que aquelas localizadas em grandes cidades, onde a localização de devedores delinquentes é mais dificultosa.</li> </ul>

(continua na próxima página)

<sup>53</sup> Estes resultados reforçam as observações de Ito (2003) a respeito da importância do capital social vertical.

Autores	Enfoque	Método	Local	Principais Conclusões
▪ Abbink, Irlenbusch e Renner (2006)	▪ Efeito dos laços sociais, incentivos dinâmicos (empréstimos crescentes) e do tamanho dos GEs sobre suas taxas de repagamento	▪ Experimento com jogos em laboratório	▪ Inglaterra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taxas de repagamento dos GEs tendem a ser maiores que as alcançadas por esquemas individuais de empréstimo</li> <li>▪ Incentivos dinâmicos têm papel central na sustentação das altas taxas de repagamento dos GEs.</li> <li>▪ Laços sociais têm efeito apenas moderado nas taxas de repagamento.</li> <li>▪ GEs maiores tendem a maiores taxas de <i>default</i>. Porém, o tamanho desses GEs tende a diluir o risco e a equalizar seu desempenho aos GEs menores.</li> <li>▪ GEs formados por indivíduos que já se conheciam previamente têm um desempenho inicial superior, porém menos estável, aos GEs formados por pessoas anônimas<sup>54</sup> – os laços prévios facilitam as atividades de avaliação e monitoramento. Entretanto, o desempenho dos diferentes GEs torna-se similar ao longo do tempo.</li> </ul>
▪ Hung (2006)	▪ Consistência entre o desenho e a execução das atividades de avaliação, monitoramento e <i>enforcement</i>	▪ Regressão múltipla	▪ Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De modo geral, as regras definidas pelas IMFs para seus <i>staffs</i> e GEs são executadas conforme foram planejadas.</li> <li>▪ A definição das regras tem maior repercussão no comportamento do <i>staff</i> do que no comportamento dos integrantes dos GEs. Os colaboradores das IMFs estariam mais familiarizados com as regras e seus objetivos do que os tomadores de crédito.</li> <li>▪ GEs formados nos grandes centros urbanos americanos são mais comumente integrados por indivíduos com pouca ou nenhuma relação prévia, o que evidencia uma carência de capital social e um desafio adicional para a execução de atividades voltadas para a avaliação/seleção dos tomadores de crédito<sup>55</sup>.</li> </ul>
▪ Cassar, Crowley e Wydick (2007)	▪ Efeitos do capital social individual e generalizado na performance de repagamento de GEs	▪ Experimento com jogos	▪ África do Sul ▪ Armênia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A confiança interpessoal estrita é mais importante para o desempenho dos GEs do que a confiança social generalizada.</li> <li>▪ A relação de ‘conhecidos’ (<i>acquaintanceship</i>) entre os membros dos GEs não impacta sobre seu desempenho de repagamento, visto que neste contexto, onde não existem laços sociais fortes, a aplicação de sanções sociais é particularmente difícil.</li> <li>▪ A escalada de <i>defaults</i> entre os integrantes dos GEs incentiva a formação de espirais negativas (queda generalizada e contínua nas taxas de repagamento) a qual incentiva os indivíduos os quais poderiam cumprir normalmente com seus pagamentos a não o fazer<sup>56</sup>.</li> <li>▪ Há relações de reciprocidade nos GEs. Indivíduos que incorreram em <i>default</i> e que foram ajudados por outros integrantes do seu GE tenderam a retribuir a ajuda recebida, ao longo das próximas rodadas do experimento.</li> </ul>
▪ Shankar (2007)	▪ Custos de transação das IMFs baseadas em GEs	▪ Estudos de caso	▪ Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ São os seguintes os principais custos de transação das IMFs baseadas em GEs: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Custos diretos</i>. São diretamente afetados pela remuneração dos agentes de crédito, pelo número de GEs que cada agente assessora e pela velocidade de formação dos GEs. Grandes centros urbanos permitem que o agente gerencie um número substancialmente maior de GEs, formados mais rapidamente, em comparação às zonas rurais.</li> <li>▪ <i>Custos indiretos (fixos)</i>. O maior custo está na coleta dos repagamentos. Os custos indiretos também são fortemente afetados pelo número de níveis organizacionais existentes entre a matriz e os escritórios locais da IMF como um todo.</li> <li>▪ <i>Custos totais</i>. O principal fator a impactá-los é o tempo de duração dos GEs.</li> </ul> </li> <li>▪ <i>Principal recomendação</i>. Aumentar o número de GEs por quilômetro quadrado sob a responsabilidade de cada agente de crédito, de modo a reduzir os custos de transação das IMFs.</li> </ul>

(continua na próxima página)

<sup>54</sup> Wydick (1999) encontrou resultados diferentes na Guatemala, onde os GEs formados por conhecidos têm resultados semelhantes aos GEs formados por anônimos. Guinnane e Ghatak (1999) argumentam que embora os grupos maiores diversifiquem e reduzam o risco global de *default*, os grupos menores ainda são preferidos por causa da sua facilidade de coordenação e do desincentivo ao comportamento oportunista.

<sup>55</sup> Este ponto é corroborado por Guinnane e Ghatak (1999) através de sua exemplificação de tentativas fracassadas de transferência de modelos de sucesso de microfinança de um ambiente institucional de forte capital social local (vilas no interior de Bangladesh) para um contexto com baixo capital social e condições demográficas diferenciadas (interior do estado do Arkansas, nos EUA).

<sup>56</sup> Tal qual Besley e Coate (1995), que haviam predito teoricamente este resultado.

Autores	Enfoque	Método	Local	Principais Conclusões
▪ Gine e Karlan (2010)	▪ Efeito da extinção da responsabilidade solidária dos GEs sobre suas taxas de repagamento	▪ Experimento de campo controlado	▪ Filipinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A conversão dos contratos de crédito do modelo GE (com responsabilidade solidária) para o modelo individual não reduz as taxas de repagamento dos clientes – desde que mantidos os outros dispositivos socioeconômicos de redução de risco –, mesmo embora diminua o esforço de monitoramento e pressão interpessoal (o que sugere que o <i>peer monitoring</i> e o <i>peer pressure</i> podem não ser tão importantes quanto o predito pela teoria).</li> <li>▪ GEs já formados sem responsabilidade solidária mantêm o mesmo desempenho daqueles formados com base na responsabilidade solidária.</li> <li>▪ A extinção da responsabilidade solidária possui efeito positivo sobre o tamanho da carteira de clientes das IMFs. Isto ocorreria por que a eliminação das restrições inerentes a esses dispositivos aumenta a predisposição dos clientes – especialmente daqueles maiores (<i>better-off</i>), menos dispostos a arcar com os riscos e custos da responsabilidade solidária – em permanecer na IMF.</li> <li>▪ Consistente aos achados de Chowdhury (2005), a extinção da responsabilidade solidária intensifica as atividades de avaliação das IMFs, porém, sem o aumento proporcional da carga de trabalho dos seus agentes de crédito.</li> <li>▪ GEs formados por integrantes com redes sociais mais fracas apresentam maior probabilidade de <i>default</i>.</li> <li>▪ Por fim, os GEs parecem funcionar mais como um mediador contextual do que como o fator motivador dos resultados positivos obtidos.</li> </ul>
▪ Kundu (2011)	▪ Comparação dos benefícios produzidos pelos métodos de empréstimo coletivos (GEs) e individuais aos clientes de IMFs	▪ Experimento em campo	▪ Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os tomadores de empréstimos individuais possuem renda maior e tomam empréstimos maiores do que os clientes organizados em GEs.</li> <li>▪ Clientes de GEs utilizam a maior parte dos empréstimos para consumo e outras finalidades não produtivas, ao contrário dos clientes individuais.</li> <li>▪ Os empréstimos obtidos em GEs possuem maior impacto imediato no bem estar das famílias de seus integrantes, em comparação aos empréstimos individuais. Provavelmente, isto ocorre devido à utilização dos empréstimos para o consumo de alimentos e outros itens de primeira necessidade.</li> </ul>
▪ Madajewicz (2011)	▪ Análise do motivo da coexistência de métodos coletivos (GEs) e individuais de empréstimo na indústria da microfinança	▪ Modelagem econômica	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A coexistência dos métodos coletivos (GEs) e individuais de empréstimos maximiza os benefícios produzidos pela indústria da microfinança. Em suma, os GEs são mais adequados para os clientes mais pobres e os métodos individuais de empréstimos aos clientes “pobres-ricos”<sup>57</sup>.</li> <li>▪ A responsabilidade solidária pode incentivar o <i>default</i> por parte dos integrantes dos GEs: clientes delinquentes podem imputar o pagamento dos seus débitos aos seus pares, prejudicando os bons pagadores<sup>58</sup>. Logo, esse dispositivo pode incentivar os bons clientes a selecionarem projetos mais arriscados, como um modo de reduzir os riscos que lhes são imputados pelo arranjo de GE e que anulam ou reduzem substancialmente os benefícios do monitoramento intra-grupal.</li> <li>▪ Como as IMFs não podem impedir a escolha de projetos menos conservadores por parte de seus clientes organizados em GEs, a opção que lhes resta é reduzir o tamanho dos empréstimos a liberar para seus integrantes. Os empréstimos individuais, por outro lado, podem ser maiores, haja vista o oferecimento de garantias por parte dos clientes e a sua sujeição a outros mecanismos de redução de risco.</li> <li>▪ Por tais motivos, os GEs são particularmente adequados para os mais pobres, que buscam pequenos empréstimos. Por outro lado, os mecanismos individualizados de crédito são mais oportunos para os “pobres-ricos”, os quais se libertam das restrições internas dos grupos (limitação no tamanho de empréstimo, impossibilidade de heterogeneidade de empréstimos dentro do grupo etc.).</li> </ul>
▪ D’Espallier, Guérin e Mersland	▪ Efeito do gênero dos tomadores de crédito sobre taxa de repagamento das IMFs	▪ Correlações ▪ Regressões multivariadas	▪ Amostra de 70 países	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IMFs com maiores percentuais de clientes mulheres tendem a obter maiores taxa de repagamento.</li> <li>▪ Esta tendência é mais forte para IMFs regulamentadas como ONGs e baseadas em metodologias individuais de empréstimo.</li> </ul>
▪ Cason, Gangadharan e Maitra (2012)	▪ Análise comparativa da efetividade do monitoramento horizontal intra-GE (clientes↔clientes) com o monitoramento vertical (IMF→clientes)	▪ Experimento com jogos em laboratório	▪ Austrália ▪ Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os GEs trazem melhores resultados (maiores taxas de repagamento e mais empréstimos cedidos) apenas quando o custo de monitoramento entre seus integrantes é menor que o custo de monitoramento da IMF (agente de crédito) em relação aos mesmos.</li> <li>▪ Quando o custo de monitoramento entre os integrantes dos GEs é semelhante ao custo de monitoramento IMF→clientes, os esquemas individuais de crédito são preferíveis aos GEs.</li> <li>▪ A utilização de GEs demanda laços sociais fortes. Sua aplicação em contextos urbanos e economias de caráter mais transacional pode ser particularmente arriscada e custosa para as IMFs, o que favorece, nesses casos, a utilização de métodos individuais de empréstimos.</li> </ul>

**Figura 01.II Revisão de Literatura: Redução de Risco em Microfinança**

<sup>57</sup> Várias evidências empíricas corroboram esta afirmativa. Ver, por exemplo, Morduch (1999), Dermirgüç-Kunt e Morduch (2009), Churchill (1999), Kundu (2011)

<sup>58</sup> Pelo mesmo motivo, Abbink, Irlenbusch e Renner (2006) afirmam que a responsabilidade solidária impõe sobre os integrantes dos GEs um dilema: por um lado, facilitam o acesso ao crédito e – para a IMF – oferece uma segunda fonte de pagamento, em caso de *default*; por outro, porém, a responsabilidade solidária impõe sobre os melhores clientes o risco de absorção dos débitos dos clientes delinquentes.



A constante descoberta de novos fatores internos e externos que influenciam o desempenho dos grupos de empréstimo trouxe a certeza de que esse tipo de arranjo institucional não pode ser considerado, por si só, a solução final para o combate à pobreza (CHURCHILL, 1999) e colocou em cheque a sua superioridade em relação aos métodos individuais de empréstimo (ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000). Nos últimos anos, começaram a surgir pesquisas apontando limitações importantes desse arranjo.

Evidências indicam que a capacidade efetiva dos grupos em reduzir os problemas informacionais e de *enforcement* das IMFs depende do contexto maior, particularmente da natureza dos laços sociais que conectam os seus integrantes (GINE, KARLAN, 2010; CASON, GANGADHARAN, MAITRA, 2012). A formação e funcionamento do arranjo institucional coletivo são mais problemáticos em economias transacionais e formalizadas, comuns aos países mais desenvolvidos, onde as relações interpessoais são menos importantes no estabelecimento de trocas econômicas. Besley e Coate (1995) corroboram os autores ao evidenciar que os grupos de empréstimo só são eficientes quando possuem capacidade social suficiente para mobilizar seus tomadores de crédito a oferecer informações eficientes sobre seus pares e impor sanções sociais sobre os mesmos, quando necessário for. Rai e Sjöström (2004) encontraram resultados semelhantes e afirmam que o dispositivo da responsabilidade solidária produz os benefícios previstos apenas em ambientes muito específicos, raramente encontrados.

Em segundo lugar, grupos de empréstimo com responsabilidade solidária implicam riscos e custos para IMFs e clientes. Segundo Diagne (1997), o custo de implantação e operacionalização do arranjo pode inviabilizar economicamente a IMF. Os grupos também podem incentivar seus integrantes ao comportamento oportunista: clientes inconsistentes podem transferir a responsabilidade individual por seus pagamentos para seus pares (ABBINK, IRLLENBUSCH, RENNER, 2006; MADAJEWICZ, 2011; CASON, GANGADHARAN, MAITRA, 2012). Mesmo bons pagadores podem ser incentivados ao *default*, o que ocorre quando a taxa global de repagamento do grupo cai abaixo de determinado nível. Nestes casos, eles tenderão a não pagar, mesmo que pudessem fazê-lo, pois o benefício do acesso a novos créditos será menor do que o custo da absorção do calote de seus pares (BESLEY, COATE, 1995, CASSAR, CROWLEY, WYDICK, 2007). Assim, os clientes arcam não apenas com o custo que lhes é imposto pelo arranjo em si – a necessidade de avaliar, monitorar e sancionar seus pares –, mas também devem submeter-se ao risco de arcar com o *default* dos seus pares.

Não por acaso, clientes com bom histórico de repagamento tendem a evitar esse tipo de arranjo, quando possuem opções mais interessantes de crédito (CHURCHILL, 1999; GINE, KARLAN, 2010; CASON, CASON, GANGDHARAN, MAITRA, 2012).

Em terceiro lugar, ainda não está claro se a real causa do êxito das IMF é o proclamado capital social produzido pelo dispositivo de responsabilidade solidária dos grupos de empréstimo. Ito (2003) critica o uso indiscriminado e a celebração apressada do capital social como elemento explicativo do sucesso dos grupos de empréstimo. O autor afirma que ainda não há evidências robustas comprovando a conexão entre ambos e lembra que tão ou mais importante do que o capital social interno aos grupos (capital social vertical) é o capital social que conecta seus integrantes com o *staff* das IMFs (capital social horizontal). Gine e Karlan (2010), por sua vez, descobriram que a extinção da responsabilidade solidária – ou seja, a transformação dos contratos coletivos de empréstimo em contratos individuais – não afeta negativamente a anuência dos seus integrantes, e que grupos criados, desde sempre, sem responsabilidade solidária mantêm os mesmos níveis de repagamento daqueles gerados com base nesse dispositivo. Armendáriz e Morduch (2000) são mais enfáticos ao sugerir que o sucesso dos grupos de empréstimo não pode ser justificado pela garantia conjunta do grupo, mas apenas pela sobreposição de outros dispositivos socioinstitucionais que pouco ou nada têm a ver com esta e que são perfeitamente transferíveis aos esquemas individuais de empréstimo: incentivos dinâmicos (empréstimos crescentes), calendário de repagamento frequentes, métodos alternativos de coleta de informações etc.

A ruptura da preferência indiscutível pelos grupos de empréstimo de responsabilidade solidária vem ganhando força. Alguns estudos já apontavam, por exemplo, que os empréstimos crescentes (incentivos dinâmicos) perfaziam boa parte do incentivo à anuência dos tomadores de crédito organizados em grupos (BESLEY, COATE, 1995; ITO, 2003; ABBINK, IRLLENBUSCH, RENNER, 2006). Em outras palavras, a principal motivação para os clientes se manterem em dia com sua IMF seria o acesso a maiores empréstimos futuros, e não o monitoramento e a pressão dos seus pares de grupo. Outras pesquisas mostram que os grupos de empréstimo seriam mais adequados apenas para as populações mais pobres. A insistência na sua utilização para todos os tipos de públicos pode refrear os resultados econômicos e sociais das IMFs ao impedi-las de atender clientes com necessidades diversas e, assim, aumentar seu portfólio de tomadores de crédito (MADAJEWICZ, 2011). Cason, Gangadharan e Maitra (2012),

por sua vez, destacam que os grupos de empréstimo são a melhor escolha para as IMFs apenas quando seu custo de monitoramento vertical (agente de crédito→clientes) é menor do que o custo de monitoramento horizontal (clientes↔clientes), que demanda fortes laços sociais; em todos os outros casos, os métodos individuais de empréstimo seriam preferíveis.

O somatório destas contribuições mostra que vários estudos já stressaram uma série de elementos direta ou indiretamente relacionados às atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Contudo, claramente, também se observa que esses constructos e variáveis ainda têm sido considerados separadamente, encerrados nos seus próprios níveis de análise e explicados a partir de recortes analíticos que excluem muitas das suas inter-relações latentes ou efetivas com a realidade circundante. Conforme exposto anteriormente, mais uma vez, argumenta-se que os esforços de simplificação, observados na construção de modelos causais fechados pode dificultar ou mesmo distorcer as conclusões extraídas de fenômenos notadamente multiníveis, tal qual a microfinança (KHAVUL, 2010).

### APÊNDICE III – As IMFs Híbridas e Financeiras

O presente APÊNDICE discute a natureza e formação das *IMFs híbridas*, que coadunam características de ambas as IMFs, socialmente e financeiras orientadas, e, após, as *IMFs financeiras*. O objetivo é contrapor estes dois tipos de IMFs às *IMFs sociais* – discutidas no corpo principal desse documento – , que perfazem o foco central desta tese.

#### **A IMF híbrida como um *social businesses***

As IMFs híbridas combinam objetivos sociais com objetivos financeiros: buscam aliviar os níveis de pobreza e promover o desenvolvimento econômico e social de determinada região, entretanto, mantendo a sua autossuficiência financeira e, eventualmente, gerando lucros. Muitas vezes, essas IMFs nascem a partir de iniciativas de microfinança originariamente focadas apenas em resultados sociais. A emergência da microfinança híbrida foi motivada (a) pela própria promessa da microfinança (reduzir a pobreza através dos recursos das próprias IMFs), (b) pela crescente desconfiança de que um fluxo permanente de doações acarretaria grandes desperdícios de recursos financeiros e humanos – a exemplo do que havia ocorrido no passado, com os programas *top down* – e, logo, um fracasso generalizado, e (c) pela conseqüente pressão dos grandes doadores, crentes de que a sustentabilidade financeira era a comprovação da aplicação eficiente de seus recursos na geração dos resultados sociais esperados (MORDUCH, 2000).

As IMFs híbridas podem ser subdivididas entre aquelas que mantêm as metas de redução da pobreza e alcance da sustentabilidade financeira e aquelas que também objetivam atacar a pobreza enquanto, entretanto, mantêm um compromisso concomitante com a geração de lucros. Independentemente de qual desses dois grupos participa a IMF híbrida, o mais importante é a sintetização dessas duas grandes funções, vistas normalmente como estranhas uma em relação à outra: a social e a econômica. Como Battilana e Dorado (2010) mostram, a coexistência desses dois *drivers* pode gerar desafios importantes à operação e à própria existência das IMFs híbridas. As autoras analisaram as diferentes estratégias utilizadas por duas grandes IMFs bolivianas (BancoSol e Los Andes) para absorver as duas lógicas em uma única organização. Segundo os resultados obtidos no BancoSol mostram, as maiores dificuldades

ocorreram na convivência dos colaboradores de matizes políticas, filosóficas e operacionais diferentes, e na compatibilização dos métodos de trabalho desses grupos internos antagônicos:

Colaboradores com um *background* social reclamavam que seus colegas provindos de bancos tradicionais eram obcecados com procedimentos administrativos e que eles não entendiam a natureza da microfinança. Por outro lado, os membros do *staff* [do BancoSol] com um *background* bancário/financeiro rotulavam aqueles colaboradores advindos das áreas sociais de ‘idealistas perigosos’, que não entendiam o funcionamento das instituições financeiras e que mantinham práticas que ameaçavam a sobrevivência do BancoSol. (BATTILANA, DORADO, 2010, p. 1427)

Enquanto os trabalhadores com experiência na área social – no caso do BancoSol, trabalhadores sociais, professores, sociólogos, ex-freiras e ex-padres, trotskistas e teólogos – parecem ter mais tato e competência para lidar com os públicos pobres, aqueles advindos de escolas e instituições formais financeiras, de economia, de auditoria e de direito, são mais aptos à tarefa de gerenciar as transações econômicas e legais da IMF. No entanto, ambas as competências precisam ser equilibradas nas IMFs híbridas (BATTILANA, DORADO, 2010). Se o *ethos* financeiro dominar essas instituições, provavelmente o seu público-alvo será deslocado das populações pobres ou medianamente pobres para indivíduos em melhor situação econômica, os quais oferecem menores riscos e custos operacionais e, portanto, maiores resultados financeiros. Por outro lado, se as IMFs híbridas forem controladas pelos colaboradores advindos da área social, voltados unicamente para o combate à pobreza, a autossuficiência financeira pode ser um objetivo cada vez mais improvável.

Com base nesse pressuposto, Battilana e Dorado (2010) afirmam que as IMFs híbridas devem manter forte atenção aos seus sistemas de *contratação* e *socialização*. Seriam esses dois processos organizacionais os maiores responsáveis pela construção de uma identidade organizacional que permite a convivência mútua dos *ethos* financeiro e social.

As autoras colocaram em paralelo as estratégias utilizadas pelo BancoSol e o Banco Los Andes e mostraram como o último obteve maior sucesso ao optar por contratar colaboradores sem nenhuma experiência prévia de trabalho, apenas com base no seu potencial de sociabilização. Embora o Banco Los Andes tenha arcado com custos adicionais de treinamento, ele pode evitar os fortes desgastes entre os colaboradores de viés financeiro e de viés social, observados no BancoSol; pode também construir com maior

facilidade uma identidade organizacional que reflete os objetivos mútuos das IMFs híbridas. Em suma, o Banco Los Andes concluiu ser mais fácil criar competências profissionais mistas em indivíduos inexperientes do que mudar a visão de colaboradores há tempos comprometidos com uma visão puramente econômica ou social.

Outro ponto crítico para esse tipo de IMF são seus sistemas de incentivos, principalmente aqueles aplicáveis aos seus *staffs* em contato direto com seus públicos-alvo –agentes de crédito, por exemplo. Esses sistemas – que podem ter componentes formais e informais – precisam ser projetados de modo a evitar a concentração de esforços *ou* apenas nos clientes atuais e potenciais menos pobres, de modo a maximizar sua função econômica, *ou* apenas em clientes excessivamente arriscados (como os muito pobres), o que maximizaria sua função social. Os pacotes de incentivos devem levar ao equilíbrio das ações do *staff* das IMFs híbridas entre esses dois polos.

As IMFs híbridas que objetivam combater à pobreza, porém mantendo sua sustentabilidade financeira, como o Grameen Bank, por exemplo, podem ser consideradas enquanto negócios sociais. Um negócio social é:

Uma companhia autossustentável que vende bens ou serviços e retorna os investimentos realizados pelos seus proprietários, mas que tem como primeiro propósito servir à sociedade e melhorar a qualidade de vida dos pobres. (YUNUS, MOINGEON, LEHMANN-ORTEGA, 2010)

Assim, o conceito emergente de negócio social localiza essas IMFs em algum ponto intermediário entre as empresas capitalistas tradicionais, focadas na geração de lucros, e as organizações sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de necessidades propriamente sociais (YUNUS, MOINGEON, LEHMANN-ORTEGA, 2010). Um negócio social precisa, a partir da sua própria atividade, gerar resultado financeiro grande o suficiente para cobrir seus custos totais e retornar o investimento inicial realizado pelos seus investidores; entretanto, este tipo de negócio tem como *driver* principal a sua causa social e não a busca por lucros. Em outras palavras, um negócio social não gera dividendo. Embora ele realize esforços para alavancar caixa, custear a própria operação e retornar o capital inicial aplicado pelo mercado financeiro<sup>59</sup>, excedentes econômicos eventualmente gerados por suas atividades são reaplicados no próprio negócio.

---

<sup>59</sup> Como a autonomia financeira é uma das suas metas, os negócios sociais idealmente dependem dos recursos dos seus investidores apenas nas suas fases iniciais.

Já a estrutura organizacional e o funcionamento de um negócio social são semelhantes aqueles das empresas tradicionais. Embora sua finalidade última seja gerar “lucro social”, os negócios sociais não são gerenciados como organizações de caridade, mas como empresas propriamente ditas. Eles tomam emprestados procedimentos, técnicas e sistemas de gestão dos empreendimentos capitalistas tradicionais, e enfocam, em particular, a inovação de modelos de negócio, visto que ele deve reunir, em apenas uma estrutura organizacional, dois propósitos potencialmente antagônicos. Esse é o ponto onde ambos os tipos de organização divergem: embora os negócios sociais também almejem uma estrutura profissionalizada para seus processos, ela incorpora, através de arranjos inovativos, elementos sociais, de natureza mais informal, presentes no tecido socioeconômico de seus públicos-alvos.

Conforme se pode observar na figura 01.III, são cinco os elementos principais a serem considerados para o sucesso dos negócios sociais. Enquanto os três primeiros são similares aos modelos mais convencionais de negócios, os dois últimos são específicos para negócios sociais.

<b>Similaridades com os Modelos de Inovação de Negócios Tradicionais</b>	<b>Desafiar conhecimentos convencionais e pressupostos básicos</b>	Como os negócios sociais implicam a consideração de múltiplos objetivos concomitantes e potencialmente contrários, é necessário que estruturas e modelos de gestão inovadores lhes dê suporte. Para isso, pressupostos considerados irrevogáveis devem ser revistos e processos mais radicais de aprendizagem devem ser mobilizados.
	<b>Encontrar parceiros compatíveis</b>	A ênfase dos negócios sociais deve ser deslocada da competição para a cooperação. Através da cooperação com outros parceiros, esse tipo de negócio pode acessar maiores <i>expertise</i> e recursos, de modo a facilitar o alcance dos seus objetivos e alavancar a variedade e o potencial dos seus produtos e serviços oferecidos. Os negócios sociais podem cooperar com empresas tradicionais, que buscam implementar ou incrementar suas políticas de RSC (responsabilidade social corporativa). Como esses dois tipos de empresa não mantêm relação competitiva, ambas podem ser beneficiadas pela parceria.
	<b>Manter um processo contínuo de experimentação</b>	A experimentação leva à aprendizagem e vice-versa, e ambos à aquisição de conhecimento. Como as empresas sociais se sustentam sobre um modelo inovador de negócio, é necessário manter um fluxo contínuo de experimentação que lhes permita continuar aprendendo como resolver problemas complexos, marcados por alto grau de incerteza e ausência de fontes seguras de informação.
<b>Especificidades do Modelo de Negócios Sociais</b>	<b>Buscar <i>shareholders</i> orientados para ganhos sociais</b>	Se os investidores dos negócios sociais buscarem apenas ganhos econômicos, suas iniciativas fracassarão desde o seu início. Por outro lado, o objetivo dos negócios sociais não é captar capital a fundo perdido. Essa seria uma relação de filantropia. A chave, então, está em buscar parceiros que valorizem os ganhos sociais gerados pelo negócio social e que tenham a competência para agregar esse valor social ao seu próprio negócio.
	<b>Estabelecer claramente a meta de ganho social a ser atingida</b>	Para evitar potenciais conflitos entre os diferentes parceiros envolvidos em um negócio social e aumentar suas chances de sucesso, sua missão e objetivos devem estar absolutamente claros desde o seu planejamento e criação; pois embora a busca pela sustentabilidade financeira esteja implícita no negócio, seus objetivos sociais podem não ser bem delineados, o que pode ensejar o desgaste e inversão da sua missão social.

**Figura 01.III Elementos Críticos para os Negócios Sociais**  
 Fonte: adaptado de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)

## **A IMF economicamente orientada como uma instituição financeira tradicional**

Como sua própria terminologia acusa, as IMFs economicamente orientadas têm a geração de lucros como objetivo primordial. Os ganhos sociais, porventura produzidos através da sua operação, são vistos mais como um benefício colateral – eventualmente incorporado as suas políticas de RSC – do que como um resultado desejado ou esperado (BATTILANA; DORADO, 2010). Isso significa que essas instituições não compartilham, pelo menos em essência, os mesmos ideais fundantes da microfinança.

Normalmente, essas instituições são produto de IMFs anteriormente definidas como socialmente orientadas ou híbridas que, com o crescimento do próprio negócio, abandonam suas metas sociais e deslocam seu foco para os lucros – o que lhes rende fortes críticas por parte de acadêmicos e executivos da área, incluindo o fundador do Grameen Bank, Muhammad Yunus (2003). Ou, então, elas nascem de instituições financeiras formais, as quais entenderam a microfinança como uma nova oportunidade de auferir ganhos econômicos. Outras, em menor número, já foram fundadas com a clara e única missão de gerar lucratividade (CULL, DEMIRGÜC-KUNT, MORDUCH, 2009).

Juntamente com essa mudança de missão, muda o público-alvo dessas instituições. Elas preferem clientes com uma situação socioeconômica mais sólida (os “*pobres-ricos*”) aos indivíduos focados pelas IMFs híbridas e, principalmente, socialmente orientadas. Aquela primeira clientela realiza operações financeiras de maior montante e, eventualmente, tem garantias reais a oferecer, histórico formal de crédito e relacionamento prévio com outras instituições financeiras, o que permite maior rentabilidade e menores riscos para a instituição financeira (MORDUCH, 1999).

Além disso, algumas IMFs utilizam a estrutura pré-existente dos bancos que as gestaram – os quais podem ser de grande porte e possuir um grande número de filiais espalhadas por amplas regiões – para aumentar sua escala operacional, alavancando o seu número de clientes. Não por acaso, a fatia ocupada pelas IMFs voltadas para o lucro, em número de indivíduos atendidos, vêm apresentando um crescimento importante, ainda que seja muito menor do que o volume de clientes das IMFs sociais e híbridas. No entanto, como as transações financeiras *per capita* das IMFs *for profit* são muito maiores do que as transações *per capita* das outras IMFs, o volume financeiro



gerido por essas instituições já é bastante superior ao montante transacionado por aquelas (CULL, DEMIRGÜC-KUNT, MORDUCH, 2009).

Devido a essas origens e condições, as IMFs *for profit* tendem a estruturar-se e a operar dentro dos moldes das instituições financeiras formais. Com exceção de alguns elementos absorvidos das IMFs socialmente orientadas e híbridas, elas se concentram sobre os métodos tradicionais de gestão financeira, com ênfase na redução de riscos através de controles burocráticos (*contratos*). Não raro, exigem garantias reais dos seus tomadores de crédito, dando menor importância às garantias sociais (MORDUCH, 1999), uma das marcas mais fortes da microfinança original, por assim dizer.

Quando as IMFs *for profit* nascidas de bancos formais necessitam aprender e operacionalizar práticas sociais estranhas a sua própria natureza, elas tendem a contratar colaboradores que já tenham experiência na área e que estejam inseridos nas redes sociais que formam o contexto comunitário da região a ser atendida pela IMF. É comum, por exemplo, tais instituições formais tentarem captar agentes de crédito que trabalham para IMFs sociais ou híbridas e que através delas já conhecem a dinâmica de determinada comunidade e o perfil de muitos tomadores de crédito, potenciais ou atuais, inseridos nas mesmas. Dessa forma, as IMFs economicamente orientadas tentam aproximar-se e conhecer melhor seu público-alvo e a diminuir seu déficit de capital social.

## **APÊNDICE IV – Caso Banco Palmas: Evidências da sua Primeira Força Social (Ambiente Socioinstitucional)**

Neste APÊNDICE, são apresentadas as evidências obtidas sobre o ambiente socioinstitucional do Banco Palmas – níveis institucionais socialmente imbricado, formal, e de governança – e suas relações com os esforços dessa IMF para a redução dos seus problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* deficiente.

### **Nível Socialmente Imbricado**

O primeiro nível do ambiente socioinstitucional do Banco Palmas é o das institucionais socialmente imbricadas. Os elementos mais importantes desse nível, os quais possuem relação direta com as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* do Banco Palmas, são: (a) capital social institucional, (b) demografia brasileira e fortalezense, (c) efeitos socioculturais da miséria, (d) cultura interacional nativa, e (e) a questão do gênero.

#### *(a) Capital social institucional*

O capital institucional diz respeito à qualidade e confiabilidade de grandes instituições socioinstitucionais que regulam as trocas sociais e econômicas de determinado país ou região (PUTNAM, 2002; OSTROM, AHN, 2003). Segundo dados da Legatum Prosperity Index (2012), o Brasil é o 64º país, de um total de 142 nações, com o maior capital social institucional. Ao seu lado, estão México (63º lugar) e Tajiquistão (65º lugar), países marcados por graves problemas institucionais. Dados do Banco Mundial e da Transparência Internacional, listado na figura 01.IV, confirmam o baixo nível de confiança generalizada da população brasileira em relação a suas instituições reguladoras.

Não foi encontrado nenhum *ranking* interno para o capital social brasileiro. Porém, as diferenças socioeconômicas acentuadas entre suas regiões permitem apontar o nordeste como uma região onde este recurso é menos presente. Corrupção política, baixo nível de confiança generalizada nas instituições, serviços estatais ausentes ou ineficientes, e descaso pela coisa pública são realidades facilmente observáveis nas suas capitais estaduais. E quanto maior o afastamento dos grandes centros administrativo e

comerciais, mais evidentes são essas características. O europeu José, oriundo de um ambiente institucional diverso, oferece um ponto de vista privilegiado sobre a situação institucional local.

*José*                      Aqui [em Fortaleza], tem menos respeito pelo espaço público. Você vê isso no trato das ruas, na hora de esperar nas filas, de pegar ônibus, essas coisas... [...] E também porque o gestor do espaço público nunca ajudou essas pessoas. Então, tem receio, tem menos confiança... Açam que é ruim, que não vai ajudar eles. Então, eles aproveitam o espaço público pra pegar o que é deles e pronto. Eles aproveitam ao máximo porque sabem que, ou acham que, talvez, na próxima vez não vai continuar funcionando, sei lá... Eles não acreditam no sistema. [...] eu noto lá [na Europa] maior respeito pelo espaço público e aqui menos. [...] Então, eu acho que o fato de ter menos respeito pelo espaço público dificulta o trabalho dos bancos comunitários.

O baixo capital institucional dificulta a ação dos bancos comunitários porque um dos principais ativos de qualquer instituição financeira é sua confiabilidade. Se o seu público-alvo não acredita na sua idoneidade, na sua capacidade de gestão e na sua robustez econômica, a tendência mais óbvia é não transacionar com a mesma. Nesses casos, como José bem coloca, há uma inclinação ao comportamento oportunista.

#	Indicator	Brazil Percentil Rank (0% =worst; 100%=best)	Year
1	Voice and accountability	63,8%	2011
2	Political stability /absence of violence	46,2%	2011
3	Government effectiveness	55,5%	2011
4	Regulatory quality	55,9%	2011
5	Rule of law	55,4%	2011
6	Control of corruption	63,0%	2011
7	Corruption index	43,0%	2012

(1) It captures perceptions of the extent to which a country's citizens are able to participate in selecting their government, as well as freedom of expression, freedom of association, and a free media; (2) It measures perceptions of the likelihood that the government will be destabilized or overthrown by unconstitutional or violent means, including politically-motivated violence and terrorism; (3) It captures perceptions of the quality of public services, the quality of the civil service and the degree of its independence from political pressures, the quality of policy formulation and implementation, and the credibility of the government's commitment to such policies; (4) It captures perceptions of the ability of the government to formulate and implement sound policies and regulations that permit and promote private sector development; (5) It captures perceptions of the extent to which agents have confidence in and abide by the rules of society, and in particular the quality of contract enforcement, property rights, the police, and the courts, as well as the likelihood of crime and violence; (6) It captures perceptions of the extent to which public power is exercised for private gain, including both petty and grand forms of corruption, as well as "capture" of the state by elites and private interests; (7) It ranks countries/territories based on how corrupt a country's public sector is perceived to be. It is a composite index, drawing on corruption-related data from expert and business surveys carried out by a variety of independent and reputable institutions.

**Figura 01.IV. Percepção do Capital Institucional no Brasil**

Fontes. (1-6) World Bank (2013) e (7) Transparency International – Brazil (2013)

Conforme será apontado na análise do nível institucional da governança, o início do Conjunto Palmeira é marcado pela óbvia ausência de capital social institucional. Sua

história denuncia o vácuo da ação estatal. Os novos habitantes da área recém-ocupada, quase todos miseráveis, não eram alcançados por absolutamente nenhum serviço público. A infraestrutura urbana – saneamento básico, pavimentação, etc. – foi levantada através da mobilização e esforço da própria população local (SEGUNDO, MAGALHÃES, 2003; BANDEIRA, 2005), que, tal qual o ambiente institucional maior, era marcada por elementos contrários ao capital social: “*Os produtores e consumidores do bairro estão [fazendo referência àquela época] impregnados pela cultura do medo, da desconfiança, da competição e da enganação*” (SEGUNDO, MAGALHÃES, 2008, p. P-16). O mesmo ocorreu com todas as primeiras instituições do novo bairro, criadas para coordenar a urbanização local e gerenciar os conflitos de interesse que eventualmente minavam a confiança dos moradores.

*Manoel* A grande inovação que nós fizemos no Conjunto Palmeiras foi essa capacidade de ajudar a organizar as pessoas. É uma coisa transversal. Desde a época, onde só tinha mato e a gente construiu tudo no mutirão, com essa extraordinária capacidade de juntar pessoas. [...] Então, a gente teve que criar essa cultura da colaboração. Hoje, é um bairro colaborativo, de forma em geral. [...] A gente teve que aprender a gerenciar conflitos. Então, durante seis anos, a gente viveu o chamado UAGOCONP, que era a União das Associações dos Grupos Organizadores do Conjunto Palmeiras. Foi esse UAGOCON que fez os grandes mutirões. [...] Então a UAGOCON criou esse espírito de fortalecimento, nessa união de grupos e organizações...

Como ficará claro, o Banco Palmas é um produto do acúmulo histórico de capital social local. E, atualmente, é o banco a infundir respeito pelas instituições, e confiança generalizada nos moradores locais.

*José* O trabalho do banco comunitário tem uma função muito relevante, aqui [*no Conjunto Palmeiras*], por isso. Porque facilita, ajuda as pessoas a acreditar em algo, em uma instituição que mostra que tem como ajudar a comunidade. Então, o respeito pelo espaço público aumenta. [*A população local*] passa a acreditar na instituição, passa a acreditar que faz parte do sistema, de alguma forma. Então, você devolve o dinheiro que recebe porque sabe que, em seis meses, ou quando precisar, você volta e o banco continua lá, e você vai receber esse serviço, essa ajuda. [...] Então, a gente está fazendo com que parte da sociedade mude a sua perspectiva de falta de confiança com as instituições e aumente o respeito pelas instituições [...]. Se você trabalha numa área onde não tem nenhum tipo de respeito pelos bens públicos ou pelo sistema, vai ser muito mais difícil conseguir qualquer tipo de desenvolvimento. Primeiro, você precisa da confiança do povo.

Assim, embora o Brasil possua um baixo nível de capital institucional, a população do Conjunto Palmeiras e redondezas vem desenvolvendo capital social local através de instituições funcionais e confiáveis gestadas dentro do seu próprio espaço geográfico.

(b) *Demografia brasileira e fortalezense*

Em 2011, o Brasil tinha o 84º maior IDH (índice de desenvolvimento humano) do mundo, mesmo embora a figura 02.IV sugira existir um quadro demográfico positivo ou, ao menos, isento de maiores rupturas. Entretanto, o país é marcado por contrastes territoriais internos que apontam diferenças populacionais importantes. A capital do Ceará, Fortaleza (figura 03.IV), por exemplo, onde está instalado o Banco Palmas, é a quinta cidade economicamente mais desigual do mundo (UN-HABITAT, 2010). Segundo dados do IBGE (2013), um quarto dos seus moradores com mais de 60 anos não sabe ler e escrever, 20% das suas residências não possui rede de esgoto, e 15% da sua população vive com menos de R\$5,00 por dia.

A realidade do Conjunto Palmeiras, o bairro mais empobrecido da capital, é ainda mais difícil. De acordo com dados do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Palmeiras possui a menor renda média *per capita* (R\$239 por pessoa) de todos os 119 bairros da capital e o maior número de habitantes (6.277) vivendo em situação de pobreza extrema (IPECE, 2013). Embora a área de atuação do banco tenha, recentemente, sido expandida para alguns bairros circunvizinhos, o Conjunto Palmeiras, com seus 32.000 habitantes, continua sendo seu principal ponto de referência, e a grande maioria dos seus clientes ainda advém desse local.

Group	#	Indicator	Brazil	Year	$\bar{x}$ Global
Demography	1	Human Development Index (HDI)	0,718	2011	0,682
	2	Life expectancy at birth, total (years)	72,76	2009	69,43
	3	Education expenditure (% of GNI)	4,82%	2009	4,03%
	4	Mean years of schooling (years)	7,2	2011	7,4
	5	Expected years of schooling (years)	13,8	2011	11,3
	6	Urban population (% of total)	84,60%	2011	57,49%
	7	Population below income poverty line (% of total pop.)	36,0%	2009	35,09%

(1) A composite index measuring average achievement in three basic dimensions of human development: a long and healthy life, knowledge and a decent standard of living; (2) It indicates the number of years a newborn infant would live if prevailing patterns of mortality at the time of its birth were to stay the same throughout its life; (3) It refers to the current operating expenditures in education, including wages and salaries and excluding capital investments in buildings and equipment; (4) Average number of years of education received by people ages 25 and older, converted from education attainment levels using official durations of each level; (5) Number of years of schooling that a child of school entrance age can expect to receive if prevailing patterns of age-specific enrolment rates persist throughout the child's life; (6) It refers to people living in urban areas as defined by national statistical offices; (7) Percentage of the population living below the national poverty line, which is the poverty line deemed appropriate for a country by its authorities

**Figura 02.IV. Demografia Brasileira**

Fonte: adaptado de UNDP (2012) – indicador 1, 4, 5 e 7 – e World Bank (2012) – indicadores 2, 3 e 6.

Grupo	Indicador	Fortaleza	Ano
Educação	Analfabetismo (% da pop. com mais de 59 anos)	19,20%	2010
Moradia	Domicílios com esgoto a céu aberto (% do total de dom.)	19,5%	2010
	≤ R\$70,00/indivíduo	3,8%	2010
Renda média (% da pop. total)	≤ R\$127,50/indivíduo (1/4 de salário mínimo)	14,50%	2010
	≤ R\$255,00 (1/2 de salário mínimo)	40,00%	2010

**Figura 03.IV. Demografia Fortalezaense**

Fonte. adaptado de IBGE (2013)

Deve ficar claro que o conceito de pobreza e miséria utilizado nos países desenvolvidos não cabe à realidade do Conjunto Palmeiras. Na periferia de Fortaleza, como na de outras grandes cidades brasileiras, existe carência profunda dos itens mais básicos de sobrevivência. Uma experiência vivida por Caetano e uma colega sua do Banco Palmas ilustra bem o contraste. Ambos foram à Alemanha, em 2011, para auxiliar uma comunidade carente na criação da sua moeda local. Ficaram surpresos com a segurança pública e riqueza da região, descrita pelos alemães como sendo pobre.

*José* Eles [colaboradores do Banco Palmas] foram para a Alemanha por três semanas para ajudar a estruturar a moeda, fazer as oficinas, participar do experimento, que foi um sucesso... Então, eles foram lá conhecer a pobreza da Alemanha. ‘Pobreza? Na minha vida eu não vou ter o gostinho de viver isso, de ter essas facilidades’... [risos]

*Caetano* Quando nós chegamos lá, eles disseram: ‘nós estamos passando por dificuldades’. Mas, pra gente que vem da lama, que vem do meio da miséria! [risos] ‘Que dificuldade vocês estão passando?’ As casas são ótimas, as lojas são grandes, os cafés de lá são lindos. As pessoas todas tinham carros nas frentes das suas casas! Qual a dificuldade? [...] Eu fiquei besta de ver que as pessoas chegam, deixam a sua bicicleta na frente da casa, entram, dormem e, quando voltam, a bicicleta está no mesmo canto... Coisa que você não pode fazer aqui...

Por causa do quadro de profunda pobreza do Conjunto Palmeiras, itens de uso cotidiano das classes sociais média e mesmo baixa são incomuns entre os moradores do bairro. O acesso à internet, maior veículo de inclusão digital e, atualmente, um canal de cidadania, é raro entre as famílias locais.

*Joana* Aqui, tem muita, muita gente que não conhece o que é computador. Nunca mexeram, não entendem. Até celular é mais difícil... É difícil ainda. Tem gente, aqui, que ainda tem dificuldade em manusear um celular...

A violência é outro problema constante no bairro. A criminalidade cerca o Banco Palmas de várias formas. Em mais de uma oportunidade, o banco foi assaltado à mão armada. Clientes são vítimas de roubos e, às vezes, assassinato. E, por vezes, os colaboradores da IMF temem indivíduos os quais adentram o banco em busca de crédito e que são reconhecidos pelo perfil violento ou pelo histórico de desrespeito à lei. Naturalmente, esse tipo de problema impacta o Banco Palmas e a comunidade como um

todo, inclusive desacelerando o desenvolvimento de relações comunitárias dentro do bairro.

*Joana* É uma questão muito difícil... Lidar com pessoas da comunidade, que são nossos amigos, que estão com problemas de consumo de drogas, de assaltos que fazem. E aí, a gente tem que criar uma relação saudável, mas não a ponto de criar uma relação tão próxima que ele possa ter informações. É muito delicado, na realidade... Porque você está todo o dia aqui, todo mundo te conhece, todo mundo sabe como você mora, com quem você mora, do jeito que você vive...

*Manoel* [...] as pessoas têm me procurado pra dizer assim: ‘a gente precisa discutir a questão da segurança’, que não é só no Conjunto Palmeiras, é no Brasil todo. ‘Mas isso tem a ver com o banco?’ Tem! Se as pessoas estão dizendo: ‘não estou mais me sentindo bem’. Se não conseguem mais trabalhar, não conseguem mais vir pra os cursos [oferecidos pelo Banco Palmas] por medo da violência... Então, tem tudo a ver com o banco. Pelas duas questões... Pela questão que a gente tem a missão de desenvolvimento e também pra não correr riscos...

Esse quadro demográfico aumenta substancialmente o risco transacional do Banco Palmas. Não por acaso, públicos com essas características normalmente são ignorados pelas IMFs focadas em lucros (KHAVUL, 2010; PAXTON, GRAHAM, THRAEN, 2000). Segundo os autores, a baixa escolaridade e as mazelas inerentes à miséria, incluindo os efeitos destrutivos da violência, aumentam a probabilidade de *default* por parte dos tomadores de microcrédito.

### *(c) Os efeitos socioculturais da miséria*

O contexto histórico de profunda pobreza do Conjunto Palmeiras e redondezas traz outras consequências ao desenvolvimento e ao potencial produtivo do público-alvo do Banco Palmas. De acordo com as falas dos seus colaboradores, que observam no seu cotidiano a realidade imediata da miséria circundante, os longos ciclos de miséria crônica sedimentaram no bairro uma psicologia coletiva fatalista de desesperança, incapacidade e passividade.

*Manoel* O pior efeito da miséria e da pobreza sobre a pessoa não é nem o seu desgaste físico – a fome, a saúde que debilita, isso tudo é terrível, dramático. Mas a pior consequência é que a miséria coloca algemas. Algemas no sentido que ela fecha, trava a cabeça da pessoa, de maneira que ela não consegue sonhar mais. Então, o máximo que ela consegue ver é como é que ela vai estar viva amanhã. Tudo o que ela pensa é o que ajude ela a comer e a respirar. Ela não tem nenhum problema em ficar onde ela está: ela não pensa em trabalhar pra ter mais dinheiro, ela não pensa em se relacionar, ela não pensa em ser mais feliz; ela só pensa em se proteger, ficar onde ela está. Ela fica travada, como uma pessoa algemada. [...] daí vem a frase: ‘ninguém supera a pobreza sozinho’. Tem que desejar superá-la, se ela não deseja... Jamais! [...] Mesmo dando o dinheiro e dando a merenda – se não tirou a algema – ela não ‘vai’. Não tem nada a ver com questão econômica: é que ela não sonha! Ela não enxerga a possibilidade de ela ser, de ela ter alguma coisa a mais, ela nem quer, ela nem deseja. Se ela não deseja isso... [...] ela vai consumir da pior forma possível o dinheiro. Ela não vai produzir... Ela não tem mais visão de mundo, ela não deseja

superar...

Como seria natural, é particularmente difícil para essa população lidar com abstrações econômicas. Na maioria das vezes, seus proventos são inconstantes, incertos e variáveis. Sua condição extrema impele-a a concentrar seus esforços na obtenção imediata dos itens mais básicos de sobrevivência. A capacidade de poupança ou de acúmulo de quaisquer tipos de garantias fiduciárias ou materiais é seriamente prejudicada. Decorrência disso é a forte exposição das famílias locais a riscos e impactos externos.

*Adão* As necessidades, aqui, são primárias, emergenciais. A compra de um seguro é um produto abstrato: você não consegue pegar, não consegue ver. É diferente de um pedaço de pão que você compra e come... Flui ali, naquele momento. Um seguro é pra uma fatalidade em futuro. [...] Essa é uma das nossas dificuldades...

Na periferia, a gente não tem o hábito de fazer poupanças [...] não tem a disciplina necessária. Guarda ali... Mas faz como uma criança, que tem um cofrinho: põe a moedinha, mas meia hora depois está lá abrindo o cofrinho pra tirar a moedinha. Então, acontece alguma coisa, a pessoa vai lá e tira esse dinheiro. E realmente tem outras necessidades mais emergenciais.

E, em alguns casos, quando é o chefe da família que falece – ele que é o provedor financeiro da família – e a família não tem essa poupança, não tem o hábito de juntar dinheiro pra pagar as dívidas do mês vigente, [...] acaba que as pessoas se desfazem de alguns bens que tenham – TV, geladeira, casa – pra pagar o funeral. E acabam voltando pra miséria.

A mesma psicologia – talvez aprofundada pelo populismo político local – reforça a cultura da dependência. A expectativa generalizada da população local é a de que o Estado atenda as suas carências mais imediatas. As próprias noções fundamentais da necessidade de auto-sustento e da natureza das relações comerciais de troca parecem, por vezes, ser negligenciadas ou, mais provavelmente, desconhecidas. Para uma instituição de crédito, como o Banco Palmas, a disseminação de valores como estes pode ser particularmente negativa.

*Adão* As pessoas, o senso comum, identificam uma organização como essa [*Banco Palmas*], como sendo governamental. Então, quando se pensa em governamental, já acha que ‘bom, tem que ser tudo de graça’. Muita gente, pelo menos algumas pessoas, acha que o governo dá dinheiro ao Manoel, pra o Manoel nos dar e que, então, ele não tem que nos cobrar. [...] A nossa dificuldade é explicar pras pessoas que não somos governamentais. [...] A gente capta esses recursos, por empréstimo, e tem um juro que a gente tem que pagar. Por isso, a gente tem que cobrar dessas pessoas [*tomadores de crédito do Banco Palmas*].

Todo esse cenário aumenta a dificuldade do público-alvo do Banco Palmas em entender e trabalhar com a lógica do crédito. É natural que uma população em estado de profunda pobreza, para a qual o acesso ao capital é um fato inédito, sofra embaraços no momento de contrair empréstimos e compreender as regras de uma instituição financeira. O vício do curto prazo, por assim dizer, pode induzir os novos tomadores de crédito à



desatenção ou mesmo desconsideração das obrigações futuras inerentes a esse tipo de transação financeira. Do mesmo modo, a preocupação com a melhor aplicação do capital adquirido pode ser negligenciada.

*Caetano* Uma financeira liga pra você e fala: ‘olha, tem um limite de crédito pra vocês de R\$ 2 mil... Mas para quem pega o dinheiro... Ele não quer saber se mais na frente ele se vai ter problemas com o pagamento. Ele fala: ‘eu quero!’.

*Manoel* Você chega na porta de uma pessoa que é pobre, que não tem dinheiro, que tem todas as necessidades do mundo e diz assim: ‘olha, tu podes pegar R\$ 1 mil. Eu dou R\$ 1 mil, bem baratinho: 0,6%’. O cara vai aceitar na hora! Só isso vai melhorar a vida dele? Muito dificilmente!

#### *(d) Cultura interacional nativa*

O povo brasileiro possui um estereótipo bem delineado. A abertura social e a facilidade para estabelecer novas relações são marcas bem conhecidas suas. Os nordestinos certamente contribuem para a construção dessa imagem. Mesmo dentro do Brasil, essa população é tida como uma das mais hospitaleiras e abertas. A desinibição comunicativa e o compartilhamento de informações pessoais não são incomuns entre seus habitantes.

O pesquisador pode observar essas características coletivas durante o acompanhamento das atividades das analistas de crédito da IMF. Talvez pelo fato de estar posicionado ao lado das profissionais, interagindo com as mesmas, vários moradores e clientes do bairro confundiram-no como os outros colaboradores do Banco Palmas. Em várias oportunidades, abordavam-no já expondo detalhes das suas vidas privadas para justificar, de antemão, porque tinham débitos em atraso ou porque precisavam de um empréstimo. Durante outros momentos da investigação, os locais abordavam o pesquisador para saber o que ele estava fazendo, saber sua procedência ou mesmo convidá-lo para eventos do bairro.

O padrão relacional aberto e descomplicado facilita o trabalho do banco comunitário: o público-alvo tende a descortinar informações sensíveis sobre seu perfil de crédito; a prática da popular fofoca é um recurso valioso, e seguidamente oferece *inputs* adicionais sobre os interessados em tomar empréstimos; e o boca-a-boca na comunidade aumenta a velocidade e eficácia da comunicação da IMF com o bairro e redondezas.

*Maira* Geralmente, as pessoas [*moradores locais*] falam. Elas falam mesmo! Sem nenhum problema. Às vezes falam até o que você não perguntou [*risos*]. Se você perguntar,

por exemplo, às mulheres que recebem pensão, elas dizem ‘eu gasto com isso, eu faço isso’... Então, a questão das pessoas serem abertas, não esconder, ajuda muito. Senão seria um trabalho mais difícil: a gente além de ter que dar o crédito, ia ter que ser investigador [*risos*].

*Adão* Agora, como as pessoas já têm uma abertura maior aqui, aí fica mais fácil de informar as coisas [*relativas ao Banco Palmas*] pra elas.

Ao mesmo tempo, essas características facilitam a criação e desenvolvimento de redes comunitárias: a abertura relacional aumenta o fluxo de informações e enseja a criação de laços sociais entre os atores envolvidos (OSTROM, 2000). Segundo a mesma autora, a comunicação contínua, face-a-face tende a aumentar a cooperação em grupos sociais.

#### *(e) A questão do gênero*

Segundo dados da ONU, em 2011, o Brasil era o 80<sup>a</sup> país menos desigual do mundo, em termos de gênero (UNDP, 2013). De modo geral, esse resultado negativo significa que as brasileiras têm consideravelmente menos acesso à educação, saúde, trabalho remunerado e outras oportunidades, incluindo o crédito, do que os brasileiros. A dependência financeira das mulheres em relação aos seus parceiros é muito comum e, quando elas trabalham, seus salários são menores. No âmbito social, a violência doméstica ainda é fato recorrente. E, mais uma vez, essa realidade parece ser mais grave no nordeste do país.

*Joana* A violência contra a mulher aqui – eu não sei exatamente os números – é muito alta. Até porque muitas vivem em cárcere privado mesmo. Se você perguntar se ela conhece uma praia, ela nunca viu nem a areia da praia, mesmo morando em Fortaleza. [...] os homens no Brasil têm maiores oportunidades e talvez até muito mais respeito... Há muito mais respeito com o sexo masculino do que com o sexo feminino. [...] mas se a mulher começa a trabalhar, pronto, aparecem os problemas, porque a mulher começa a criar independência. No Ceará, isso é mais forte, eu não sei em outros lugares, mas, aqui, é muito forte essa questão do machismo, da posse do homem sobre a mulher.

Por outro lado, o Banco Palmas percebe as mulheres como tomadores de crédito mais confiáveis e competentes do que os homens. Enquanto elas parecem ter um perfil mais conservador e coletivista – direcionando seus investimentos para o bem estar da família –, os homens são percebidos como tendo um perfil de crédito mais arriscado, e concentram-se nos seus próprios interesses. Joana sugere que a exclusão socioeconômica imposta sobre as clientes talvez as impulsiona a aproveitar do melhor modo possível a oportunidade oferecida pela instituição.

*Joana* Você começa a dar alguns espaços pra elas, e elas voam. Elas são muito competentes. É muito mais rápido pra elas fazerem as coisas. [...] A mulher consegue ver muito mais coisas do que os homens [...] Enquanto o homem vai beber, ela já direciona todo o recurso que ela recebe pra beneficiar a família dela. Então, o

dinheiro da mulher vai pra casa, o dinheiro do homem é do homem. [...] normalmente, um empreendimento feminino dá mais certo do que o masculino. [...] Talvez seja a ânsia de fazer dar certo. [...] E, tipo, elas não se metem em uma coisa que elas não saibam fazer. [...]. O homem é mais arriscado. Muitas vezes, ele não tem noção do que ele está fazendo. [...] A mulher diz: ‘eu sei fazer comida, então eu vou fazer comida’.

*Manoel*

Elas procuram muito mais o Banco Palmas do que os homens. Porque o homem geralmente quer carteira assinada, mercado formal. Na cabeça dele isso dá status [...] A mulher se desafia mais, então. Ela não se incomoda de botar uma banquinha de bombom, uma banquinha de picolé, uma bodeguinha... Então, eu diria que as mulheres são mais empreendedoras, elas procuram mais.

## **Nível institucional formal**

O próximo nível do ambiente socioinstitucional do Banco Palmas é o das instituições formais. Os elementos mais importantes desse nível, que possuem relação direta com a essa IMF social e suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*, podem ser agrupados em cinco pontos-chave: o capital social institucional, coexistente ao nível de imbricamento social e, portanto, já explicado anteriormente; a (a) configuração institucional-econômica de países em desenvolvimento; as (b) ações governamentais de combate à pobreza; e o (c) ambiente competitivo de microfinança.

### *(a) Economia em desenvolvimento*

A figura 04.IV apresenta indicadores-chaves de grandes setores institucionais brasileiros, de algum modo relacionados às instituições financeiras que operam crédito, e às atividades de redução de problemas relacionados à assimetria de informação e *enforcement* imperfeito.

Esse quadro institucional é claramente desfavorável às atividades de empréstimo. Como o 1º indicador acusa, a qualidade da legislação nacional de proteção ao crédito é muito inferior à média mundial, o que ajuda a frear a expansão da oferta de capital: um contrato leva, em média, dois anos para ser executado (*enforced*) pelo aparato da justiça brasileira (5º indicador); e uma situação de insolvência toma quatro anos para ser regularizada (9º indicador). Outro fator crítico é o custo do capital no Brasil, um dos maiores do mundo (17º e 20º indicadores). A exceção positiva é a relativa eficiência dos seus sistemas de informações de crédito (12º indicador).

Group	#	Indicador	Brazil	Year	$\bar{x}$ Global
Government and Infrastructure	1	Strength of legal rights index (0=weak; 10=strong)	3	2010	5,46
	2	Taxes on goods and services (% V.A. of industry and services)	9,63%	2008	11,40%
	3	Internet users (per 100 people)	45	2011	38,73
	4	Logistics performance index: Overall (1=low; 5=high)	3,313	2012	2,86
Businesses and Finance	5	Time required to enforce a contract (days)	731	2010	611,5
	6	Procedures to enforce a contract (number)	45	2010	38,06
	7	Cost of business start-up procedures (% of GNI per capita)	7,30%	2010	40,67%
	8	Ease of doing business index (World position)	127	2010	
	9	Time to resolve insolvency (years)	4,00	2010	2,93
	10	Time required to start a business (days)	120	2010	33,60
	11	Start-up procedures to register a business (number)	15	2010	7,76
	12	Credit depth of information index (0=low; 6=high)	5	2011	3,17
	13	Time to prepare and pay taxes (hours)	2.600	2011	272,21
	Economy	14	GDP per capita (current US\$)	10.710,07	2010
15		New business density (new registrations per 1K people – ages 15-64)	2,38	2009	3,10
16		GINI index	60,63	2001	43,83
17		Lending interest rate (%)	39,99%	2010	12,64%
18		Income share held by highest 10%	42,5%	2009	36,95%
19		Income share held by lowest 10%	1,22%	2009	1,80%
20		Real interest rate (%)	30,42%	2010	6,10%

(1) It measures the degree to which collateral and bankruptcy laws protect the rights of borrowers and lenders and thus facilitate lending. The index ranges from 0 to 10, with higher scores indicating that these laws are better designed to expand access to credit; (2) Include general sales and turnover or value added taxes, selective excises on goods, selective taxes on services, taxes on the use of goods or property, taxes on extraction and production of minerals, and profits of fiscal monopolies; (3) People with access to the worldwide network; (4) It reflects perceptions of a country's logistics based on efficiency of customs clearance process, quality of trade- and transport-related infrastructure, ease of arranging competitively priced shipments, quality of logistics services, ability to track and trace consignments, and frequency with which shipments reach the consignee within the scheduled time. The index ranges from 1 to 5, with a higher score representing better performance; (5) Number of calendar days from the filing of the lawsuit in court until the final determination and, in appropriate cases, payment; (6) Number of independent actions, mandated by law or courts, that demand interaction between the parties of a contract or between them and the judge or court officer; (7) Cost to register a business is normalized by presenting it as a percentage of gross national income (GNI) per capita; (8) It ranks economies from 1 to 183, with first place being the best. A high ranking means that the regulatory environment is conducive to business operation. The index ranks the simple average of the country's percentile rankings on 10 topics covered in the World Bank's Doing Business. The ranking on each topic is the simple average of the percentile rankings on its component indicators; (9) Number of years from the filing for insolvency in court until the resolution of distressed assets; (10) Number of calendar days needed to complete the procedures to legally operate a business. If a procedure can be speeded up at additional cost, the fastest procedure, independent of cost, is chosen; (11) Procedures required to start a business, including interactions to obtain necessary permits and licenses and to complete all inscriptions, verifications, and notifications to start operations. Data are for businesses with specific characteristics of ownership, size, and type of production; (12) It measures rules affecting the scope, accessibility, and quality of credit information available through public or private credit registries. The index ranges from 0 to 6, with higher values indicating the availability of more credit information, from either a public registry or a private bureau, to facilitate lending decisions; (13) Hours per year, it takes to prepare, file, and pay (or withhold) three major types of taxes: the corporate income tax, the value added or sales tax, and labor taxes, including payroll taxes and social security contributions; (14) Gross domestic product divided by midyear population. GDP is the sum of gross value added by all resident producers in the economy plus any product taxes and minus any subsidies not included in the value of the products. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or for depletion and degradation of natural resources. Data are in current U.S. dollars; (15) Number of new limited liability corporations registered in the calendar year; (16) It measures the extent to which the distribution of income among individuals or households within an economy deviates from a perfectly equal distribution. A Gini index of 0 represents perfect equality, while an index of 100 implies perfect inequality; (17) Rate charged by banks on loans to prime customers; (18) and (19) Percentage share of income or consumption is the share that accrues to subgroups of population indicated by deciles or quintiles; (20) Lending interest rate adjusted for inflation as measured by the GDP deflator.

#### Figura 04.IV. Panorama das Instituições Formais Brasileiras

Fonte. World Bank (2012)

As instituições relacionadas à abertura e operacionalização de novas empresas e ao ambiente de negócios também são ineficientes: o Brasil figura entre os países do mundo

mais difíceis onde se fazer negócios (8º indicador): os empreendedores perdem valiosos recursos com a burocracia (11º indicador) e aguardam em média quatro meses para poder abrir as portas (10º indicador) – enquanto a média mundial é de um mês –, e, depois, precisam decodificar a complexa legislação tributária brasileira – uma empresa no Brasil gasta, em média, dez vezes mais tempo para calcular e pagar seus impostos do que o resto do mundo gasta (13º indicador). Além disso, a fatia tomada pelo governo brasileiro na forma de taxas e impostos é, novamente, uma das maiores entre todas as nações. Resultado disso é a tibiez do empreendedorismo formal (15º indicador).

O crescimento da economia informal parece ser outra consequência desse quadro: quase 17% da economia brasileira opera à margem da formalidade (ETCO, 2012). Segundo pesquisa do IBGE (2005), ainda em 2003, o Brasil possuía 10,5 milhões de empresas informais, que, juntas, ocupavam 13,9 milhões de pessoas. Isso significa que, de cada quatro trabalhadores urbanos do país, um atuava em um negócio informal. A mesma pesquisa revela que apenas 6% dessas empresas tomava crédito, o que sugere a grande dificuldade no acesso ao capital por parte de quem opera à margem dos sistemas legais.

A transigência das instituições brasileiras de regulação econômica e comercial para com a informalidade possui desdobramentos positivos e negativos para os bancos comunitários. O Banco Palmas se beneficia da sua própria informalidade institucional para desenhar uma operação de crédito adaptada às características particulares do Conjunto Palmeiras e redondezas, áreas onde empresas formais são minoria e os tomadores de empréstimos pobres ou miseráveis são a maioria.

*Segundo e Magalhães (2008, p. T-16 – U-16)*

Se você quiser construir um instrumento financeiro que possibilite o acesso aos excluídos, que tenha gestão da comunidade, que estabeleça relações comerciais de confiança e solidariedade e que compreenda a economia não como produto e sim como espaço de colaboração, você enfrentará todos os dramas da informalidade. Dificilmente, o Banco Palmas funcionaria na sua atual plenitude de ações dentro do marco legal [*para instituições financeiras*] hoje existente no Brasil. [...] temos a liberdade de fazer porque não somos controlados pelo Banco Central. Por exemplo: aprovação de crédito sem consultas cadastrais, comprovação de renda e exigência de fiador; e assinatura do contrato feita no balcão do banco sem sequer ser exigida a carteira de identidade do cliente; a emissão e circulação de moedas sociais nos comércios do bairro. Enfim, a agilidade das ações do Banco Palmas no atendimento aos mais pobres e a burocracia zero se tornam possíveis porque funcionamos com base em outros valores e princípios. Mas a informalidade tem um preço. [...] A opção de se manter informal restringe o acesso do Banco Palmas a outras fontes de financiamento, a captação de recursos públicos e de poupança. Poucos financiadores aceitam a forma como operamos nossa carteira de crédito.

O mesmo excerto introduz o lado negativo da informalidade dos bancos comunitários. Como eles não se enquadram como bancos formais e nem possuem marco legal próprio

– o Banco Palmas opera dentro de uma OSCIP, o Instituto Palmas – o seu acesso a *funding* e outros tipos de recursos financeiros é prejudicado. Essa é uma parte do problema. A ausência de um marco legal para os bancos comunitários ainda os exclui automaticamente de grandes programas governamentais de combate à pobreza; e impede-os de captar e emprestar a poupança das próprias comunidades as quais servem, o que enfraquece sua sustentabilidade financeira. A figura 05.IV aponta evidências de todas essas restrições.

<p><i>Exclusão de programas governamentais</i></p>	<p>É um processo de <i>lobby</i> muito forte, ainda. Um <i>lobby</i> [...] de convencer de que isso [bancos comunitários] é uma alternativa boa pra o Brasil, que, portanto, precisa de mais recursos pra multiplicar. Nosso grande esforço é enquadrar os bancos comunitários no Brasil Sem Miséria. Hoje, esse é o maior projeto do Brasil: tem muitos recursos, muitas estruturas... E os bancos comunitários não estão lá porque não têm um marco legal...</p> <p>O governo está subsidiando os bancos públicos para fazer o microcrédito barato. Por que não subsidia a nós, os bancos comunitários? Daí a importância de nós termos um marco legal. Se, hoje, tivesse um marco legal de OSCIP de microcrédito, mesmo embora não seja um banco... O governo poderia subsidiar a sociedade através dessas OSCIPs. [...] Eu fui no lançamento do Projeto Crescer, em Brasília. Quando a Dilma lançou o Crescer e quando ela disse que era somente para os bancos públicos, foi um gelo na plateia, uma bomba.</p>
<p><i>Impossibilidade de captação e uso de poupança comunitária</i></p>	<p>O ideal seria captar recursos [poupança] na comunidade. [...] no Brasil, isso é extremamente proibido. [...] Se eu pegar dinheiro [da comunidade], eu posso até fazer um fundo, mas eu não posso emprestar, porque isso significa intermediação financeira, que só os bancos podem fazer. [...] na escala dos crimes financeiros, isso seria o ponto número um pra o Banco Central, porque isso mexe com os interesses dos bancos. [...] Por que é que o marco legal dos bancos comunitários não é aprovado? Porque os bancos comunitários daí captariam poupança. Aí o Banco Central é contra, o Ministério da Fazenda é contra, a Caixa Econômica, todo mundo é contra!</p> <p>Pra ter inovação, tecnologia, escala, o microcrédito não resolve, tem que ter financiamento um pouco mais pesado. [...] E de onde vem esse financiamento? Ou dos grandes bancos, que não vão emprestar, porque têm medo, ou do autofinanciamento da própria comunidade. [...] com o quê? Poupança. Eu poderia arrecadar aqui no Palmeiras R\$ 3 milhões, do dia pra noite, dos poupadores. [...] Mas eu não posso fazer isso, porque é proibido.</p>

**Figura 05.IV. Principais Efeitos Negativos da Ausência de Marco Legal Para o Banco Palmas**




Fonte. Entrevista com Manoel

*(b) Ação governamental de combate à pobreza*

De acordo com Peredo e Chrisman (2006), países em desenvolvimento normalmente não possuem programas dedicados aos mais pobres. Não seria exagero esperar o mesmo do Brasil, onde é comum observar instituições públicas de caráter social com propósito desfigurado pelo seu por grupos políticos (WORLD BANK, 2013; TRANSPARENCY INTERNATIONAL - BRAZIL, 2013).

Entretanto, nos últimos anos, o governo federal tem investido recursos crescentes no combate à fome e à miséria. Programas de amplitude nacional foram estruturados para atender aos 16 milhões de brasileiros que vivem em situação de pobreza extrema. Dentre esses programas, os de maior impacto à operação do Banco Palmas são os listados na figura 06.IV.

Os programas Brasil sem Miséria e Bolsa Família auxiliam no alívio da situação de profunda pobreza ou miséria dos tomadores de crédito do Banco Palmas, tornando-os mais aptos à tomada de crédito. O Programa Crescer, por sua vez, altera o panorama da oferta de microcrédito no Brasil e afeta a dinâmica concorrencial dentro do Conjunto Palmeiras e redondezas, conforme será discutido no item (c).

	<p><i>Objetivo:</i> Elevar a renda e as condições de bem estar da população.  <i>Público-alvo:</i> brasileiros que vivem em lares cuja renda familiar é de até R\$70,00/mensais por pessoa.  <i>Ações:</i> transferência de renda; acesso a serviços públicos nas áreas de educação, saúde, assistência social, saneamento e energia elétrica; e inclusão produtiva.</p>
	<p><i>Objetivo:</i> expandir a oferta de microcrédito produtivo orientado no Brasil. O Programa Crescer expande os objetivos e escopo do PMPO<sup>(1)</sup> (lei 11.110/2005)  <i>Público-alvo:</i> população empobrecida em busca de crédito para empreender  <i>Ações:</i> mobilização de bancos públicos para a concessão de crédito a um custo de 8% a.a. e TAC de 1%; oferecimento de subsídios para bancos privados ingressarem no programa, com as mesmas condições de concessão de crédito oferecidas pelos bancos públicos.</p>
	<p><i>Objetivo:</i> combate à miséria. O Bolsa Família faz parte do Plano Brasil Sem Miséria.  <i>Público-alvo:</i> brasileiros que vivem em lares cuja renda familiar é de até R\$70 por pessoa.  <i>Ações:</i> transferência de renda; condicionalidades (reforçam o acesso a direitos sociais básicos); ações e programas complementares.</p>

(1) Programa de Microcrédito Produtivo Orientado

**Figura 06.IV. Principais Programas Governamentais de Combate à Pobreza e à Miséria**

Fontes. Adaptado de Brasil - Governo Federal (2013) e Ministério do Desenvolvimento Social (2013)

(c) *Ambiente competitivo de microfinança*

Por definição, o Banco Palmas não é um agente capitalista competitivo. De todo o modo, ele é tocado pelas políticas e ações de outras instituições financeiras – governamentais e privadas – atuantes no seu território.

Pressionados pelo Banco Central e pelos programas de combate à pobreza do governo federal, os grandes bancos privados brasileiros e internacionais estão implantando programas agressivos de microcrédito. As suas taxas de juros são subsidiadas pelo Estado, o que aumenta a sua competitividade. A expectativa do Banco Palmas é a invasão das comunidades pobres pelas marcas financeiras tradicionais, que oferecerão crédito a um custo mais baixo. Por outro lado, Manoel acredita que a falta de vocação e experiência dos grandes bancos para o trabalho com os mais pobres reduz a probabilidade do Palmas ser impactado de modo contundente pela concorrência crescente. Schicks (2007) suporta o ponto de vista de Manoel. Para a autora, as IMFs financeiramente orientadas não possuem o conhecimento dos mercados locais, onde as IMFs sociais estão profundamente inseridas.

*Manoel*

Os bancos tradicionais não têm capilaridade pra fazer microcrédito, porque eles estão distantes do povo, não têm vocação. Imagina um banco [*tradicional*] numa favela fazendo microcrédito. Ia ser um desastre isso! Mas eles [*bancos tradicionais*] disseram: ‘mas nós vamos fazer!’... E, hoje, parece uma epidemia de gente fazendo microcrédito na comunidade. [...] Eles [*bancos tradicionais*] vão invadir as comunidades, mas vão quebrar. A gente tem que ter paciência... Eles [*bancos tradicionais*] vão vir, não vai ter jeito: o governo está pondo uma faca no pescoço deles. Eles vão jogar agentes oferecendo crédito como quem oferece banana. A gente não pode baixar os juros pra competir com eles, porque esse juro deles é subsidiado. [...] As pessoas [*clientes*] vão vir pra cá [*Banco Palmas*], vão correr pra lá [*bancos tradicionais*] e vão quebrar a cara. Vão ficar irritadas e vão voltar pra cá. E vamos continuar emprestando pra quem a gente quiser emprestar.

O caso dos bancos públicos, mais especificamente o do Banco do Nordeste, é diverso. Esse banco é uma instituição estatal de desenvolvimento que encabeça o CrediAmigo, atualmente, o maior programa de microcrédito das Américas. Fundado em 1998 – mesmo ano de criação do Banco Palmas – o CrediAmigo também está baseado em Fortaleza. Sua área de atuação se estende por todos os estados nordestinos, além de outros estados da região centro-oeste e norte.

Vários moradores do Conjunto Palmeiras são clientes do CrediAmigo e do Banco Palmas, ao mesmo tempo. Entretanto, o segundo não tem o primeiro como um competidor. Na visão do Palmas, as duas instituições têm lógicas e propósitos diversos. Além disso, o banco solidário se beneficia indiretamente da ação local do CrediAmigo. Vários tomadores de crédito chegaram até o Palmas através dele, por que, por vezes, preferem tomar empréstimos individuais – o CrediAmigo utiliza o método de empréstimo para grupos solidários. Em outros casos, os clientes enfrentam problemas em continuar a rotina de deslocamentos até as unidades do programa de microcrédito estatal, bastante afastadas do Conjunto Palmeiras.



*Caetano* O pessoal [*clientes*] do CrediAmigo quer sair [*parar de tomar crédito com esta empresa*]. Eles querem um crédito individual. Então, quando nós vemos que o grupo [*de empréstimo formado pelo CrediAmigo*] é bom, aí nós trazemos pra cá... Tipo, ‘quanto é que vocês pegam hoje no CrediAmigo?’ ‘R\$ 1 mil reais’. Mas eu fiz a visita e acompanhamento e vi que eles tinham condições de pegar mais. Pois então, pronto! ‘Vamos [...] trazer vocês pra o Banco Palmas e vamos emprestar de R\$ 1,5 a R\$ 2 mil’... Mantemos a responsabilidade de um deles ser o líder, mas sem a obrigação solidária, acreditando no potencial deles e emprestando um valor maior.

Independentemente do motivo, quando esses clientes chegam ao Banco Palmas, eles já receberam alguma educação nos procedimentos e obrigações da transação de crédito, o que os torna mais apto para a captação de empréstimos.

*Caetano* Costumo dizer, brincando, que o CrediAmigo é o nosso concorrente direto, mas não é. Ele dá crédito, mas ele não acredita diretamente naquele produtor, naquele comerciante. Porque se o CrediAmigo tem R\$ 5 mil e puder dividir isso pra oito pessoas, ele faz isso. É uma forma de segurança, de não ter uma inadimplência grande... [...] Já a gente não. Se eu vejo que um cliente tem potencial de pegar R\$ 5 mil individual, por que nós não acreditamos nele e emprestamos esse R\$ 5 mil pra ele? [...] O cliente que já é do CrediAmigo é o melhor cliente que nós achamos, porque ele já tem uma consciência, já tem educação do que é um microcrédito, do que é o vencimento de uma parcela, o que é o compromisso com o crédito. É melhor do que uma pessoa que está iniciando agora, que ainda não tem aquele envolvimento, aquele conhecimento – ‘se eu atrasar eu vou pagar tanto de juros, meu crédito vai diminuir’...

Os benefícios indiretos da atuação de outras IMFs na área de atuação do Banco Palmas não eliminam o risco de sobre-endividamento dos seus clientes, surpreendidos com a oferta súbita e abundante de capital. O risco deve aumentar se a ausência de conhecimentos fundamentais de administração e a falta de intimidade do público local com o crédito forem tomadas em conta.

Analisados os dois primeiros níveis do ambiente socioinstitucional do Banco Palmas, é passa-se ao terceiro círculo institucional, preenchido pela própria IMF social.

### **Nível de governança: o Banco Palmas.**

Neste subtópico, o Banco Palmas é detalhado em suas principais partes: (a) história, (b) missão, seu (c) público-alvo e área de atuação, (d) serviços oferecidos, o (e) desempenho econômico da sua operação, (f) constituição legal e organograma e (g) estrutura de capital. Como se poderá observar, o Banco Palmas possui as características de uma IMF socialmente orientada (BATTILANA, DORADO, 2010) e de uma empresa baseada em comunidade (EBC) (TRACEY, PHILIPS, HAUGH, 2005; PEREDO, CHRISMAN, 2006).

### *(a) História*

A história do Banco Palmas está profundamente enraizada no território onde ele se insere, o Conjunto Palmeiras. Atualmente, esse bairro possui em torno de 30 mil habitantes, grande parte semianalfabeta, recipiente de auxílio social governamental e trabalhadora da economia informal.

A evolução inextricável do Conjunto Palmeiras e do Banco Palmas preenchem essa instituição de características primordialmente comunitárias, as quais imprimem nos seus diversos elementos (missão, operação, *staff*, produtos, estratégias etc.) um forte viés desenvolvimentista territorial. A história do Conjunto Palmeiras e do seu banco pode ser resumida em cinco fases principais (SEGUNDO, MAGALHÃES, 2003, 2008; BANCO PALMAS, 2012a).

*Fase 01.* Em 1973, a Prefeitura de Fortaleza expulsa moradores favelados – em torno de 1.500 famílias – da região litorânea e aloca-os em uma área inicial de 118 hectares, 18 quilômetros distantes da orla, na periferia da capital. A região em questão não possui absolutamente nenhuma infraestrutura. É um terreno descampado e povoado de gado. As primeiras casas foram feitas de restos de plástico, papelão e sucatas. Localizavam-se em meio a um grande charco, produto da retirada da enorme quantidade de carnaúbas (palmeiras) que preenchiam a área e que deram o nome ao novo conjunto habitacional. Em 1977, a população inicia sua primeira ação conjunta – a luta pela melhoria das condições sanitárias e de saúde do bairro. Em 1978, são construídos na área uma primeira escola de ensino fundamental e um primeiro posto de saúde.

*Fase 02.* Em 1981, é criada a Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP), que inicia um forte processo de organização e mobilização social no bairro. A população local mobiliza movimentos de reivindicação por uma infraestrutura urbana mínima e outros serviços básicos os quais tornassem o local humanamente habitável. No início da década de 1990, o bairro conta com 26 organizações populares, o que indica um nível importante de participação coletiva no território.

Em 1991, as lideranças locais organizam o primeiro seminário Habitando o Inabitável, do qual nasce um plano estratégico para a urbanização do bairro ao longo dos próximos 10 anos. Em 1992, com o apoio técnico do PRORENDA Urbano<sup>60</sup>, a comunidade local

---

<sup>60</sup> Programa estatal de viabilização de espaços econômicos para população de baixa renda.

elabora o Plano de Desenvolvimento Comunitário Integrado (PDCI), instrumento que identifica os problemas do bairro e aponta possibilidades de solução para os mesmos. O PDCI é um plano abrangente e participativo, tendo como foco a promoção do desenvolvimento comunitário, a partir do compromisso de cada morador com a construção do seu território.

Assim, a década de 1990 é marcada pela urbanização do Conjunto Palmeiras, viabilizada por uma série de parcerias com organizações comunitárias locais, com o poder público e agências de cooperação técnica, e associada a um sistema de mutirão remunerado. Em 1997, acontece o segundo seminário Habitando o Inabitável, quando se conclui que o objetivo de urbanização foi alcançado. O seminário também aponta que muitos moradores estavam vendendo suas residências por não terem como arcar com os custos do bairro por eles mesmos construído: IPTU, taxas de água, energia elétrica e sistema sanitário etc. A partir dessa realidade, os participantes do seminário delineiam um projeto de geração de trabalho e renda para o território.

Como produto direto do projeto, a ASMOCOMP funda, em 1998, o Banco Palmas, com um capital total de R\$2.000 reais tomado em empréstimo de uma ONG local, a Cearah Periferia. Inicialmente, o banco oferece seus empréstimos através de uma única linha de microcrédito e via um sistema próprio de cartão de crédito (batizado de PalmaCard). Nos períodos iniciais, a instituição se mantém de portas abertas apenas através de pequenas doações cedidas por agências de cooperação e desenvolvimento internacional (OXFAM-GB e GTZ).

*Fase 03.* Em 2000, o Banco Palmas integra a Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária que incorpora ao banco a metodologia de economia solidária focada na concepção de redes de *prosumidores*<sup>61</sup>, ou seja, na articulação direta dos produtores e consumidores locais. A iniciativa amplia a noção de sustentabilidade econômica local e gera oportunidades de trabalho e renda comunitários a partir do estímulo para a produção de bens de primeira necessidade e da organização comunitária para o consumo dos produtos fabricados pela população local.

Em 2001, é criada a rede DLIS (Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável). O Banco Palmas passa a integrá-la com o objetivo de troca de experiências com outros

---

<sup>61</sup> O neologismo deriva da concatenação das palavras *produtor*, *consumidor* e *ator social*.

projetos de desenvolvimento local no Brasil. Nessa fase, há uma forte expansão dos serviços e projetos financeiros e não financeiros do banco.

Em 2002, com o auxílio do Movimento Monetário Mosaico (MoMoMo), o Banco Palmas alcança um marco histórico ao lançar sua moeda própria de circulação local, o *Palmas*. Seu objetivo central é canalizar a renda do Conjunto Palmeiras para os negócios da própria comunidade e, ao mesmo tempo, dar um novo valor simbólico ao dinheiro. A partir da doação de R\$ 51 mil do MoMoMo, o Banco Palmas emite o valor correspondente em *Palmas*, lastreando-o em reais.

A partir de 2003, a metodologia de finanças solidárias dos bancos comunitários começa a ser discutida em diversas partes do Brasil. Em 2004, surge em Paracuru/CE o segundo banco comunitário brasileiro. Nos anos vindouros, a criação de bancos comunitários ao redor do país é acelerada – atualmente, há no Brasil mais de 100 instituições deste tipo.

*Fase 04.* Ainda em 2003, é criada a OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) Instituto Palmas. A principal função do instituto é difundir a tecnologia do Banco Palmas, para a criação de outros Bancos Comunitários no Brasil, integrando-os em rede. O Banco Palmas relaciona-se com o Instituto Palmas do mesmo modo que os outros Bancos Comunitários o fazem: utilizando suas linhas de crédito, correspondente bancário e micro-seguros. Com o apoio do SENAES/TEM, o Instituto Palmas cria a Rede Brasileira de Bancos Comunitários de Desenvolvimento (RBBCD).

A partir do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), o fundo de capital do Banco Palmas recebe, em 2005, um incremento substancial com a contratação de R\$ 50 mil do Banco Popular do Brasil. Atualmente, o Banco Palmas compartilha um fundo total de R\$ 1,5 milhão, emprestado pelo BNDES, com os outros bancos da RBBCD. Além dessa fonte principal, o Banco Palmas eventualmente capta fundos em outras instituições. São exemplos: Governo Estadual do Ceará, ONGs (Sitawi e outras), Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

*Fase 05.* Atualmente, o Banco Palmas passa por um processo de forte expansão, acompanhado pela profissionalização da sua gestão. Na comparação com o ano anterior, o banco mais que quadruplicou sua carteira total de empréstimos e sextuplicou a carteira total de clientes atendidos, em 2011. O crescimento exponencial foi viabilizado pelo aumento substancial do seu fundo de empréstimo e pela migração do seu sistema de

gestão de um modelo interno construído sobre planilhas eletrônicas para uma plataforma de TI especificamente desenhada para a gestão de instituições de microfinança.

(b) *Missão*

A missão do Banco Palmas é definida como:

*Segundo e Magalhães (2006, p. 9)* Promover o desenvolvimento territorial local, através do fomento à criação de redes locais de produção e consumo, baseado no apoio às iniciativas de economia solidária em seus diversos âmbitos.

É possível perceber que essa missão é íntima à própria história e formação do Banco Palmas. O forte enraizamento comunitário anima a trajetória da instituição. É a mobilização e coordenação coletivas da população circundante ao banco e seus atores internos e externos, sociais e econômicos, que permitem a sua existência e operação. Em outras palavras, o Banco Palmas só existe através do capital social comunitário local que, adiciona-se, ele próprio fomenta e constrói ao longo do tempo. O território no qual está inserido é o grande foco de atenção do banco e sua visão é, portanto, primordialmente comunitária. Não por acaso, o banco toma emprestado de Paul Singer a frase “ninguém supera a pobreza sozinho” para seu *slogan*. A seguir, são detalhados os principais elementos diretamente relacionados à missão do Banco Palmas.

*Formação e controle comunitários.* Devido à formação histórica do Banco Palmas, seu controle estratégico e operacional é monopolizado pela própria comunidade que o fundou. Em torno de 95% do efetivo total da instituição é formado por moradores locais (BANCO PALMAS, 2010). Embora existam movimentos de interação e colaboração com *stakeholders* externos, são os fundadores e clientes do banco, em conjunto com o corpo de moradores do Conjunto Palmeiras, que operam e decidem as suas linhas gerais de ação.

*Segundo e Magalhães (2008, p. S-16)* O Banco Palmas é, de fato, um projeto de desenvolvimento local que tem seu fundamento no empoderamento da comunidade. A Metodologia Palmas só funciona se for totalmente compreendida e realizada pela comunidade. As relações de solidariedade e confiança que perpassam nossos produtos só têm viabilidade se estiverem sendo geradas pela ambiência das relações comunitárias. Neste sentido, sempre tivemos claro que todos os gestores do Banco Palmas tinham que ser pessoas da própria comunidade. Tanto para viabilizar as ações do banco como para gerar cidadania no próprio bairro.

*Segundo e Magalhães (2006)* É a própria comunidade quem decide criar o banco, tornando-se gestora e proprietária do mesmo. (p. 7)  
Engajar pessoas da própria comunidade nas atividades do banco não é opcional, é essencial. Os comunitários devem estar em todos os níveis de gestão do banco: da

gerência ao caixa, da diretoria da organização gestora ao corpo de associados. (p. 27)

*Adão* O que acontece é que já que nós, funcionários, todos moramos no Palmas, nós representamos o [Conjunto] Palmeiras. Então, as decisões que a gente toma aqui, é uma decisão da comunidade. Então, o controle social e com relação à comunidade nas decisões do Palmas acontecem dessa forma [...]

*Desenvolvimento territorial endógeno.* Como os excertos citados na sequência deixam claro, a função última do Banco Palmas é alavancar o desenvolvimento do seu território como um todo. Esse objetivo está à frente, inclusive, da rentabilidade financeira da instituição e dos ganhos individuais auferidos pelos seus tomadores de crédito. Neste contexto, o crédito, mesmo tendo importância significativa para o Banco Palmas, é um meio e não um fim.

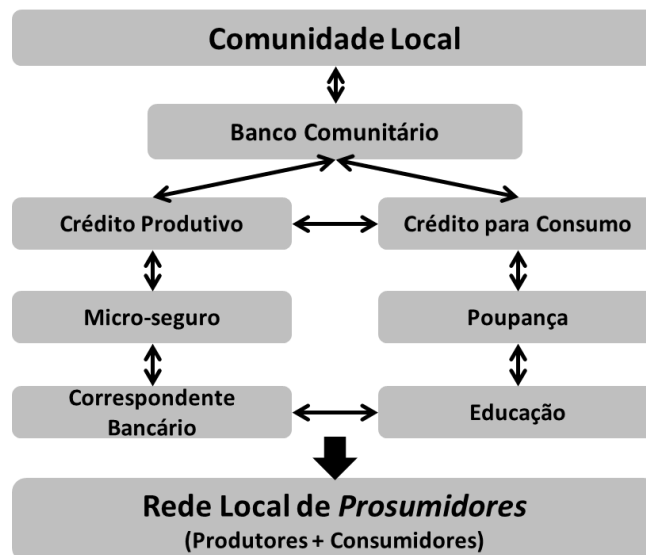
*Segundo e Magalhães (2006)* O foco de um banco comunitário de desenvolvimento (BCD) é o próprio território enquanto espaço social onde ele se insere, e não os tomadores de crédito em si. O BCD é um sistema que integra em rede o crédito, a produção e o consumo, objetivando o desenvolvimento do território para se alcançar o desenvolvimento do indivíduo/grupo tomador de crédito (p. 34)

[...] A razão de existir de um BCD é o desenvolvimento do território [...] O BCD não pode se preocupar apenas com seus aspectos internos, com seus tomadores de crédito, com um ou outro segmento produtivo [...] Todos os segmentos são importantes para o banco, desde que trabalhamos com a visão estratégica, integrada e sistêmica de que eles conjuntamente compõem o tecido social do território. [...] É no território que interagimos e construímos redes de relações sociais e políticas que repercutem no desenvolvimento político, econômico e cultural [...] (p. 18)

*Manoel* [...] essa tese [da microfinança financeira] é a de que o microcrédito sozinho resolve, ou seja, que ele consegue resolver pelo mercado, pela lógica do mercado. 'Você pega o crédito, como se fosse um avatar, como se o mundo fosse um avatar... Você pega o crédito, compra, cria o seu plano de negócio, monta o negócio, consegue com o mercado, começa a lida, paga a dívida'... Em que mundo é esse que tu vive?! [...] Com quinze anos que a gente está nessa história de microcrédito, eu não conheço uma única pessoa que tenha superado a pobreza pelo microcrédito, sozinho, sem ninguém por trás.

Como a figura 07.IV ilustra, o fluxo de empréstimos é apenas uma entre outras estratégias utilizadas para vitalizar e reforçar o tecido econômico interno do território de atuação do banco, através da aproximação e coordenação dos atores locais, os quais ocupam alternada ou concomitantemente o papel de produtores e consumidores.

No termo “*prosumidores*” está condensada a intenção primordial de canalizar a renda auferida pela comunidade para a própria comunidade, de modo a gerar riqueza e desenvolvimento local.



**Figura 07.IV. Ações de um Banco Comunitário**  
 Fonte. Adaptado de Banco Palmas (2011d, p. 8)

*Fomento e utilização de capital social comunitário.* O amplo conjunto de serviços financeiros e não financeiros oferecidos pelo Banco Palmas, unido a sua história, natureza e enraizamento comunitários, catalisam o capital social do seu território. *Este capital social, próprio da comunidade local, portanto comunitário, é traduzido em proximidade, confiança interpessoal, intensificação dos canais informais de informação, de monitoramento e de enforcement, em benevolência e em mobilização coletiva de indivíduos em interação como banco.* O capital social comunitário preenche, estrutura e viabiliza o Banco Palmas, incluindo suas operações de crédito. Os habitantes locais são integrados em uma ampla rede comunitária de relações socioeconômicas, ancorada e fomentada nas ações do banco, dirigidas ao desenvolvimento local.

*Segundo e Magalhães (2006, p. 16-17)*

O ‘modus operandi’ do BCD é todo pautado na lógica da confiança e da complementariedade [...] Os BCDs são também escola de formação onde se cria o que se convencionou chamar de capital social: gente organizada, opinando e decidindo sobre o futuro da comunidade.

*Manoel*

[...] O problema não é estar, é ser da comunidade. Ele [*Banco Palmas*] é a comunidade. [...] É completamente diferente [...] essa relação de proximidade, mas de proximidade orgânica, digamos assim. O banco é cria da própria comunidade, nasce de dentro das suas entranhas... As pessoas são daqui, conhecem as suas relações. Precisa ter relação, o banco precisa ter história dentro. É completamente diferente... Por isso, o crédito de balcão, porque as pessoas conhecem... Tanto as pessoas conhecem a pessoa que está dando o crédito, como a pessoa que está dando ali [*analista/agente de crédito*] conhece [*os clientes*]. E ela tem as relações aqui, o filho dela estuda aqui, ou ela fez um curso de capacitação profissional... Ou a tia dela, ou ela própria, ou o pai ou a mãe tem uma barraca na feira. Então, ela tem relações com isso aqui [*com o Banco Palmas*]...

*Visão à esquerda do espectro político (justiça social e econômica).* O Banco Palmas rechaça a visão desenvolvimentista tradicional, particularmente os exemplos de economia de livre mercado, tidos como a expressão máxima do capitalismo, como o modelo americano, por exemplo. O capitalismo é entendido, no melhor dos casos, como sendo insuficiente e, no limite, como endemicamente injusto.

*Segundo e Magalhães (2006)*

[...] um empreendimento cresce em detrimento do outro. Um ‘se dá bem’ porque tomou o freguês do outro. Essa é a lógica da competição capitalista, que compreende que não ‘há espaços para todos’ e que, portanto, é preciso competir e disputar. Essa lógica aposta nas saídas individuais e no empreendedorismo como solução capaz de reverter a pobreza. [...] A visão territorial defendida pelos BCDs compreende que vamos – coletivamente – crescendo e se desenvolvendo em cooperação e colaboração. A saída é coletiva e em rede. O bairro/território precisa organizar uma rede de prosumidores (produtores + consumidores) que deve interagir de maneira que um dependa do sucesso do outro. (p.35)

O BCD traz em si muitas novidades e tem um discurso bastante contestador do modelo econômico vigente [...] (p. 20)

Essa visão está impressa, por exemplo, na iconografia adotada pela instituição. Poesias e textos de cordel de caráter crítico e contestatório, acompanhados de imagens de líderes socialistas, como Che Guevara, decoram as dependências do banco e são recorrentes nas suas produções culturais (peças de teatro, fotonovelas, músicas, vídeos etc.). A concepção econômica capitalista é substituída pelo ideal de economia solidária e pelo modelo coletivo de organização socioeconômica, que busca direcionar os atores comunitários – individuais e coletivos – do território de atuação do banco para a colaboração, a reciprocidade e o desenvolvimento endógeno. De modo semelhante, o conceito de PIB (Produto Interno Bruto) é substituído por FIB (Felicidade Interna Bruta).

*Banco Palmas (2010, p. 28-29)*

O Banco Palmas é um empreendimento de economia solidária no campo das finanças solidárias. Podemos afirmar isso porque (i) o banco não tem dono, é de propriedade coletiva, pertence à comunidade; (ii) não se apropria de seus excedentes (lucro). Todos os excedentes são reinvestidos em novos créditos para a comunidade; (iii) mantém taxas de juros abaixo das de mercado; (iv) estimula redes de colaboração entre produtores e consumidores; (v) realiza análise de crédito com base no aval vizinhança e confia na pessoa humana ao fazer a concessão do crédito.

Outro desdobramento crítico da visão do Banco Palmas é o entendimento do seu papel em relação a seus clientes. Para ele, a responsabilidade pelo sucesso do cliente, não apenas econômico, mas no sentido de libertação e empoderamento, deve ser compartilhada com o banco. O tomador de crédito, antes de ser uma fonte de receitas potenciais, é visto como um elo comunitário que pode contribuir para a melhoria ou enfraquecimento do território.



*Manoel* A primeira coisa para um banco de cunho social que pense na inclusão, no desenvolvimento de pessoas, na geração de renda, enfim, na diminuição da pobreza é tirar as algemas da cabeça da pessoa, pra, então, ela poder imaginar que ela pode ser melhor, que ela pode ter uma vida melhor, que ela pode ter uma renda melhor.

*Adão* O Banco Palmas é mais do que um financiador. Ofereceremos uma série de serviços pra ter esse estreitamento de relação com a pessoa, com o intuito de que ela possa pagar esse crédito, afinal de contas, a gente precisa se sustentar; mas o intuito é também de que ela possa pegar um empréstimo maior, que ela possa sair dessa condição que ela está e ascenda a uma condição melhor e, que com isso, ela ajude a coletividade do bairro. Então a gente está sempre pensando nessa lógica.

*Escala territorial.* Ao contrário do direcionamento mais comum dos empreendimentos tradicionais, o Banco Palmas não objetiva ganhar novos mercados e expandir sua área geográfica de atuação. O banco busca conter-se à escala percebida por ele como a mais adequada para a sua atual área de atuação – Conjunto Palmeiras e bairros vizinhos.

*Manoel* [...] o microcrédito não pode ser numa escala global, que empresta em São Paulo, Rio... Aí vira um banco tradicional, onde perco a convivência e as relações de solidariedade... Eu perco tudo. Mas ele não pode ser muito micro, porque se não, ele não consegue dar o desenvolvimento do território... Ele beneficia algumas pessoas ali, digamos assim, mas ele não consegue desenvolver o território...

*Ação institucional.* O Banco Palmas mantém duas ações institucionais de maior repercussão, as quais extrapolam seus limites organizacionais. A primeira é o *lobby* junto a instâncias governamentais para a criação de um marco legal para os bancos comunitários.

*Manoel* Hoje, a gente se relaciona com vários agentes do governo, todos os bancos públicos, o SENAI, o Ministério do Trabalho e tal... Mas é um processo de convencimento ainda muito forte, de convencer de que isso [*bancos de desenvolvimento comunitário*] é uma alternativa boa pra o Brasil e que, portanto, precisa de mais recursos. Nosso grande esforço, hoje, é enquadrar os bancos comunitários no Brasil Sem Miséria [*programa federal*]. O Brasil Sem Miséria tem muitos recursos, tem muitas estruturas e os bancos comunitários não estão lá dentro. [...] Tem uma dificuldade, porque não tem um marco legal para bancos comunitários...

*Segundo e Magalhães (2006, p. 51)* [Os BCDs têm a] necessidade de captar recursos para poder emprestar de acordo com os critérios estabelecidos pela comunidade. Sem a poupança (entrada de recursos), os BCDs ficam sempre dependendo de captação externa, com regras e normas geralmente impostas pelo ‘dono do dinheiro’. Portanto, na luta pelo marco legal dos BCDs é preciso incluir o sistema de poupança popular. Isso conquistado, estaremos dando um passo decisivo para a criação de um Sistema Nacional de Finanças Solidárias.

Como mostram os excertos, o marco legal é importante para facilitar a captação de recursos junto a entes públicos e privados e para libertar os BCDs de fontes externas de capital, através da utilização de poupança interna da própria comunidade como fundo de empréstimo e desenvolvimento. Atualmente, há um projeto de lei – Projeto de Lei Complementar 93/2007 (2013) – tramitando em Brasília para a criação do marco legal

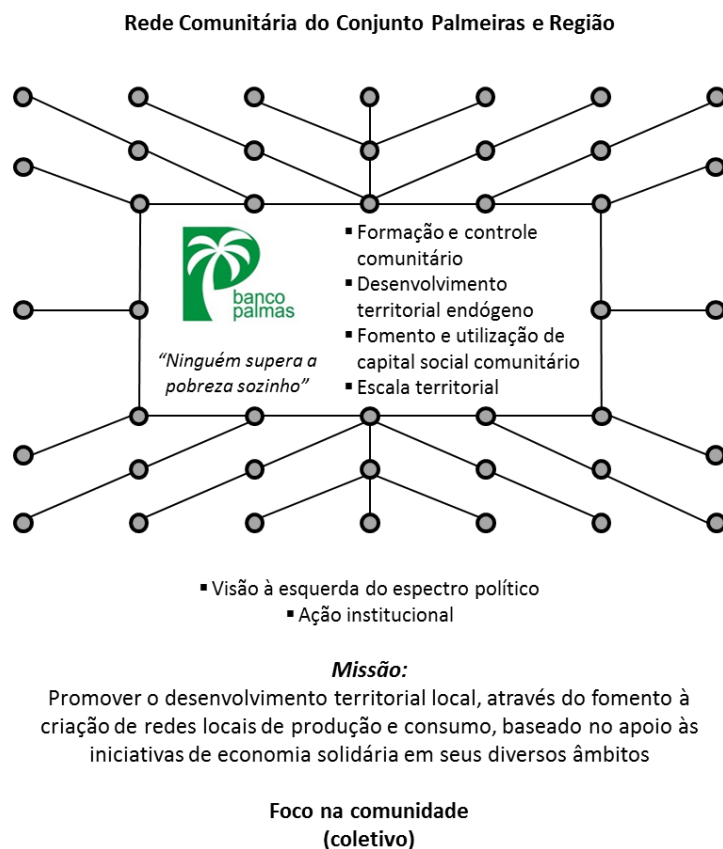
dos bancos comunitários. Entretanto, avanços consistentes para a sua aprovação ainda não foram observados.

A segunda ação institucional de maior visibilidade do Banco Palmas é a criação e gestão, através do Instituto Palmas, da Rede Brasileira de Bancos Comunitários de Desenvolvimento (RBBCD). Atualmente, essa rede conta com mais de cem bancos comunitários espalhados pelo Brasil, unificados e coordenados pelo Instituto Palmas. O Banco Palmas empresta *know-how*, na forma de treinamentos, cursos e materiais didáticos, para a criação e administração de bancos locais. A grande maioria dessas organizações espelham, de modo geral, as características fundamentais do Banco Palmas, incluindo a utilização de moedas e mapas locais de produção e consumo.

*Segundo e  
Magalhães  
(2006, p. 53)*

É importante destacar que todos os BCDs que integram a RBBCD recebem uma espécie de 'selo de certificação' que oficializa sua entrada para a rede e unifica todos os BCDs. Essa unidade se dá na pluralidade. Por um lado, existem regras; procedimentos éticos, estruturas mínimas, que precisam ser seguidas por todos os BCDs. Por outro, cada BCD é livre para organizar-se localmente.

Por fim, a figura 08.IV resume a missão do Banco Palmas e seus principais elementos. Como fica claro, ele está enraizado, ou imbricado, na comunidade do Conjunto Palmeiras e região. Em outras palavras, o Banco Palmas existe a partir dessa comunidade. Os seis elementos que preenchem a missão do banco estão listados dentro da rede, junto ao banco. Quatro dos seis elementos são listados ao lado do Palmas porque são diretamente relacionados com a rede comunitária (*prosumidores*) que envolve e preenche o banco.



**Figura 08.IV. Missão do Banco Palmas**

*(c) Público-alvo e área de atuação*

Evidências anteriormente apresentadas nos níveis socioinstitucionais socialmente imbricado e formal do Banco Palmas mostraram as profundas dificuldades socioeconômicas enfrentadas pelo seu público-alvo. Na figura 09.IV, esses desafios são traduzidos em números. Metade da população do Conjunto Palmeiras, sua principal área de atuação, vive com uma renda individual mensal inferior a R\$100 e possui grau de escolaridade considerado muito baixo (ensino fundamental incompleto). Segundo o coordenador geral da instituição (Manoel), pelos menos um quarto dos habitantes locais tem como principal meio de subsistência algum tipo de auxílio governamental ou ajuda direta de terceiros e mais da metade das pessoas recebe o benefício governamental Bolsa Família; dois terços nunca realizaram um curso de qualificação profissional e nem desenvolvem atividades produtivas. A esse cenário se soma ainda uma baixa mobilidade geográfica da população local: 60% das famílias habitam o bairro há mais de 20 anos, o que poderia indicar um enraizamento mais profundo na comunidade palmeirense.

Como poderia esperar-se, a pobreza profunda imprime no território e na sua população outras características, normalmente negativas. Violência, problemas de saúde, gravidez precoce, erosão da instituição familiar e outras mazelas sociais são lugar comum no Conjunto Palmeiras.

O cenário econômico local é dominado pela informalidade, baixa tecnologia, ausência de indústrias, ênfase em atividades comerciais e dificuldade de acesso ao crédito. Ademais, os entrevistados relatam que boa parte da população local tem cadastro ativo em organizações de proteção ao crédito, o que representa uma barreira adicional para a tomada de empréstimo.

Outra característica do público-alvo do Banco Palmas é a ênfase em mulheres que, atualmente, contraem mais de 80% dos empréstimos cedidos pela instituição. Apenas através do Projeto ELAS<sup>62</sup>, o Palmas oferece crédito conjugado a outros serviços de apoio a 3.100 mulheres recipientes do benefício público Bolsa Família.

*Joana* O trabalho é direcionado pra essa questão da mulher. Esse é o lado mais frágil porque é o lado mais frágil da sociedade, porque é o lado mais agredido... São mulheres que têm muitos filhos, ou que tiveram filhos enquanto muito novas... Não tiveram tempo de conhecer nada, de viver a vida. Então, elas vivem vegetando. Elas não vivem, elas vegetam. São mulheres que não conhecem praia, que nunca viram teatro, que nunca entraram num *shopping*, que nunca foram pra nenhum barzinho, que não podem conversar com ninguém, e que muitas vezes o marido impede que saia de casa porque ela tem que ficar cuidando dos filhos.

O perfil dos empréstimos cedidos pelo Banco Palmas permite conhecer melhor seu público-alvo. Na figura 10.IV, estão listadas as diferentes linhas de crédito e montantes médios de empréstimos oferecidos. A amplitude do valor médio emprestado reflete a missão e estratégia do Palmas em dinamizar e alavancar a economia local através do financiamento dos seus diversos atores (consumidores, comerciantes, e produtores), dos mais pobres ao mais “ricos”, conectando-os em uma grande rede de *prosumidores* territorialmente enraizada.

---

<sup>62</sup> Desenvolvimento de um conjunto de ações de promoção, formação e orientação às mulheres beneficiárias do programa Bolsa Família, tomadoras de crédito do Banco Palmas. O principal objetivo é a inclusão socioproductiva, financeira e bancária dessas clientes.

Data-Base 2011 <sup>63</sup>				Data-Base 09/2010 – 08/2012 <sup>64</sup>		
Tempo de residência no bairro	Propor. %	Renda mensal familiar	Propor. %	Gênero dos clientes	% Empréstimos	% Valor
Até 10 anos	14,00%	< R\$230	3,61%	Feminino	81,36%	65,11%
11-20 anos	26,00%	> R\$230 < R\$360	2,81%	Masculino	18,64%	34,89%
> 20 anos	60,00%	> R\$360 < R\$720	44,58%	<b>Faixa etária dos clientes</b>	<b>% Empréstimos</b>	<b>% Valor</b>
<b>Escolaridade</b>	<b>Propor. %</b>	> R\$720 < R\$1.440	30,92%	15 – 20	2,50%	1,16%
Nunca estudou	10,07%	> R\$1.440	18,07%	21 – 30	20,17%	12,84%
Alfabetizado	12,08%	<b>Fonte de renda</b>	<b>Propor. %</b>	31 – 40	29,16%	29,45%
Ensino fundamental incompleto	33,56%	Trabalho formal (com carteira assinada)	28,89%	41 – 50	25,08%	31,39%
Ensino fundamental completo	10,74%	Trabalho informal (sem carteira assinada)	25,96%	51 – 60	15,83%	17,40%
Ensino médio incompleto	8,72%	Benefício governamental	24,38%	61 – 70	5,98%	6,25%
Ensino fundamental completo	24,83%	Aposentadoria	18,06%	> 70	0,97%	0,85%
Ensino superior incompleto	0,00%	Ajuda de terceiros	2,03%	<b>Atividade dos clientes</b>	<b>% Empréstimos</b>	<b>% Valor</b>
Ensino superior completo	0,00%	Outros	0,68%	Produção	8,94%	10,59%
<b>Participação em algum curso de qualificação profissional?</b>	<b>Propor. %</b>	<b>Família desenvolve alguma atividade produtiva no momento?</b>	<b>Propor. %</b>	Comércio	77,48%	74,44%
Sim	36,00%	Sim	31,00%	Serviço	13,59%	14,96%
Não	64,00%	Não	69,00%			
<b>Moradores na residência</b>			<b>Propor. %</b>			
01 – 04			58,00%			
05 – 08			37,00%			
> 08			5,00%			

**Figura 09.IV. Banco Palmas: Perfil do Público-Alvo**

Fontes: adaptado de Banco Palmas (2011e, 2012b)

<sup>63</sup> Censo realizado com os 32.000 habitantes (8.000 famílias) do Conjunto Palmeiras.

<sup>64</sup> No momento da extração desses dados, o Banco Palmas ainda estava em transição do sistema de gestão anterior para o novo. Portanto, as informações expostas não refletem a realidade exata da instituição.

Data-Base 09/2010 – 08/2012 <sup>65</sup>									
Faixas de crédito	Núm. Emprést.	Propor. %	Valor	Propor. %	Empréstimo médio	Empréstimos consecutivos	Núm. Emprést.; Propor. %		
< R\$100	0	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ -	01	217; 11,08%	11,08%	
> R\$100 < R\$200	301	15,37%	R\$ 57.336,35	2,27%	R\$ 190,49	02	386; 19,71%		
> R\$200 < R\$400	559	28,55%	R\$ 172.125,44	6,81%	R\$ 307,92	03	532; 27,17%		
> R\$400 < R\$1.000	567	28,96%	R\$ 342.951,01	13,58%	R\$ 604,85	04	431; 22,01%	88,91%	
> R\$1.000 < R\$3.000	332	16,96%	R\$ 613.140,64	24,28%	R\$ 1.846,81	05	236; 12,05%		
> R\$3.000 < R\$5.000	92	4,70%	R\$ 353.878,95	14,01%	R\$ 3.846,51	06	120; 06,13%		
> R\$5.000 < R\$10.000	68	3,47%	R\$ 477.147,68	18,89%	R\$ 7.016,88	>06	036; 01,84%		
> R\$10.000	39	1,99%	R\$ 509.228,36	20,16%	R\$ 13.057,14				
<b>Totais</b>	<b>1.958</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 2.525.808,43</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 1.289,99</b>		<b>1.958; 100%</b>	<b>100%</b>	
Data-Base 2011-2012 <sup>66</sup>									
Linhas de crédito	Núm. Emprést.	Propor. %	Valor	Propor. %	Empréstimo médio	Canal	Proporções		
Consumo (em moeda local)	798	9,97%	R\$ 42.015,15	0,80%	R\$ 52,65	<i>Balcão (Até R\$500,00)</i>	65% dos empréstimos 15% do valor (R\$) Empréstimo $\bar{x}$ : R\$152,56		
Bolsa Família	3.835	47,92%	R\$ 504.100,77	9,63%	R\$ 131,45				
Casa Produtiva	15	0,19%	R\$ 7.704,71	0,15%	R\$ 513,65				
Revendedor	198	2,47%	R\$ 84.869,46	1,62%	R\$ 428,63				
Economia Popular	360	4,50%	R\$ 155.515,71	2,97%	R\$ 431,99				
Empresarial I	2.393	29,90%	R\$ 1.842.445,34	35,20%	R\$ 1.227,89	<i>Administrativo (Acima de R\$500,00)</i>	35% dos empréstimos 85% do valor (R\$) Empréstimo $\bar{x}$ : R\$1.587,48		
Empresarial III	224	2,80%	R\$ 869.268,63	16,61%	R\$ 3.904,47				
Empresarial III	161	2,01%	R\$ 1.497.908,17	28,62%	R\$ 9.472,84				
Especial	8	0,10%	R\$ 102.884,05	1,97%	R\$ 12.860,51				
Raio	11	0,14%	R\$ 127.682,55	2,44%	R\$ 11.607,50				
<b>Totais</b>	<b>8.003</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 5.234.397,97</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 654,05</b>				

Figura 10.IV. Banco Palmas: Perfil de Empréstimos

Fonte: adaptado de Banco Palmas (2012b)

<sup>65</sup> No momento da extração desses dados, o Banco Palmas ainda estava em transição do sistema de gestão anterior para o novo. Portanto, as informações expostas não refletem a realidade exata da instituição. Também por esse motivo, a parte inferior da figura, a qual compreende os montantes cedidos em empréstimo no período de 2011-2012, informa valores superiores aqueles expostos na parte superior da figura (09/2010-08/2012).

<sup>66</sup> Dados compilados manualmente pelo coordenador de crédito do Banco Palmas.

O crédito ao consumo e às microempresas informais é amplamente incentivado. A soma de todas as operações de empréstimo efetivadas via balcão (até R\$500,00) chega a 65% do total de transações. As operações executadas pela via administrativa (R\$500,01 ↔ R\$ 15 mil), por outro lado, totalizam apenas 35% das transações do Banco Palmas, as quais, porém, compreendem 85% do valor total cedido em empréstimos. Esse capital é direcionado aos negócios de maior porte.

Independentemente do uso ou porte do crédito contraído, é muito raro que o cliente tome um único empréstimo no Banco Palmas. Apenas 11% dos tomadores de crédito realizam apenas uma transação financeira com a instituição. Todo o restante continua tomando novos empréstimos que, dependendo das condições – basicamente resumidas à sua anuência e boa comunicação com os agentes de crédito – são crescentes ao longo do tempo.

*(d) Serviços oferecidos*

Os serviços oferecidos pelo Banco Palmas podem ser separados em três grandes grupos: financeiros, não financeiros ou de apoio, e de rede. Como os serviços de rede, direcionados ao Instituto Palmas, fogem ao escopo da presente pesquisa, serão aqui abordados apenas os dois primeiros grupos de serviços.

*Serviços financeiros.* Os serviços financeiros estão resumidos nas figuras 11.IV e 12.IV. A figura 11.IV apresenta todos os tipos de crédito oferecidos pelo Banco Palmas, o canal de empréstimo, pelo qual o empréstimo é processado, os critérios para aprovação dos créditos e outras informações básicas a respeito dos mesmos.

Com empréstimos iniciando em R\$50,00 e estendendo-se até R\$15 mil, o Banco Palmas atende os mais diversos tipos de clientes, com as mais diversas necessidades. A amplitude do porte dos empréstimos permite a ela conectar consumidores e produtores em um mesmo circuito financeiro, lubrificando e impulsionando o tecido econômico local.

Já a figura 12.IV mostra o restante dos serviços financeiros oferecidos pela instituição em parceria com outras instituições. O correspondente bancário desempenha um papel proeminente dentro do rol de serviços oferecidos pelo Banco Palmas. Esses postos avançados da Caixa Econômica Federal (CEF) e do Banco do Brasil (BB) oferecem uma porta de entrada à população local para a sua inclusão financeira. Embora os

correspondentes bancários não possuem a mesma estrutura física de uma agência bancária tradicional, eles operam o mesmo sistema de informação (SI) dos seus bancos mantenedores. Isso significa que o morador local, ao abrir uma conta corrente simplificada em um desses correspondentes, adentra no sistema financeiro tradicional, onde novas oportunidades são oferecidas. Posto de outro modo, os correspondentes bancários oferecem a plataforma sobre a qual outros serviços financeiros são possíveis, incluindo a operação de crédito do Banco Palmas.

As apólices de micro-seguros também são importantes para a população local. Os produtos da Zurich Seguros oferecem alguma proteção contra choques familiares e econômicos inesperados os quais podem acarretar forte erosão econômica individual e coletiva aos clientes do Banco Palmas. A adesão a um micro-seguro impede que a morte do líder de um negócio familiar, por exemplo, implique o seu fechamento por falta de capital de giro de curtíssimo prazo ou por necessidade de cobertura de despesas funerárias. O micro-seguro também contribui para a geração de poupança comunitária e para a sustentabilidade financeira do Banco Palmas.

Por fim, o serviço de pagamentos móveis oferece aos clientes do Palmas a experiência da compra comunitária via telefone celular. Até o momento da realização da presente pesquisa, o projeto ainda estava na sua fase piloto, contando com menos de 500 aparelhos celulares equipados com os *chips* que permitem esse tipo de operação. No projeto está inclusa a expansão das funcionalidades do serviço, o aumento de usuários (tanto pagadores quanto recebedores), a possibilidade dos tomadores de crédito pagarem seus empréstimos através do uso do telefone móvel e a cessão eletrônica de empréstimos em moeda local (*Palmas*). O objetivo do banco é aumentar a inclusão financeira local, reduzir os custos de transação, seus e dos seus clientes, e melhor rastrear os circuitos percorridos pela moeda local na comunidade.



	Linhas de Crédito	Propósito	Público-alvo (Conjunto Palmeiras e Região)	Critérios para Aprovação	Montantes	Tx. Juros a.m.	Prazo <sup>67</sup>	Tx. Admin.
Canal Administrativo (Empresarial)	Empresarial (I, II e III)	Fomentar a criação e, principalmente, expansão de micro e pequenos negócios.	Micro e pequenos negócios formais e informais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de restrição de crédito</li> <li>Apresentação de documentos comprobatórios do negócio, quando necessário for</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; R\$ 2,500.01</li> <li>R\$ 2,500.01 ↔ R\$ 5,000.00</li> <li>R\$ 5,000.01 ↔ R\$ 15,000.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.50%</li> <li>3.00%</li> <li>3.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
	Especial			<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação pelo balcão</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
	"Raio"	Oferecer capital de giro para compras empresariais emergenciais ou de oportunidade.	Pequenos negócios formais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação por agente de crédito</li> <li>Aprovação pelo Comitê de Avaliação de Crédito (CAC)</li> </ul>	R\$15.000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.00%</li> </ul>
Bolsa Família <sup>68</sup>	Padrão			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de restrição de crédito</li> <li>Últimos 03 comprovantes de recebimento do Bolsa Família</li> </ul>	< R\$ 150.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
	Avalista	Ajudar mulheres em situação de pobreza profunda através do atendimento a suas necessidades imediatas de consumo.	Mulheres recipientes do benefício governamental Bolsa Família	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrição de crédito</li> <li>Avalista (outro cliente do BP) sem restrição de crédito</li> <li>Últimos 03 comprovantes de recebimento do Bolsa Família</li> </ul>	R\$ 150.01 ↔ R\$ 450.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
	Grupo			<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrição de crédito</li> <li>Formação ou adesão a grupo de empréstimo</li> <li>Últimos 03 comprovantes de recebimento do Bolsa Família</li> </ul>	< R\$ 50.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
Canal Balcão	Revendedor	Padrão	Pequenos revendedores (normalmente mulheres) – cosméticos, bijuterias, roupas íntimas etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de restrição de crédito</li> <li>Notas fiscais das 02 últimas compras de produtos de revenda</li> </ul>	< R\$ 500.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
		Avalista	Oferecer capital de giro a pequenos revendedores de modo a auxiliá-los na gestão do seu fluxo de caixa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrição de crédito</li> <li>Avalista (outro cliente do BP) sem restrição de crédito</li> <li>Notas fiscais das 02 últimas compras de produtos de revenda</li> </ul>	< R\$ 500.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6</li> </ul>
	Casa Produtiva	Padrão	Oferecer capital para reforma ou expansão da moradia de habitantes de baixa renda, os quais executam suas atividades profissionais nas suas próprias residências.	Habitantes de baixa renda que executam suas atividades produtivas na própria residência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de restrição de crédito</li> <li>Cotação de material de construção de um fornecedor local apontado pelo Banco Palmas</li> </ul>	< R\$ 450.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6</li> </ul>
Avalista				<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrição de crédito</li> <li>Avalista (outro cliente do BP) sem restrição de crédito</li> <li>Cotação de material de construção de um fornecedor local apontado pelo Banco Palmas</li> </ul>	< R\$ 450.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
Economia Popular	Padrão	Oferecer capital a trabalhadores da economia popular que já possuem um micro-negócio informal ou que desejam iniciar uma atividade produtiva informal	Trabalhadores da economia popular (por ex.: vendedores de rua – pipoca, sorvetes etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de restrição de crédito</li> <li>Qualquer nota fiscal obtida de fornecedores locais</li> </ul>	< R\$ 500.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
	Avalista			<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrição de crédito</li> <li>Avalista (outro cliente do BP) sem restrição de crédito</li> <li>Qualquer nota fiscal obtida de fornecedores locais</li> </ul>	< R\$ 500.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.00%</li> </ul>
Consumo	Padrão	Oferecer capital para fins de consumo (em Palmas) a indivíduos em situação de pobreza profunda ou miséria.	Moradores locais em situação de pobreza profunda ou miséria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes podem ou não ter restrição de crédito</li> </ul>	< R\$ 200.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.00%</li> </ul>

**Figura 11.IV. Banco Palmas: Linhas de Crédito**

Fonte: adaptado de Banco Palmas (2011d)

<sup>67</sup>Estes são os períodos máximos para a quitação do empréstimo. O mesmo pode eventualmente ser quitado em períodos mais curtos, dependendo de casa caso.

<sup>68</sup>Todas as clientes da linha de crédito Bolsa Família são automaticamente integradas ao Programa ELAS, mantido pelo Banco Palmas.

Serviço	Principais Itens Incluídos	Governança
<b>Correspondente Bancário</b> <i>(oferece a base para a inclusão financeira e para todos os outros serviços financeiros oferecidos pelo Banco Palmas)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saques</li> <li>▪ Depósitos</li> <li>▪ Transferências</li> <li>▪ Abertura de conta corrente simplificada<sup>69</sup></li> <li>▪ Recebimento de benefícios governamentais (bolsa família, auxílio desemprego etc.)</li> <li>▪ Consórcios</li> <li>▪ Pagamento de contas (água, energia elétrica, boletos diversos etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caixa Econômica Federal + Banco Palmas</li> <li>▪ Banco do Brasil + Banco Palmas</li> </ul>
<b>Micro-Seguro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apólice padrão <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêmio/ano: R\$35,00</li> <li>▪ Cobertura <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Óbito: R\$ 3 mil</li> <li>▪ Funeral: R\$ 1 mil</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Apólice simplificada <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêmio/ano: R\$10,00</li> <li>▪ Cobertura <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Óbito: R\$300,00</li> <li>▪ Funeral: R\$700,00</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zurich Seguros + Banco Palmas</li> </ul>
<b>Pagamentos Móveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compras locais a partir do telefone celular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mastercard + Vivo + Banco Palmas</li> </ul>

**Figura 12.IV. Banco Palmas: Outros Serviços Financeiros**

Fonte. Adaptado de Entrevistas e Documentação Interna do Banco Palmas

*Serviços de apoio.* O Banco Palmas une-se a uma série de parceiros para estruturar e ofertar uma grande diversidade de serviços de apoio. Para a instituição, sua missão de desenvolvimento territorial só pode ser alcançada através da abordagem abrangente da configuração socioeconômica de toda a população do Conjunto Palmeiras. O crédito por si só não deve ser capaz de alavancar a configuração territorial local em termos globais, de modo que serviços complementares são necessários para a melhoria das condições dos tomadores de crédito, mas também dos outros atores palmeirenses. Por isso, diferentes possibilidades são oferecidas a diferentes grupos de habitantes locais. Esses serviços podem ser agrupados em cinco grupos, por vezes, correspondentes. A figura 13.IV lista esses grupos e seus principais serviços.

<sup>69</sup> Não há incidência de taxa administrativa sobre a abertura e manutenção mensal da conta corrente simplificada. Por outro lado, esse produto permite um saldo máximo de R\$2.000,00 e não remunera o capital depositado.

<b>Grupos de serviço</b> <i>Serviços</i>	<b>Descrição</b>
<b>Treinamentos</b>	
▪ Consultores Comunitários	Capacitação sobre economia solidária e sobre todos os processos internos do Banco Palmas. Todos os funcionários do banco devem, obrigatoriamente, passar pelo curso.
▪ Promotores de Turismo Social na Economia Solidária	Capacitação para o exercício profissional da função de agente de turismo em bancos comunitários do nordeste brasileiro.
▪ Treinamentos profissionais diversos	Conjunto de cursos voltados à capacitação profissional dos habitantes locais. Os cursos são voltados ao desenvolvimento das atividades econômicas mais comuns no bairro: culinária, costura, serviços gerais etc. Também são ofertados cursos de inglês básico, empreendedorismo para sustentabilidade ambiental e outros.
▪ Bairro-Escola-Trabalho	Projeto de capacitação profissional e geração de trabalho e renda para jovens de 16 a 24 anos, em que os próprios empreendimentos do bairro capacitam e empregam os jovens da comunidade.
▪ PalmaTech	Oferecimento de oficinas e cursos variados na área de capacitação profissional, gestão de empresas solidárias, criação de redes e instrumentos de economia solidária, enfatizando a cultura da cooperação. A escola é encarregada pela gestão do conhecimento do Banco Palmas, elaborando materiais pedagógicos, publicações e relatórios. Tem como valor central o controle da sociedade sobre a economia e o mercado como espaço de cooperação, colaboração e satisfação das necessidades humanas.
<b>Promoção do comércio e economia locais</b>	
▪ Feira solidária de produtores locais	Organização de feira comunitária para o incentivo da comercialização de produtos entre os negócios locais e o estreitamento dos seus laços socioeconômicos.
▪ Troca solidária de produtos e serviços	Reunião de moradores e comerciantes locais que possuam o interesse ou necessidade de trocar itens pessoais ou comerciais em regime de permuta.
▪ Loja solidária	Estabelecimento que comercializa os materiais culturais e pedagógicos produzidos pelo Banco Palmas, pelos seus negócios sociais ou por outros negócios locais.
▪ Balcão de empregos	Centro de informações e encaminhamento de moradores locais para oportunidades locais de trabalho.
▪ Festivais	Festivais com fins específicos, tais quais os festivais de culinária cearense, são realizados para a promoção de produtos da área de atuação do Banco Palmas.
▪ Fundo solidário para compras conjuntas	Fundo criado para atender grupos de mulheres beneficiárias do Bolsa Família que trabalham no mesmo ramo, ajudando-as a realizar compras conjuntas de matérias primas e produtos manufaturados
<b>Geração de negócios sociais</b> <sup>70</sup>	
▪ PalmaLimp	Produtora de produtos de limpeza
▪ PalmaFashion/Academia de moda periferia	Centro de treinamento e produção de vestuários diversos
▪ PalmArt	Centro de treinamento e produção de artesanato local
▪ PalmaNatus	Produtora de sabonetes artesanais e fitoterápicos.
<b>Atividades culturais e de gestão comunitária</b>	
▪ BatePalmas	Projeto para inclusão de cultura e arte entre os jovens da comunidade. O BatePalmas consiste em um estúdio de música, uma banda e uma pequena oficina para criação de instrumentos musicais.
▪ Fórum Socioeconômico local (FECOL)	Espaço de articulação da sociedade civil criado pelos grupos organizados do Conjunto Palmeira, plural, apartidário, de diálogo e proposição sobre os aspectos relativos às questões socioeconômicas e culturais do Conjunto Palmeira e adjacências. Tem o objetivo de promover o desenvolvimento endógeno do território.
▪ Oficina de formação de gestores públicos na metodologia de BCDs	Curso de conscientização e formação de gestores públicos, líderes de ONGs, acadêmicos e outros grupos de interesse na metodologia dos bancos comunitários.
▪ Fundo de apoio à cultura e ao esporte solidário (FACES)	Fundo solidário, rotativo, de natureza associativa e comunitária destinado a grupos e associações locais interessadas no desenvolvimento de projetos culturais e esportivos.
<b>Empoderamento</b>	
▪ Direcionamento a serviços públicos	Vários serviços públicos gratuitos não são de conhecimento da comunidade local. O Banco Palmas utiliza as reuniões do FECOL para informá-la, esclarecê-la e direcioná-la a esses serviços.
▪ Incubadora feminina	Atendimento, treinamento e educação de mulheres em situação de risco socioeconômico.
▪ Passeios pedagógicos	Passeios turísticos (orla da cidade, teatros etc.) com moradores carentes, os quais nunca estiveram nesses lugares.
▪ Programa ELAS	Desenvolvimento de um conjunto de ações de promoção, formação e orientação às mulheres beneficiárias do programa Bolsa Família, tomadoras de crédito do Banco Palmas. O principal objetivo é a inclusão sócio-produtiva, financeira e bancária dessas mulheres.
▪ Escola popular cooperativa	Curso pré-vestibular oferecido aos jovens do Conjunto Palmeiras e adjacências os quais desejem ingressar o ensino superior.

**Figura 13.IV. Banco Palmas: Serviços de Apoio**

Fonte: adaptado de Entrevistas e Documentação Interna do Banco Palmas

<sup>70</sup>Todos os negócios sociais citados operam dentro das instalações do Banco Palmas e são propriedade do mesmo, portanto, de toda a comunidade local.

(e) *Desempenho socioeconômico*

Conforme discutido anteriormente, o Banco Palmas prioriza os ganhos territoriais e coletivos gerados para o Conjunto Palmeiras aos ganhos individuais dos seus clientes. O crescimento econômico fomentado pela instituição é apenas parte dos benefícios coletivos proporcionados por suas atividades.

*Segundo e  
Magalhães  
(2008, p. Q-16)*

Não podemos avaliar o Banco Palmas pela quantidade de empregos que foram gerados, nem pelo volume de créditos concedidos, nem pelo percentual de inadimplência. O que está em curso no Conjunto Palmeiras é uma extraordinária tecnologia social de enfrentamento à pobreza, a baixo custo, gerando cidadania e desenvolvimento local integrado e sustentável. [...] O que importa saber é que com R\$500,00 se consegue gerar um posto de trabalho no Banco Palmas. É que uma obra construída no bairro no valor de R\$ 51 mil se transforma em 102 mil unidades monetárias e que tudo isso circula localmente. Que uma mulher em situação de risco é resgatada em sua cidadania e consegue de volta sua trabalhabilidade com um custo individual de R\$125 mensais. Que mulheres que antes estavam expostas às drogas e violência, hoje ocupam cargos de diretoras executivas da associação de moradores, porque voltaram a se integrar a comunidade...

Como a figura 14.IV aponta, o Banco Palmas mantém registro do próprio desempenho social e dos outros bancos da RBBCD. Embora as outras instituições exerçam algum tipo de atividade propriamente dita social, nota-se claramente que o Banco Palmas é o grande vetor de ação comunitária da rede.

De acordo com sua missão, um dos principais objetivos do Banco Palmas é o redirecionamento do consumo da sua área de atuação para dentro da sua própria comunidade. Através de ações de conscientização, do uso da sua moeda local (*Palmas*) e do seu plano local de investimento estratégico (PLIES), a instituição logrou converter quase que completamente o padrão de gasto da população local para o próprio comércio do Conjunto Palmeiras e redondezas. Essa evolução está ilustrada na figura 15.IV.

Já a figura 16.IV aponta os indicadores financeiros do Banco Palmas, incluindo empréstimos, a operação dos correspondentes bancários e o micro-seguro. Novamente, observa-se que o Banco Palmas representa uma proporção substancialmente maior do que todos os outros bancos da RBBCD somados. A figura 16.IV também permite observar o valor médio relativamente baixo dos empréstimos cedidos, abarcando aqueles de finalidade produtiva. O porte dessas cifras indica a escala média dos empreendimentos financiados e a configuração econômica do Conjunto Palmeiras e redondezas.

Os números referentes aos correspondentes bancários corroboram a importância desse serviço à comunidade local. O alto volume de operações bancárias, que veicula milhões de reais através da comunidade, posiciona os correspondentes como um ponto central no tecido econômico local. A relevância dos seus serviços é reforçada pela entrega mensal de milhares de benefícios governamentais direcionados à população encarecida.

A figura 17.IV encerra a exposição do desempenho socioeconômico do Banco Palmas. Ela traz dois *insights* principais: o crescimento acelerado da escala operacional do banco (em volume operacional e financeiro) ao longo dos últimos anos, com um incremento muito forte no período 2011/2010; e a queda continuada do tamanho médio do empréstimo cedido, o que sugere maior acesso dos mais pobres ao crédito e aumento dos empréstimos ao consumo.

	Ano 2011	Banco Palmas	RBBCD <sup>71</sup>	Total
<b>Educação</b>				
Número de agentes de créditos treinados		20	45,00	65,00
Número de jovens capacitados no curso Bairro-Escola-Trabalho		480	-	480,00
Número de jovens capacitados no curso Consultores Comunitários		30	-	30,00
Número de jovens capacitados no curso Empreendedores para Sustentabilidade Ambiental		20	-	20,00
Número de jovens participantes nas oficinas sobre empreendedorismo ambiental nas escolas		1.200	-	1.200,00
<i>Número total de jovens capacitados</i>		<i>1.750</i>	<i>45,00</i>	<i>1.795,00</i>
<b>Comunidade</b>				
Número de feiras e festivais solidários realizados		18	-	18
Número de visitas socioeconômicas realizadas pelo Projeto ELAS		2.355	-	2.355
Número de famílias participantes das Oficinas sobre Democracia Econômica		60	302	362
Número de famílias participantes de Encontros Pedagógicos		639	-	639
Gestores públicos e líderes populares treinados em práticas de bancos populares		70	-	70
<b>Famílias diretamente beneficiadas</b>				
Número de famílias recipientes de crédito produtivo		2.413	489	2.902
Número de famílias recipientes de crédito consumo (em moeda local)		42	-	42
Número de famílias usuárias dos correspondentes bancários		6.770	3.872	10.642
Número de famílias adquirentes de apólice de micro-seguro		2.124	87	2.211
Número de famílias participantes do Projeto ELAS		785	-	785
Número de famílias participantes de oficinas e cursos de formação		1.771	100	1.871
<i>Total de famílias diretamente beneficiadas</i>		<i>13.905</i>	<i>4.548</i>	<i>18.453</i>

**Figura 14.IV. Banco Palmas: Desempenho Social**

Fonte: Instituto Palmas (2011)

<sup>71</sup> Com exceção do Banco Palmas

Ano	Compras no Bairro (Conjunto Palmeiras e arredores)	Compras Fora do Bairro
1997	20%	80%
2002	71%	29%
2008	95%	05%
2009	93%	07%
2011	93%	07%

**Figura 15.IV. Destino da Poupança Local**

Fonte: Banco Palmas (2011e)

Ano 2011	Banco Palmas	RBBCD	Total
<b>Crédito Produtivo<sup>72</sup></b>			
Número de empréstimos concedidos	4.826,00	978,00	5.804,00
Montante total emprestado (R\$ milhões)	2,60	0,47	3,07
Montante médio emprestado por operação de crédito (R\$)	539,37	480,57	529,46
<b>Crédito Bolsa Família<sup>73</sup></b>			
Número de empréstimos concedidos	2.621,00	161,00	2.782,00
Montante total emprestado (R\$ milhões)	0,27	0,02	0,28
Montante médio emprestado por operação de crédito (R\$)	102,67	93,53	102,14
<b>Crédito Consumo (em moeda local)</b>			
Número de empréstimos concedidos	127,00	-	127,00
Montante total emprestado (R\$)	40.000,00	-	40.000,00
Montante médio emprestado por operação de crédito (R\$)	314,96	-	314,96
Número total de operações de crédito	7.574	1.139	8.713
Montante total emprestado (R\$ milhões)	2,91	0,49	3,40
Montante médio emprestado por operação de crédito (R\$)	384,49	425,86	389,90
Taxa média de juros (a.m.)			2,84%
Taxa média de repagamento			96-97% <sup>74</sup>
Prazo médio para pagamento (meses)			6
Tomadores de crédito atuais			Em torno de 5.000
<b>Correspondentes Bancários</b> <small>Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil</small>			
Número total de operações financeiras	325.024	185.882	510.906
Montante total movimentado (R\$ milhões)	56,01	20,14	76,15
Montante médio movimentado (por operação) (R\$)	172,32	108,37	149,05
Número de benefícios Bolsa Família pagos	37.138	-	37.138
Montante total pago em benefícios (R\$ milhões)	4,06	-	4,06
Montante médio pago por (R\$)	109,27	-	109,27
Número de contas correntes abertas	2.700	-	2.700
<b>Micro-seguro</b>			
Número de apólices de micro-seguro vendidas	2.124	87	2.211

**Figura 16.IV. Banco Palmas: Desempenho Financeiro**

Fonte: Instituto Palmas (2011) e entrevistas

<sup>72</sup>Linhas de crédito: empresarial, revendedor, casa produtiva e economia popular.

<sup>73</sup>Taxa média de repagamento: 78%.

<sup>74</sup>Outra fonte secundária informa que a taxa de repagamento para o período de 2008 é de 97-99% (Banco Palmas, 2010, p. 13)

Ano	Montante total emprestado (R\$ milhões)	Total de operações de empréstimo	Empréstimo médio (R\$)
2007	0,67	442	1.514,77
2008	1,75	1.432	1.222,66
2009	1,71	1.265	1.348,87
2010	0,83	1.122	739,22
2011	3,10	5.804	533,74

**Figura 17.IV. Banco Palmas: Perfil de Empréstimos – Evolução**

Fonte: Instituto Palmas (2012)

*(f) Constituição legal e organograma*

Conforme apontado quando da explicação sobre a missão do Banco Palmas, a organização não é formalmente constituída enquanto uma instituição financeira. Ela opera dentro do quadro legal do Instituto Palmas, uma OSCIP fundada a partir da ASMOCONP, em 2003.

*Banco Palmas (2010, p. 28)*

Do ponto de vista legal, o Banco Palmas (e a maioria dos bancos comunitários) funciona resguardado pelo marco legal do Instituto Palmas. O Instituto Palmas é uma OSCIP de microcrédito e atua como um guarda-chuva que dá suporte legal a todos os outros bancos comunitários que, na sua maioria, são associações locais sem estrutura institucional. Enquanto OSCIP, o Instituto Palmas pode estabelecer contratos e convênios com o poder público e bancos oficiais, captando recursos e tecnologias para os bancos comunitários.

Durante a coleta de dados para a presente pesquisa, não foi possível obter o organograma exato do Banco Palmas. De acordo com as entrevistas efetuadas e documentações obtidas, a organização conta com aproximadamente vinte e cinco colaboradores, dos quais oito trabalham diretamente com os processos de crédito – as funções administrativas referentes ao crédito estão listadas na figura 18.IV. O comitê de aprovação de crédito (CAC), formado por cinco colaboradores, é um grupo funcional da organização envolvido, de maneira direta, com a gestão de empréstimos. Seu objetivo é avaliar a elegibilidade dos perdidos de empréstimo-administrativos feitos ao Banco Palmas.

A questão do controle social do Banco Palmas não poderia faltar. A peculiaridade do nascimento da organização, gerada desde dentro dos movimentos sociais do Conjunto Palmeiras, ensejou a formação de mecanismos de participação comunitária que permitem a colaboração dos moradores locais no desenho e implementação das suas decisões estratégicas. A principal e mais óbvia absorção da comunidade para dentro das estruturas decisórias do banco está na própria formação do seu *staff*, seguida da instalação de fóruns populares.

Manoel

Há um controle social do [Conjunto] Palmeiras em relação ao Banco Palmas. Geralmente, os acadêmicos vêem isso como se fosse um conselho gestor deliberativo, composto pelas pessoas do Conjunto Palmeiras, que tomam as decisões internas do banco. Não, isso não existe. O que acontece é que, já que nós, funcionários, todos moramos no Palmeiras, então, nós representamos o Palmeiras. Então, as decisões que a gente toma aqui, são decisões da comunidade. [...] E também tem o FECOL, que tem poder pra decidir também.

Cargo	Função	Funcion.
Coordenador Geral	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão administrativa do Banco Palmas</li><li>▪ Análise de projetos</li><li>▪ <i>Networking</i> com doadores, investidores, órgãos governamentais etc.</li><li>▪ Captação de recursos financeiros</li><li>▪ Interação com Comitê de Avaliação de Crédito (CAC)</li></ul>	1
Subcoordenadora	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Interação com Comitê de Avaliação de Crédito (CAC)</li></ul>	1
Assistente de Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão da carteira de crédito do Banco Palmas e outros bancos do RBBCD.</li></ul>	1
Supervisora de Correspondentes Bancários	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Supervisão da operação dos dois correspondentes bancários (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil) instalados dentro do Banco Palmas</li></ul>	1
Coordenador de Crédito e Inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planejamento e gestão dos produtos financeiros do Banco Palmas, incluindo empréstimos</li></ul>	1
Agente de crédito	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação dos proponentes a empréstimo</li><li>▪ Eventual monitoramento de tomadores de crédito</li><li>▪ Interação com Comitê de Avaliação de Crédito (CAC)</li></ul>	1
Analista de crédito	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação dos proponentes a empréstimo</li></ul>	2

**Figura 18.IV. Colaboradores do Banco Palmas Diretamente Envolvidos com o Processo de Empréstimo**

Fonte. Entrevistas

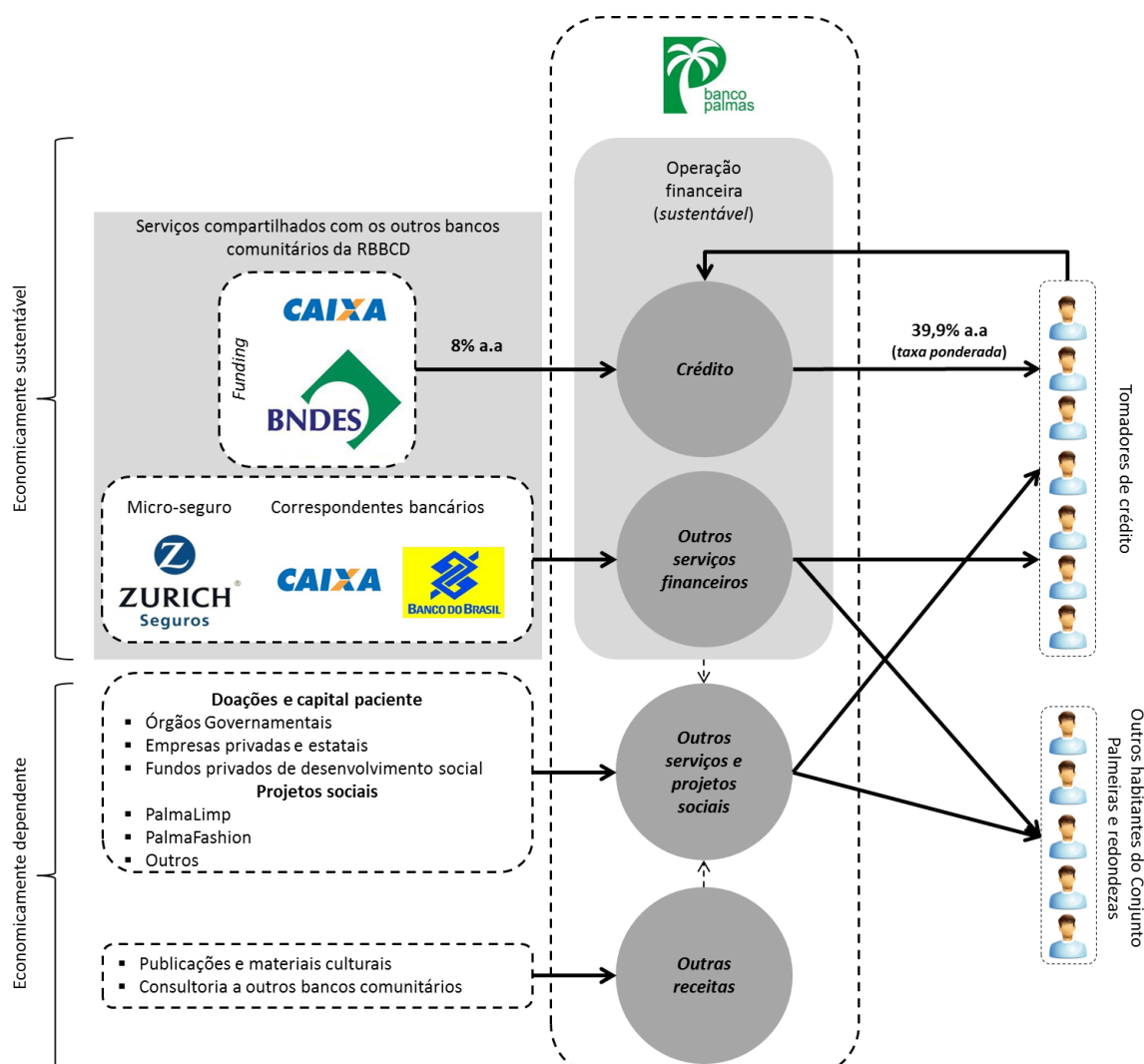
### (g) Estrutura de capital

Conforme é ilustrado na figura 19.IV, o Banco Palmas opera uma estrutura híbrida de capital. Sua operação financeira é alimentada por recursos captados no mercado e por prestadores de serviços internos à instituição. O BNDES é, atualmente, sua principal fonte de *funding*, ou seja, capital disponível para empréstimo. Essa instituição disponibiliza ao banco e à RBBCD um fundo de R\$ 1,5 milhão, a um custo de 8% a.a. Esse montante, correspondente a mais de 90% do seu *funding* total, permitiu ao Banco Palmas ampliar rapidamente a escala dos serviços financeiros ofertados à comunidade local. Os recursos disponibilizados pelo BNDES são complementado por um pequeno *funding* da Caixa Econômica Federal, cedido através do Programa de Microcrédito Produtivo Orientado (PMPO).

O Banco Palmas empresta esses recursos a diversos públicos-alvo, a diferentes taxas de juro. Considerados todos os montantes emprestados, a taxa anual ponderada cobrada



pelo Banco Palmas é de praticamente 40%. Embora esse *spread* possa, a princípio, parecer excessivo, há de se considerar que o Banco Palmas paga 8% a.a. sobre *todo* o *funding* cedido pelo BNDES, enquanto auferir ganhos apenas sobre a parcela efetivamente emprestada desse mesmo *funding*.



**Figura 19.IV. Estrutura de Capital do Banco Palmas**  
 Fonte. Entrevistas e Documentação Interna do Banco Palmas

A operação financeira do Banco Palmas, ademais, conta com as apólices padrão e simplificada, também chamada de ‘Palminha’, de micro-seguro de vida, emitidas pela Zurich Seguros. A apólice padrão possui um prêmio de R\$35,00 anuais e cobre óbito (R\$3.000,00) e auxílio funeral (R\$1.000,00). A apólice simplificada é direcionada às clientes da linha de crédito Bolsa Família, custa R\$10,00 por ano e também cobre óbito

(R\$300,00) e auxílio funeral (R\$700,00). A renda auferida a partir dos dois correspondentes bancários (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil) do Banco Palmas encerra a sua operação financeira. Embora ainda não haja um controle que permita aferir valores exatos, o sistema financeiro do Banco Palmas, tomado por si só, parece ser economicamente sustentável.

*Banco Palmas (2010, p. 26)* Quando falamos em sustentabilidade, temos que compreendê-la do ponto de vista financeiro, político, social, comunitário, ecológico e daí por diante. Podemos afirmar que o Banco Palmas já é sustentável.

*José* A gente fez uma estimativa e [*o Banco Palmas*] tinha despesas de R\$28 mil, aproximadamente, e uma receita de R\$32 mil ou 33 mil. Então, tinha um excedente de uns R\$4 mil por mês, aproximadamente. [*Para o cálculo de viabilidade*] utilizamos despesas operacionais do correspondente, do crédito e do micro-seguro – operacional, pessoal, administrativo – os custos financeiros do crédito, porque o dinheiro tem um juro que a gente tem que pagar pro BNDES. E comparamos isso em relação com a receita do crédito do correspondente do micro-seguro... Mas isso é aproximado, né? Não é 100%...

*Manoel* O banco... O *cockpit* dele é sustentável. Tem alguma ou outra ação complementar que eu não conseguiria fazer [*apenas com a receita das operações de crédito*]. Por exemplo, os cursos de costura... Eu não teria como pagar a estrutura de máquinas se eu não tivesse subsídios, mas os produtos financeiros propriamente ditos, créditos, seguro... Isso se paga, tranquilamente... Agora, se cortar todos os subsídios... Se não tiver doação... Vai ficar só o banco. E ainda teríamos as portas abertas. Eu teria algum tipo de perda nos projetos. Poderia dizer assim: agora, não pode mais oferecer curso de costura, alguns passeios que a gente faz vão ficar um pouco limitados... Os serviços financeiros, seguro, conta bancária, conta corrente, crédito, produção... Isso se mantém.

Como esses excertos esclarecem, os serviços e projetos sociais oferecidos pelo Banco Palmas ainda dependem de subsídios externos. Esses recursos são captados junto a órgãos governamentais, empresas privadas e organismos, ou fundos, nacionais e internacionais de desenvolvimento social. Um exemplo é o fundo solidário que mantém o Projeto ELAS, um dos pilares de ação social do Banco Palmas. Esse fundo foi integralmente cedido pelo Banco do Nordeste. Esses recursos são complementados pela venda dos produtos manufaturados pelas iniciativas produtivas do próprio Banco Palmas (PalmaLimp, PalmaFashion etc.).

O banco ainda capta recursos a partir da venda das suas publicações e materiais culturais (livros, CDs e DVDs) e através das consultorias, eventualmente prestadas a outros bancos comunitários ou *stakeholders* interessados na sua metodologia específica.

Além das fontes de recursos acessadas ou operadas pelo Banco Palmas, há três pontos adicionais que merecem atenção. Primeiro, existe a intenção própria em alterar fundamentalmente sua estrutura de capital através da captação e reempréstimo da

poupança da comunidade local. Entretanto, a ausência de um marco legal para bancos comunitários e a resistência do sistema financeiro brasileiro, incluindo os grandes bancos, são apontados como as principais causas para a inviabilidade dessa mudança.

O segundo ponto, relacionado ao primeiro, diz respeito à visão de futuro do Banco Palmas. O planejamento de longo prazo do banco visa ao fomento de indústrias comunitárias, as quais demandam linhas de crédito muito maiores do que aquelas atualmente disponibilizadas. Para tanto, faz-se necessário o acesso a novos canais de crédito e, novamente, a institucionalização do marco legal dos bancos comunitários.

O terceiro e último ponto diz respeito aos entraves burocráticos para acessar os abundantes recursos financeiros disponíveis ao microcrédito através do PMPO. Esse programa, formalizado na Lei 11.110/2005 (2005), estabelece que todas as instituições financeiras brasileiras devem ceder, no mínimo, 2% dos seus depósitos à vista para atividades de microcrédito ou repassar o mesmo percentual ao Banco Central, na forma de compulsório. A complexidade da operação dos fundos e da governança entre organizações de primeiro e segundo piso diminuíram a atratividade do programa, tanto para os emprestadores quanto para recipientes.

*José*

Com o Banco do Brasil, a gente recebia recursos do PMPO. O PMPO faz parte dessa lei que obriga os bancos brasileiros a fornecerem 2% dos depósitos à vista deles, a ser disponibilizados para microcréditos. Aí eles têm a opção de fazer isso através de uma instituição de microcrédito ou eles mesmos devem ter programa de microcrédito. [...] Mas a gente operava com o *software* deles... Toda essa burocracia maluca. Aí, então, a gente empresta R\$500,00 num mês, eles fazem um crédito... E, demora muito e nem os empreendedores de R\$ 10 mil reais [*que desejam captar empréstimos nesse montante*] conseguem, em muitos casos.

## APÊNDICE V – Caso Banco Palmas: Evidências da sua Segunda Força Social (Redes)

As evidências coletadas mostram que as relações comunitárias são fundamentais para o Banco Palmas. A soma dessas relações forma uma grande rede delimitada pelo território do Conjunto Palmeiras e, mais recentemente, por alguns bairros vizinhos. O Banco Palmas convencionou chamar essas múltiplas interações de rede de *prosumidores*.

*Banco Palmas (2010, p. 17)* A grande rede é o bairro. A rede não é do Banco Palmas. Criamos a rede de economia solidária do Conjunto Palmeiras. Consideramos como integrantes da rede os comerciantes, os produtores, os prestadores de serviço, as organizações comunitárias e os consumidores em geral. O papel do Banco Palmas é facilitar as conexões entre todos esses atores, constituindo a rede local de *prosumidores*. O sucesso do Banco Palmas depende dessa conexão.

Como está claro, o Banco Palmas não é proprietária dessa rede; é um entre os vários outros atores que a totalizam. Sua importância particular está no fato de que o *prosumidores* foi iniciativa inicial sua e é, até algum ponto, arquitetado por ele. A rede comunitária, portanto, perpassa e orbita o banco, que, através da centralização de uma miríade de serviços financeiros e não financeiros, atrai para si e conecta através de si moradores, organizações e consumidores locais. Em outras palavras, a IMF mobiliza, estrutura e densifica as relações formais e informais dos diversos agentes individuais e coletivos do bairro dentro da rede de *prosumidores*.

*Adão* A gente não está simplesmente financiando os clientes... Toda vez que um cliente vem aqui atrás de um crédito, é sempre pensado um “algo a mais”, um acompanhamento... Não só pra ver se ele vai ter condições de pagar, mas pra integrá-lo à comunidade, pra que ele não seja simplesmente esse sujeito individual, autônomo, que age sozinho, sem pensar na coletividade.

Essa rede é gestada e estruturada através (a) da extensão de crédito e outros serviços criados pelo banco, (b) da sua moeda local (*Palmas*), (c) do capital social comunitário e (d) da interação com organizações parceiras de fora do bairro.

### (a) Crédito e outros serviços

As evidências obtidas mostram que o crédito é um dos instrumentos mais importantes na estruturação da rede de *prosumidores* do Banco Palmas. A partir da sua visão de desenvolvimento territorial – em contraposição ao foco na promoção individual dos tomadores de crédito –, o banco comunitário aborda a estrutura econômica da sua área de atuação de modo orgânico. Isso significa que as suas linhas de empréstimo são

planejadas para a injeção de capital ao longo de todo o ciclo econômico do bairro: produção, comércio e consumo. O objetivo é catalisar o desenvolvimento endógeno do Conjunto Palmeiras e redondezas através da viabilização e promoção do seu circuito econômico interno. O influxo de capital é também planejado de modo a não gerar competição interna dentro do bairro, mas sim cooperação entre os diferentes tipos de atores locais.

*Manoel*

Qual a nossa lógica aqui? O que se desenvolve não são as pessoas, é o território que cresce economicamente junto com as pessoas. Porque ninguém se desenvolve sozinho. Eu posso me dar muito bem e o bairro estar muito pobre. [...] Então, você tem que emprestar pra o miserável, pra o pobre, pra o 'mais ou menos' e pra o rico do bairro... Tem que ter empréstimo pra esses três. Por isso que eu digo que tem que ter empréstimo de R\$50 a R\$15 mil. [...] Tem que emprestar nesses quatro pontos. Por quê? Porque um depende do outro. Não adianta produzir o sabonetezinho ou vender cachorro-quente se não tem ninguém que compre. [...]. Um compra do outro. Então, eu preciso alimentar a cadeia toda. Tenho que ter escala no território. Eu não posso atacar só um setor. Se eu digo: 'agora vou emprestar só pra os donos de supermercado e mercadinhos'. [...] Sim, mas daí os pobres não compram lá, porque não tiveram crédito. Mas, agora, se eu digo: 'nós vamos emprestar só pra os pobres'... Mas eles vão vender pra quem? 'Se o mercadinho quebrar, se o restaurante quebrar, eu vou vender meu salgadinho pra quem?' 'Eu faço curso de culinária aqui no banco, aprendi a fazer salgadinho. Mas vou vender pra quem os salgadinhos?'... Pra padaria, pra o supermercado, pra o restaurante. Mas se estes quebraram porque não tem crédito lá, vai vender pra quem? Então, um precisa do outro.

Essa estratégia de formação da rede local do Conjunto Palmeiras é suportada por dois instrumentos de gestão do Banco Palmas: o Plano Local de Investimento Estratégico (PLIES) e o mapa de produção e consumo. O PLIES é uma metodologia para a identificação, formulação e execução de programas e projetos estratégicos para o desenvolvimento local (SEGUNDO, MAGALHÃES, 2003). Através desse instrumento, são apontados os gargalos que emperram o desenvolvimento socioeconômico do bairro e planejadas ações para a sua remoção ou atenuação. Uma dessas ações é exatamente a criação de um mapa de produção e consumo, fundado sobre o pressuposto elementar de que quanto maior o gasto da população local no seu próprio território, maior tende a ser a geração de empregos locais e, portanto, o seu desenvolvimento endógeno.

*Banco Palmas  
(2010, p. 25)*

Os créditos devem estimular a produção e o consumo de bens e serviços do mercado local. Para isso, o Banco Palmas faz a cada dois anos um levantamento socioeconômico chamado 'mapa da produção e do consumo' do Conjunto Palmeiras, que orienta as ações de crédito do banco, evitando a concorrência entre empreendedores do mesmo segmento, estimulando a organização de cadeias produtivas locais.

*Segundo e  
Magalhães  
(2006, p. 39-40)*

O sistema de crédito deve alimentar uma rede local de produção e consumo. O financiamento deve ser para produtores, comerciantes, consumidores que estão integrando essa rede ou se articulando para isso. O crédito pode ser para uma pessoa física – individual – mas esta precisa estar articulada na rede local. [...] Todos devem ser motivados a se associar na associação comercial e a participar das organizações

sociais do bairro.

*Manoel*

A gente parou e se perguntou: ‘por que a gente é pobre? É porque as pessoas do bairro não têm dinheiro. Mas por que não tem dinheiro no bairro? É porque os moradores gastam o dinheirinho que ganham fora do bairro’. Desse jeito, o dinheiro entrava e saía do bairro. Não gerava desenvolvimento aqui. [...] Aí vimos que tínhamos que criar opções, instrumentos e meios para que o povo gastasse seu dinheiro aqui dentro [*do Conjunto Palmeiras*] mesmo. O mapa de produção e consumo serve pra isso. [...] Esse é o ‘pulo do gato’, digamos assim... Um conjunto de ações estratégicas que o banco lançou; mas foram ações estratégicas todas voltadas pra isso, pra reverter para o consumo local.

Através do mapa de produção e consumo são identificados, através de um censo realizado pelo *staff* da IMF, o perfil dos habitantes locais e seus hábitos de consumo: o que compram (itens e marcas), quanto compram, onde compram e porque, e quanto pagam pelos principais itens de consumo. Em 2011, por exemplo, o Banco Palmas verificou que os 32.000 moradores do Conjunto Palmeiras despenderam um total de R\$67,9 milhões em alimentação e produtos de limpeza e higiene pessoal (BANCO PALMAS, 2011e).

Em um segundo momento, o Banco Palmas busca meios para redirecionar os gastos feitos fora do bairro para dentro do Conjunto Palmeiras e, dessa forma, fortalecer sua rede socioeconômica. Foi assim que, com o apoio do PLIES, criou-se uma série de negócios sociais. São apenas alguns exemplos as empresas PalmaLimp (fabricação de produtos de limpeza) e PalmaFashion (fabricação de vestuários) – que operam dentro das dependências da IMF –, as feiras solidárias que conectam consumidores e produtores locais e o fundo solidário de compras conjuntas.

Outro recurso utilizado pelo Banco Palmas para integrar a população na rede de *prosumidores* é a diversificação, para além do PLIES, dos serviços oferecidos a clientes e não clientes: correspondentes bancários, treinamentos diversos, projetos, atividades culturais, interlocução da população com esferas legais etc. A adequação desses serviços aos interesses e necessidades locais promove um influxo constante de pessoas para dentro do banco. O resultado é a transformação da IMF social em um verdadeiro centro interacional dentro da comunidade, onde novas relações sociais e comerciais multilaterais são criadas e alimentadas: moradores que utilizam o correspondente bancário para sacar seus benefícios governamentais podem vir a interessar-se por um pequeno empréstimo; empresários locais podem oferecer seus produtos aos frequentadores locais; participantes de um mesmo curso do banco podem decidir criar um negócio social – tal qual ocorreu com o PalmaLimp; moradores podem conhecer-se

e criar laços de amizade durante palestras oferecidas dentro do Banco Palmas por órgãos governamentais, e assim por diante. Resumindo, a amplitude de serviços oferecidos pela IMF aumenta a frequência, a complexidade e a densidade das múltiplas relações sociais e comerciais que estruturam a rede local.

*Manoel* Aqui, quando você entra no banco [*Palmas*], você não entra simplesmente pra uma ação, você não entra simplesmente pra pegar um crédito; você entra em uma rede. Porque você tem o curso, você tem a informação, você tem a reunião, você tem a conta corrente... Tem tudo isso. E em cada 'pedaço' desses que você busca, você se relaciona com um conjunto de serviços e pessoas que estão por trás disso [...] Então, a idéia do banco, o foco do banco – no fundo, a estratégia maior – é criar incentivo para a rede de *prosumidores*, onde tudo é produtor, consumidor e ator social. Então, quando você entra no espaço físico do banco pra acessar um serviço, na verdade você está entrando numa rede profissional, porque aí você vai ser convidado a ter acesso a tudo isso. Aqui, você não entra pra comprar um produto de banco, como se faz num banco tradicional, aonde você vai lá só pra pegar o crédito. [...] Aqui, quando você entra, está entrando numa cadeia, numa rede, numa teia, num relacionamento muito forte.

#### (b) A moeda local - Palmas

*Adão* O *Palmas* foi criado exatamente com esse objetivo prático: as pessoas [*do Conjunto Palmeiras*] tinham dinheiro e esse dinheiro valia em todo o território nacional; então, as pessoas iam comprar fora do bairro. Criou-se a moeda social porque valendo somente aqui, necessariamente, as pessoas teriam que consumir apenas aqui. E aí se começou a consumir mais aqui dentro do bairro.

A moeda social *Palmas* é um caso excepcional, mesmo embora tenha sido criada através do PLIES, com o mesmo objetivo de canalizar o fluxo dos recursos da comunidade para dentro do próprio Conjunto Palmeiras. O *Palmas* faz parte da história do seu banco homônimo e hoje é íntegra sua identidade. A moeda social pode circular apenas dentro do bairro e é lastreada e conversível em moeda oficial (Reais). Quando da sua criação, 80% dos gastos realizados pelos Palmeirenses ocorria nos grandes comércios situados na região mais central da cidade. No último levantamento, em 2011, esse percentual foi reduzido para apenas 7% (BANCO PALMAS, 2011e).

Isso sugere que esse e outros instrumentos do banco causaram uma profunda mudança na rede de *prosumidores*. Segundo as evidências coletadas, não parece exagero afirmar que o *Palmas* contribuiu diretamente para que uma economia antes praticamente esvaziada da participação dos atores locais fosse revitalizada. Agora, nove entre cada dez residentes compram no bairro. Esse movimento desemboca na criação de novas relações comunitárias. Porém, alteração da estrutura dos fluxos de gastos na comunidade é apenas parte da função dessa moeda.

O *Palmas* também facilita a inclusão financeira aos mais pobres do bairro. O recurso é injetado na comunidade através de empréstimos limitados a R\$200,00 destinados ao consumo emergencial de bens de primeira necessidade (comida etc.). Vários estabelecimentos comerciais do Conjunto Palmeiras oferecem descontos para compras efetuadas com a moeda local. Não há incidência de juros sobre os empréstimos em *Palmas*. O único custo financeiro da operação é 1% do valor do empréstimo (a título de TAC).

O *Palmas* funciona como uma porta de entrada a outros serviços financeiros. De acordo com a IMF, vários moradores chegaram até a instituição para tomar empréstimos em *Palmas* ou para converter, por Reais, pequenos montantes da moeda local. Ao adentrar no banco, eles passam a ter contato com os vários outros serviços oferecidos. Muitos deles abrem conta bancária, adquirem um micro-seguro ou outros tipos de empréstimo e começam a frequentar o banco para acessar serviços financeiros e participar das suas outras atividades (treinamentos, feiras, eventos etc.) integrando-se, desse modo, na rede de *prosumidores* do Conjunto Palmeiras.

Por último, a função pedagógica do *Palmas* ultrapassa a educação para a compra local. Suas características foram desenhadas de modo a fazê-lo um instrumento de impulsão à economia solidária, de forma a ressignificar o valor do dinheiro e das relações financeiras.

*Joana*

Para a comunidade, aqui, é assim: se ela pega uma cédula de 10 reais, ela fica com os 10 reais; mas se ela pega uma nota de 10 *Palmas*, a vontade dela é passá-la adiante. Então o *Palmas* é feito pra girar, pra você criar as relações, pra você ir lá comprar um produto que é feito por um produtor local... Então, as pessoas se dão por conta que o dinheiro é só um instrumento de troca, que não deveria ter toda essa importância. E aí, as pessoas só reconhecem isso quando vêem um pedaço de papel sendo trocado por um produto. Porque, pra eles, a moeda social é só um pedaço de papel. [...] Quando as pessoas dão importância pra o dinheiro em si, elas deixam de ver o outro [*indivíduo*]. Mas, na realidade, o valor de um bem comprado está na pessoa... O produto é uma coisa importante porque foi alguém que fez. [...] E aí, quando a gente vem conversar com a comunidade sobre essa questão da moeda social, a gente diz exatamente isso. Na realidade, o importante é quem fez o produto, o importante é essa relação e não o instrumento de troca.

Nos últimos anos, a circulação de moeda *Palmas* vem diminuindo consideravelmente. A internalização do consumo local já ocorreu, da onde se apreende que a população do Conjunto Palmeiras foi efetivamente reeducada na importância do ato da compra como ato de desenvolvimento do bairro. Em outras palavras, o *Palmas* cumpriu o propósito para o qual foi criado. A permanência da moeda comunitária no rol de serviços do Banco Palmas é, hoje, justificada pelo seu poder simbólico de agregação. Ou seja, esse



instrumento de troca assumiu um novo propósito: aglutinar a rede de *prosumidores* em torno da memória e identidade do Conjunto Palmeiras, cooperando, desse modo, para o fortalecimento da própria rede.

- Adão* Atualmente, independente de ser em *Palmas* ou em Reais, as pessoas já consomem aqui no bairro. Aí, do ponto de vista prático, a moeda social já não é tão necessária. Mas ela é necessária do ponto de vista do símbolo, porque é a nossa moeda. Foi a gente que criou! Do ponto de vista de que... Já que o dinheiro é uma convenção que equivale ao trabalho, então, a gente, aqui, tem a capacidade de trabalho. [...] Ela tem um valor simbólico de empoderamento da comunidade, do trabalho coletivo [...].
- Manoel* Hoje, eu tenho uma equipe trabalhando com o *Palmas* com as crianças... Dez centavos, um centavo... é o *Palminha*. Funciona como exercício pedagógico, pra as pessoas não esquecerem que foi essa revolução do consumo que garantiu o crescimento... Vamos fazer o Museu da Moeda Social... Pra que essa relação não se perca...

(c) *O capital social comunitário*

A história do Conjunto Palmeiras e do Banco Palmas e as evidências coletadas indicam que o capital social comunitário é um dos principais elementos estruturadores da rede de *prosumidores* do bairro e redondezas. Já foi explicado que o Banco Palmas nasceu da mobilização coletiva dos moradores locais, reunidos e coordenados em organizações comunitárias, das quais a principal é a ASMOCONP. Essa gestação interna à comunidade proporcionou à IMF competências sociais inatas – como Manoel afirma, “a gente [Banco Palmas] já é social desde o seu nascedouro. Não precisa do slogan de responsabilidade social: ela já é social”. Dentre essas competências, estão aquelas que caracterizam o capital social: capacidade de construir laços de confiança e benevolência junto a seus clientes e à comunidade em geral, de criar movimentos internos de colaboração e de mobilizar a sanção social quando necessário for (PORTES, 1998; ADLER, KWON, 2002).

É importante observar que essa capacidade coletiva de organização também possui relações importantes com o capital social individual dos seus moradores. Ao decidir pela lotação do seu quadro de funcionário exclusivamente com habitantes do Conjunto Palmeiras, benefícios incubados nos seus relacionamentos pessoais são granjeados para dentro das suas estruturas e rotinas do Banco Palmas: relações colaborativas e de confiança com vizinhos e amigos, facilidade de acesso às informações locais acessíveis nos seus grupos de convívio comunitário (igreja, praça, ambientes esportivos e de estudo etc.), reciprocidade moral etc. Esse recurso tende a reforçar a posição de centralidade da IMF na rede comunitária.

Essas aptidões sociais coletivas e individuais passaram, então, a ser utilizadas pelo banco, ao longo do tempo, para estruturar e coordenar não mais apenas seu ambiente interno, mas também a rede circundante que conecta consumidores, produtores e atores sociais do seu bairro. Ou seja, o capital social comunitário que viabilizou a criação do Banco Palmas é agora recriado, ou reforçado, na comunidade local por ele mesmo, que reforça sua centralidade nesse contexto. Através de um exemplo, Joana mostra como as atividades da IMF podem envolver moradores, antes socialmente dispersados, na rede do bairro.

*Joana* Ele [*o cliente*] começa a participar do FECOL... Ou, então, começa a participar do fórum de cultura porque toca [*um instrumento musical*]. Ele, de repente, vem e diz ‘tem o fórum de cultura?! Eu nem sabia... Eu vou vir’. E aí, já cria uma interação... Por que pra gente o que é mais importante é que as pessoas participem dos projetos sociais da comunidade... E isso tudo acaba trazendo essas pessoas pra conhecer um pouco mais a realidade da comunidade. Porque pra muitos é assim... Eles estão dentro da comunidade, mas eles saem pra trabalhar, voltam, saem pra trabalhar... E aí não vivem dentro da comunidade. Até a algum tempo atrás, as pessoas viviam dentro das suas comunidades, se relacionavam e tudo... [...] Devido à questão da violência, as pessoas, hoje, não têm mais isso. Têm muita dificuldade de comunicação dentro da comunidade. E aí é nesses momentos proporcionados pelo Banco Palmas, onde é seguro se reunir, onde é o espaço de reunião, o espaço de diálogo com a comunidade, que as pessoas se sentem muito mais seguras de estar.

Para além das ações internas do Banco Palmas as quais indiretamente infundem na rede de *prosumidores* elementos do capital social comunitário, ele também inclui, em algumas estratégias, iniciativas diretas de fortalecimento desse recurso. É o que ocorre com a prática e o ensino da solidariedade e cooperação coletivas, por exemplo.

*Segundo e Magalhães (2008, p. P-16)* Todo esse sistema [*de governança comunitária, em rede*] não se sustenta se não houver uma forte opção pela solidariedade. De todos, esse é o nosso maior desafio. [...] Desafiar-se a construir outra economia, sem obediência às regras atuais exige um elevado nível de consciência e organização. [...] A convivência com instrumentos geridos pela própria comunidade, que faz dialogar produtor e consumidor – com base em outras regras e outras lógicas, diferentes da frieza e da rigidez das regras de mercado – é um passo para a cultura de solidariedade. Contudo, esta cultura de solidariedade não se desenvolverá espontaneamente. Será preciso um esforço e uma pedagogia próprias. Para isso, criamos a PalmaTech – Escola Comunitária de Socioeconomia Solidária do Banco Palmas. Nossa esperança é que ela possa gerar sementes de solidariedade e cooperação entre jovens, adultos, produtores e consumidores, tanto na comunidade local como na sociedade em geral.

Além do PalmaTech, outras atividades são desenhadas para a difusão do capital social dentro da rede comunitária. O FECOL (Fórum Social Local) é uma das estruturas mais utilizadas nesse sentido. Esse espaço coletivo proporciona aos moradores do bairro a oportunidade de participar ativamente da sua gestão como um todo. Nas reuniões, são discutidas desde questões internas à gestão do Banco Palmas até alternativas para o

desenvolvimento territorial local. Desse modo, espera-se que os diversos atores presentes aumentem sua capacidade de colaboração e solidariedade comunitárias.

*Banco Palmas*  
(2013a)

Funções do FECOL:

1) Acompanhar e realizar a controladoria social do Banco Palmas; 2) Elaborar e monitorar o Plano de Desenvolvimento Comunitário Integrado (PDCI); 3) Promover educação financeira para os moradores em geral, considerando os valores e princípios da economia solidária; 4) Ser um espaço de reivindicação e proposição de lutas urbanas, buscando melhorar a infraestrutura do bairro, em seus vários aspectos: redes de energia, saneamento básico, drenagem, transporte coletivo e outros; 5) Monitorar as políticas públicas de educação, saúde, segurança pública e outras existentes na comunidade; 6) Promover a cultura, o esporte e o lazer, apoiando os grupos culturais e esportivos do bairro; 7) Refletir, reivindicar e propor alternativas para melhorar o desenvolvimento econômico do Conjunto Palmeira, abrangendo as mais diversas formas de apoio a produtores, comerciantes, prestadores de serviço e as práticas de consumo ético e solidário, no sentido de gerar, cada vez mais, oportunidades de trabalho e renda para a comunidade, promovendo o desenvolvimento integral, ecológico e sustentável.

Em consonância com a visão de desenvolvimento territorial do Banco Palmas, esse conjunto de estratégias é integralmente enraizado no espaço geográfico da instituição. As dimensões iniciais razoavelmente pequenas do Conjunto Palmeiras (100 quadras com 36 lotes de 200m<sup>2</sup>) acarretam a convivência próxima das suas três dezenas de milhares de moradores. É possível que a proximidade tenha, de algum modo, facilitado o desenvolvimento de interações sociais generalizadas mais frequentes e profícuas em termos comunitários. Os encontros constantes entre os coabitantes, nos seus diversos papéis de consumidores, produtores e atores sociais, e as lutas históricas conjuntas por melhorias nas condições de habitação do Palmeiras ensejaram a formação de uma identidade comum, baseada nos valores de solidariedade e colaboração, pilares do seu capital social comunitário.

Por outro lado, o aumento da área geográfica de atuação do Banco Palmas pode diluir em algum nível esse recurso. O *staff* do banco, formado quase que exclusivamente por moradores do Conjunto Palmeiras, já sinaliza alguma dificuldade no reconhecimento de proponentes e clientes vindos de bairros vizinhos. A sanção comunitária, um dos principais mecanismos de *enforcement* da instituição, é outro elemento do capital social local que aponta sinais de enfraquecimento frente à expansão do público-alvo do Banco Palmas.

*Joana*

Com a proporção de gente que tinha antes, como era menor, havia uma cobrança maior das pessoas com relação àquela pessoa [*devedora*]. Hoje, como o número de pessoas é muito grande, como tem muita gente que tem crédito, aí realmente diminui essa questão da cobrança. [...] Antes, você não veria um cliente que eu não conheço, que eu não sei quem é. Mas, hoje, tomou uma proporção maior. O Conjunto Palmeiras está vivendo um momento muito crítico dentro da comunidade, porque

chegaram novas comunidades.

*(d) Organizações parceiras*

Sem o apoio de entidades externas, a rede de *prosumidores* não existiria. Vários dos serviços e projetos que estruturam a rede foram criados com o apoio de diversas empresas governamentais, privadas ou sem fins lucrativos. Outros serviços que operam dentro do Banco Palmas são ofertados diretamente por terceiros. Há ainda as fontes externas de capital, sem as quais a IMF poderia oferecer empréstimos, na escala atual, à população local. A figura 01.V aponta as áreas-chave de atuação do banco comunitário, que são suportadas por uma ou mais empresas parceiras. Já na figura 02.V estão listados, por tipo de organização, outras entidades que, de algum modo, apoiam o Banco Palmas.

<i>Área de Atuação do Banco Palmas</i>	<b>Organizações</b>	<b>Descrição</b>
<b>Funding</b> (Empréstimos)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emprestam os fundos de capital utilizados pelo Banco Palmas para o oferecimento de empréstimos à comunidade local</li> </ul>
<b>Inclusão financeira</b> (Correspondentes bancários)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferecem o serviço bancário fundamental (contracorrente, transferências financeiras etc.) para os clientes da IMF</li> </ul>
<b>Micro-seguro</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fornece os micro-seguros operacionalizados pelo Banco Palmas</li> </ul>
<b>Moeda social</b> (Palmas)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofereceu a assistência técnica e a doação inicial que viabilizaram a criação da moeda <i>Palmas</i></li> </ul>
<b>Cessão de empréstimos</b> (Consulta do perfil de crédito)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permitem ao Banco Palmas saber, de imediato, se seus proponentes e clientes estão inadimplentes junto a outras organizações</li> </ul>

**Figura 01.V. Principais Organizações Parceiras do Banco Palmas**

Fonte. Entrevistas

<b>Tipo de Organização</b>	<b>Organizações</b>	<b>Relação com Banco Palmas</b>
<b>Estatal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prefeitura de Fortaleza</li> <li>▪ Governo Estadual de Fortaleza</li> <li>▪ SEBRAE-CE</li> <li>▪ Secretaria de Cultura de Fortaleza</li> <li>▪ Secretaria de Desenvolvimento Econômico</li> <li>▪ Secretaria do Trabalho e do Desenvolvimento Social</li> <li>▪ Secretaria Nacional de Economia Solidária</li> <li>▪ Fundo de Investimento Social</li> <li>▪ INCRA/CE</li> <li>▪ SINE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações</li> <li>▪ Colaboração técnico-administrativa</li> </ul>
<b>Bancos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco do Nordeste</li> <li>▪ Banco Santander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações</li> </ul>
<b>Universidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidade Católica Marista</li> <li>▪ Universidade de São Paulo</li> <li>▪ Universidade Federal da Bahia</li> <li>▪ Universidade Estadual do Ceará</li> <li>▪ Universidade Federal do Ceará</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboração técnico-administrativa</li> </ul>
<b>ONGs e Fundações Nacionais e Internacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OXFAM</li> <li>▪ ASHOKA</li> <li>▪ Serviço Alemão de Cooperação Técnica (DED)</li> <li>▪ Instituto WalMart</li> <li>▪ Inter-American Foundation</li> <li>▪ GTZ-Alemanha</li> <li>▪ Fundação Banco do Brasil</li> <li>▪ Fundação da Criança e da Família Cidadã</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações</li> <li>▪ Colaboração técnico-administrativa</li> </ul>
<b>Sindicatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agência de Desenvolvimento solidário (CUT)</li> <li>▪ Cearah Periferia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações</li> </ul>
<b>Organizações Comunitárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Cultural Afro Reggae</li> <li>▪ Federação de Bairros e Favelas de Fortaleza</li> <li>▪ Rappa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações</li> <li>▪ Colaboração técnico-administrativa</li> </ul>

**Figura 02.V. Outras Organizações Parceiras do Banco Palmas**

Fonte. Banco Palmas (2010, p. 37-38)

## APÊNDICE VI – Caso Banco Palmas: Evidências da sua Terceira Força Social (Quadros Cognitivos)

Dentro os quadros cognitivos do Banco Palmas, Manoel, coordenador geral, é o que mais merece destaque. Ele foi e é a principal referência dentro da IMF e o responsável-chave pelo desenho dos instrumentos de seleção e formação dos seus quadros cognitivos. Ele participou das várias lutas que culminaram na formação do Conjunto Palmeiras, colaborou diretamente para a fundação da ASMOCONP e foi peça fundamental na criação do Banco Palmas. Manoel é conhecido e respeitado no Conjunto Palmeiras e, mais recentemente, em vários fóruns sociais e políticos ao redor do Brasil. Profundamente influenciado desde sua adolescência pela teologia da libertação, há tempos ele vem mantendo contato próximo com as realidades social, política e econômica da pobreza e da miséria brasileiras.

*Manoel* Cheguei a ser seminarista. Eu entrei no seminário em 1978, no Pará. Era um seminário tradicional, conservador. E vim pra cá [Fortaleza/CE] em 1984. Quando eu vim pra Fortaleza, eu continuei seminarista, só que morando na comunidade... Era outro formato... Na época, era chamada 'Experiência dos Padres da Favela'... Então, eu fiz os dois tipos: um seminário mais interno, mais tradicional, e essa experiência, 'Os Padres da Favela'. [...] Eu tive influência muito forte da teologia da libertação. Mesmo no seminário tradicional, no Pará, eu me envolvi muito com essa corrente da libertação... Leonardo Boff e tal. Daí a minha formação política... Minha formação crítica vem daí. [...] No Pará, também conheci minha primeira militância política, em 1980 – eu tinha uns 15 anos – com a chamada MLPA<sup>75</sup>. [...] Tinham muitos presos políticos na região, por conta dos conflitos de terra. Então, era um movimento meio que clandestino. E eu, mesmo sendo do seminário tradicional, militava nos fins de semana no MLPA. Daí, do MLPA eu conheci as correntes de teologia da libertação e tudo o mais. Aí fui me formando... [...] Se, no Pará, o marco foi a MLPA, o marco aqui foi fazer o curso ['Os Padres da Favela']. Porque o fato de eu ter chegado aqui em Fortaleza e ter ido morar no lixão foi um impacto pra minha formação: a dedicação pros pobres, pra vida...

A economia solidária, a tendência para a colaboração e a resistência ao capitalismo não são marcas do Banco Palmas por acaso. Desde o início, Manoel imprimiu sua visão particular de sociedade e desenvolvimento nas estruturas do banco. Já no princípio, ele era uma referência aos seus colaboradores e aos moradores do bairro: um líder comunitário, propriamente dito.

*Adão* [...] eu gosto de brincar aqui, dizendo que o Manoel é o nosso Lula. Ele é a nossa figura central, nosso carismático. Então, a ele é atribuída a máxima importância. As pessoas que o rodeiam são extremamente importantes também. Mas ele é essa figura que centraliza... Que consegue centralizar, que consegue simbolizar. Ele consegue

---

<sup>75</sup> Movimento de Libertação dos Presos do Araguaia

chamar as pessoas pra essa nova forma de se organizar.

*José* O Banco Palmas funcionou não só porque era muito necessário no território ou porque a idéia era muito bacana... São pessoas muito especiais, pessoas que não têm em todo o canto. O Manoel, com certeza, é um bom exemplo.

A seguir, os dois processos de definição dos quadros cognitivos do Banco Palmas são analisados: seu (a) sistema de contratação e seus (b) processos de aculturação.

#### *(a) Sistema de contratação do Banco Palmas*

Como já foi discutido, o Banco Palmas foi formado *pela* comunidade, *para* a comunidade. Logo, os critérios mais importantes de contratação do banco são a proveniência dos seus colaboradores e a sua inclinação para o ideal de solidariedade e cooperativismo (SEGUNDO, MAGALHÃES, 2008). Eles devem habitar e, preferencialmente, ter construído suas histórias de vida no Conjunto Palmeiras. A IMF acredita que quanto mais enraizado for o indivíduo no seu território, mais fortes são suas relações sociais, maior é seu conhecimento local – menor sua assimetria informacional – e maior sua capacidade para a promoção do desenvolvimento socioeconômico dos seus vizinhos. Adicionalmente, a contratação local traz outras vantagens para o banco, como redução de despesas.

*Adão* Há estratégias básicas que garantem maior interatividade do Banco Palmas enquanto instituição com a comunidade que o rodeia. A estratégia básica e real é de que os funcionários do Banco Palmas têm que morar no Conjunto Palmeiras. Isso é muito simples de se fazer, mas, ao mesmo tempo, é o que garante esse caráter de maior relação entre a instituição e a comunidade. Então, a grande maioria deles é daqui.

*Segundo e Magalhães (2003, p. S-16)* [...] sempre tivemos claro que todos os gestores do Banco Palmas tinham que ser pessoas da própria comunidade. Tanto para viabilizar as ações do banco como para gerar cidadania no próprio bairro. [...] Nossa estratégia foi investir em pessoas mais jovens, oriundas de nossos grupos culturais. Estas já têm uma vivência conosco e uma sensibilidade maior para com as questões do bairro.

*Banco Palmas (2010, p. 14)* *Os funcionários do Banco Palmas são todos da comunidade?* A grande maioria sim (95%). Se um banco comunitário tem a grande maioria de seus trabalhadores e trabalhadoras vindos de fora, dificulta a relação com a comunidade.  
*Qual a vantagem de ter uma equipe local na gestão do Banco Palmas?* A grande vantagem é que a equipe conhece a história, a cultura das pessoas da comunidade. Esta equipe veste a camisa e trabalha com paixão. Reduz os custos de transporte e alimentação e os salários são menos exigentes. Ter uma equipe local, comprometida com o desenvolvimento do projeto e da comunidade, foi um dos principais motivos de sucesso do Banco Palmas.

A identificação com a comunidade local e com os valores do banco é outro quesito central do processo de contratação da IMF. Quanto mais envolvido com tópicos tais quais economia solidária e combate à pobreza, maior é a probabilidade de contratação do candidato: José, por exemplo, vem trabalhando há faz anos em projetos econômicos de combate à miséria ao redor do mundo; Adão é filósofo, admirador de Foucault e

outros pensadores críticos às instituições tradicionais de mercado e de governo; e Caetano participou de projetos sociais antes de chegar ao Banco Palmas.

A teologia da libertação, absorvida ainda na adolescência pelo coordenador geral do Banco Palmas, contribuiu com uma parte importante desse processo de identificação da população local com o banco. Infundida nas favelas e periferias das grandes cidades através da ação da ala esquerdista da Igreja Católica, a teologia de Leonardo Boff atraiu a atenção de muitos jovens para os problemas da miséria e as suas supostas causas capitalista e governamental. Vários padres e cidadãos mais pobres foram sensibilizados pela mensagem dos seus líderes, e mobilizaram-se para a ação sócio-política de combate à pobreza, e para o protesto contra as estruturas tradicionais de governo e mercado. Assim, esse público é de especial interesse para a formação do Banco Palmas, visto que ele próprio foi fundado sobre o mesmo conhecimento e prática sócio-teológicos.

*Joana* Antes, eu trabalhava na Igreja Católica que, graças a Deus, naquela época era muito mais política, mais de ação da comunidade, do que é hoje. [...] Na época, a gente tinha dois padres muito legais, muito políticos, pessoas muito conscientes. E aí isso também ajudou um pouquinho na formação. [...] Eu fazia parte da rádio comunitária. Tinha um programa ‘Aumento de Reflexão’, que era pegar um pouco do que existia na Bíblia e relacionar com o que vivia a comunidade, o que vivia o país. [...] E aí pegava o que estava escrito e tentava colocar com um jeito muito jovem... Porque na realidade, na época, eu tinha quinze anos, por aí... E aí eu já falava sobre economia solidária, sem saber na realidade que eu estava falando sobre economia solidária. Falava do consumo consciente antes de saber o que era realmente o consumo consciente [...] É, talvez, por isso, que eu tenha criado essa relação com o banco... Porque eu já falava disso antes.

Os cursos e atividades culturais oferecidos direta ou indiretamente pelo Banco Palmas à comunidade local perfazem outro canal de captação de novos colaboradores. São exemplos os seus grupos de teatro e de dança, os seus cursos pré-vestibular, o FECOL, projetos e treinamentos governamentais. Essas atividades locais oportunizam a aproximação dos jovens do bairro com a IMF e permitem-na melhor aferir a aderência daqueles à sua filosofia e atividades. Não raramente, os participantes desses grupos envolvem-se cada vez mais na rede de ações do Banco Palmas e, aos poucos, são integrados quase que de modo orgânico às suas funções.

*Caetano* Primeiro, eu iniciei como aluno do Manoel, ainda ali no colegial. [...] Ele foi meu professor. E eu fazia parte do grupo de dança [*patrocinado pelo Banco Palmas*]. E dentro do FECOL, eu estava vindo como representante do grupo. E o Pedro, que é da companhia BatePalmas [*também patrocinada pelo Banco Palmas*] me convidou pra fazer parte [...]. Pela manhã, eu ficava ajudando o Pedro e, à tarde, eu queria aprender um pouco sobre crédito, sobre caixa. Aí, eu fui aprendendo... Fui pra o caixa e do caixa, quando eu tinha um tempinho, eu ia [...] aprender sobre crédito. E fui aprendendo no dia-a-dia... Aí um dia me disseram assim: ‘Caetano, na próxima semana você vai viajar pra Itarema, pra o banco Tremembé, explicar um pouco sobre



o caixa e sobre o crédito. [...] você já está aprovado pra isso aí... [...] A partir daí, eu fui contratado e comecei a ir pra outros bancos.

*Adão* Eu sempre morei, aqui, no Palmeiras, desde os meus quatro anos. E eu conhecia algumas pessoas que trabalhavam aqui... [...]. Aí, em 2003, eu vim pra cá, fiz um curso que era de âmbito federal, o 'Primeiro Emprego'. Foram seis meses. Aí depois continuei participando das reuniões e vim pra o grupo de teatro. Aí passando esse período, já em 2005, surgiu a vaga na PalmaLimp, aí me chamaram e eu assumi a PalmaLimp. Aí, desde então, fiquei na PalmaLimp e, agora, nos últimos dois anos, já estou fazendo essas outras atividades: consultor, esse de cuidar do seguro [*micro-seguro do Banco Palmas/Zurich*].

De acordo com o Banco Palmas, o curso Consultores Comunitários, detalhado mais a seguir, é a sua principal ferramenta para a contratação de novos colaboradores. Esse treinamento formal é disponibilizado ao seu público interno e a jovens selecionados nas associações comunitárias locais, nos grupos culturais e nos outros cursos da própria IMF. Sua divulgação é informal, veiculada pelo boca-a-boca da comunidade ou por indicação direta dos seus integrantes. Conforme a demanda, parte dos participantes é retida junto ao seu quadro de funcionários. Os outros são direcionados a outras atividades sociais do banco, não diretamente relacionadas ao seu processo de crédito.


*Luciano* [...] foi através do curso 'Bairro-Escola-Trabalho' [*que teve seu primeiro contato com o Banco Palmas*]. Uma amiga minha, que trabalhava aqui, falou pra o meu irmão que ia ter um curso. [...] Aí depois me indicaram a PalmaLimp. [...] E aí passei os três meses trabalhando. Não pude ficar, ser aproveitado... [...] Até que um dia ligaram pra casa. Isso foi indicação do pessoal do curso 'Bairro-Escola-Escola'... Aproveitou que eu tinha passado um tempo aqui e me mandou pra trabalhar na divulgação da moeda social, o *Palmas*. [...] Em agosto, surgiu o curso dos Consultores Comunitários, que é um curso de seis meses, que foi onde eu comecei a trabalhar mais diretamente com os bancos comunitários, que a gente foi capacitado em toda a metodologia de bancos comunitários. [...] Então, finalizados os seis meses, acho que sete ou oito dos dez alunos ficaram no Palmas, trabalhando mais diretamente com o apoio aos bancos comunitários.

*Maira* Eu comecei por um curso pra comunidade [*curso Consultores Comunitários*]. [...] a maioria que fez o curso ficou. Eram quinze, ficaram dez [*foram contratadas pelo Banco Palmas*]. [...] [*o curso*] tem toda uma pedagogia sobre o bairro... Tudo: economia solidária, tudo, tudo... Vai desde o teórico até a prática dentro do próprio banco.

#### (a) *Processo de aculturação organizacional do Banco Palmas*

O curso Consultores Comunitários (figura 01.VI), recém-mencionado, é o principal instrumento de aculturação dos colaboradores do Banco Palmas. Todos eles *devem* passar pelo curso, preferencialmente antes de iniciarem suas atividades na organização. Liderado por Manoel, esse treinamento possui fortes componentes ideológicos, e foi desenhado com três objetivos principais: sensibilizar e mobilizar seus participantes para a realidade da economia solidária, e seu potencial para o desenvolvimento

socioeconômico local; ensinar neles o desenvolvimento de valores e competências relacionais, tais como colaboração e confiança – que, observe-se, são características do capital social –; e capacitá-los para efetivamente operar as ferramentas e serviços do Banco Palmas, tornando-os multiplicadores da metodologia dos bancos comunitários.

Eixos	Ideológico	Técnico	Prático	Conhecimento Local
 Principais Disciplinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Economia solidária e desenvolvimento local</li> <li>▪Empreendedorismo solidário</li> <li>▪Democracia econômica</li> <li>▪Introdução ao capitalismo</li> <li>▪Os valores do capitalismo</li> <li>▪Comércio justo</li> <li>▪Comércio ético</li> <li>▪Cultura de paz</li> <li>▪Microcrédito enquanto instrumento de desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Educação financeira</li> <li>▪Plano de negócio</li> <li>▪Finanças solidárias</li> <li>▪Associativismo no ramo comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Funcionamento dos serviços financeiros e não financeiros do banco</li> <li>▪Acompanhamento <i>in loco</i> das atividades do banco</li> <li>▪Publicações do banco</li> <li>▪Moeda local (<i>Palmas</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Visitas a empreendedores locais</li> <li>▪Mapa de produção e consumo locais</li> <li>▪Mercado local</li> <li>▪Feiras e lojas solidárias</li> </ul>

**Figura 01.VI. Curso Consultores Comunitários**

Fonte. Banco Palmas (2012c)

O treinamento Consultores Comunitários também têm um objetivo de longo prazo: perenizar os valores organizacionais, através da formação de lideranças comunitárias com capacidade para continuar o projeto coletivo do Banco Palmas. O curso e os espaços de memória da organização permanentemente replicam e infundem, nos quadros cognitivos dos novos e antigos colaboradores, a missão fundante do Palmas.

*Manoel*

A gente está sempre muito ligado ao nosso passado, ao o que nós éramos... Há uma reverência muito grande a isso... A identidade que nós construímos: nós somos o Conjunto Palmeiras, o Banco Palmas, a moeda Palmas... Então, esse é o nosso espaço! Então, temos memória da nossa identidade e um programa de formação de lideranças em curto, médio e longo prazos. O 'Consultores Comunitários', hoje, simboliza esse programa. É um curso de 400 horas e, pra poder trabalhar no Palmas, tem que passar por esse curso, que, na verdade, não é um curso só técnico. Ele também pega muito da filosofia de tudo isso. Então, tem essa preocupação de sempre formar novas lideranças, em formar a juventude e dar segmento a esse trabalho...

E essa história da sucessão é importante. Embora, a vida inteira, eu esteja aqui, [...] tem uma equipe que suficientemente daria [conta]. Se eu sumisse, morresse, fosse embora hoje, continuaria tudo? Eu acho que continuaria. Claro que sofreria, impossível que não sofresse. [...] Mas, tecnicamente, as pessoas sabem fazer as coisas. [...] Perderia um pouco da criatividade, da motivação e tal, no começo e tal, mas aí tocaria pra frente...

Relatos dos participantes sugerem que esse curso tem impacto profundo na sua visão de mundo. As disciplinas do eixo ideológico são permeadas por uma visão crítica das relações sociais e econômicas do mundo moderno. As dificuldades do capitalismo são

expostas e enfaticamente discutidas. O valor e as possibilidades da comunidade local são ressaltadas. Modelos alternativos de desenvolvimento são apresentados e a justiça social é defendida como bem maior. Resultado disso é a opção pela economia solidária como a via mais adequada para o combate à pobreza e à exclusão.

*Joana* [...] no final de 2000 pra 2001, eu estava encerrando o curso dos Consultores Comunitários. E aí mudou. Na realidade, depois do curso, a Joana não existia mais: era outra. Aí já era a 'Jojô'. A Jojô era outra pessoa, na realidade. [...] Quando eu entrei pra fazer o curso, virou uma coisa completamente louca. Foi completamente diferente. Eu não sei como, em que momento foi que isso aconteceu, mas eu me apaixonei pela questão da economia solidária e comecei a acompanhar os processos da economia solidária. [...] depois do curso a gente enlouqueceu, pirou, porque a gente não queria mais trabalhar em nenhum local. O Manoel fez uma lavagem cerebral na gente [*risos*]. Então, a gente não queria mais trabalhar com capitalismo; a gente queria trabalhar em um ambiente econômico solidário...

*Adão* Nessa formação [*curso Consultores Comunitários*], é explicada a história do Palmeiras, a história da associação de moradores, a história do Banco Palmas; é introduzido um pouco de alguns conceitos sobre economia solidária. Conceitos para que cada um, aqui, tenha a noção de que isso, aqui, existe por conta da comunidade, e isso, aqui, cresce em função a comunidade. Então, é a economia a serviço da sociedade, e não o contrário como é no mercado formal, no mercado capitalista.

Neste sentido, é um traço comum – seja ele uma característica anterior ou, então, desenvolvida durante o curso – no quadro cognitivo dos funcionários do banco, a aversão ao capitalismo propriamente dito. O sistema de livre mercado é, na maioria das opiniões, considerado cronicamente injusto, incapaz de alterar a situação de pobreza profunda experimentada em regiões do Brasil e em outras partes do mundo.

*Adão* A causa da pobreza é exatamente isso, o primeiro homem que cercou um pedaço de terra e disse que aquilo era dele e todos os outros se acovardaram e não lutaram contra. [...] Ali, começou a gerar as desigualdades. [...] de modo geral, é isso, a causa da pobreza é exatamente esse egoísmo da propriedade privada. [...] Então, esse egoísmo exacerbado e ingênuo. Mas, na verdade, é esse egoísmo burro de que você acha que se você tiver todas as suas necessidades atendidas individualmente e tiver, mais que isso, o supérfluo, você vai ser totalmente autônomo [...] Mas você precisa da sociedade, que financia essas desigualdades, aliás, proporciona essas desigualdades e acaba gerando a miséria.

*Joana* [...] Se eu consumo os produtos da minha comunidade, ao invés de eu estar dando mais uma graninha pra Coca-Cola, que vai pegar essa grana e vai passar como imposto pra os Estados Unidos, que vai pegar essa grana do imposto e vai fazer guerra... Comprar armas e fazer guerra, como tem feito em vários países. Então, assim, eu vou estar colaborando com a paz? Eu não vou estar colaborando com a paz... Eu estou colaborando com que tudo piore ainda mais. Mas, se eu pego esse dinheiro e, ao invés de comprar Coca-Cola, eu compro um suco do bar aqui da frente, crio uma coisa completamente diferente... Giro a economia da comunidade. O bar vai vender mais suco. O bar vendendo mais suco, vai precisar de gente pra trabalhar no bar. Precisando de gente, vai criar emprego, renda.

Essa crença alimenta outra, diretamente relacionada: para os entrevistados, a pobreza não é, em primeiro lugar, um problema individual; é um problema estrutural. Nessa lógica, os mais desassistidos são *merecedores* de auxílio e, sozinha, a via do livre

mercado não é suficiente para superar seu estado de miserabilidade. O microcrédito, por sua vez, teria o potencial necessário para destravar o potencial criativo dos pobres e libertá-los de seus “*patrões*”, nos termos de Adão.

Concomitantemente, o *staff* do Banco Palmas acredita que as pessoas vivendo em situação de pobreza ou miséria não deveriam mais ser tratadas como atores passivos; precisariam ter voz ativa no desenvolvimento das políticas focadas no aumento da sua renda e da sua qualidade de vida.

*Manoel* Existe a crença de que ela [*tomador de crédito*] vai pegar o dinheiro e vai se jogar no mercado capitalista. E vai produzir e vender, como se esse mercado fosse assim acolhedor e favorável aos pobres. Pelo contrário, é altamente competitivo e troglodita. Então, vai devorá-la na primeira situação. Isso acontece! [...] Voltando pra realidade brasileira e para as políticas públicas, o Brasil tem um problema muito grande: o governo tem pessoas extremamente capacitadas, extremamente bem intencionadas, pessoas do bem, mas impacientes para escutar os pobres. [...] A primeira pessoa que você tem que sentar pra escutar é o miserável. [...] quem mais entende de miséria é o miserável!

*Adão* Essas pessoas [*as mais pobres*] são criativas. [...] Elas também têm o direito de ascender economicamente. [...] Porém, quando ela vai num banco formal, ele é muito exigente. E as pessoas acabam não tendo acesso ao crédito e têm que se sujeitar a trabalhar para um patrão, mesmo que elas não queiram, e tenham idéias, planejem, julguem viável... Mas elas não podem nem tentar fazer isso. No caso da microfinança, como ela é direcionada estritamente pra esse segmento, é um lugar onde essa pessoa pode pelo menos tentar.

Neste sentido, os funcionários do Banco Palmas percebem-no como um agente econômico diverso. Afirmam que, ao invés de replicar o modelo financeiro em voga e, dessa forma, – supostamente – agravar a exclusão socioeconômica dos seus clientes, sua missão é libertá-los da miséria através da ação responsável e solidária voltada ao seu bem estar e não ao lucro do banco. Essa visão transparece nitidamente na fala do coordenador geral da instituição.

*Manoel* Oferecer crédito pra os pobres é responsabilidade muito grande. É como você oferecer uma droga pra um drogado... [...] Se ele aceitou, metade da culpa é tua, que ofereceu. [...] Assim é o crédito.

Ao mesmo tempo, os colaboradores do Banco Palmas têm consciência que, para efetivamente ajudar seu público-alvo, é necessário conciliar a sua ética social com a realidade econômica e administrativa que lhe é imposta. Através de um longo e variado plano de ensino, o curso Consultores Comunitários instiga o desenvolvimento de um quadro cognitivo levemente hibridizado em seus colaboradores: eles devem, ao mesmo tempo, possuir habilidades sociais mais robustas, adequadas ao seu público-alvo e dominar algumas técnicas-administrativas comuns às instituições financeiras mais

tradicionais. A promoção e o equilíbrio dessa dupla capacidade é um desafio permanente.

*Segundo e  
Magalhães  
(2003, p. S-16)*

O desafio consiste em capacitar uma equipe local que possa responder às exigências técnicas de gestão que o Banco Palmas enfrenta no seu cotidiano. Nesta experiência, mais do que os recursos financeiros, a equipe de trabalho é decisiva. [...] Construir uma equipe local não é nada fácil! Primeiro, pelo baixo nível de escolaridade dos moradores, depois pela ausência de uma remuneração justa e, finalmente, porque um trabalhador do Banco Palmas precisa ter um forte espírito comunitário, cooperativo e solidário. [...]

Observou-se junto ao *staff* do banco que a execução de tarefas técnicas é comum ao seu cotidiano. Porém, ficou claro que as atividades de maior complexidade administrativa tendem a concentrar-se em José, que possui sólida formação econômica e administrativa. Aos outros colaboradores, cabem as funções simples, de caráter mais operacional. Projeções financeiras, planejamento estratégico e outras especializadas são muito incomuns no seu dia-a-dia.

Por outro lado, o Consultores Comunitários ensina a prática das rotinas de praticamente todos os serviços do Banco Palmas. O agente de crédito, por exemplo, conhece a operação do coordenador de micro-seguro e vice-versa. Se necessário for, um profissional pode realizar o trabalho do outro, em regime temporário ou permanente. O banco ganha em termos de flexibilidade, agilidade e comunicação interna.

*Maira*

Esse curso Consultores Comunitários vai capacitando, entendeu? Capacitando você em todas as partes do banco. É tanto que se me pedir pra fazer outra coisa, se me pedir pra ir pra o caixa [*correspondente bancário*] eu sei ir pra o caixa, porque eu fui capacitada.

Guardada a importância das rotinas operacionais, são as habilidades sociais apreendidas na interação com os clientes do banco, incluindo a solidariedade e a capacidade de colaboração, as mais valorizadas e exercitadas entre eles. A absorção tácita e contínua das competências relacionais torna seu uso mais natural. Mas isso não significa que sua prática seja simples e livre de dificuldades. Ensinar e operar transações financeiras com tomadores de crédito, muitas vezes, analfabetos ou semianalfabetos, desconhecedores dos trâmites bancários mais corriqueiros, exige capacidade de comunicação, e paciência e solidariedade acentuadas do pessoal do Banco Palmas.

*Joana*

Então, assim, tem que ter muita paciência pra lidar com essa questão toda do trabalho dos bancos. O essencial é você saber se comunicar com as pessoas. O ponto principal é falar o que eles entendem, sem estar complicando... Porque, tipo, se você chamar uma pessoa que tem um grau de dificuldade no linguajar, é muito complicado pra eles entenderem. [...] Então, a gente tem que falar exatamente como eles entendem. Então, tipo, é dizer “*bucho*” mesmo, quando é uma dívida de caixa; é

criar formas de fazer com que eles entendam aquilo [...]. E aí você tem que ter uma comunicação muito clara com eles, pra que eles entendam realmente o que você está falando...

*Caetano*

Um dia, um senhor veio aqui pra abrir uma conta. Eu tenho certeza absoluta, se ele fosse pra uma agência da Caixa [*CEF*], ou um banco comum, ele seria atendido, mas de forma diferente. Porque do jeito que ele estava: na rua, capinando ali, todo sujo de lama... [...] Eu falei: ‘o senhor está com a documentação certa?’ ‘Não, eu tenho aqui minha identidade e meu CPF’. ‘Eu preciso do comprovante de residência’. ‘Eu tenho o papel da luz’. Eu fui dentro, tirei o *xerox*, abri a conta dele e ensinei como funciona. [...] O banco normal só tira taxa [*taxas administrativas*] da pessoa...

Esse tipo de habilidade é aprendida ao longo do tempo, primeiro, no acompanhamento do cotidiano de trabalho dos funcionários mais antigos e, após, na rotina de repetição das próprias tarefas. A aprendizagem prática das suas funções junto aos veteranos da casa e o trato contínuo com o público parecem ampliar a capacidade de julgamento subjetivo dos colaboradores envolvidos com as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

*Maira*

A gente [*analistas de crédito*] aprendeu com o tempo. Eu já aprendi de outra pessoa que trabalhava aqui, que já tinha experiência. Então, a gente aprendeu com o tempo, e o dia-a-dia também vai ensinando muitas coisas. Como eu estava lhe dizendo, não dá pra ter uma regra... A gente tem, a gente sabe mais ou menos o que é cada caso, mas não dá pra ter uma regra apenas. [...] A gente cria um bom senso e o dia-a-dia vai dizendo o que é melhor pra cada um. Todo dia, a gente vai aprendendo alguma coisa diferente. Então, não tem uma regra específica.

## **APÊNDICE VII - Caso Banco Palmas: Evidências das Suas Atividades de Avaliação, Monitoramento e *Enforcement***

Ao longo deste APÊNDICE, serão detalhadas as estratégias e ferramentas utilizadas pelo Banco Palmas para avaliar e selecionar, monitorar e, eventualmente, cobrar (*enforcement*) seus tomadores de crédito. Porém, é necessário antes discutir três características-chaves do processo de empréstimo do Banco Palmas que sustentam todas as suas três atividades de mitigação de riscos transacionais: (a) separação dos canais de crédito, (b) uso de empréstimos crescentes e parcelados e (c) uso intensivo de capital social comunitário. Juntas, as três características compreendem o que há de mais fundamental nas estratégias de redução de assimetria de informação e aumento da capacidade de *enforcement* do Banco Palmas. Por isso, ao longo da análise das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*, elas serão seguidamente retomadas.

### *(a) Separação de canais de crédito*

O Banco Palmas utiliza dois processos distintos, porém com pontos em comum, para ceder empréstimos ao seu público-alvo: empréstimo-balcão (figura 01.VII) e empréstimo-administrativo (figura 02.VII). O balcão – como esse canal é corriqueiramente chamado pelo *staff* do banco – operacionaliza todos os créditos até R\$500,00. Empréstimos maiores iniciam seu percurso através do balcão, porém percorrem alguns estágios adicionais. De modo geral, enquanto o balcão avalia, seleciona e libera empréstimos em um tempo médio de 30 minutos cada, os empréstimos superiores a R\$500,00 – os quais podem estender-se até o limite de R\$15.000,00 – recebem o escrutínio adicional da vista do agente de crédito e da reunião do comitê de avaliação de crédito (CAC) e podem levar dias ou algumas semanas para serem efetivados.

Fases	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade
<b>Contato Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponente chega ao Banco Palmas (BP) através:               <ul style="list-style-type: none"> <li>“Boca-a-boca” da comunidade</li> <li>Indicação de clientes ou ex-clientes do BP</li> <li>Serviços acessórios oferecidos dentro do BP (correspondente bancário etc.)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínua</li> </ul>
<b>Registro do Proponente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de crédito do BP registra o proponente no sistema de informação (SI) do banco. Informações coletadas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Informações demográficas; tipo de residência; movimentos e organizações locais de caráter associativo, eventualmente, frequentadas pelo proponente; uso eventual da moeda local pelo proponente; referências pessoais e comunitárias do cliente; benefícios governamentais (individuais e familiares) eventualmente recebidos; conta bancária; fontes de receita e receita média mensal (individual e familiar); montante solicitado em empréstimo e propósito do crédito; cadastro em órgãos de proteção ao crédito</li> </ul> </li> <li>Analista de crédito do BP verifica               <ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuais restrições de crédito em agências de proteção ao crédito (SPC, Serasa, CERINFO)</li> <li>Elegibilidade do proponente ao crédito e linha de crédito mais apropriada ao mesmo                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Informações e dados a serem eventualmente esclarecidos são apontados no cadastro do proponente para possível verificação <i>in loco</i> pelas agentes do ELAS (no caso de empréstimo da linha <i>Bolsa Família</i>)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos do BP:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulário eletr. de registro do cliente</li> <li>Relatórios de agências de proteção ao crédito (SPC, Serasa e CERINFO)</li> </ul> </li> <li>Documentos de identificação do cliente               <ul style="list-style-type: none"> <li>RG; CPF; comprovante de residência</li> </ul> </li> <li>Documentos específicos a cada linha de crédito               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Bolsa Família</i>: últimos 03 comprovantes de recebimento do benefício Bolsa Família; cartão válido do Bolsa Família</li> <li><i>Revendedor</i>: notas fiscais das 02 últimas compras de produtos de revenda</li> <li><i>Casa produtiva</i>: cotação de material de construção de um fornecedor local apontado pelo BP</li> <li><i>Economia popular</i>: qualquer nota fiscal obtida de fornecedores locais indicando a compra de materiais/produtos utilizados em sua atividade produtiva</li> <li><i>Consumo</i>: ---</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínua</li> </ul>
<b>Indeferimento do Pedido de Empréstimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de crédito do BP informa o proponente sobre impossibilidade de obtenção de crédito</li> <li>Proponente é eventualmente encaminhado a serviços internos ou externos do BP que lhe permitam eliminar o fator que o impede de tomar o crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial</li> </ul>
<b>Deferimento e Concessão do Empréstimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com base nas informações cedidas pelo cliente, o SI do BP define valor máximo de empréstimo a ser cedido<sup>76</sup></li> <li>Analista de crédito do BP emite, coleta assinatura e retém vias dos seguintes documentos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de empréstimo</li> <li>Apólice de micro-seguro (padrão ou simplificada)<sup>77</sup></li> <li>Boleto bancário, incluindo valor total do empréstimo e juros e número de pagamentos</li> </ul> </li> <li>No caso de o cliente possuir quaisquer restrições de crédito<sup>78</sup>, um avalista é exigido. Nesse caso, o cliente também deve participar de uma reunião interna de educação financeira antes de tomar o empréstimo</li> <li>As tomadoras de crédito da linha <i>Bolsa Família</i> devem sempre participar da reunião interna de educação financeira. Caso não o façam, devem, em substituição, apresentar um avalista.</li> <li>Analista de crédito do BP deposita o montante do empréstimo na conta bancária do cliente através do correspondente bancário<sup>79 80 81</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> <li>Correspondente bancário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de crédito</li> <li>Apólice de micro-seguro (padrão ou simplificada)</li> <li>Boleto bancário</li> <li>Documentação do avalista (nos casos em que o cliente possua restrição de crédito)               <ul style="list-style-type: none"> <li>RG; CPF; comprovante de residência; comprovante de que não possui nenhum tipo de restrição de crédito</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial</li> </ul>

<sup>76</sup>Embora o valor máximo de cada empréstimo seja definido e informado pelo SI do BP, a decisão sobre o montante exato a ser cedido ao cliente é sujeito à decisão subjetiva da analista de crédito do BP.

<sup>77</sup>O BP oferece dois tipos de apólice de micro-seguro: padrão e simplificada, com prêmios anuais de R\$35,00 e R\$10,00, respectivamente. Esses valores são agregados às parcelas do empréstimo contraído pelo cliente. A contratação, ou existência de apólice vigente, de micro-seguro é uma exigência tácita do BP para a liberação de crédito ao cliente.

<sup>78</sup>O avalista (a) não pode possuir quaisquer restrições de crédito e (b) deve ser cliente do BP, com empréstimo contraído na mesma linha de crédito do avalizado.

<sup>79</sup>Caso o cliente ainda não possua conta bancária, o BP (a) determina que o empréstimo seja pago em espécie e (b) direciona o cliente ao correspondente bancário (CEF ou BB) para abertura de conta corrente.

<sup>80</sup>O valor correspondente aos empréstimos *Casa Produtiva* é diretamente pago ao fornecedor local de material de construção registrado pelo BP.



Fases (continuação)	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade
<b>Acompanha- mento do Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com exceção da linha de crédito Bolsa Família, todos os casos de empréstimo balcão <i>não</i> estão sujeitos ao acompanhamento sistemático do BP.</li> <li>As clientes da linha de crédito Bolsa Família participam de reuniões mensais no BP e o eventualmente recebem visitas das agentes do Programa ELAS em suas residências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Agentes do Programa ELAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de controle do Programa ELAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínua (apenas para clientes do Projeto ELAS)</li> </ul>
<b>Pagamentos Pontuais (Finalização do Emprést.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagamentos são diretamente efetuados ao correspondente bancário local (CEF e BB), agências da CEF e BB ou casas lotéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Correspondente bancário local (CEF ou BB); agências da CEF e BB; casas lotéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boleto bancário com autenticação de pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendário de pagamentos</li> </ul>
<b>Pagamentos em atraso<sup>82</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Após um dia de atraso no pagamento da parcela do empréstimo, o agente de crédito do BP – ou agente do Programa ELAS – faz ligação telefônica ou visita ao cliente</li> <li>No caso de o cliente não realizar o pagamento do valor em atraso durante os 05 próximos dias, o agente de crédito do BP envia mensagem de texto (SMS) via celular e realiza nova ligação telefônica</li> <li>No caso de o cliente não sinalizar intenção de efetuar o pagamento ou renegociar a dívida, o agente de crédito do BP procura pessoalmente o cliente e entrega uma carta de aviso (02 vias), coletando sua assinatura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Agente de crédito do BP</li> <li>Analista de crédito do BP</li> <li>Correspondente bancário local (CEF ou BB); agências da CEF e BB; casas lotéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta de aviso</li> <li>Boleto bancário com autenticação de pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial pagamento</li> </ul>
<b>Enforcement I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No caso de o cliente decidir quitar seus débitos em atraso, o analista de crédito do BP calcula a multa correspondente, soma-a ao montante devido e apresenta o valor total ao devedor.</li> <li>Cliente paga o montante no correspondente bancário local (CEF e BB), nas agências da CEF e BB ou em casas lotéricas</li> </ul>			
<b>Renegociação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na eventualidade das ações anteriormente descritas não acarretarem a quitação dos débitos em atraso, o cliente é formalmente convidado a renegociar sua dívida com o BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de crédito</li> <li>Boleto bancário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com demanda</li> </ul>
<b>Enforcement II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Após o cliente e o analista de crédito do BP chegarem a um acordo, <ul style="list-style-type: none"> <li>O contrato de crédito até então vigente é cancelado</li> <li>O analista de crédito do BP emite um novo contrato de crédito e um novo boleto bancário</li> </ul> </li> </ul>			
<b>Default (Finalização do Emprést)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No caso do débito persistir, o cliente tem o acesso vetado a novos créditos cancelado</li> <li>Dependendo da situação específica – especialmente em casos nos quais o cliente é percebido como oportunista – o analista de crédito pode (a) indicar o cadastro do cliente para registro em agências de proteção de crédito e (b) expor seu nome e débito à apreciação da comunidade local (murais, rádio, reuniões etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> <li>Órgãos de proteção ao crédito (SPC, Serasa e CERINFO)</li> <li>Entes e associações comunitárias locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro do cadastro do cliente em órgãos de proteção ao crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial</li> </ul>

**Figura 01.VII. Fluxo Expandido dos Empréstimos-Balcão do Banco Palmas**

<sup>81</sup> Quando o cliente recebe *Crédito Consumo*, o valor total do empréstimo é cedido na moeda local (Palmas).

<sup>82</sup> Todos os casos de atraso são diretamente tratados pelas agentes do Programa ELAS, no caso de empréstimos da linha de crédito *Bolsa Família*. Atrasos de empréstimos de outras linhas de crédito balcão são teoricamente tratados pelo agente de crédito do BP. Entretanto, devido à alta carga de trabalho – há apenas 01 agente de crédito no BP –, esse colaborador interfere apenas nos casos mais graves (em termos de valor e tempo de atraso). Por isso, seguidamente, os analistas de crédito auxiliam-no na tarefa de *enforcement*.

Fases	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade
<b>Contato Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponente chega ao Banco Palmas (BP) através: <ul style="list-style-type: none"> <li>“Boca-a-boca” da comunidade</li> </ul> </li> <li>Indicação de clientes ou ex-clientes do BP</li> <li>Serviços acessórios oferecidos dentro do BP (correspondente bancário etc.)</li> <li>Contato direto do BP<sup>83</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínua</li> </ul>
<b>Registro do Proponente e do Empreendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de crédito do BP registra o proponente no sistema de informação (SI) do banco. Informações coletadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Informações demográficas; tipo de residência; movimentos e organizações locais de caráter associativo eventualmente frequentados pelo proponente; uso eventual da moeda local pelo proponente; referências pessoais e comunitárias do cliente; benefícios governamentais (individuais e familiares) eventualmente recebidos; conta bancária; fontes de receita e receita média mensal (individual e familiar); montante solicitado em empréstimo e propósito do crédito; cadastro em órgãos de proteção ao crédito</li> </ul> </li> <li>Analista de crédito do BP preenche o formulário eletrôn. de análise de crédito (tabela socioeconômica). Dados coletados referentes ao empreendimento (existente ou planejado) do proponente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo de operação; setor de operação; formalidade ou informalidade; número de funcionários; canais de mercado em que opera; passivo total; custos e despesas mensais detalhadas; tipos e quantidades de <i>inputs</i>, insumos e matérias-primas utilizados pelos negócios; ganhos mensais detalhados (incluindo aqueles de ordem pessoal); montante solicitado em empréstimo e propósito do crédito; outros apontamentos gerais</li> </ul> </li> <li>Analista de crédito do BP verifica <ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuais restrições de crédito em agências de proteção ao crédito (SPC, Serasa, CERINFO)<sup>84</sup></li> <li>Elegibilidade do proponente e seu negócio aos empréstimos-administrativos</li> </ul> </li> <li>Aspectos e detalhes a serem esclarecidos ou verificados são apontados no cadastro do cliente para inspeção <i>in loco</i> pelo agente de crédito do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos do BP <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulário eletrôn. de registro do cliente</li> <li>Relatórios de agências de proteção ao crédito (SPC, Serasa e CERINFO)</li> <li>Formulário eletrôn. de análise de crédito</li> </ul> </li> <li>Documentos de identificação do proponente <ul style="list-style-type: none"> <li>RG; CPF; comprovante de residência</li> </ul> </li> <li>Documentos do empreendimento do proponente (quando formal) <ul style="list-style-type: none"> <li>CNPJ</li> <li>Contrato Social</li> <li>Comprovante de localização</li> <li>NFs eventualmente existentes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínua</li> </ul>
<b>Indeferimento do Pedido de Empréstimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de crédito do BP informa o proponente sobre impossibilidade de obtenção de crédito <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponente é eventualmente encaminhado a serviços internos ou externos do BP que permitam ao mesmo eliminar o fator que o impede de tomar o crédito</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial</li> </ul>
<b>Deferimento do Pedido de Empréstimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de crédito do BP informa o agente de crédito do BP e o proponente que o mesmo foi aprovado na fase balcão</li> <li>Analista de crédito do BP passa ao agente de crédito do BP todas as informações coletadas do proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> <li>Agente de crédito do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulário eletrôn. de registro do cliente</li> <li>Formulário eletrôn. de análise de crédito</li> <li>Documentos referentes ao empreendimento do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial</li> </ul>
<b>Visita <i>in loco</i> do Agente de Crédito do BP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agente de crédito do BP verifica: <ul style="list-style-type: none"> <li>A consistência das informações pessoais e profissionais cedidas pelo proponente. A verificação consiste em: <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise da documentação disponível do empreendimento do cliente e a consistência da informação oferecida com a sua situação real</li> <li>Coleta de informações informais com clientes, fornecedores, vizinhos e outras partes as quais mantêm algum tipo de interação com o empreendimento do empreendimento</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Agente de crédito do BP preenche seu relatório de análise e o entrega ao analista de crédito do BP <ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de crédito do BP atualiza o formulário eletrôn. de registro do cliente</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Agente de crédito do BP</li> <li>Analista de crédito do BP</li> <li>Outras fontes formais e informais de informação sobre o proponente e seu empreendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulário eletrôn. de registro do cliente</li> <li>Formulário eletrôn. de análise de crédito</li> <li>Documentos referentes ao empreendimento do cliente</li> <li>Relatório de análise do agente de crédito do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com demanda</li> </ul>

(continua na próxima página)

<sup>83</sup> A iniciativa de contatar os negócios locais os quais sejam clientes em potencial do empréstimo empresarial é ainda recente e não ocorre de modo sistematizado.

<sup>84</sup> Salvo raras exceções, o cadastro ativo em agências de restrição de crédito implica na inelegibilidade do proponente a crédito empresarial

<b>Fases</b> (continuação)	<b>Ações</b>	<b>Participantes</b>	<b>Documentos</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Comitê de Avaliação de Crédito (CAC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com base nas informações coletadas em todas as fases anteriores, o CAC avalia               <ul style="list-style-type: none"> <li>O perfil do proponente – ênfase na sua confiabilidade moral</li> <li>A viabilidade operacional e econômica do empreendimento do proponente, incluindo sua capacidade em repagar o empréstimo</li> <li>O impacto atual e potencial do empreendimento do proponente na comunidade local</li> </ul> </li> <li>Havendo necessidade, o CAC contata o agente e/ou analista de crédito do BP para a obtenção de informações adicionais</li> <li>CAC delibera sobre a concessão do empréstimo               <ul style="list-style-type: none"> <li>Concessão ou não do empréstimo</li> <li>Montante total a ser emprestado</li> <li>Taxa de juros</li> <li>Número de parcelas do empréstimo</li> <li>Eventual necessidade de garantias<sup>85</sup> etc.</li> </ul> </li> <li>CAC preenche o formulário eletrônico Comitê de Crédito/Relatório Técnico no SI do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrantes do CAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulário eletrôn. de registro do cliente</li> <li>Formulário eletrôn. de análise de crédito</li> <li>Comitê de Crédito/Relatório Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com demanda</li> </ul>
<b>Indeferimento do Pedido de Empréstimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAC preenche o formulário eletrônico Comitê de Crédito/Relatório Técnico no SI do BP</li> <li>Analista de crédito do BP informa o proponente sobre impossibilidade de obtenção de crédito</li> <li>Proponente é eventualmente encaminhado a serviços internos ou externos do BP que permitam ao mesmo eliminar o fator que o impede de tomar o crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> <li>Integrantes do CAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comitê de Crédito/Relatório Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial</li> </ul>
<b>Deferimento e Concessão do Empréstimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de crédito do BP emite, coleta assinatura e retém vias dos seguintes documentos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de empréstimo</li> <li>Apólice de micro-seguro (padrão ou simplificada)</li> <li>Boleto bancário, incluindo valor total do empréstimo e juros e número de pagamentos</li> </ul> </li> <li>Analista de crédito do BP deposita o montante do empréstimo na conta bancária do cliente através do correspondente bancário<sup>86</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Analista de crédito do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato de crédito</li> <li>Apólice de micro-seguro (padrão ou simplificada)</li> <li>Boleto bancário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeferimento</li> </ul>
<b>Acompanhamento do Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os clientes <i>não</i> são submetidos a um monitoramento sistemático. O agente de crédito do BP encontra-os apenas esporadicamente, ou quando a visita é solicitada pelo próprio tomador de crédito, ou ainda quando algum evento maior ocorre com o cliente ou seu empreendimento</li> <li>Quando julgado necessário, o agente de crédito pode também contatar outras fontes de informação sobre o cliente e seu negócio</li> <li>No caso do agente de crédito do BP observar quaisquer anomalias que possam substancialmente reduzir a capacidade de repagamento do cliente, o CAC é avisado para deliberar sobre a situação</li> <li>Toda a informação relevante obtida na fase de acompanhamento do cliente é inserida no seu cadastro eletrônico, no SI do BP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Agente de crédito do BP</li> <li>Outras fontes formais e informais de informação sobre o cliente e seu empreendimento</li> <li>Integrantes do CAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulário eletrôn. de registro do cliente</li> <li>Formulário eletrôn. de análise de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esporádica e contingencial</li> </ul>
<b>Pagamentos Pontuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagamentos são diretamente efetuados ao correspondente bancário local (CEF e BB), agências da CEF e BB ou casas lotéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Correspondente bancário local (CEF ou BB)</li> <li>Agências da CEF e BB</li> <li>Casas lotéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boleto bancário com autenticação de pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendário de pagamentos</li> </ul>

(continua na próxima página)

<sup>85</sup> É rara a exigência de garantias reais por parte do BP;

<sup>86</sup> O cliente deve, obrigatoriamente, possuir conta bancária na CEF ou BB.

<b>Fases</b> <i>(continuação)</i>	<b>Ações</b>	<b>Participantes</b>	<b>Documentos</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Pagamentos em atraso</b> <sup>87</sup> <i>Enforcement I</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Após um dia de atraso no pagamento da parcela do empréstimo, o agente de crédito do BP faz ligação telefônica ou visita ao cliente</li> <li>▪ No caso de o cliente não quitar os valores em atraso em até 03 dias após a data prevista de vencimento, seu cadastro é automaticamente registrado no CERINFO (órgão de proteção ao crédito)</li> <li>▪ O agente de crédito do BP vai até o cliente para negociar o pagamento dos débitos vencidos</li> <li>▪ No caso de o cliente decidir quitar seus débitos em atraso, o analista de crédito do BP calcula a multa correspondente, soma-a ao montante devido e apresenta o valor total ao devedor</li> <li>▪ Cliente paga o montante no correspondente bancário local (CEF e BB), nas agências da CEF e BB ou em casas lotéricas</li> <li>▪ Analista de crédito solicita o cancelamento do cadastro do cliente no CERINFO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cliente</li> <li>▪ Agente de crédito do BP</li> <li>▪ Analista de crédito do BP</li> <li>▪ Correspondente bancário local (CEF ou BB); agências da CEF e BB; casas lotéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro do cadastro do cliente em órgão de proteção ao crédito (CERINFO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contingencial</li> </ul>
<b>Renegociação</b> <i>Enforcement II</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na eventualidade das ações anteriormente descritas não acarretarem a quitação dos débitos em atraso, o cliente é formalmente convidado a renegociar sua dívida com o BP</li> <li>▪ Agente de crédito leva o caso ao CAC, que delibera sobre a situação do cliente e negocia com o mesmo um novo valor e condições para o pagamento do montante total em atraso</li> <li>▪ Após o cliente e o CAC chegarem a um acordo, o documento Comitê de Crédito/Relatório Técnico é preenchido no SI do BP</li> <li>▪ O analista de crédito do BP <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cancela o contrato de crédito até então vigente</li> <li>▪ Emite um novo contrato de crédito e um novo boleto bancário</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cliente</li> <li>▪ Agente de crédito do BP</li> <li>▪ Analista de crédito do BP</li> <li>▪ Integrantes do CAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato de crédito</li> <li>▪ Boleto bancário</li> <li>▪ Comitê de Crédito/Relatório Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De acordo com demanda</li> </ul>
<b>Default</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No caso do débito persistir, o cliente tem o acesso vetado a novos créditos</li> <li>▪ Dependendo da situação específica – especialmente em casos nos quais o cliente é percebido como oportunista – o analista de crédito pode (a) indicar o cadastro do cliente para registro em agências de proteção de crédito e (b) expor seu nome e débito à apreciação da comunidade local (murais, rádio, reuniões etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cliente</li> <li>▪ Analista de crédito do BP</li> <li>▪ Órgãos de proteção ao crédito (SPC, Serasa e CERINFO)</li> <li>▪ Entes e associações comunitárias locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro do cadastro do cliente em órgãos de proteção ao crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contingencial</li> </ul>

**Figura 02.VII. Fluxo Expandido dos Empréstimos-Administrativos do Banco Palmas**

**Fonte.** Adaptado de Entrevistas e Documentos Internos

<sup>87</sup> Devido à alta carga de trabalho – há apenas 01 agente de crédito no BP –, esse colaborador interfere apenas nos casos mais graves (em termos de valor e tempo de atraso). E, seguidamente, os analistas de crédito auxiliam-no na tarefa de *enforcement*.

A separação do fluxo de empréstimos em dois canais tem um objetivo principal, vinculado à missão do Banco Palmas: modelar seus produtos e serviços às necessidades dos diferentes atores da rede de *prosumidores* do Conjunto Palmeiras e redondezas, de modo a viabilizar um circuito financeiro local a partir da injeção de capital em todos os elos do tecido econômico local. O empréstimo-balcão também permite ao banco gerar inclusão financeira, através da integração dos moradores locais de baixa ou baixíssima renda nas suas atividades, ao mesmo tempo em que controla o risco da sua carteira de crédito e seus custos operacionais. O empréstimos-balcão totalizam 65% do total das operações de crédito do Palmas e apenas 15% do total de capital emprestado. A alta intensidade operacional e o volume relativamente baixo de recursos financeiros envolvidos permitem ao banco o desenho e operacionalização de um processo mais enxuto e ágil de gestão, com base em dois pressupostos: (a) a taxa de inadimplência substancialmente mais alta do que a apontada no empréstimo-administrativo será diluída na carteira total de crédito da instituição; (b) os novos clientes, ingressados no Banco Palmas através de empréstimos-balcão, devem gerar retornos socioeconômicos à instituição e à comunidade local no *longo prazo*.

*Manoel*

Quando eu empresto um crédito de R\$50,00, ou mesmo R\$100,00 na linha de crédito do Bolsa Família, eu admito que aquilo ali traz um nível de inadimplência relativamente alto. Eu sei que as mulheres estão entrando no sistema [*do Banco Palmas*]. Algumas delas vão se desenvolver, outras não vão. Então, eu admito que tenha a inadimplência... Tinha até um dado, agora, bem confortável... Quando a gente começou, a gente imaginava que seria em 50% [*a inadimplência*], mas juntando todas elas, do Bolsa Família, que é a grande maioria hoje – 2.700 clientes, por aí, eram do Bolsa Família... Aí, quando você soma o montante de dinheiro, dá 15% [*de inadimplência*] da carteira. Então, mesmo que eu tenha um nível de inadimplência alto com essas pessoas, não vai estar impactando muito. [...] Faz parte da estratégia... Eu sei que se eu me voltar pra uma leitura meramente econômica, boa parte dessas pessoas vai se dar bem, vai entrar pra carteira e vai ser cliente do banco por dois, três, cinco anos. Então, tecnicamente, o que eu perco, aqui, com essa chave de entrada, eu vou ganhar ao longo do percurso.

Os empréstimos-administrativos, por outro lado, são submetidos a um processo de avaliação substancialmente mais robusto. O solicitante desse tipo de crédito também inicia seu pedido através do balcão. Mas, após, outras instâncias e ferramentas de verificação, monitoramento e *enforcement* são adicionadas a esse escrutínio inicial. Talvez mais importante do que os estágios adicionais de verificação, é o nível de confiança exigido para com o cliente para a cessão do crédito administrativo. Apenas moradores antigos do bairro, os quais possuem um longo histórico de relacionamento com o Banco Palmas, com a ASMOCONP, ou com ambos, normalmente têm acesso aos maiores empréstimos. É também comum esses laços de confiança serem

historicamente intermediados e desenvolvidos através da comunidade local. Assim, como 85% do capital total emprestado pelo Banco Palmas é endereçado via empréstimos-administrativos – que correspondem a 35% das operações de crédito do Banco Palmas –, o risco total da sua carteira de crédito é substancialmente reduzido.

*(b) Empréstimos crescentes e parcelados*

Os empréstimos crescentes, denominados de incentivos dinâmicos pela literatura de microfinança (MORDUCH, 1999), correspondem à cessão de empréstimos sequenciais para um mesmo cliente ao longo do tempo. A cada pagamento pontual, os tomadores de crédito têm acesso a um novo empréstimo, maior que o anterior. Com o incremento contínuo no tamanho do crédito contraído, clientes os quais tomavam crédito de R\$100,00, por exemplo, atualmente, chegam a retirar R\$10 ou R\$15 mil em empréstimos do Banco Palmas.

Essa é uma prática extremamente comum na instituição. Apenas pouco mais que 10% das suas operações de crédito são endereçadas a novos clientes. Todo o restante é constituído de *re-empréstimos*, o que significa que o capital é repassado a clientes com algum histórico de crédito e já conhecidos pelo *staff* do banco. O fato de esses empréstimos serem abatidos em parcelas mensais – e não em um único pagamento, ao final do prazo de maturação do contrato – aumenta a intensidade de contato do tomador de crédito com os colaboradores do Palmas. Os resultados mostram em maiores detalhes como essas práticas impactam positivamente todas as suas três atividades de redução de problemas resultantes da assimetria de informação e, principalmente, do *enforcement* deficiente.

Primeiramente, os empréstimos crescentes e parcelados são importantes para a ação de avaliação de clientes do Banco Palmas porque os engajam em relações de médio e longo prazo com seu *staff*. A relação continuada entre ambas as partes e a aproximação resultante oportunizam aos colaboradores do banco um modo menos arriscado de conhecer os tomadores de crédito. Os empréstimos iniciais, em geral, são muito pequenos – situados entre R\$50,00 e R\$300,00 reais – de modo que eventuais atrasos no pagamento das parcelas do empréstimos (que chegam a valores de R\$20,00 ou menos, nos casos dos empréstimos menores) ou *defaults* não impactam significativamente os resultados do banco. Salvo algumas exceções, novos empréstimos só são liberados perante a quitação pontual dos anteriores. Conseqüentemente, os

empréstimos de maior porte, veiculados pelo canal administrativo e realmente impactantes para o portfólio do Banco Palmas, são cedidos apenas para clientes mais antigos, com perfis de crédito comprovadamente positivos.

A aproximação e o prolongamento relacional propiciados pelos empréstimos crescentes e parcelados colocam os clientes do Banco Palmas em contato com outros serviços, os quais, assim espera-se, intensifiquem os laços relacionais e os benefícios daí extraídos: confiança, melhor conhecimento do caráter e do perfil socioeconômico do cliente e, enfim, a redução da assimetria de informação e do risco de *default*.

*Manoel* Então, esses cursos [*cursos diversos oferecidos pelo Banco Palmas*] também criam relações. [...] São muitas formas em que o banco proporciona modos de interação, de convivência. Isso vai ajudando tudo, facilita essa comunicação e, portanto, a reduzir risco. [...] Se eu quisesse ir pra o lado econômico, do microcrédito, o que isso tem a ver com o banco? Passeios, curso de capacitação profissional, educação financeira? Se você quiser ser bem ortodoxo, isso tem tudo a ver, porque isso ajuda a reduzir risco... Ela me conhece, eu conheço ela... Ela fez um curso, eu tenho uma relação com ela muito próxima...

### (c) *Capital social comunitário*

*Segundo e Magalhães (2006, p. 8)* Os bancos comunitários de desenvolvimento são geridos no interior de estruturas de organização de caráter comunitário (associações, fóruns, conselhos) ou outros tipos de iniciativas da sociedade civil que estejam inseridas na comunidade (sindicatos, ONGs, igrejas). [...] Sua gestão implica, desse modo, numa dimensão compartilhada, com forte componente de controle social local baseado em mecanismos de democracia direta.

O capital social comunitário é o ativo mais importante do Banco Palmas. Sem esse recurso, a instituição não existiria. Como sua história declara, o banco nasceu a partir da mobilização coordenada dos atores individuais e coletivos enraizados no Conjunto Palmeiras, ou seja, a partir da ação conjunta para o bem comum. Logo, é natural que o capital social comunitário seja a principal força motriz do Banco Palmas e desempenhe um papel fundamental ao longo de todas as três atividades (avaliação, monitoramento e *enforcement*) de redução de problemas associados à assimetria de informação e *enforcement* imperfeito. Por isso, a preocupação constante da instituição com o fomento e revigoração desse recurso, caracterizado pela benevolência e solidariedade generalizadas.

As evidências coletadas mostram que o Banco Palmas, juntamente com a instituição que lhe deu origem, a ASMOCONP, tem, ao longo de toda a sua história, utilizado diversas estratégias e iniciativas para fomentar a recriação e utilização contínua desse recurso. Esse longo processo tem como pilares a identificação histórica da instituição com a

população do Conjunto Palmeiras e a solidariedade que orienta suas ações institucionais. A identificação é amplificada pelo apoio dos moradores mais antigos do bairro, participantes da criação do Banco Palmas.

*Maira* Os moradores antigos têm influência no resto da comunidade. Eles apoiam o banco. [...] Geralmente, os moradores antigos são clientes do banco. Eles viram toda a movimentação, eles viram tudo como começou. [...] Eles têm uma influência porque sabem mais ou menos a história do bairro, porque o banco tem a ver com o bairro. [...] Então eles têm uma grande influência.

*Manoel* O enraizamento do Banco Palmas é uma coisa que parece psicológica também... Você entra no Banco Palmas, é como se você considerasse sua mãe, seu pai... Você é da família... 'Tenho um respeito muito grande por Manoel, pela Dona Socorro, Marinete [*moradoras antigas do bairro, integrantes da ASMOCNP*]'... Ninguém diz assim 'olha, eu não vou pagar o banco. Deixe que se lasque!' [...] Vamos pensar uma coisa bem absurda: que o Banco do Brasil não é mais do governo... 'O banco é dos brasileiros, todos os brasileiros podem cuidar do banco'. Para que isso 'pegue' [*ênfase*] nas pessoas demora anos! Isso não se resolve sem identidade! Não se resolve com decreto, com uma assinatura. Isso é um processo diário de ações concretas que as pessoas percebem... Na maneira como são tratadas: que elas podem dialogar, que elas podem negociar suas dívidas, na facilidade de negociar suas dívidas... [...] [*Nossa identificação*] tem dois motivos: a filosofia da economia solidária, da compreensão, da colaboração... Isso é uma questão ético-filosófica do banco. E [...] a gente entende que esse método [*método tradicional-formal de gestão de carteiras de crédito*] é insuficiente. Pelo menos, é menos eficiente do que o método da colaboração, da cooperação, da proximidade.

O movimento de identificação é também reforçado pela formação do *staff* do banco. Como já foi explicado, salvo raras exceções, seu corpo de colaboradores é preenchido por moradores do Conjunto Palmeiras, onde a maioria dos funcionários participa em um ou mais movimentos e associações comunitárias. É comum os tomadores de crédito e outros clientes do Banco Palmas conhecê-los pessoalmente; por vezes, desde sua infância. Essas relações comunitárias de longo prazo, maturadas sobre um mesmo território, facilitam a captação e interpretação de informações sensíveis dos tomadores de crédito, por parte dos colaboradores do banco, e aumentam a eficiência das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

*Manoel* O grande diferencial do banco comunitário em relação aos grandes bancos [...] é o fato dele [*Banco Palmas*] ser local, o que dá um grande processo de conhecimento das pessoas que estão ali. A maioria é parente, é amigo, enfim, são pessoas que estão aqui há vinte, trinta anos.[...] Hoje, nós temos o analista de crédito, que é uma coisa tradicional de todo o banco, mas com a vantagem que ele é morador daqui... Ele conhece as pessoas. 90% das pessoas [*proponentes*] [...] ele já conhece antes.

*José* Então, a gente tem que se adequar a isso [*ao estilo de comunicação dos moradores do bairro*] e saber como conseguir as informações, o jeito de perguntar e como validar essas informações, o que elas significam... São as pessoas da comunidade [*que trabalham no Banco Palmas*] que coletam as informações... Eles entendem o que a informação [*cedida pelo proponente ou cliente*] significa. Alguma pessoa responde de um jeito e eles entendem o porquê. É que a gente não tem esse problema de assimetria de informação que pode haver no banco comercial. Por isso, a gente funciona do jeito informal também.



Os serviços disponibilizados pelo Palmas compõem outro fator a facilitar o florescimento do capital social comunitário. A variedade, o alto grau de complementariedade, a conveniência e a adequação dos seus serviços à necessidade do seu público-alvo tornam a IMF uma espécie de ponto de convergência da comunidade local, onde novas interações e possibilidades surgem e novos modos de coordenação coletiva são gestados.

*Segundo e  
Magalhães  
(2006, p. 12-13)*

Além de oferecer tais serviços, o BCD o faz de forma diferente. Contribui para reforçar as relações de proximidade, confiança e convivência entre a população atendida. Por exemplo: quando um morador paga uma conta de água na agência de um banco comercial, ele simplesmente realizou uma operação financeira. A mesma ação, quando realizada em um BCD, gera outros valores: o morador conversa com os atendentes do banco, se atualiza sobre os acontecimentos da comunidade, recebe materiais pedagógicos, é convidado para participar dos eventos do bairro, se informa a respeito dos treinamentos do BCD, e aí por diante. Ou seja, os serviços financeiros que o BCD executa funcionam também como um instrumento de valorização das pessoas, criação de laços afetivos, acolhimento, mobilização e organização da comunidade. É isso que chamamos de serviços mercantis não concorrenciais, pois só o BCD seria capaz de transformar um 'pagamento de conta de água' em uma ferramenta de transformação humana e social.

Esse conjunto de estratégias – cursos internos de formação; identificação histórica da comunidade com o banco, impulsionada pela formação local do seu *staff*; filosofia de trabalho sustentada sobre a solidariedade; variedade, complementariedade e adequação dos seus serviços à necessidade do seu público-alvo – torna o Banco Palmas e a ASMOCONP verdadeiros núcleos dinamizadores do capital social comunitário local que, em um movimento de retroalimentação constante, produz benefícios para o banco e para a sua comunidade circundante.

Conforme já apontado – e como será mostrado em maiores detalhes, posteriormente – o Palmas utiliza o capital social comunitário para reduzir sua assimetria de informação e aumenta seu poder de *enforcement*. A população local, por seu turno, além de conquistar sua inclusão financeira através da construção do banco, aumenta sua capacidade interna de coordenação e mobilização, e seu empoderamento, com todos os benefícios daí advindos. Um exemplo que reflete adequadamente esse cenário é a reforma da principal praça do Conjunto Palmeiras.

*Caetano*

Nós reformamos a praça agora. Fizemos mobilização com os comerciantes. Cada comerciante deu uma quantia 'x'. Juntamos a comunidade através do FECOL: 'quem é pedreiro aqui? Quem é servente? Quem pode pintar? Quem pode fazer uma massa? Nós colocamos o 'logo' do banco. Colocamos a logomarca de cada comércio que ajudou e renovamos a nossa praça. Na inauguração da praça, costumeiramente, nestas ocasiões, se colocaria: a comunidade do Conjunto Palmeiras agradece ao vereador, deputado tal pela praça. Nós não! Nós colocamos: 'o Conjunto Palmeiras, hoje, inaugura a criação da sua praça'. Nós estamos criando

uma identidade. Nós conseguimos! Nós construímos! Nós somos os donos!

Na figura 03.VII, a dinâmica do capital social comunitário é unida às duas outras principais estratégias – separação de canais de crédito e empréstimos crescentes – utilizadas pelo Banco Palmas para a execução das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* de clientes. A partir da inter-relação de quatro fatores-chaves catalisadores – filosofia da economia solidária, identificação, ações internas e serviços complementares – e da inter-relação deles com a população local, o capital social comunitário é revitalizado e capitalizado pelo Banco Palmas.

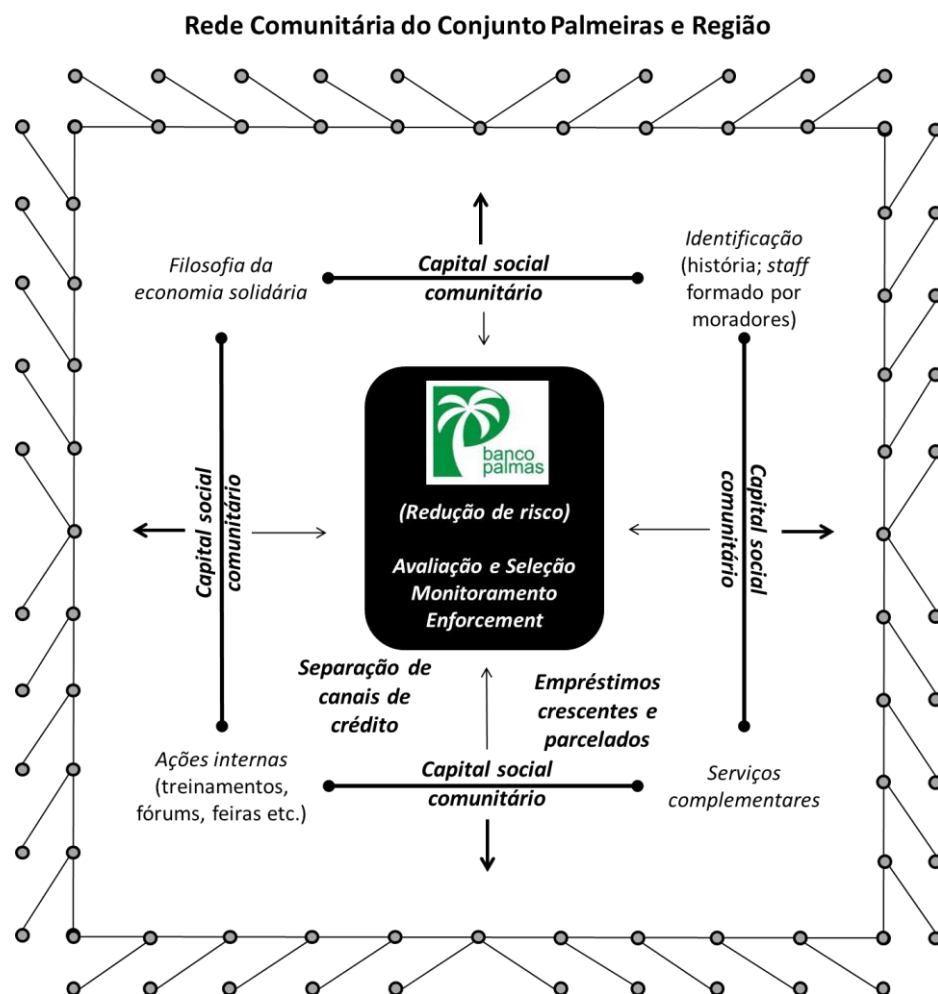


Figura 03.VII. Plataforma de Execução das Atividades de Avaliação, Monitoramento e *Enforcement* do Banco Palmas

Como será explicado nos próximos tópicos, o resultado da soma desse recurso às políticas de separação de canais de crédito e de empréstimos crescentes gera maior fluxo e qualidade das informações disponíveis à instituição e uma maior capacidade de

monitoramento e *enforcement*. A consequência imediata é a redução dos problemas advindos da assimetria de informação e *enforcement* defectivo e, logo, a diminuição dos seus riscos transacionais. Enfim, essa é a plataforma que dá os contornos gerais de todas as três atividades de redução de risco transacional.

## Avaliação

Conforme já mencionado, o processo de empréstimo do Banco Palmas está dividido em dois canais: empréstimos-balcão e empréstimos-administrativos. As etapas iniciais das atividades de avaliação para ambos os canais são bastante semelhantes porque todos os empréstimos-administrativos iniciam via o canal balcão. As diferenças mais salientes concentram-se nos passos subsequentes, mais especificamente na avaliação do empreendimento do proponente, o que só ocorre no canal administrativo. Posteriormente, os dois canais voltam a fundir-se até o encerramento do processo de empréstimo.

Por isso, a presente verificação da atividade de avaliação de clientes do Banco Palmas será feita de modo a abranger ambos os canais, nos seus detalhes em relação imediata com a questão-problema de pesquisa. A figura 04.VII ilustra a estrutura de análise a ser exposta nos próximos tópicos. A seguir, cada uma dessas fases é detalhada para cada um dos canais de empréstimo.

Canais de Empréstimo	Fases	Principais Técnicas	Questões-Chaves
	(a) Captação de clientes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Como os clientes chegam ao Banco Palmas?</li> </ul>
	(b) Avaliação da adequação do proponente no público-alvo do Banco Palmas e da sua confiabilidade moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª. Entrevista e coleta de documentos</li> <li>2ª. Verificação de histórico de crédito e consulta a órgãos de proteção ao crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O proponente faz parte do público-alvo do Banco Palmas?</li> <li>O proponente é moralmente confiável?</li> </ul>
	(c) Avaliação da <ul style="list-style-type: none"> <li>Adequação e viabilidade da empresa do proponente;</li> <li>Do impacto do seu negócio na comunidade local;</li> <li>Da sua confiabilidade moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3ª. Visita do agente de crédito</li> <li>4ª. Comitê de avaliação de crédito (CAC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O plano de expansão da organização é viável? <ul style="list-style-type: none"> <li>Operação, mercado e finanças</li> <li>Nível de risco</li> </ul> </li> <li>O proponente possui capacidade técnica para expandir seu empreendimento?</li> <li>Qual o potencial de alavancagem territorial que o empreendimento a ser financiado oferece ao tecido econômico local?</li> </ul>
	(d) Eventual auxílio a proponentes com pedido de crédito indeferido		<ul style="list-style-type: none"> <li>Os proponentes podem tornar-se elegíveis ao crédito a partir da sua capacitação pelo Banco Palmas?</li> </ul>
	(e) Arranjo contratual		<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as condições do empréstimo?</li> </ul>

Figura 04.VII. Principais Fases de Avaliação de Clientes do Banco Palmas

(a) *Captação de clientes*

A grande maioria dos tomadores de crédito do Banco Palmas é captada através da utilização de três recursos: capital social comunitário, serviços complementares oferecidos pela IMF e, mais raramente, abordagem direta do agente de crédito.

Através das relações socioeconômicas imbuídas de confiança e solidariedade que sustentam o capital social comunitário, os moradores do bairro informalmente compartilham e distribuem informações e impressões pessoais sobre o banco. Essas interações ocorrem entre clientes e não clientes e entre atores externos e internos à IMF. De acordo com o seu *staff*, a maioria dos tomadores de crédito do Banco Palmas chega até ele através da indicação direta de clientes mais antigos, vários deles personagens conhecidas e respeitadas pela comunidade.

*Luciano* A grande maioria deles [*clientes*] vem por indicação. Alguém indicou, algum conhecido... ‘Vai lá, tira um crédito, vai tentar também’... A pessoa traz, ouve falar... Então, a grande maioria [*dos novos clientes*] é conhecida, são amigos da associação [*dos moradores do Conjunto Palmeiras, a ASMOCONP*].

*Manoel* Quando ela [*proponente*] procura a gente, ela já vem em um processo de relação [*comunitária*]. São feirantes, tanto daqui como das feiras normais que a prefeitura patrocina... [...] Então, a gente conhece eles das feiras...

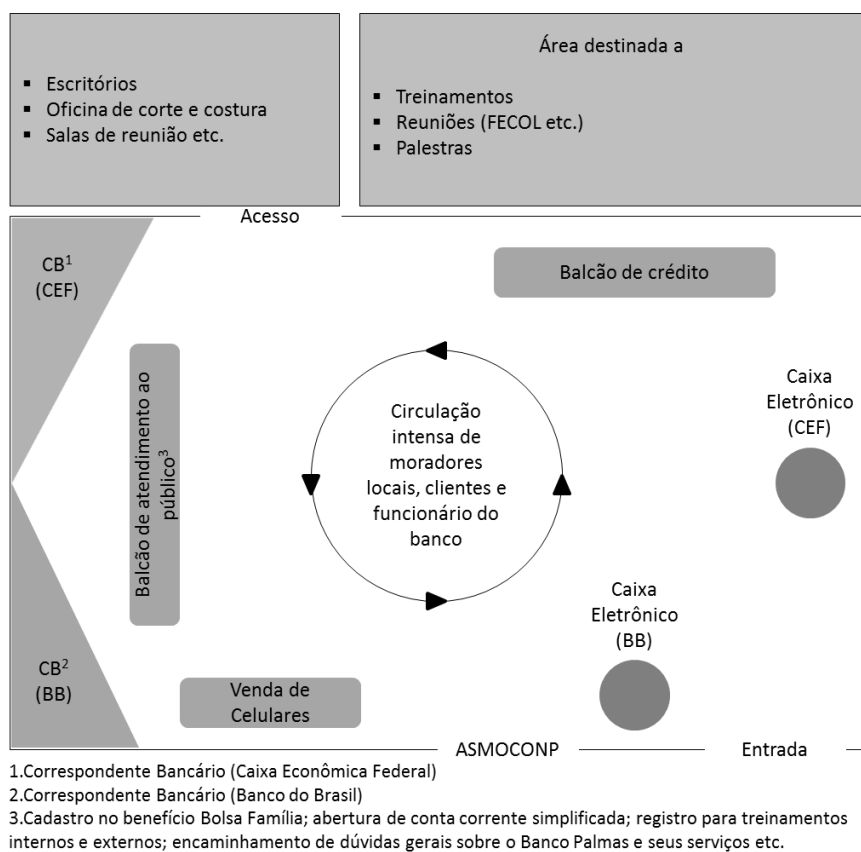
Moradores antigos do bairro têm papel relevante nesse processo. O longo tempo em que residem na comunidade e seu engajamento nas lutas e associações locais – incluindo a fundação da ASMOCONP e do Banco Palmas – creditaram-lhes um conhecimento profundo das dinâmicas socioeconômicas do bairro e dos seus moradores. A partir dessa perspectiva privilegiada, essas personagens históricas contribuem com o processo de captação de clientes do Banco Palmas indicando-lhe proponentes de perfil reconhecidamente positivo.

*Manoel* A Dona Marinete [*antiga moradora do Conjunto Palmeiras*] foi nossa diretora por muitos anos. Hoje, ela organiza as feiras [*promovidas pelo Banco Palmas*]. [...] Ela foi a primeira presidente da associação [*ASMOCONP*], lá em 1981. Depois foi presidente em várias gestões... Hoje, a gente aposentou a Marinete. Ela é uma lenda... [...] [*Atualmente*] ela basicamente organiza as feiras e fica muito aqui [*no Banco Palmas*]. [...] ela prospecta clientes de maneira fabulosa. Porque como ela conhece muito a história [*do bairro*] e organiza as feiras, então, ela conhece todo mundo. Ela me diz ‘Manoel, fulano e fulano de tal’ [*dando a entender que Marinete está a indicar alguém como cliente*]... Eu nem sei quem é, mas beleza... Ela manda um bilhete assim ‘Dona Marinete: fulano’ [*risos*]... Porque ela já conhece [*a pessoa indicada*], né? Ela está no processo, ela acompanha essas feiras, os comerciantes, tudinho...

O segundo meio ou recurso utilizado para a captação de clientes são os serviços complementares, financeiros e não financeiros, oferecidos pelo Banco Palmas. Muitos

moradores do bairro procuram a IMF para participar de feiras e treinamentos, receber orientações sobre problemas locais ou sobre a utilização de serviços públicos, sacar benefícios governamentais (Bolsa Família etc.), comprar aparelhos e planos de telefonia celular<sup>88</sup>, utilizar os serviços do correspondente bancário (saques, depósitos, transferências de valor, pagamento de contas etc.) e assim por diante.

A disposição física dos centros de serviço do Banco Palmas – ilustrados na figura 05.VII – incentiva o envolvimento contínuo e crescente do cliente com as possibilidades oferecidas, incluindo os empréstimos. Ao adentrar nas instalações da IMF, ele está a poucos metros de variados serviços, que estão sendo acessados por uma grande quantidade de habitantes locais. A própria Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCONP) está instalada e realiza suas atividades dentro do banco.



**Figura 05.VII. Leiaute Aproximado do Banco Palmas**

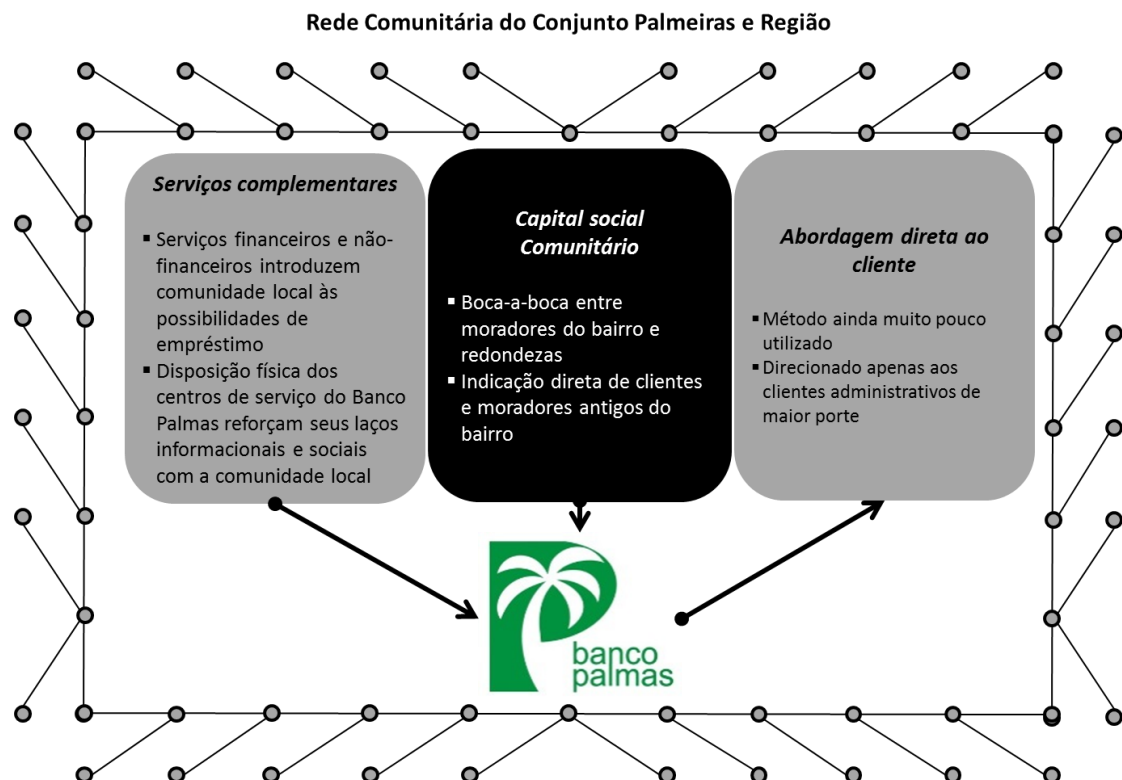
Fonte. Adaptado a partir de observação direta

<sup>88</sup> Dentro das dependências do Banco Palmas, há um balcão de venda de aparelhos e planos de celular da maior companhia de telefonia móvel do Brasil.

O pesquisador observou que muitos moradores encontram amigos e vizinhos realizando diversos tipos de operações dentro do banco. Eles socializam e, seguidamente, contam uns aos outros o que estão fazendo no momento. Ocasões como estas aproximam a população do Banco Palmas, tendem a densificar a rede de *prosumidores* e a retroalimentar o capital social comunitário. Os moradores obtêm mais informações sobre o banco, e o banco coleta novas impressões sobre eles, seus clientes atuais ou potenciais. Nesse processo de interação continuada, a tomada de crédito é, seguidamente, uma decorrência natural para aqueles que ali vieram com outros propósitos iniciais.

*Manoel* O [projeto] ELAS, hoje, é o que simboliza muito essa junção. A mulher vem pra cá receber o Bolsa Família [através do correspondente bancário]; quando ela chega aqui, ela toma conhecimento que tem um curso de educação profissional, que tem crédito... Então, ela vai, se informa e, “pá”, cai no crédito, ou no curso profissional. Quando ela cai ali, “pá”, descobre um agente que acompanha ela... Quando ela descobre o agente, o agente informa um monte de coisa que tem lá... E ela vai se enturmando. Quando ela vai pra educação profissional, ela descobre que tem uma feira. Aí ela vai para a comercialização... São um conjunto de coisas... É um esforço nosso, mas não necessariamente essa coisa linear. [...] Tudo começa porque ela vem pagar [as suas contas] aqui.

O terceiro meio utilizado pelo Banco Palmas para a captação de tomadores de crédito é abordagem direta do agente de crédito a possíveis futuros clientes. Esse recurso é ainda muito pouco utilizado, sendo até então direcionado apenas a alguns empreendimentos maiores do Conjunto Palmeiras. O objetivo dessa operação é aumentar a solidez da carteira de empréstimos do banco através da captação de negócios financeiramente mais sólidos, que tenham interesse em contratar capital de giro. Por fim, a figura 06.VII resume os meios e recursos utilizados pelo Banco Palmas para a captação de clientes.



**Figura 06.VII. Modos e Recursos Utilizados pelo Banco Palmas para a Captação de Tomadores de Crédito**

*(b) Adequação do proponente no público-alvo e confiabilidade*

Conforme apresentado na descrição do Banco Palmas, o público-alvo dos seus serviços financeiros é definido simplesmente em termos territoriais: todos os atores socioeconômicos, individuais e coletivos, baseados no Conjunto Palmeiras e nas redondezas, os quais possam, de algum modo, cooperar para a alavancagem do tecido econômico local. Esses atores são separados em dois grupos: consumidores e produtores efetiva ou potencialmente conectados entre si através de relações comerciais. Segundo foi evidenciado, esse público opera uma economia de baixíssimo valor agregado, e concentra-se no comércio majoritariamente informal de bens e serviços. Esse cenário pressionou o Banco Palmas a buscar estratégias heterodoxas para a avaliação de seus proponentes.

*Segundo e Magalhães (2008, p. F-16)*

Desde cedo, tínhamos convicção de que só seria viável criar uma linha de crédito para estimular a economia do Conjunto Palmeiras se esta fosse acessível aos moradores do bairro. Estes, em sua maioria, estavam ‘fichados’ no SPC e no Serasa, deixando claro que necessitaríamos criar outras regras para a análise do crédito. Deste modo, decidimos que iríamos investir nas relações de vizinhança. [...] Nos bairros pobres, ninguém mais que os vizinhos conhecem tão bem as pessoas. Todas as fragilidades e virtudes estão expostas cotidianamente; as casas são conjugadas e as portas estão sempre abertas; as relações fluem rapidamente pela solidariedade

entre as famílias, sendo comum que os vizinhos ajudem uns aos outros com um pouco de açúcar, café [...]; e as crianças, rapidamente, se socializam e começam a conviver coletivamente, articulando os pais nestes círculos de amizade. De modo prático, quando alguém solicitasse um crédito, iríamos conversar com a vizinhança sobre o caráter, a experiência profissional do solicitante, seu relacionamento com a família e a comunidade ao seu redor.

Desde o início, o Palmas optou pelo capital social comunitário – veiculado através das relações comunitárias de confiança e solidariedade, as quais alimentam o fluxo informal de informações – como pilar central do seu processo de avaliação de proponentes para os empréstimos-balcão e empréstimos-empresariais. Isso implica na ampla utilização de métodos informais de averiguação da capacidade de repagamento dos seus proponentes e na relativização de procedimentos, relatórios e outros instrumentos tradicionais-formais de escrutínio.

*José* 99% das atividades dos nossos clientes são informais, portanto as nossas regras não podem ser formais. Se a gente utilizasse as regras do mercado, a gente não poderia fornecer isso nas comunidades. Então, a gente tem que se adequar a isso [*às características socioeconômicas locais*] e saber como conseguir as informações, o jeito de perguntar e como validar essas informações, o que elas significam.

A priorização de técnicas informais de avaliação não implica a exclusão automática daquelas ferramentas formais de reconhecimento dos proponentes, entretanto. Os instrumentos formais desempenham uma parte acessória, mas ainda importante do processo de avaliação de proponentes clientes, especialmente dos empréstimos operacionalizados pelo canal balcão.

Conforme já explicado, todos os empréstimos até R\$500,00 são integralmente processados pelo canal balcão, operacionalizado em regime serial por duas analistas de crédito. Os empréstimos superiores a R\$500,00 também iniciam seu percurso através do balcão, porém, são submetidos a duas fases adicionais e exclusivas de avaliação (visita do agente de crédito e comitê de avaliação de crédito). Portanto, o empréstimo-balcão será discutido inicialmente, para, após, serem apresentadas as etapas adicionais do empréstimo-administrativo.

As linhas de crédito balcão são endereçadas aos consumidores e microempreendedores mais pobres do Conjunto Palmeiras e redondezas. Logo, o baixo nível de escolaridade, a informalidade, a ausência de garantias reais e as habilidades administrativas limitadas são lugares comuns. Os procedimentos de avaliação de clientes são desenhados a partir das características e necessidades desse público-alvo, com foco na conveniência e na rapidez da liberação do capital.



- Luciano* A grande vantagem nossa é a rapidez na liberação, sem burocracia: a pessoa chega e em trinta minutos já sai com o dinheiro na mão, dependendo da linha de crédito. Isto naquele valor até R\$500,00. [...] A gente não tem o relatório agora, mas o que temos indica que não tem tantos problemas assim [*inadimplência*] com essas pessoas. Como o crédito maior [*empréstimos-administrativos*] é acompanhado através de visitas, tem uma segurança maior.
- José* O crédito balcão é uma coisa que você não vai ver... Que é muito pouco comum em instituições financeiras – de a pessoa chegar e já sair com o dinheiro. Elas não fazem isso porque é muito arriscado. Aqui se faz porque a gente não tem essa assimetria de informação... O crédito de baixa renda, aqueles de menos R\$500,00, a pessoa chega [*no Banco Palmas*], faz a ficha cadastral no sistema – se é o primeiro crédito que pega – depois faz um levantamento socioeconômico, se verifica se ele não tem alguma restrição [*em instituições de proteção ao crédito*]... A gente acredita que essas pessoas [...] precisam de dinheiro rápido. Se demorar três ou quatro dias [*para liberar o crédito*], a oportunidade já se foi, pois, em muitos casos, eles precisam do dinheiro porque têm uma oportunidade imediata...
- Caetano* O banco comunitário oferece uma facilidade de acesso [*ao crédito*] [...]. No CrediAmigo, ele solicita um crédito e espera um dia, dois dias pra o dinheiro cair na conta. Ele ainda tem que ir até a agência do centro pra fazer o saque. Aqui, é tudo mais fácil. Aqui, é imediato. Já deposita na conta ou já dá um cheque e ele [*o cliente*] já deposita na conta... A gente procura facilitar no atendimento do cliente.

Os pedidos de crédito são integralmente processados dentro de um tempo médio de 30 minutos e a documentação exigida é mínima (ver figura 11.IV). O processo como um todo consiste na consecução de quatro etapas sequenciais:

- 1ª. Entrevista e coleta de documentos de identificação, de dados socioeconômicos do proponente, e documentos específicos exigidos em cada linha de crédito;
- 2ª. Consulta do histórico de crédito do cliente no Banco Palmas – caso ele já tenha tomado empréstimo no passado – e do seu cadastro *online* em agências de proteção ao crédito – SPC, Serasa e CERINFO;
- 3ª. Eventual auxílio a proponentes com pedido de crédito indeferido;
- 4ª. Assinatura do contrato de empréstimo.

#### *Primeira etapa: entrevista e documentos*

Caso o proponente nunca tenha tomado crédito no Banco Palmas, a entrevista marcará o seu primeiro contato com o processo de empréstimo da IMF. Nesse momento, a analista de crédito efetuará o cadastro no sistema de informação do banco através da coleta dos seus dados socioeconômicos. A elegibilidade do indivíduo dependerá de três fatores: seu local de residência; a ausência de cadastro em agências de proteção ao crédito; e a apresentação da documentação exigida (documentos de identificação individual e documentos necessários para cada linha de crédito). Se o indivíduo for morador do Conjunto Palmeira ou redondezas, possuir a documentação exigida pela linha de crédito-balcão de seu interesse, e não estiver negativado no SPC e/ou Serasa, ele estará apto a continuar o processo de crédito.

Tanto o seu local de residência quanto a sua elegibilidade para a linha de crédito escolhida devem ser comprovadas por um conjunto mínimo de documentos. Seu *status* de morador do bairro é confirmado por um comprovante de residência e o acesso à linha de crédito é garantido através da apresentação dos poucos documentos solicitados para o mesmo (listados na figura 11.IV), os quais, frequentemente, têm sua exigência flexibilizada.

Já foi explicado que, por causa das necessidades e características do seu público-alvo e devido à baixa representatividade (15%) desses empréstimos no volume total de crédito cedido pelo Banco Palmas, a liberação de empréstimos-balcão é rápida, simplificada e carente de maiores confirmações e salvaguardas. Deve-se adicionar que a política de solidariedade do banco e a formação local do seu *staff* são fatores adicionais que imprimiram nas rotinas do empréstimo-balcão uma espécie de confiança *a priori* nos proponentes, de modo a reduzir a complexidade da operação financeira.

*Manoel* Na verdade, os documentos que os bancos [*tradicionais*] pedem é um atestado de mentira... Quer dizer, é o princípio da mentira: eu [*solicitante de crédito*] tenho que provar e provar e provar e provar... Porque, a princípio, o primeiro passo é tu desconfiar da minha verdade: eu apresento minha identidade, tu desconfia que eu não seja uma boa pessoa... Então, com o fato do banco [*Banco Palmas*] e da analista de crédito serem daqui, a busca da verdade, chegar à verdade, é um caminho muito mais curto do que se eu não for daqui. Tanto daqui pra lá, como eu te conheço, como também tu tem uma dificuldade de mentir pra mim [...] Então, essa é a lógica.

O enraizamento do banco na comunidade, reforçado pelas contratações de moradores locais para o preenchimento do seu quadro de funcionários, capta e utiliza o capital social comunitário a favor do processo de avaliação de proponentes. As relações sociais territorialmente enraizadas facilitam a captação de informações por parte das analistas de crédito e, por conseguinte, a avaliação do risco dos perfis dos diferentes requerentes.

*Manoel* Com duas, três perguntas que a analista [*de crédito*] faz pra ela [*cliente*], ela já matou a charada; ela já sabe se é verdade, se não é. ‘Onde é que você vende?’ Ela [*proponente*] vai dizer o nome da rua... Ou ela [*analista de crédito*] já viu algum dia, ou ela sabe que é verdade, enfim... Então, esse fato de ela [*analista de crédito*] ser daqui, dessas relações serem todas daqui, facilita muito tanto a comunicação como a averiguação. Não precisa pedir pra ela levar 50 papéis pra saber se ela está falando a verdade [...] Então, esses mecanismos, essas relações de proximidade vão ajudando você muito a criar esse capital social, esse instrumento de comunicação, de *expertise*. Quer dizer, quando você entrevista uma pessoa que é do seu bairro, muito facilmente você percebe se é verdade ou não. Mas... ‘Onde é que você mora [*como que perguntando a uma agente de crédito*]?’ A 30 km daqui’... Ela não conhece nada de lá. Quando tu fala, ela fica “perdidinha”. Ela não conhece mesmo. Pode ser verdade, pode ser mentira. Aqui ela [*a agente de crédito que é moradora local*] conhece tudo. Então, tu vai falando, ela vai fazendo conexão de uma coisa com a outra. Se ela quiser saber se é verdade ou não, se ela está em dúvida, muito facilmente ela apura essa verdade. Porque é um negócio de dentro pra fora.

O engajamento dos proponentes nos serviços complementares do Banco Palmas ou em atividades comunitárias nas quais as analistas de crédito da IMF também participam aumenta a sua capacidade em captar informações sobre aqueles. Essas oportunidades são importantes na medida em que oferecem impressões imediatas, obtidas pelas próprias profissionais, e dados indiretos, recebidos a partir de outros colegas participantes das mesmas atividades.

*Maira* E [é mais fácil avaliar os proponentes] também por serem pessoas da própria comunidade... Às vezes, quando tem eventos, se a pessoa [proponente] está presente, então, dá pra gente ver mais ou menos como é que ela é.

O leiaute do banco (ver figura 05.VII) é outro fator a potencializar a redução da assimetria da informação em todo o processo de empréstimo do Banco Palmas. Como seus proponentes e clientes costumam circular por vários dos seus centros de serviços, eles mantêm contato com vários dos seus profissionais, os quais, por sua vez, interagem e compartilham informações sobre os frequentadores da IMF.

*Joana* As pessoas vão ali [apontando para o correspondente bancário] pra fazer pagamento de contas... Aí, as meninas da Vivo [banca de venda de telefones e planos de celulares] já chamam porque passam, ali, pela fila [em frente ao correspondente bancário] e, aí, vai criando essa interação... Todo o entorno da casa [do Banco Palmas], na realidade, tudo se comunica. Porque não tem como não se comunicar, não é? [...] O crédito é assim: [...] e as meninas do crédito [analistas] fazem toda a operação [de liberação dos empréstimos], o cliente assina e vai pra o caixa, pra poder receber o dinheiro. Então, obrigatoriamente, ele tem que passar pelos caixas pra fazer o pagamento [do empréstimo tomado]. Ali, na realidade [apontando para o saguão principal do Banco Palmas], naquele entorno, é essa circulação o tempo inteiro de pessoas. [...] Todo mundo que participa da casa, quando ele conhece o cliente, normalmente ele avisa: ‘eu conheço [o cliente]’. [...] O próprio Caetano, que é o analista de crédito, sai conversando: ‘tu conheces aquela moça que daquele empreendimento, ali, na esquina, que ela faz isso e aquilo?’ ‘Ah tá... É uma colega da menina...’ Então, aí, a gente consegue mais ou menos entender quem são aqueles clientes, como é que eles vivem, se tem muitos problemas com dívidas, se não tem.

Com base em todas as informações e impressões obtidas durante a entrevista e na interação com outros profissionais do banco que porventura conheçam o proponente, a analista de crédito começa a formar juízo crítico, em algum nível subjetivo, a respeito do perfil do requisitante. Embora as analistas de crédito tenham recebido treinamento formal interno para a realização das suas atividades (através do curso Consultores Comunitários), o desenvolvimento da sua capacidade de avaliação de proponentes ocorre também na interação com seus pares, ao longo do exercício da sua função, de modo gradual e tácito. Conforme as evidências mostram, essas profissionais têm as regras formais do banco mais como guias gerais do que regras absolutas a serem

cumpridas. O histórico do cliente e sua documentação também são considerados indicadores importantes, mas não barreiras intransponíveis.

A exigência dos documentos previstos em cada linha de crédito-balcão é, seguidamente, flexibilizada. Foi possível observar que notas fiscais de compra de materiais de revenda ou insumos, por exemplo, são, por vezes, substituídas por simples declarações de recebimento escritas a punho. Como a informalidade é lugar comum no Conjunto Palmeiras, é normal observar pequenas lojas e negócios locais fornecendo uma simples assinatura ao invés de um documento fiscal formal como comprovação das suas compras. O Banco Palmas obtém, na coerência ou incoerência entre o discurso do proponente e a apresentação desses comprovantes, um sinal adicional da confiabilidade do proponente.

Esses sinais gerais são agrupados e absorvidos no uso intenso do julgamento subjetivo, durante a deliberação sobre a liberação e o tamanho do empréstimo definido pelas analistas de crédito.

*Maira* A gente tenta se adaptar à situação e agir de acordo com aquilo que a gente sabe que pode ser, que dá pra ser... Claro que a gente não vai acertar sempre, porque todos os bancos vão ter inadimplência [...] A gente tenta também mostrar para a pessoa [*proponente*] que, por exemplo, se eu estou lá analisando o crédito dela e eu estou vendo que isso [*determinado volume de crédito*] não vai ajudar ela, eu, então, por bom senso, posso falar pra pessoa ‘não, eu acho que o melhor seria que você não fizesse isso agora’, ou ‘talvez você vá ter dificuldade’...

Outra competência importante desenvolvida de modo tácito pelas agentes de crédito é a capacidade de captação e interpretação das informações e sinais, inclusive corporais, apresentados pelos proponentes entrevistados e pelo ambiente circundante. O próprio arranjo físico interior do Banco Palmas auxilia nesta tarefa (ver figura 05.VII). Os balcões de atendimento utilizados para o recebimento do público estão dispostos logo na entrada da organização. A sua frente, filas de proponentes estendem-se, o que, por si só, enseja interações esporádicas entre os mesmos e produzem, de modo fortuito, informações importantes para a sua avaliação.

*Maira* Às vezes, as pessoas [*proponentes*], ali mesmo, quando estão esperando, conversam entre si. Elas podem até pensar que a gente não está ouvindo, mas, às vezes, a gente está ouvindo. [...] Dá pra gente perceber muitas coisas. Às vezes, quando a pessoa senta lá [*para ser atendida no balcão*], a gente já sabe algumas coisas, porque a gente ouviu ela conversando com a outra pessoa. [...] Você aprende, você amadurece. Você vai aprendendo a lidar com as pessoas, [...] você aprende a ver quando a pessoa está mentindo. [...] Geralmente, quando a pessoa está mentindo, ela não vai olhar nos seus olhos e vai se contradizer quando a gente fizer alguma pergunta, tipo: ‘quem trabalha na sua casa?’ Essa pergunta, a gente vai fazer umas

duas vezes, sem que a pessoa vá perceber.

Entretanto, independentemente do quão contra-intuitivo possa parecer, a detecção da eventual mentira, que possivelmente sinaliza oportunismo por parte do requisitante e, por conseguinte, risco iminente de *default* para o Banco Palmas, não o impede, por si só, de receber o empréstimo.

*Maira* Se a pessoa insiste em dizer que é aquilo, você não pode fazer nada. O meu papel é botar o que ela está dizendo [*no sistema de informação do Banco Palmas*]... Mas você sente quando e a pessoa está mentindo. [...] Quando a gente tem alguma dúvida, ou alguma coisa assim, a gente bota lá uma observaçãozinha pra que, no próximo empréstimo, a gente tenha um acompanhamento mais de perto. Não quer dizer também que ela não possa pegar o crédito, porque eu achei que ela estava mentindo pra mim. Não vou dizer 'não, ela não vai pegar esse crédito'. Não... Depende... O crédito, o valor do crédito vai depender da própria pessoa, do histórico dela...

Isso significa que mesmo maus pagadores notórios podem eventualmente receber empréstimos, caso ainda não estejam com seus cadastros negativados em algum órgão de proteção ao crédito e não tenham dívidas em aberto com o Banco Palmas.

Por isso, a segunda parte do processo de avaliação do empréstimo-balcão, compreendida pela verificação do histórico do proponente e pela consulta aos órgãos formais de proteção ao crédito – dos quais os mais conhecidos e utilizados são o SPC e o Serasa – é tão importante.

#### *Segunda etapa: histórico do cliente e órgãos de proteção ao crédito*

Já foi mencionado que em torno de 90% dos tomadores de crédito do Banco Palmas contraem mais de um empréstimo. Colocada a questão de outro modo, a cada dez clientes atendidos pela IMF, nove já são conhecidos seus e possuem algum histórico de crédito, registrado eletronicamente no seu sistema de informações.

*Maira* [...] É difícil um cliente pegar um empréstimo e parar. A maioria deles pega o empréstimo e vai renovando, renovando, renovando... Tem muitos casos de clientes que começaram com o [*crédito*] Bolsa Família – os R\$150,00 – mas que, hoje, já pegam R\$2 mil, mais de R\$2 mil...

A cada novo empréstimo solicitado pelo cliente, seu histórico é verificado e complementado com informações da nova operação financeira. Esse fichário eletrônico alimenta o cadastro do cliente e registra toda a sua movimentação financeira junto ao Banco Palmas: número de empréstimos contraídos, valor total tomado em crédito, parcelas pagas e a pagar, linhas de crédito acessadas, taxas de juros pagas. Outras informações, tais como impressões pessoais das analistas de crédito, informações

obtidas junto a terceiros, e pontos de dúvida a verificar futuramente etc. são inseridas no mesmo histórico. Essa é uma ferramenta bastante efetiva para a identificação de bons e maus pagadores, visto que (a) aponta objetivamente o desempenho financeiro de cada cliente ao longo do tempo e (b) pode incentivar o alongamento e estreitamento do relacionamento do banco com seus clientes, através do seu engajamento em outras atividades e serviços da instituição. A aproximação de ambas as partes é ainda impulsionada pelo abatidos dos empréstimos em montantes mensais, de modo que o tomador de crédito deve frequentemente – no mínimo, uma vez ao mês – ir até o Banco Palmas para manter suas obrigações em dia.

*Adão* [O empréstimo crescente] é uma estratégia pra ir conhecendo o cliente... Necessariamente, se ele quiser pegar um empréstimo maior, ele vai ter que ir passando por essa cadeia crescente de valor no caso dos empréstimos. Então, ele já vai tendo essa relação com o Palmas. Aí, entram todas as características, todos os funcionários aqui do bairro. Aí, essa pessoa já é sensibilizada pra participar das reuniões, das capacitações, dos cursos do banco. E essas pessoas também querem se capacitar... Elas vêm procurar também. Então já vai tendo essa relação...

A política formal do Banco Palmas para empréstimos consecutivos e parcelados baseia-se em dois pontos centrais: (1) com exceção de casos excepcionais, empréstimos subsequentes são cedidos apenas após a quitação dos empréstimos em aberto; e (2) clientes com histórico de crédito positivo no Banco Palmas, sem cadastro ativo em órgãos de proteção ao crédito, têm acesso a empréstimos subsequentes crescentes<sup>89</sup>. Os novos valores disponíveis para empréstimo são individualmente calculados e sugeridos pelo sistema de informações da IMF a partir do histórico e da capacidade de repagamento de cada cliente. Entretanto, esse *input* é pouco utilizado pelas analistas de crédito. Assim como ocorre durante a primeira fase da avaliação de proponentes – a entrevista e coleta de documentos –, esses dois pontos são submetidos a sua avaliação subjetiva.

*José* Na verdade, [o valor de empréstimo sugerido pelo sistema de informação do Banco Palmas] é uma referência que a gente ainda não utiliza muito. [...] A gente usa a lógica que o banco sempre teve: olhar para as receitas da pessoa, da família: receitas gerais – atividade produtiva de salário, ajudas do governo, benefícios do governo, renda familiar etc. E, com isso, calcular mais ou menos qual a capacidade [de repagamento do proponente].

*Maira* Por isso que a gente depende muito do bom senso do agente, não é? Tem que analisar todo o histórico da cliente. Por exemplo, se ela teve dificuldade de pagar um crédito de R\$50,00, então, ela está me dizendo que ela não pode pegar um crédito maior, porque ela vai ter dificuldade pra pagar. Então, depende muito do bom

---

<sup>89</sup> É importante constar que o acesso a novos empréstimos é mais rápido e menos burocrático, portanto menos custoso para o Banco Palmas e seus clientes.

senso...

A segunda etapa do processo de avaliação de proponentes ainda compreende a consulta dos seus cadastros junto aos órgãos formais de proteção ao crédito. A verificação *online* da posição do requerente nesses órgãos é um procedimento simples e rápido, e opera uma das chaves mais importantes do processo de empréstimo do Banco Palmas. A consulta aponta, de imediato, os requisitantes formalmente identificados como maus pagadores. Se essas informações não fossem fácil e rapidamente obtíveis pelas analistas de crédito da IMF, proponentes com perfil de alto risco (oportunistas, estelionatários ou simplesmente cidadãos idôneos com problemas maiores em gerir o próprio fluxo de caixa) poderiam, eventualmente, ter pronto acesso aos empréstimos. Por outro lado, os proponentes das linhas de crédito-balcão com o cadastro negativado não são automaticamente excluídos, mas têm o acesso ao crédito dificultado.

*Maira* Qualquer valor é importante, mas são mais clientes de valores menores... E, mesmo assim, mesmo conhecendo a fama dela [*da cliente*] de ser mau pagadora, se ela se encaixou em todos os critérios do perfil, vai ser liberado o crédito. Mas, geralmente, se ela for mau pagadora, a gente vai saber, porque vai ter restrição [*em agências de proteção ao crédito*] no nome dela. E se tiver restrição, ela não vai poder fazer o empréstimo... A não ser que ela seja [*da linha de crédito do*] Bolsa Família ou caso ela vá ter um avalista... [...] Geralmente, a gente só vai usar o avalista pra o Bolsa Família.

*José* Se o cliente está no SPC e a gente não conhece ele... Não conhece os vizinhos dele, aí somos mais conservadores e a resposta [*ao pedido de crédito*] vai ser negativa. Se for [*a linha de crédito do*] Bolsa Família, então, não; porque a maioria das mulheres do Bolsa Família tem o nome negativado no SPC. É uma realidade. Se a gente quer trabalhar com elas, tem que quebrar essa barreira. [...] A gente quer trabalhar com os mais pobres? Então, tem algumas coisas que podemos continuar fazendo. Se a gente seguisse a lógica tradicional, a gente nunca teria o Banco Palmas. [...] A gente faz um trabalho de educação financeira com uma pessoa para tentar resolver a situação.

Nesses casos, a política padrão do Banco Palmas é buscar uma solução conjunta com o proponente. Caso ele tenha necessidade premente pelo crédito, o banco poderá, em algumas situações, liberar pequenos empréstimos. De modo geral, a liberação do crédito, nesses casos, dependerá do valor requisitado, do histórico de pagamentos do cliente – caso o tenha – e, principalmente, do porquê do cadastro do requisitante estar negativado.

*José* Muitas pessoas dessa parte da população têm restrições no SPC, Serasa. Então, elas não têm como pegar um crédito [*em instituições financeiras formais*] se já tem um nome ‘ativado’. Nesses casos de crédito balcão, crédito de baixa renda, a gente verifica se a pessoa tem o nome negativado, obviamente. Mas isto não é uma barreira. A pessoa tem que explicar porque está no SPC, porque está no Serasa; ou seja, ela deve solucionar o problema. [...] Aí depende, aí se avalia... Às vezes, a analista diz: ‘antes de pegar outro crédito, veja se você pode resolver essa questão’. Porque, às vezes, pode ser que [*a responsável pelo débito*] não seja ela [*proponente*]... Pode ser uma dívida da irmã ou de quem quer que seja. [...] E caso [o

*pedido de empréstimo*] seja crédito do Bolsa Família, a gente empresta mesmo com restrição.

Nota-se que, em vários momentos, foi citado o caso das clientes da linha de crédito Bolsa Família (até R\$150,00, sem avalista, ou até R\$450,00, com avalista). De fato, esse tipo de empréstimo é uma exceção. Como a maioria dessas clientes tem cadastro ativo em um ou mais órgãos de proteção ao crédito, o Banco Palmas lança mão do avalista – posição preenchida por outras clientes da mesma linha de crédito – como uma forma de garantia. Embora outras linhas de crédito-balcão possam excepcionalmente utilizar avalistas, esse é um recurso comum apenas às tomadoras de crédito do Bolsa Família. José também comenta a respeito do trabalho de educação financeira feito pelo banco junto a essas clientes, as quais estão momentaneamente com seu cadastro negativado. Dado o baixo grau de ensino formal e a ausência de experiência com o crédito, o curso objetiva capacitá-las para o uso racional do valor obtido em empréstimo.

Outra peculiaridade que diferencia a linha de crédito do Bolsa Família dos outros empréstimos-balcão é a inclusão automática das suas clientes no Projeto ELAS, através do qual acessam treinamentos, cursos e, principalmente, acompanhamento permanente de agentes especializadas. Essa interação e suporte contínuos, reforçados pelo capital social comunitário, diminuem substancialmente o risco de *default* apresentado por essas clientes, o que pode explicar como tomadoras de crédito com cadastro ativo em agências de proteção de crédito são autorizadas a contrair empréstimos no Banco Palmas.

*Manoel*

Hoje, nós trabalhamos muito com o Bolsa Família, isso é uma realidade do Conjunto Palmeiras. Mais da metade do Conjunto Palmeiras está no Bolsa Família. [...] Então, tem um programa específico pras mulheres no Bolsa Família, que é o ELAS, que tem agentes que acompanham caso a caso. Além do crédito, elas trabalham outros fatores da vida e elas visitam... Então, pra uma mulher [*cliente*] dessas mentir, é quase impossível. Ela vai bater à porta, porque é parte do projeto... Vai sentar contigo, vai conversar mil coisas. Não é só pra perguntar se pagou o crédito ou não. ‘Como é que tu está?’ Se foi pra reunião, se não foi, se foi ao médico, se não foi ao médico, se tu já viu um filme, se tu não viu, se tu quer fazer um passeio... Enfim, um programa bem completo. Tudo isso é possível porque é um banco que vem de dentro pra fora.

Essa preocupação com o bem estar do cliente, e não apenas com o seu potencial econômico, extrapola o Projeto ELAS e estende-se a todas as ações do banco. A solidariedade mostrada com o tomador de crédito nasce da própria missão do banco. Seu *staff* sustenta abertamente ser seu papel principal viabilizar o aumento da qualidade de vida daqueles que têm contato com o Banco Palmas e incrementar as condições



gerais de vida de todos os habitantes do território local. Essa solidariedade é observada no trato humano e afetivo com os proponentes e clientes do banco, e no compartilhamento de responsabilidades com os mesmos.

*Caetano* O que eu costumo dizer pras meninas lá na frente [*analistas de crédito do canal balcão*]: não faça com o cliente, com as pessoas, o que você não quer que seja feito com você. Porque, às vezes, tem gente que vem de casa com tanto problema. E quando chega aqui, você dá um sorriso, dá um bom dia, trata ela bem... Pra ela, o dia já foi ganho. [...] Isso é o que a gente aprende no dia a dia no banco comunitário: economia solidária, ser solidário ao próximo, no que você pode ser útil e pode ajudar...

*Manoel* O dinheiro é bicho cão. Oferecer dinheiro pra o cara muito pobre é como oferecer *crack* pra um viciado. Metade da responsabilidade é do traficante e metade é do viciado. É a mesma coisa com o banco e o cliente pobre.

*José* Tem alguns casos que dá para ver que talvez não seja uma boa idéia emprestar; mas não é uma boa idéia para o cliente, porque pior que o banco perder esse dinheiro é o cliente ficar endividado, negativado, e o que isso implica. Então, não é só uma questão da gente avaliar como não perder dinheiro, mas de como não prejudicar o cliente... [...] Não é só o crédito que nos preocupa, é a situação global da pessoa.

A opção do Banco Palmas pela solidariedade é contrabalanceada pelo imperativo da sobrevivência financeira da instituição. Para garantir a perenidade da IMF, sua ética social é complementada por técnicas, ferramentas e rotinas que buscam garantir seu desempenho operacional e econômico e, por conseguinte, a consecução do seu objetivo de desenvolvimento comunitário.

*Segundo e Magalhães (2006, p. 27-28)* Quando falamos em gestão da comunidade, não podemos perder a dimensão de que estamos falando de um banco comunitário. É comunitário, mas é um banco! Por isso, a comunidade precisa ter capacidade técnica, segurança, confiabilidade e equilíbrio para administrar o banco. Por isso, tem que haver bons critérios para a seleção de pessoas. Por isso, tem-se que capacitar bastante a comunidade. Monitorar as ações e cobrar resultados. O fato de o banco ser comunitário não dá direito à entidade gestora local negligenciar os resultados. É preciso haver cobrança e exigência quanto à qualidade dos serviços. Esse é um grande desafio: como garantir que a comunidade 'dê conta' dos instrumentos de gestão financeira e social cada vez mais complexos utilizados pelo banco?

Por fim, essa visão é compartilhada pelo *staff* do Banco Palmas, em contato cotidiano com as duas realidades e objetivos que, por vezes, se contrapõem: social e econômico.

*Adão* Muitas pessoas, aqui, se esforçam pra se adequar a essa linguagem, a essa forma de pensar e a esses mecanismos [*financeiros*], ferramentas de gestão, porque somos todos da comunidade. Isso não era o nosso horizonte, mas as pessoas estão se esforçando pra isso e estão conseguindo.

Guardadas algumas poucas diferenças, toda a análise das duas primeiras etapas do processo de avaliação dos empréstimos-balcão é igualmente válida para os empréstimos-administrativos, haja vista que o balcão é o ponto de partida para esses

últimos. Mas há algumas diferenças relevantes a considerar, além das etapas adicionais para o canal administrativo.

Os empréstimos-administrativos (R\$500,01 reais ↔ R\$15.000,00) são endereçados às micro, pequenas e médias empresas do Conjunto Palmeiras e redondezas. A grande parte dessas unidades econômicas concentra-se no comércio de bens de consumo e em serviços de baixo valor agregado. O índice de participação em atividades produtivas entre esse público-alvo é mínimo. Considerado o perfil da população atendida pelo Banco Palmas (ver figura 09.IV), sabe-se que os níveis tecnológicos e de gestão dessa clientela são bastante baixos e, o nível de informalidade, por outro lado, alto.

A avaliação dos candidatos às linhas de crédito administrativas inicia através do canal balcão, conforme já informado, e estendem-se por duas etapas adicionais: a visita do agente de crédito do Banco Palmas e a deliberação do Comitê de Avaliação de Crédito (CAC). Os procedimentos de balcão são os mesmos, exceto em dois pontos: (1) o proponente não pode ter qualquer tipo de restrições cadastrais em órgãos de proteção ao crédito; (2) além de coletar as informações e documentos concernentes à situação socioeconômica do proponente, a analista de crédito solicita dados e documentação referentes ao empreendimento a ser financiado, caso já exista (ver figura 02.VII). Nenhum plano de negócio é exigido dos requisitantes em busca de capital para a abertura de uma nova empresa.

Quando da deliberação sobre os empréstimos-administrativos, o Banco Palmas prioriza as empresas já em operação àquelas ainda em fase de planejamento. Os empreendimentos mais antigos do bairro são, na sua absoluta maioria, conhecidos há bastante tempo pela IMF. Muitos deles iniciaram tomando pequenos empréstimos-balcão e cresceram juntamente com o banco comunitário. Seus proprietários e funcionários interagem com o *staff* da instituição e, seguidamente, colaboram com as ações solidárias empreendidas no Conjunto Palmeiras. E os dois grupos, empresários e funcionários do Banco Palmas, não raramente estão ligados por fortes laços de confiança.

*Manoel*

Os grandes clientes, que pegam R\$15 mil, digamos assim, que é o atual volume maior da carteira, são pessoas da comunidade histórica. É o cara aquele que tem uma linha de ônibus, é o cara aquele que tem um supermercado, é o cara que tem um depósito, é o cara que tem a padaria, enfim... É um conjunto de vinte, trinta grandes comerciantes do bairro... Tem até o que tem a farmácia... São clientes nossos há cinco, seis, dez anos. E foram colegas no tempo da escola, no tempo que a gente fez

o mutirão<sup>90</sup>, enfim... São esses, basicamente, grandes que formam o volume maior da carteira econômica [*do Banco Palmas*]. E é o conhecimento do bairro, é o conhecimento das pessoas do bairro, o respeito que elas têm com a gente, as relações... A grande maioria das pessoas que vem aqui pegar um crédito, elas não tem uma só relação com a gente: não é só o crédito. Ela tem outras relações, ou já teve no passado, ou porque ela estudou aqui, ou a filha dela estudou, ou participou do fórum local, ou participou da construção do canal, ou no momento faz alguma coisa aqui.

A resistência do Banco Palmas em ceder empréstimos-administrativos a empresas nascituras também é motivada pela inexperiência e inconstância do empreendedor e pelo consequente risco financeiro envolvido na transação.

*Caetano* Na solicitação do primeiro crédito [*administrativo*], às vezes, a pessoa vem aqui e diz: 'eu estou precisando muito de um empréstimo para abrir uma sorveteria. Eu tenho um sonho'. 'Mas será que é esse ramo que você vai saber mesmo trabalhar?' Então, nós não emprestamos pra quem está iniciando, nós emprestamos pra quem já está, há pelo menos seis meses no mercado, que já tem certa experiência de que é aquilo é o que ela quer, realmente.

Apresentadas ao balcão as informações e documentações referentes a si mesmo e ao seu empreendimento, e confirmada a sua adequação ao público-alvo do Banco Palmas, o proponente discute com a analista de crédito sobre o empréstimo-administrativo mais adequado para as suas necessidades.

Exceto o caso daqueles poucos clientes mencionados por Manoel, os quais possuem longo histórico de crédito junto ao Banco Palmas, os créditos Empresarial I e II (ver figura 11.IV) – até R\$5 mil – são normalmente recomendados.

*(c) Avaliação da viabilidade da empresa do proponente, seu impacto na comunidade; e nova análise da sua confiabilidade moral*

*Terceira etapa: visita do agente de crédito*

Superada com sucesso a etapa inicial do balcão, a analista de crédito transfere ao agente de crédito todas as informações e documentos do candidato ao empréstimo-administrativo. A função do agente de crédito, na fase de avaliação, é verificar *in loco* a consistência dos dados apresentados pelo proponente, e conhecer a situação real do seu empreendimento a partir de impressões, opiniões e outros *inputs* de terceiros que mantenham relação com a mesma, incluindo seus vizinhos. Ao final da visita, os dados e impressões obtidos pelo agente são todos reunidos e entregues ao CAC, como material de suporte à sua deliberação final.

---

<sup>90</sup> O chamado mutirão foi uma das grandes lutas históricas do Conjunto Palmeiras. Representou o início da sua urbanização, a partir do trabalho dos próprios moradores.

*Caetano* Eu [*agente de crédito*] vou avaliar, nos empreendimentos, todas aquelas informações que eles [*proponentes*] deram para as meninas [*analistas de crédito*] no atendimento. Eu vou ver se realmente aquilo é verdade [...] Eu gosto muito de falar que as meninas, aqui, são os ouvidos e eu sou os olhos, na liberação do crédito. Porque elas escutam o que eles falam, e elas vão colocando no sistema. E eu sou os olhos, que vão até o empreendimento e, lá, eu faço o acompanhamento para ver se, realmente, as informações são verdadeiras ou não.

Segundo Caetano, suas visitas têm caráter mais social e confirmatório do que técnico-administrativo. Embora alguns controles típicos da administração tradicional sejam solicitados ao proponente pela analista de crédito no momento da entrevista, o fato é que vários deles são inexistentes ou, então, operacionalizados de modo simplificado, baseados no conhecimento empírico e no bom senso do proponente sem nenhum tipo de suporte tecnológico e, portanto, seguidamente, indisponíveis em um formato verificável. Soma-se a essa realidade o fato de que o próprio agente de crédito e os integrantes do CAC não possuem treinamento em gestão e contabilidade.

Assim sendo, o mais importante para o Banco Palmas nesse momento é que a visita traga subsídios os quais permitam aferir o grau de honestidade do requisitante. Essa é a prioridade do agente de crédito. E, tal qual ocorre com os empréstimos-balcão, o capital social comunitário é um dos recursos mais utilizados no desempenho dessa função. O aval vizinhança, ou “SPC social”, a principal garantia dos empréstimos-administrativos, nada mais é do que a canalização desse recurso para a redução da assimetria de informação.

*Banco Palmas (2010, p. 25)* Para qualquer morador do bairro ter acesso a crédito [*administrativo*] no Banco Palmas, antes é feita uma consulta aos seus vizinhos para aferir se aquele tomador é uma pessoa honesta (a isto chamamos aval vizinhança). Desta forma, é a própria comunidade quem assume a responsabilidade ética sobre aquele tomador.

*José* Outra coisa é o aval da vizinhança. O nosso agente vai falar com toda a comunidade que conhece o empreendedor – a família, os vizinhos, principalmente – para saber se eles emprestariam para essa pessoa. Se é uma pessoa que o banco pode confiar... Esta é uma forma de gestão de risco, mas uma estratégia mais comunitária. [...] As pessoas do bairro conhecem o banco e sabem que se essa pessoa não pagar o crédito, isso é ruim para todos, porque terá menos recursos no banco para emprestar para a comunidade.

*Caetano* Além de olhar o nome dele [*proponente*] no sistema [*consulta eletrônica aos órgãos de proteção de crédito*] – o que não nos dá garantia nenhuma, o que não diz se ele é bom ou ruim –, nós utilizamos o que chamamos de SPC Social, que é a visita aos vizinhos. Se a dona Maria solicitou um crédito, eu procuro ir no Antônio, no José... Eu pergunto pra o Antônio: ‘Antônio, como é que é a dona Maria, no seu dia-a-dia?’ ‘É uma pessoa ótima, uma boa vizinha, pra o empreendimento dela, pras compras’. Depois eu vou na casa da frente, do João: ‘seu João, como é que é a dona Maria?’ ‘Rapaz, ela aí não presta pra nada. Desculpa lhe dizer, mas é só gente cobrando’. [...] Aí, eu volto, aqui, no seu Antônio: ‘seu Antônio [...] o senhor teria coragem de emprestar dois mil reais pra dona Maria?’ ‘Rapaz, dois mil reais, não sei’. ‘Mas o senhor acabou de me dizer que ela era boa pessoa, pagava tudo direitinho, era

honestá'. 'É, mas quando se fala em dinheiro, a gente já fica'...

O fato do agente de crédito ser morador do bairro e integrante de várias organizações comunitárias, suportes do capital social do Conjunto Palmeiras, facilita o trabalho. Diversos tipos de grupamentos e associações locais frequentadas por proponentes e agentes de crédito oportunizam a captação de informações adicionais a respeito dos candidatos a crédito.

*Caetano* [Nas visitas ao proponente] nós vamos na confiança. Já conhecer o cliente de antemão é o que torna o nosso trabalho mais fácil. Por conhecer e saber, ser morador da comunidade, saber como aquela pessoa é...

*Joana* Quando a gente chega na associação [ASMOCONP], a gente também vê, com o pessoal, se é uma pessoa [o proponente] conhecida e tal. Normalmente, dentro da ficha de análise [registrada pelas analistas de crédito, na fase balcão], a gente pergunta se ela participa de algum grupo da comunidade: igreja, associações, grupo de dança, grupo de cultura... Então, se ela participa, a gente já vai ali naquele grupo e pergunta se é uma pessoa confiável. Então, dentro da análise, tem várias perguntas que a gente pode fazer pra saber como é que é aquela pessoa na comunidade.

Entretanto, se o proponente que recebe a visita possuir um longo histórico transacional registrado junto ao Banco Palmas, sobre o qual se desenvolveram confiança e abertura relacional, a regra tácita é facilitar, desde a visita, o acesso ao crédito-administrativo.

*Caetano* O CAC existe, mas se eu disser assim: 'Manoel, esse cliente é bom, vamos levar ele pra o CAC e emprestar pra ele três mil reais?' Mas ele diz: 'não Caetano. Você visitou, você já conhece... Vamos lá fazer o empréstimo para esse cliente [sem necessidade do CAC]'. Essa é a importância da confiança.

Essa interação contínua com proponentes e clientes do Banco Palmas e a natureza da sua função tornam o agente de crédito uma figura facilmente reconhecida na comunidade local. Ele é fonte de informações sobre os produtos da instituição e referência comum da ação do banco no bairro.

A aproximação da população local, unida a sua abordagem solidária, é, por vezes, fonte de mal entendidos e outras dificuldades relacionais derivadas da confusão dos papéis pessoal e profissional do agente de crédito. Esses efeitos colaterais indesejados, brotados do capital social comunitário, são comuns a outros profissionais da IMF:

*Caetano* É difícil, você, que trabalha em um banco comunitário, diferenciar seu lado pessoal do seu lado profissional. Às vezes, a noite mesmo, você está em casa e alguém vai lá: 'eu fiquei com uma dúvida sobre a minha parcela'... [...] Eu tenho um tio que deixou de falar comigo. Ele solicitou um crédito por ser meu tio, e eu vi que não era viável emprestar pra ele. Aí, ele falou pra toda a minha família: 'olhe, eu tinha uma consideração muito grande pelo Caetano, mas ele agora não é nada pra mim'. [...] Eu disse não. Posso fazer o quê? É o meu trabalho. Se eu dou um crédito pra ele e ele fica inadimplente, a culpa é minha.

*Joana* As pessoas vão na casa dela [da analista de crédito] no final de semana, em dia

santo, sem preocupação nenhuma... Vão lá bater na porta dela pra tentar ver como é que se faz um crédito, pra tentar ver como é que se faz pra resolver uma coisa ou outra... É muito difícil! Mas, assim, quem escolhe trabalhar com a comunidade, com o banco comunitário tem que estar realmente preparado pra tratar isso com a comunidade, porque você deixa de ser visto como você. Eu, hoje, não sou a Joana, eu sou o Banco Palmas. [...] Se você chegar na rua e perguntar onde é que fica a casa da Joana, todo mundo vai te falar. Por quê? Porque todo mundo conhece. Todo mundo sabe que ela vive ali.

Como Joana explica, a natureza comunitária do Banco Palmas torna, até certo ponto, inevitável a sobreposição de papéis – morador e profissional – dos colaboradores da instituição. A IMF busca atenuar essa realidade, e seus efeitos deletérios potenciais sobre sua operação de crédito, através do contrabalanceamento da sua visão social com uma visão administrativa formal-tradicional.

*Caetano* Uma coisa importante é você não agir com sentimento, principalmente nessa área. Eu costumo dizer pra o pessoal dos bancos do interior que vai entrar na área de agente de crédito que, quando ele está atuando, ele não deve ter coração. Porque você escuta barbaridades: às vezes, o cliente está mentindo, mas é uma história tão bonita, que é até um sonho. Isso é difícil pra gente, é complicado. O cara conta uma história, muitas vezes, ele chora na sua frente, e você tem que manter a postura calma.

#### *Quarta etapa: o comitê de avaliação de crédito (CAC)*

O próximo passo do processo de avaliação de proponentes dos empréstimos-administrativos é a apreciação individual dos casos pelo CAC, ao qual, teoricamente, todos os pedidos de crédito-administrativos – acima de R\$500,00 – são submetidos. Esse passo é iniciado com o agrupamento, ordenação e entrega ao CAC de todas as informações coletadas até então pela analista de crédito, no balcão e pelo agente de crédito, durante a(s) visita(s) realizada(s) por ele.

Ao CAC cabe a última deliberação sobre os pedidos de empréstimos-administrativos. Com base nos subsídios recebidos, o comitê analisa o perfil dos proponentes, a viabilidade dos projetos para os quais é solicitado financiamento e o impacto socioeconômico do empréstimo no desenvolvimento territorial local. O veredicto final do CAC é dado quando todos os seus integrantes chegam a um consenso, alcançado em uma única ou após várias reuniões.

Foi possível observar que as deliberações do CAC são orientadas pelo conhecimento empírico que seus integrantes possuem a respeito da dinâmica socioeconômica local. A carência de profundidade técnica das suas análises é substituída pelo reconhecimento pessoal dos proponentes e dos padrões transacionais que estruturam a economia do

Conjunto Palmeiras e redondezas. O CAC não se debruça sobre balancetes, cálculos econômicos, planos de marketing e vendas, fluxos de caixa elaborados e outros instrumentos tradicionais de gestão utilizados para a averiguação da viabilidade dos empréstimos solicitados. Esses recursos são apenas esporadicamente utilizados, até porque são muito poucos os empresários locais que mantêm contato com tais ferramentas. Como os integrantes do comitê trabalham há muitos anos na ASMOCONP ou no Banco Palmas e puderam testemunhar a estruturação econômica do bairro, eles conhecem os atores, suas relações-chaves e a natureza da economia local. O desenvolvimento do plano estratégico de desenvolvimento local (PLIES) e dos mapeamentos de produção e consumo refinou esse conhecimento. Esses mapas são, atualmente, utilizados para indicar os pontos de intervenção financeira com o maior potencial de alavancagem econômica da comunidade. Assim, proponentes localizados em elos sensíveis da estrutura econômica do bairro têm maior probabilidade de receber empréstimo.

*José* Também tem que olhar pra o mapeamento que a gente faz no bairro, onde a gente tem, mais ou menos, qual a capacidade de consumo da comunidade, o que a comunidade está consumindo e o que a própria comunidade está produzindo. Aí, podemos saber quais negócios vão ter mais chances de funcionar.

*Joana* Às vezes, uma pessoa tem muito boa vontade, mas o empreendimento realmente pode ter problemas... Tipo *lanhouse*. Você montar uma *lanhouse* no Palmeiras é impossível. Você vai quebrar, realmente! Porque já tem 'n' *lanhouses* dentro do conjunto, em várias localidades diferentes, que já não estão mais suportando. Se você vem com uma idéia de montar um restaurante, aí é outra coisa... Já é uma coisa que tem menos dentro da comunidade [...] Você [*fazendo referência ao staff do Banco Palmas*] conhece a comunidade, você tem um pouco mais da noção de quais são os lugares que você pode montar certo empreendimento e quais são os lugares que você não pode montar. Porque esse tipo de empreendimento pode não dar certo nesse local, devido à distância, ou porque as pessoas dali são muito carentes e iriam mais pra outra coisa...

Joana oferece mais dois exemplos, que além de reiterar (a) o conhecimento da economia local como o recurso mais importante mobilizado pelo CAC, desnuda outras características centrais do funcionamento do comitê:

- (b) O regime interno democrático, baseado no intenso compartilhamento de informações, opiniões e responsabilidades a respeito do caso em deliberação;
- (c) A dificuldade de aplicação de ferramentas formais de análise de negócios, devido ao baixo grau de ensino formal e conhecimento técnico de gestão da população local;
- (d) A subjetividade presente nos julgamentos dos integrantes do comitê;
- (e) Os pedidos de crédito podem ser submetidos a várias rodadas de análise;
- (f) Utilização de critérios híbridos – sociais e econômicos –, embora mais acentuadamente sociais, para a avaliação de cada caso;

- (g) O uso do capital social comunitário para coletar informações a respeito do proponente, tal qual ocorre durante todas as etapas anteriores do processo de avaliação.

Para facilitar a identificação de cada um dos sete pontos, a descrição dos exemplos é esquematizada na figura 07.VII de acordo com seus principais momentos. O primeiro exemplo deixa claro que as deliberações do CAC podem implicar várias rodadas de verificação, discussão e análise. Normalmente, são os maiores pedidos de crédito, feitos por requerentes ainda não conhecidos pelo Banco Palmas, os que demandam mais tempo e esforço do comitê, em termos de avaliação. As requisições de crédito dos clientes mais antigos, alvos da confiança do banco e que, ao longo dos anos, têm renovado seus empréstimos-administrativos sem incorrer em atrasos ou outros problemas, são avaliadas com maior rapidez e simplicidade.

*José*                      Esses casos [renovações de empréstimos] também vão para o CAC, mas, aí, discussão no CAC é muito rápida. Se as condições do empreendimento continuam sendo boas, a gente já conhece o cliente, que pagou sempre direitinho. Se estiver tudo certo com o extrato do cliente, se ele sempre pagou em dia, então, a renovação [do empréstimo] é automática. Não precisa, nem é bom pra ninguém, demorar nessas decisões. É mais nos casos novos [que há demora], de cliente novo que vai pegar o primeiro crédito. [...] vamos dizer que é a primeira vez que o cliente pega um crédito grande. Aí, vai ter, talvez, um pouquinho mais de controle. Mas, nos outros casos, de clientes que já tiveram crédito ou quantidades semelhantes [valores de empréstimo] e sempre tiveram um histórico positivo, a decisão é rápida.

Depois de alcançado consenso entre todos os integrantes do CAC, é emitido seu parecer final, o ato que encerra o processo de avaliação de proponentes do Banco Palmas, formalizado no preenchimento do documento “Apresentação ao Comitê de Crédito/Parecer Técnico”. O pedido de crédito pode ser aprovado no seu valor total, pode ser aprovado com diminuição do montante proposto, com ressalvas e exigência de garantias adicionais, ou pode ser negado. No caso de aprovação do pedido de crédito, o cliente é, por fim, apresentado a outros serviços disponíveis e é convidado a participar das atividades sociais promovidas pelo Banco Palmas, o que pode vir a reforçar o capital social comunitário. Como Luciano diz: “é importante que o cliente venha a participar de atividades que tenham relação com o banco: feiras, eventos etc.”.

O processo de redução dos problemas associados à assimetria de informação e *enforcement* defectivo continuará na fase de monitoramento. Se, porém, o pedido tenha tido negado, o proponente será possivelmente encaminhado a um ou mais serviços de apoio do banco. O objetivo é qualificar o proponente e, juntamente com ele, encontrar novos caminhos e soluções econômicas para ambas as partes.



	Excertos	Características
1º Exemplo	1º Momento <p>Às vezes, vai muito da interpretação do agente. [...] Eu fui numa análise de crédito, que [o projeto do proponente] era de uma piscina com um barzinho, onde as pessoas poderiam entrar, tomar banho e tomar uma cerveja ou coisa assim. E a piscina ficava aqui e o canal de drenagem passava embaixo da piscina [mostrando com as mãos que o canal de esgoto e o local para a piscina eram muito próximos]. E era numa área muito fechadinha, lá no cantinho. Na minha interpretação, eu achei que a localidade não era muito boa pra isso e ainda tinha a questão da poluição. [...] Na minha interpretação, era muito complicado... Eu fiz a análise e trouxe o caso pra o CAC, com as informações. E, de acordo com as informações, a galera falou: ‘não, não dá’. ‘É muito complicado, muito distante, muito fechado, eu acho que esse empreendimento não vai rolar’.</p>	b d e
	2º Momento <p>Também tem outra coisa: a gente não se prende muito nas questões do ganho, da perda [financeiros], porque é muito complicado pra eles conseguirem entender isso, saber como é que isso funciona. A gente faz uma média ali... Aproximada... ‘É mais ou menos isso que ele recebe no bruto’ e aí faz uma média pra tentar tirar um [valor] líquido, pra poder ter uma noção do que ele pode pagar por mês, pelo empréstimo. E, aí, a gente sempre pergunta: ‘qual mais ou menos o valor da parcela que você poderia pagar?’.</p>	c d
	3º Momento <p>E eu voltei lá [no local da proponente], com o CAC junto. A gente foi lá e negou o crédito pra essa cliente. Mas ela realmente estava muito obstinada a fazer o crédito. Ela voltou e, aí, deu toda uma explicação. Disse que dava, que era isso, que era aquilo e aí conversou e aí foi pedir uma nova análise. Aí, a Jaqueline foi lá, fez uma nova análise, voltou e disse: ‘é muito difícil, mas eu fiquei com dúvida’. Então, na primeira análise, eu tinha certeza de que não dava; na segunda, a Jaqueline ficou com dúvida e daí disse: ‘gente, pode ser que dê’.</p>	b d e
	4º Momento <p>E, aí, o Manoel foi lá e verificou as exigências ali. Daí, ele disse: ‘vai virar um point ali!’. E, aí, o CAC fez a liberação do crédito. E ela [cliente] pagou direitinho. E fez de novo, e fez de novo, e fez de novo... [contratou novos empréstimos]. Era uma cliente muito boa, mas tinha um problema na primeira vez que eu fiz minha análise, que era a relação dela com o esposo. Eu achava que ele era muito mandão.</p>	a d e
2º Exemplo	<p>São dois tipos de análise... A gente tem que saber como é que essa pessoa vive na comunidade. Pode ser uma pessoa que ganhe muito bem, mas que tem um consumo de álcool altíssimo. [...] Ou realmente uma questão de caráter mesmo. Tipo... É um marido que bate na mulher. Isso, aí, impede realmente que você consiga fazer um crédito. [...] Se, dentro da sua comunidade, você é reconhecido como uma pessoa violenta, que tem problemas... Então, você pode passar na análise financeira, mas pode não passar na análise social. E, pra gente, a parte social sempre foi o que mais ‘pegou’. Mas a gente também sempre faz a parte financeira...</p>	f g

**Figura 07.VII. Exemplos de Casos Averiguados no Comitê de Análise de Crédito**

*(d) Auxílio a proponentes com pedido de crédito indeferido*

O ambiente socioeconômico extremo em que o Banco Palmas opera e as características do seu público-alvo fazem da elegibilidade dos seus proponentes um aspecto crítico do processo de empréstimo. Se o uso puro dos métodos formais-tradicionais de avaliação de requerentes é, de todo o modo, inviável no Conjunto Palmeiras, a aplicação dos mecanismos informais-sociais de escrutínio até então explicados também podem ser insuficientes em determinados casos. Para contornar essa barreira, o banco precisou criar soluções próprias para capacitar seus proponentes à tomada do crédito. Isso significa torná-los aptos à gestão do empréstimo obtido e competentes para a

administração do seu empreendimento – caso seja essa a finalidade do crédito. O resultado esperado pelo Banco Palmas é a maior inclusão financeira dos moradores do bairro, a aceleração do desenvolvimento comunitário e a diminuição do risco da sua carteira de crédito.

*Segundo e Magalhães (2008, p. O-16–P-16)*

Mesmo nos esforçando para que todos esses produtos fossem acessíveis a qualquer morador, existe uma parcela da população do bairro que se encontra abaixo do nível de pobreza, totalmente impossibilitada de gerenciar qualquer empreendimento produtivo. Um número considerável de pessoas, geralmente mulheres, procurava o Banco Palmas em busca de ajuda para comer ou comprar remédio. Eram mães solteiras sem nenhuma capacitação profissional que, de tão debilitadas, já não vislumbravam possibilidade de gerir seu próprio sustento. [...] Desta maneira, para acolher mulheres em situação de risco, criamos a Incubadora Feminina, que busca oferecer uma possibilidade de trabalho e renda, após um período de recuperação. Integrar mulheres em situação de risco à rede de produtores e consumidores do Banco Palmas, além de ajudar a ‘salvar vidas humanas’, oxigena a economia do bairro!

Tanto no caso da Incubadora Feminina, como no caso do Projeto ELAS – ligado à linha de crédito Bolsa Família – as mulheres em busca de capital aderem automaticamente a um pacote de serviços cujo objetivo principal é a sua capacitação e empoderamento. Os homens e mulheres interessados em outras linhas de crédito não participam desse tipo de programa. Eles são endereçados a treinamentos avulsos especificamente desenhados para aumentar suas chances de obter um empréstimo. Os exemplos mais salientes são os cursos profissionalizantes (corte e costura, culinária, serviços gerais, auxiliar de mestre de obras etc.), acompanhados por cursos de economia doméstica e planejamento financeiro. Ainda há as atividades voltadas para o aumento da socialização do requerente, que, por vezes, está afastado da rede comunitária mobilizada pelo Banco Palmas.

*Caetano*

Nós engajamos essa pessoa [*que teve seu pedido de crédito indeferido*], que está querendo fazer uma atividade pra ocupar o tempo, para poder ter uma renda, num dos nossos cursos, quando nós achamos que ela tem o perfil pra isso [*para empreender*]. Aí, ela é capacitada... Aí, é que vem a criação [*a preparação para o novo empreendimento*].

*Segundo e Magalhães (2008, p. G-16)*

Todos os que não são aprovados pela vizinhança, por um motivo ou por outro, são convidados a participar de outros projetos que os ajudem a conviver de forma harmoniosa com a comunidade.

#### *(e) O arranjo contratual*

Todos os empréstimos-balcão e empréstimos-administrativos são cedidos perante a assinatura de um contrato padrão para ambos os casos, composto dos itens listados na figura 08.VII. Duas vias do instrumento formal são automaticamente emitidas pelo sistema de informação do Banco Palmas após a liberação do crédito. As duas vias são

assinadas pela analista de crédito e pelo cliente. O documento *não* é submetido a formalidades posteriores, como reconhecimento de firma em cartório.

De acordo com sua missão social, o Banco Palmas não exige nenhum tipo de garantia real dos seus tomadores de crédito, independentemente do valor do empréstimo. Mesmo os valores maiores não são assegurados por colateral. O uso desse tipo de recurso é tão incomum que o próprio contrato de empréstimo do banco não possui campo específico para a inserção de garantias.

*Caetano* Inicialmente, nós solicitamos dele [*do cliente*] a identidade, o CPF e o comprovante de residência, porque eu vou até a residência. E outra coisa, ele não pode ter restrição: SPC, Serasa, essas coisas todas. Então, isso aí é o que nós exigimos dele. Não exigimos nenhum bem, nada em troca. Nenhuma garantia.

*Maira* No sistema novo, até tem opção para escolhermos garantia. Mas, geralmente, [*os empréstimos cedidos*] são sem garantia. [...] Alguns clientes até oferecem garantia. Por exemplo, alguns clientes podem oferecer o carro, casa, mas isso é muito, muito raro. Bem difícil, geralmente, a gente não trabalha com essas coisas, com garantia, não. Graças a Deus [*risos*]!

O que, por vezes, ocorre é o uso do avalista. Essa garantia é oferecida em três casos específicos. No primeiro caso, alguns clientes administrativos (empréstimos superiores a R\$500,00) mais antigos apresentam restrições em órgãos de proteção ao crédito, o que lhes impossibilitaria de retirar novos montantes no Banco Palmas. Seguidamente, esses impedimentos são originados por problemas externos ao empreendimento do indivíduo. Nesse tipo de situação, a confiança existente entre ambas as partes viabiliza soluções informais para a liberação do crédito. Em alguns casos, o próprio *staff* do banco avaliza o empréstimo para o morador do bairro.

*Caetano* *E se o cliente administrativo tem restrição, é possível apresentar um avalista?*

O [*empréstimo*] administrativo depende do caso, porque tem cliente que tem restrição... Mas tem um cliente da gente que já é bem antigo. Trabalha com a gente e é nosso parceiro há muito tempo. Ele não. Esse cliente aí, ele teve um problema, essa dívida não é dele. Então, eu entro como um avalista dele... Essa é a importância do banco ser na comunidade.

O segundo caso ocorre quando clientes administrativos antigos introduzem novos proponentes ao Banco Palmas em busca de empréstimos de maior monta. O tomador de crédito conhecido pelo banco empresta seu nome e sua confiança ao entrante e garante o pagamento do valor contratado por ele.

*Maira* Pra os [*empréstimos-administrativos*] de R\$10.000,00 é assim: a gente usa avalista em raríssimos casos, também. É mais assim... Quando são clientes conhecidos, clientes de muito tempo, que trazem outros clientes novos. Então, assim... O banco usa o cliente antigo como avalista desse novo.

O terceiro caso, envolvendo a linha de crédito Bolsa Família, é o mais comum. Mulheres beneficiárias do programa governamental, as quais estejam negativadas junto aos órgãos de proteção ao crédito, devem ter seu crédito avalizado por outra cliente do Banco Palmas. Se as tomadoras de crédito não participarem do treinamento de planejamento financeiro, incluso no Projeto ELAS, a avalista também será necessária.

*Maira* A gente trabalha com avalista pras mulheres do Bolsa Família. Porque assim: tem a reunião do Bolsa Família e as mulheres devem participar. Só que ela não quer... Acha que o valor [do empréstimo] é pouco. Então, ela não vai assistir à reunião. Então, ela chama outra pessoa pra assinar, pra se responsabilizar pelo crédito dela. Esse é um avalista, mesmo sendo R\$150,00. A gente não usa muito avalista pra os outros créditos, é mais pra o Bolsa Família.

Como avalistas e garantias reais são utilizados pelo Banco Palmas na minoria dos casos, outros instrumentos são acionados para garantir o repagamento dos seus empréstimos. O primeiro deles é a conscientização do tomador de crédito a respeito da importância da sua adimplência para a comunidade local.

*Caetano* Quando eu faço a visita [ao proponente], antes de ser aprovado o crédito, eu procuro conscientizá-lo que esse crédito não é só pra ele. Ele pagando em dia, ele vai estar dando uma oportunidade pra outras pessoas. Nós passamos também a importância que é o crédito do banco comunitário.

Esse procedimento é seguido por outros mecanismos: a multa por atraso, o cadastramento do tomador de crédito em órgãos de proteção ao crédito (SPC, Serasa etc.); e, no caso de persistência do débito, o veto a novos créditos e o acionamento do controle social do banco. Esses mecanismos de cobrança serão explicados em maiores detalhes no tópico referente ao *enforcement*.

Partes do Contrato	Detalhes	
Dados individuais do tomador de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nome, CPF, RG</li> <li>▪ Endereço, telefone</li> <li>▪ Conta bancária para depósito</li> </ul>	
Detalhes do empréstimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor financiado, taxa de juros, taxa administrativa, número de parcelas para pagamento</li> <li>▪ Custo de emissão de boleto bancário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taxa de juros e taxa administrativa são definidas a partir de cada linha de crédito (ver figura 11.IV)</li> <li>▪ Emissão de boleto: R\$1,50/un.</li> </ul>
Garantias e mecanismos de cobrança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salvo raras exceções, não há exigência de garantia real ou avalista</li> <li>▪ Cláusula prevê controle social</li> <li>▪ Cláusula prevê cadastramento do tomador de crédito em órgãos de proteção ao crédito em caso de <i>default</i></li> <li>▪ Multa em caso de atraso e mora</li> <li>▪ Impossibilidade de contração de novos empréstimos em caso de <i>default</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avalista é mais comumente utilizado para a linha de crédito Bolsa Família</li> <li>▪ Proteção ao crédito: SPC, Serasa, cartório.</li> <li>▪ Multa e mora: 1% a. m, mais 0.25% a.d. do montante em atraso</li> </ul>

**Figura 08.VII. Principais Elementos do Contrato de Empréstimo do Banco Palmas**

Fonte. Banco Palmas (2013b)

## Monitoramento

De modo geral, as evidências coletadas indicam que a atividade de monitoramento do Banco Palmas é informal, ambivalente – é desenhada para a redução do risco moral e para o suporte ao cliente – e fortemente sobreposta à atividade de avaliação de clientes.

Primeiramente, o Banco Palmas *não* possui um programa de monitoramento sistematizado para seus tomadores de créditos. Não há um programa formal de visitas, nem de verificações periódicas de documentos. Com exceção dos clientes das linhas de crédito Casa Produtiva e Bolsa Família, que, em conjunto, não totalizam 10% do capital emprestado pela IMF, todos os outros tomadores de crédito são monitorados apenas casual e informalmente, de acordo com as necessidades apontadas por eles mesmos. Outra característica é a ausência de regras claras que diferenciem os clientes de maior risco daqueles menos arriscados, durante a fase de monitoramento. O Banco Palmas, no entanto, reconhece que o monitoramento é importante e deve ajustar suas estruturas e rotinas para a operacionalização do acompanhamento contínuo dos seus clientes.

*José*                      A gente tem umas coisas para serem melhoradas: o acompanhamento do trabalho dos agentes [*de crédito. São eles os responsáveis pelas visitas de monitoramento aos clientes*], por exemplo. Isso é uma coisa que demora muito tempo...

A linha de crédito mais facilmente monitorada é a Casa Produtiva. O valor do empréstimo – máximo de R\$450,00 – é negociado e repassado diretamente pelo Banco Palmas à loja de materiais de construção cadastrada por ele, de modo que não é necessário monitorar, de modo propriamente dito, o cliente: ele não teria como, a princípio, utilizar o capital adquirido para outra finalidade, além daquela prevista pela linha de crédito.

O processo de acompanhamento das clientes é diferente no caso da linha de crédito Bolsa Família. Já foi mencionado que as mulheres beneficiárias desse auxílio federal e interessadas em obter um empréstimo no Banco Palmas são inseridas automaticamente no Projeto ELAS. Elas passam a acessar a uma série de treinamentos e outras atividades de capacitação e empoderamento, como cursos profissionalizantes, formação educacional e cultural, planejamento familiar etc. Entre outros benefícios, o programa disponibiliza profissionais para o acompanhamento (monitoramento) individualizado de cada uma das participantes. O monitoramento inclui visitas residenciais e reuniões semanais no Banco Palmas em conjunto com todo o coletivo – participantes e agentes – do projeto.

*Caetano* O Projeto ELAS tem sido um trabalho brilhante aqui dentro. Nós aproveitamos esse embalo do governo Dilma – o Brasil Sem Miséria – e entramos meio pesado com esse projeto. São mulheres do Bolsa Família. Muitas delas só esperavam chegar o final do mês, colocar seu cartãozinho e sacar aquele benefício, que é de R\$78,00, R\$120,00. Nós estamos tentando passar pra elas qual a melhor forma de utilizar esse benefício, tanto que elas também têm crédito com a gente... Aquela que faz o geladinho, faz a tapioca, o crochê... Elas não mexem mais no benefício [*do Bolsa Família*]. Nós emprestamos pra ela um valor, com o qual ela compra os insumos pra fabricar aquilo. E ainda tem as jovens [*agentes do Projeto ELAS*] que acompanham elas...

A proximidade entre a agente e a cliente do Projeto ELAS produz o influxo constante de informações a respeito do seu desempenho socioeconômico. As informações são direcionadas para outras instâncias do Banco Palmas, que pode retroalimentar o seu processo de avaliação. O seguinte exemplo demonstra como o processo de monitoramento das agentes do Projeto ELAS auxilia no escrutínio das suas clientes que buscam empréstimos de maior monta.

*Maira* Algumas mulheres não se contentam com esse valor de R\$150,00 (*valor máximo da linha de crédito Bolsa Família*). Geralmente, elas trabalham com venda de roupa, venda de lanches, venda de bijuterias etc. Quando a agente [*do Projeto ELAS*] vai lá [*até a cliente*] e diz assim: ‘ela trabalha com isso. Ela realmente trabalha, tem outra renda’, a gente leva isso em consideração [*no processo de avaliação*]. [...] Como a agente está lá [*junto da cliente*], ela tem certeza que ela realmente trabalha. Então, ela também pode nos ajudar com isso.

Conforme mencionado anteriormente, os outros 90% da carteira de crédito do Banco Palmas *não* são submetidos a um processo formal de monitoramento. A IMF também não conta com a ajuda de instituições formais externas para acompanhar seus clientes após a tomada do empréstimo. Nesses casos, as intercessões do Banco Palmas junto aos tomadores de crédito – encabeçadas por um único agente de crédito – são casuais, não raramente solicitadas por eles mesmos. O agente de crédito é formalmente direcionado aos clientes apenas nas situações de atraso em pagamentos. Visitas a clientes-balcão para fins de monitoramento são muito raras. Na grande maioria dos casos, apenas clientes de empréstimos-administrativos são procurados para acompanhamento. Conforme aquele profissional explica:

*Caetano* Eu não sigo uma agenda de visitas. Faço assim... Por exemplo: eu tenho dois clientes na rua Avaré. E eu sei que três outras pessoas lá na rua Avaré são clientes nossos. Eu dou uma passadinha no comércio, uma passadinha rápida, cinco minutos. ‘Oi, tudo bom? Como é que está? E aí, o crédito lhe ajudou?’ Aí, eles mesmos mostram: ‘comprei aqui essa balança que estava precisando’. ‘Eu abasteci aqui meu estoque’. ‘Comprei um freezer’. Quer dizer, a gente faz o acompanhamento de forma que eles não precisam estar se expondo muito. Eles mesmos já ligam, já vem e falam: ‘Caetano, vem aqui na minha loja que eu pinte aqui, dei uma ajeitada. Já estou pagando minha terceira parcela’...

Caetano ainda esclarece que, ao fazer uma primeira visita de acompanhamento, ele procura não agir, de acordo com suas palavras, “*de modo intrusivo*”. Ele busca construir um relacionamento de confiança que, ao longo do tempo, incite o cliente a expor espontaneamente as informações mais sensíveis do seu negócio e do empréstimo contraído junto ao Banco Palmas. Geralmente, os dados, documentos e itens averiguados são bastante simples (notas fiscais, natureza e volumes físicos de estoques e controles informais, porventura, existentes) e não incluem balanços contábeis, controles fiscais, análises de investimento e outros tipos de tecnicidades.

*Caetano* A gente tem uma planilha de acompanhamento, tem perguntas que são tipo pessoais: ‘você comprou esse celular por quanto?’ ‘Cem reais’. ‘E você vende por quanto?’ ‘Eu vendo por R\$300,00’. [...] Eles têm medo de falar isso, de você falar pra os outros clientes dele. A gente fala: ‘olha, isso aqui é sigilo, isso é uma coisa interna do banco’, até você pegar a confiança deles.

Esse tipo de abordagem pode ser complementado por visitas aos clientes do tomador de crédito, aos seus fornecedores e vizinhos. Casualmente, o agente de crédito também pode interceder junto a clientes que estejam enfrentando dificuldades administrativas e particulares. A partir da missão de desenvolvimento endógeno local e da ética solidária do Banco Palmas, o agente de crédito busca socorrer e alavancar os empreendimentos em dificuldade através da mobilização do capital social comunitário do Conjunto Palmeiras, imbricado na rede de *prosumidores*.

*Caetano* Teve um caso de um cliente nosso, que foi engando pelo próprio irmão. Ele fabricava rolos de zinco, e ele fez um estoque gigantesco. [...] Era um cliente bom que não dava trabalho pra gente. Mas como ele foi enganado, ele entrou em depressão, não conseguia mais dar a volta por cima. Como eu conhecia bastante os comércios locais e muitos comerciantes aqui têm crédito com a gente, eu fiz a ponte do fabricante pra o vendedor. Eu disse assim: ‘olha, eu estou com um cliente... Ele tem um produto muito bom’... Na época, ele só vendia pra fora do bairro. O pessoal do bairro não confiava no trabalho dele, não dava a oportunidade, também por conta das notas fiscais, que ele não tinha... ‘Eu gostaria, se fosse possível, que vocês dessem uma força pra esse cliente, pra ele voltar de novo à ativa’... Aí, um encomendou vinte peças, outro encomendou quinze, outro pegou dez. E, com isso, quando ele foi ver, ele tinha vendido todo o estoque que ele tinha para os comerciantes locais. Ele conseguiu levantar de novo o valor do crédito dele, que estava em atraso. Deu pra tirar outro valor [*empréstimo*] pra fabricar mais... Levantou a autoestima dele. Esse é o trabalho que nós fazemos no banco comunitário: pegar o fabricante da própria comunidade e fazer a ponte com o vendedor.

As visitas do agente de crédito encerram, juntamente com o acompanhamento das agentes do Projeto Elas e a linha de crédito Casa Produtiva, as ações diretas de monitoramento do Banco Palmas. O restante do processo de monitoramento ocorre de modo indireto, nem sempre intencional.

Os empréstimos consecutivos e parcelados, o uso dos serviços complementares da IMF, a inserção do cliente na rede de *prosumidores* e a mobilização do capital social comunitário sobrepõem os processos de escrutínio e de acompanhamento dos tomadores de crédito. Isso significa que os mecanismos de avaliação dos clientes do Banco Palmas são operados de modo a desembocar no seu acompanhamento contínuo.

*Maira* Quando eu acessar lá o cadastro dela [*no momento da solicitação de um novo empréstimo*], se eu tiver colocado alguma observação, vai ficar no cadastro dela. Naquele extrato, vai dizer tudo: se a pessoa pagou, qual dia que a pessoa pagou. Assim, a gente vê se houve dificuldade de pagamento. Não é nenhuma observação, é pela data de pagamento, entendeu? Vamos ao exemplo das mulheres do Bolsa Família. Elas pegam um valor mínimo de R\$150,00 ou R\$100,00. Se elas têm um pouco de dificuldade pra pagar isso, tem um extrato que vai ajudar a ver todo o histórico dela.

Como o excerto indica, as repetidas rodadas de avaliação dos clientes para a liberação de novos empréstimos tendem a expô-los cada vez mais ao *staff* do banco, que acumula conhecimento sobre seu histórico e desempenho socioeconômicos. Em outras palavras, a ação indireta de monitoramento interage diretamente com a atividade de avaliação dos tomadores de crédito.

O acompanhamento indireto do cliente é reforçado na medida em que aumenta a frequência da sua presença nas dependências do Banco Palmas. Quanto mais intensa for a sua interação imediata com o *staff* da IMF, mais abrangente será o seu monitoramento. A participação em treinamentos e o acesso a outros serviços financeiros (correspondente bancário, terminais eletrônicos de autoatendimento, micro-seguro etc.) aproximam os dois lados. E ações que, por vezes, não possuem relação com o crédito amplificam o efeito de monitoração. Exemplos comuns são os encontros promovidos entre os moradores locais e entidades públicas (agentes sociais, órgãos de saúde e segurança pública etc.) ou privadas (companhias de telefonia etc.), as feiras solidárias, os fóruns sociais e assim por diante. A identificação histórica entre o Banco Palmas, operado por moradores locais, e seus frequentadores é mais outro estímulo à canalização do capital social comunitário para o seu monitoramento constante.

### ***Enforcement***

Como as outras organizações financeiras que têm sua existência dependente do próprio resultado econômico, o Banco Palmas possui rotinas de cobrança para a recuperação



dos empréstimos não pagos. A instituição desenha e operacionaliza seus mecanismos de *enforcement* a partir das características do seu público-alvo e da filosofia solidária que orienta suas estratégias e políticas de atuação na comunidade: as exigências formais estabelecidas em contrato são esporádicas e mínimas; a cobrança de garantias reais é praticamente inexistente; o uso de avalistas – exceto no caso da linha de crédito Bolsa Família – é raro; e o uso do controle social mobilizado pelo capital social local é amplo. O trecho abaixo resume o processo de *enforcement* do Banco Palmas detalhado ao longo do presente tópico.

*Banco Palmas* (2010, p. 26) Um dia, após o vencimento da parcela, o analista de crédito [ou as agentes do Projeto ELAS, para a linha de crédito Bolsa Família] visita o tomador de crédito, lembrando do seu compromisso com o banco. Passados quinze dias, ele recebe uma carta de cobrança. Passado um mês, se o cliente não procura o banco para negociar sua dívida, o agente comunica aos vizinhos aquela situação de inadimplência e da indisposição da pessoa para resolver o problema com o banco. Em seguida, levamos a situação ao conhecimento do Fórum Socioeconômico local – FECOL. Por último, negativamos o inadimplente no SPC e protestamos a dívida em cartório. Vale lembrar que estas medidas são tomadas quando a pessoa tem, comprovadamente, uma ‘má fé’ com o banco, ou seja, não demonstra interesse em pagar ou negociar a dívida.

O procedimento geral de *enforcement* anteriormente resumido é basicamente o mesmo para os empréstimos-balcão e os empréstimos-administrativos. Entretanto, o agente de crédito costuma concentrar seus esforços no segundo tipo de empréstimo, que corresponde a 85% do total da carteira de crédito – e apenas 35% das operações – do Banco Palmas.

Como primeira característica do processo de cobrança do Banco Palmas, as evidências coletadas mostram que a priorização da promoção do desenvolvimento endógeno local – ao contrário da própria lucratividade do banco – alimenta certa benevolência, baseada na confiança e transigência *a priori* com seus devedores. A inadimplência é indesejada, mas aceita como parte quase natural do processo da extensão de crédito a populações muito pobres.

*Segundo e Magalhães* (2006, p. 48-49) Se a inadimplência sobe, gera um efeito dominó que influencia os outros credores, que também deixam de pagar. Portanto, a análise de crédito deve ser criteriosa e o acompanhamento sistemático. A meta é inadimplência ZERO. Ao mesmo tempo, é preciso ficar tranquilo e não se desesperar com a inadimplência. O BCD, pela utilidade social das suas ações e por estar voltado para a inclusão social, ‘tem direito’ de ter inadimplência. E qual o banco comercial que não tem? [...] Se não for para correr riscos (investir nos mais pobres), não tem sentido a comunidade criar um banco comunitário.

O Banco Palmas sustenta que a inadimplência pode ser causada ou motivada pelas dificuldades socioeconômicas estruturais impostas sobre o devedor, o que explica por

que ele não é automaticamente submetido à pecha de delinquente financeiro, e é mais suscetível ao indulto moral do que à pronta culpabilidade. Segundo a instituição, a realidade circundante ao cliente inadimplente desencoraja a aplicação de métodos tradicionais de sanção, que poderiam gerar efeitos contrários àqueles desejados. Mecanismos informais de cobrança foram criados para superar esse tipo de problema. Exemplo recorrente é o uso do que se pode chamar de pressão ética, fundada sobre a identificação da comunidade com o banco.

*Manoel* Eu acho que essa questão de ‘se o cara deveu tá lascado’ resolve muito menos do que o método do convencimento, da aproximação... Então, uma pessoa que deve R\$80,00 para o Palmas e tem setenta outras contas pra pagar... Onde ela prioriza? Prioriza pagar o Palmas... É muito menos pelo dinheiro e muito mais pela paixão, pelo amor, pela relação, pela solidariedade que ela tem com o banco. Porque ela sabe que eu não vou tirar o couro dela – nunca tirei de ninguém. [...]. A partir do momento que uma pessoa do Banco Palmas se mutilou por algum motivo, se matou, ou ficou depressivo [...] por causa de uma ação de cobrança no banco, ele perde essa relação de identidade com a comunidade. Ele passa a ser visto como um banco tradicional... Então, vira um Magazine Luiza, um banco Itaú... Vira uma loja qualquer e é o fim do nosso processo, que é de identificação. Por quê? Porque eu não tenho os instrumentos econômicos de cobrança, de fiscalização que têm os bancos oficiais. Os bancos têm advogados, têm ferramentas. Eu não tenho! A minha força, a minha principal ferramenta é o convencimento, é a proximidade, é a relação. Se por algum motivo eu quebro isso, eu fico sem um sistema e sem o outro e, então, eu perco tudo.

*Joana* Essa consciência é individual, é de cada um. [...] Então assim, se eu não pagar o crédito, ele não vai poder ser emprestado pra mais ninguém, porque deixou de existir. E se isso acontecer com várias pessoas, acabou o banco. [...] E aí a consciência que se tem é essa: de que eu não vou estar prejudicando o Banco do Brasil ou o Banco do Nordeste; eu vou estar prejudicando a mim, a minha comunidade. [...] Muitas vezes, uma pessoa muito mais pobre respeita muito mais essa relação com o banco comunitário do que realmente uma pessoa que não é tão pobre. Eu acho que é exatamente porque ele se identifica. Ele se identifica com o Banco Palmas, ele identifica que ali é um espaço dele, ali é um espaço de acolhimento pra ele. E, aí, ele respeita muito o espaço onde ele é respeitado.

Foi observado junto às analistas de crédito que a preservação da imagem do Banco Palmas como uma organização sumamente comunitária, radicalmente diversa das grandes marcas financeiras capitalistas, parece ser uma política efetiva de *enforcement*. Vários clientes externam que a atenção com a própria adimplência está, de algum modo, relacionada com sua preocupação com a continuidade do banco.

*Maira* As pessoas [*cliente do Banco Palmas*] entendem a importância de pagar. Entendem que é pra gerar lucro pra o próprio bairro, pra ajudar a própria comunidade. [...] Às vezes, um cliente atrasou e diz: ‘Deus me livre ficar atrasado. Eu gosto muito desse banco. Eu preciso desse banco’. Então, se a pessoa entende a importância disso, é bom pra gente, pra comunidade.

Para preservar o laço comunitário, o *staff* do Banco Palmas tende a evitar intervenções terminantes junto a seus devedores. Sua abordagem inicial é indireta e insinuada. A ação do agente de crédito, responsável por visitar os clientes inadimplentes, por

exemplo, é marcada pela aproximação, informalidade e benevolência. As condições de repagamento do débito são, eventualmente, flexibilizadas e um novo crédito pode vir a ser cedido. Enfim, o banco opera o *enforcement* em linhas mais subliminares, e sensíveis às condições do tomador de crédito.

*Caetano* Quando uma pessoa [*cliente*] está aqui com mais de cinco dias de atraso [*no pagamento*], eu vou lá... ‘Já veio me cobrar?’ ‘Não, eu nem sei se o senhor está devendo. Eu vim fazer uma visita normal’. ‘Mas é que eu estou com um probleminha, lá... Mas eu estou resolvendo’. ‘Já que o senhor tocou no assunto, vamos conversar. Eu posso lhe ajudar. Eu vim só lhe visitar, saber como está as suas coisas’. Porque, se você for cobrar de forma direta – ‘Vim saber quando é que você vai pagar o crédito’ – ele se chateia e não paga.

*Luciano* O banco tenta de todo o modo fazer com que ele [*cliente inadimplente*] venha a pagar. Negocia a dívida, pega todo o valor que ele está devendo, faz um novo parcelamento, novos vencimentos... Sempre tentando com que ele venha a pagar da melhor forma possível pra ele.

*Maira* A gente também não vai ser tão radical, não é? Por exemplo, até uns cinco dias, eu não considero um atraso grave [*no pagamento*]. [...] Cada pessoa [*cliente*] vem avisar porque está em atraso, o que também a gente pode levar em consideração... Então, eu não vou levar isso como uma coisa grave. Mas assim: meses, um mês, dois meses... Se a pessoa não veio atrás, aí, a gente já considera uma coisa assim um pouco mais grave. [...] Não usamos de radicalidade. Mas assim, se ela teve muita dificuldade de pagar, então, novamente, o bom senso vai entrar, não é? [...] A gente não vai diminuir o crédito da pessoa, mas pode ser que ela tire o mesmo valor do crédito [*ou seja, que o crédito disponível a ela não seja aumentado*].

A formação local do *staff* do Banco Palmas auxilia em um processo de cobrança marcado pela informalidade e pela ativação das relações comunitárias. O agente de crédito é conhecido no bairro. Seus perfis profissional e pessoal interagem com os moradores, e os clientes inadimplentes são conscientes desse fato. Seus vizinhos, por sua vez, sabem que uma visita daquele profissional pode significar uma ação de cobrança do banco. O temor da exposição e execração públicas e das sanções sociais daí resultantes é um motivador importante à regularização dos débitos em atraso. As evidências coletadas permitem afirmar que o capital social comunitário pode provocar um movimento, até certo ponto, involuntário de *enforcement*.

*Caetano* O bom de trabalhar na comunidade é você se tornar referência. Muitas vezes, eu estou na lanchonete, aqui em frente, aí entra um cliente que está devendo à gente... Ele sabe que ele está devendo, ele sabe que eu estou sabendo também que ele está com problema com a gente... Eu não gosto de abordar, não tem nada a ver com a hora, é momento de lazer dele, da família... Mas ele levanta da cadeira, vem até onde eu estou e diz assim: ‘olha Caetano, quando for quarta-feira, eu estou indo lá resolver aquele meu problema’.

*Joana* A gente usa a farda quando sai pra comunidade. E quando a gente não usa a farda, todo mundo conhece a gente, do mesmo jeito. O pessoal já conhece o Caetano de cara. Ele não precisa usar nada pra saber que ele é do banco. Então, quando ele bate na casa de alguém, já dizem: ‘pô, aquele cara está devendo ao banco’. [...] Todo mundo da rua soube que ele está devendo ao banco. E isso é muito feio pra

ele.

A benevolência do Banco Palmas é disponibilizada a todos os clientes que demonstrem boa vontade na busca por soluções para seus empréstimos em atraso. Portanto, todos esses métodos indiretos de cobrança são aplicados aqueles devedores percebidos pelo Banco Palmas como confiáveis e abertos ao diálogo.

No entanto, nem todos os clientes do banco estão dispostos a renegociar suas dívidas. Por vezes, existe a recusa insistente em receber o agente de crédito. Em outros casos, o tomador de crédito desaparece após o recebimento do empréstimo. Nesses episódios de oportunismo é evidente, a natureza e intensidade das políticas e os instrumentos de *enforcement* do Banco Palmas mudam radicalmente.

*Segundo e Magalhães (2006, p. 49)*

Em caso de inadimplência, é preciso separar o joio do trigo, ou seja, quem não pagou porque não pode pagar (falência, doença...) daquele que não pagou porque não quis (usou de má fé). No primeiro caso, temos que ser solidários, negociar a dívida, emprestar mais dinheiro, incentivar, motivar, 'dar forças' para o devedor, entendendo que ele é um membro da rede local e precisa de apoio. No segundo caso, temos que ser rigorosos e usar o controle social: colocar o nome do inadimplente na assembleia de sócios, conversar com os vizinhos, utilizar a rádio do bairro para fazer a cobrança e utilizar outros meios que a comunidade dispõe para deixar claro que é intolerável tentar 'enganar' o banco, que afinal é de todos.

*Banco Palmas (2010, p. 13)*

Inadimplência é para ser combatida e controlada. Melhor que nem existisse. Não podemos é ficar desesperados e querer 'esfolar' a pessoa que ficou inadimplente. Cada caso é um caso e precisa ser tratado desta forma, tendo a solidariedade como princípio. [...] No caso do cliente ter usado 'má fé', o banco utiliza o controle social e divulga o nome da pessoa nos fóruns e redes locais. Persistindo a inadimplência, negativamos o nome da pessoa no SPC e protestamos em cartório.

Os dois excertos tocam o mesmo ponto: devedores oportunistas devem ser submetidos a procedimentos mais rigorosos de cobrança. Nesses casos, o *enforcement* benevolente é substituído pelo uso de outros métodos informais e formais de coação.

Os métodos informais são ancorados na capacidade latente de sanção do capital social comunitário. Mas, ao contrário do que ocorre quando os devedores são percebidos como honestos, nos casos de oportunismo a estrutura social do bairro é objetivamente instigada a pressionar os devedores delinquentes. Seu *status* de devedor é formalmente exposto nas diversas instâncias do banco e em vários centros sociais do Conjunto Palmeiras e da rede de *prosumidores*: FECOL, ASMOCNP, rádio comunitária etc. Sua indisposição em regularizar seus débitos também pode ser informada às pessoas dos seus círculos sociais e profissionais mais próximos: familiares, vizinhos, fornecedores, consumidores etc. Espera-se que esse tipo de ação leve o devedor a repagar seu empréstimo ou, ao menos, à renegociação do mesmo. O agente de crédito e o

coordenador de micro-seguro, respectivamente, oferecem exemplos do que normalmente ocorre após várias tentativas de contato e renegociação com um cliente indisposto ao cumprimento contratual.

*Caetano* Se ela não apareceu para pagar a dívida, eu vou no seu Antônio e no seu João [*seus vizinhos*]: ‘olha, a Dona Maria pegou um crédito com a gente e não compareceu ao banco’... Imagina a Dona Maria pegando uma *van*, uma *Topic* lotada de manhã: ‘Dona Maria, a senhora tem que pagar o banco. O banco é nosso, é da comunidade [*dando a entender que outros passageiros do veículo admoestam a devedora*]’... De duas, uma: ou ela vem e paga o crédito, ou vai embora com vergonha... [...] A comunidade toma conta de espalhar...

*Adão* Com a recusa ou a ausência deliberada desse cliente – e a recusa evidente de não receber o nosso agente – a gente vê que essa pessoa está de má fé mesmo. Então, diante disso, no FECOL, o nome dessa pessoa é colocado como devedor [...]. Esse FECOL é aberto pra comunidade. [...] A grande maioria [*das pessoas da comunidade*] se conhece [...]. Isso ajuda bastante. Exatamente por conta dessa pressão social, mesmo que não seja evidente. Mas essa pressão velada e evidente no FECOL ajuda o cliente a ficar adimplente com o Palmas. E, com isso, nos ajuda em todo o nosso trabalho.

A efetividade das sanções comunitárias sobre os clientes inadimplentes pouco desejosos de acertar suas contas levou o Banco Palmas a recomendar sistematicamente aos outros bancos comunitários da RBBCD o uso de elementos sociais para a avaliação dos seus tomadores de crédito, o que deve levar a um processo de empréstimo menos arriscado e mais eficiente, em termos de recuperação de créditos.

*Segundo e Magalhães (2006, p. 50)* A cobrança do inadimplente está muito ligada aos critérios de concessão do crédito. O ideal é que esses critérios tenham um forte componente social para que a cobrança também seja feita no âmbito do controle social. Por exemplo, se um dos critérios para a concessão do crédito é que o tomador seja sócio da associação local, será mais fácil utilizar a associação realizar a cobrança [...] Caso o tomador seja indicado por outra organização do bairro, também teremos a quem recorrer em caso de inadimplência. Daí por diante.

Esse tipo de ação conflita com o imperativo legal da confidencialidade. A legislação comercial brasileira é bem conhecida por proteger a identidade dos indivíduos insolventes. Instituições financeiras e estabelecimentos comerciais não têm permissão legal para expor seus nomes a públicos externos. O Banco Palmas justifica formalmente a quebra da confidencialidade a partir da inclusão do uso de uma cláusula contratual que alerta o cliente para a possibilidade da exposição social, nos casos de identificação de comportamento oportunista. A justificativa informal para a desconsideração da confidencialidade está na estrutura comunitária da IMF. Segundo o Banco Palmas, o envolvimento da comunidade nas atividades de *enforcement* é condição fundamental para ele prosseguir com suas atividades financeiras. O uso único de mecanismos formais de cobrança elevaria os custos de transação da instituição a níveis proibitivos.

<i>Banco Palmas (2010, p. 13)</i>	<i>Expor publicamente o nome do inadimplente não é contra a lei? Não fere o Código de Defesa do Consumidor?</i>
	Fere, sim. Contudo, quando uma pessoa solicita um empréstimo no Banco Palmas, ela é informada e esclarecida de que o banco comunitário trabalha com regras de controle social. Estas regras estão expressas no contrato que o cliente assina. A comunidade empresta o dinheiro e a comunidade cobra. Isso é o que chamamos de uma outra sociabilidade.
<i>Banco Palmas (2013b, p. 1)</i>	1 – [Eu, tomador de crédito] Tenho ciência que a metodologia dos bancos comunitários se fundamenta no amplo controle social de suas ações. Portanto: a) Autorizo a publicação deste contrato no site do Banco Palmas; b) em caso de inadimplência não negociada, configurada a má fé do tomador de crédito, fica o banco comunitário autorizado a apresentar (expor) ao fórum/conselho/assembleia local o meu nome (tomador de crédito);
<i>Contrato de Empréstimo</i>	

Quando as ações informais de cobrança não são suficientes e o débito do cliente identificado como oportunista persiste, o Banco Palmas pode lançar mão de três métodos formais de *enforcement*: (a) cadastro do tomador de crédito em um ou mais órgãos de proteção ao crédito; (b) veto a empréstimos crescentes posteriores; e, mais raramente, (c) acionamento do avalista do devedor, caso exista.

Como a documentação da IMF esclarece, os serviços de proteção ao crédito são mobilizados apenas nos casos em que a má intenção do devedor é diretamente observada. Nessas situações, é comum solicitar a inclusão do cadastro do cliente no SPC e no Serasa. Depois de registrado em uma dessas listas, o cliente é formalmente identificado como mau pagador pelas organizações com acesso as mesmas bases de dados. Considerando-se que os serviços de proteção ao crédito são amplamente utilizados no Brasil, seus cadastrados tem maiores dificuldades em realizar transações financeiras a prazo, o que, para os moradores do contexto do Conjunto Palmeiras e redondezas, já marcados pela pobreza crônica, significa o aumento da marginalização econômica. O encaminhamento do título vencido ao tabelião de protestos aprofunda o quadro. O protesto da dívida em cartório oferece prova formal da dívida à IMF e dá-lhe direito de requerer judicialmente o ressarcimento, por meio material ou pecuniário, do valor emprestado. Não há notícias de que o Banco Palmas tenha exercido essa última prerrogativa. O efeito psicológico e socioeconômico da possibilidade do ato do protesto do título financeiro, por si só, parece ser uma forma de pressão forte o bastante a impelir o devedor à regularização da sua situação ou, então, a punir seu oportunismo.

Cientes inclusos nos serviços de proteção ao crédito e/ou cartório também são impedidos de contrair novos empréstimos no Banco Palmas. As evidências coletadas possibilitam afirmar que esse mecanismo está entre os mais efetivos meios de

*enforcement* utilizados pela instituição. Quase todos os seus tomadores de crédito (em torno de 90%) adentra em um ciclo de empréstimo contínuo e crescente. Sua inadimplência rompe esse ciclo e ameaça seus fluxos de caixa. É natural, portanto, que eles atentem para a pontualidade dos seus pagamentos e, em caso da inevitabilidade do atraso, procurem a instituição o quanto antes para negociar sua posição.

*Maira* Mas o que acontece é que os próprios clientes vêm atrás pra regularizar a situação [dos pagamentos em atraso] deles. Então, os próprios clientes ligam...

*E por que eles fazem isso? Qual a principal motivação deles, na sua opinião?*

Geralmente, os clientes vêm porque querem um novo crédito, porque sabem que vão precisar na frente; e também porque eles sabem que no contrato que ele já assinou é informado que se eles não pagarem por falta de vontade mesmo, por má fé, o nome deles está sujeito a ir pra cartório, SPC.

Esse mecanismo de *enforcement* é particularmente efetivo para a recuperação de empréstimos-balcão. Somadas, suas cinco linhas de crédito atingem apenas 15% do total da carteira de crédito e 65% das operações de empréstimo da IMF. A pequena participação financeira de cada uma dessas operações não justifica, muitas vezes, a visita do agente de crédito, já assoberbado pelo alto volume de trabalho. O *enforcement* dos empréstimos-balcão ficará a cargo das analistas de crédito e será efetuado ao mesmo tempo em que se efetiva o processo de avaliação de clientes recorrentes.

Por último, há a questão do avalista. Em alguns casos, o crédito tomado pelo devedor oportunista foi assegurado por um garantidor<sup>91</sup>, também cliente do banco. Nesses casos, o Banco Palmas pode acionar o avalista, cobrando dele a responsabilidade pelo crédito e barrando seu acesso a novos empréstimos. Como ele também possui interesse em manter seu relacionamento com a IMF e ter acesso a novos e maiores empréstimos, espera-se que haja pressão sobre o devedor delinquente para a quitação dos seus débitos. Esse estímulo por si só parece ser suficiente para a resolução da pendência: o Banco Palmas afirma nunca ter levado a cabo as responsabilidades do avalista.

*Maira* Mas a gente, geralmente, não faz muito isso, não [*exige avalista*]. Quando o banco faz, faz para que o avalista pressione. Porque ele é cliente do banco, ele não vai querer o crédito dele cortado por causa do cliente novo [*avalizado*]. Se ele tem um crédito de R\$10mil e o cliente novo pegou [*empréstimo de*] R\$2 mil ou R\$3 mil, ele não vai querer se prejudicar por causa do cliente. [...] Funciona pra pressionar o novo cliente.

---

<sup>91</sup> (a) O Banco Palmas não possuía, no momento da coleta de dados, a informação sobre o número exato de tomadores de créditos avalizados; apenas sabe-se que a proporção desses clientes é pequena e que sua maioria está concentrada na linha de crédito Bolsa-Família; (b) Lembra-se que todos os avalistas apresentados ao Banco Palmas devem, obrigatoriamente, ser seu cliente ativo e não possuir restrições junto aos órgãos de proteção ao crédito.

*E acontece de o avalista ter que pagar o débito do avalizado?*

Assim... pelo tempo que eu estou aqui, não aconteceu ainda isso, não.

A fase de *enforcement* é encerrada quando o cliente em atraso quita suas obrigações ou quando o Banco Palmas registra a perda do crédito (*write-off*). Não há regra formal sobre como e quando considerar a perda de um empréstimo.



## **APÊNDICE VIII – Caso ACEM: Evidências da sua Primeira Força Social (Ambiente Socioinstitucional)**

Neste APÊNDICE, são apresentadas as evidências obtidas sobre o ambiente socioinstitucional da ACEM – níveis institucionais socialmente imbricado, formal e de governança –, localizada no Canadá, e suas relações com os esforços dessa IMF para a redução dos seus problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* defectivo.

### **Nível institucional socialmente imbricado**

Cinco elementos-chaves e inter-relacionados concentram os principais efeitos exercidos pelo nível institucional socialmente imbricado canadense e montrealense sobre as atividades de redução de problemas informacionais e de *enforcement* da ACEM: (a) capital social institucional (também presente no nível institucional formal), (b) demografia local e multiculturalismo, e (c) a questão do gênero. Os próximos subtópicos são dedicados a explicar o conteúdo de cada um desses elementos.

#### *(a) Capital social institucional*

De acordo com os dados da Legatum Prosperity Index (2012), de um total de 142 países, o Canadá é o oitavo com o maior capital social institucional. Sua posição privilegiada no ranking mundial reflete a alta confiabilidade e eficiência das grandes instituições que regulam as suas trocas sociais e econômicas. Dados do Banco Mundial e da Transparência Internacional, listado na figura 01.VIII, confirmam o alto nível de confiança generalizada da população canadense em relação a suas instituições reguladoras.

O quadro é especialmente positivo para as instituições financeiras, haja vista que a estabilidade institucional e a qualidade regulatória aumentam a previsibilidade das suas operações e diminuem sua exposição a riscos externos. Esse contexto positivo deve desdobrar-se em instituições formais igualmente eficientes e confiáveis, conforme mostrado mais adiante.

#	Indicador	Canada	Year
		Percentil Rank (0% =worst; 100%=best)	
1	Voice and accountability	94,8%	2011
2	Political stability /absence of violence	85,4%	2011
3	Government effectiveness	97,2%	2011
4	Regulatory quality	95,7%	2011
5	Rule of law	94,8%	2011
6	Control of corruption	95,3%	2011
7	Corruption index	84,0%	2012

(1) It captures perceptions of the extent to which a country's citizens are able to participate in selecting their government, as well as freedom of expression, freedom of association, and a free media; (2) It measures perceptions of the likelihood that the government will be destabilized or overthrown by unconstitutional or violent means, including politically-motivated violence and terrorism; (3) It captures perceptions of the quality of public services, the quality of the civil service and the degree of its independence from political pressures, the quality of policy formulation and implementation, and the credibility of the government's commitment to such policies; (4) It captures perceptions of the ability of the government to formulate and implement sound policies and regulations that permit and promote private sector development; (5) It captures perceptions of the extent to which agents have confidence in and abide by the rules of society, and in particular the quality of contract enforcement, property rights, the police, and the courts, as well as the likelihood of crime and violence; (6) It captures perceptions of the extent to which public power is exercised for private gain, including both petty and grand forms of corruption, as well as "capture" of the state by elites and private interests; (7) It ranks countries/territories based on how corrupt a country's public sector is perceived to be. It is a composite index, drawing on corruption-related data from expert and business surveys carried out by a variety of independent and reputable institutions.

**Figura 01.VIII. Percepção do Capital Institucional no Canadá**

Fontes. (1-6) World Bank (2013) e (7) Transparency International – Canada (2013)

*(b) Demografia local e multiculturalismo*

Os indicadores demográficos canadenses acompanham o quadro positivo da sua economia. O Canadá possui o sexto maior índice de desenvolvimento humano (IDH) do mundo (UNDP, 2012), o que significa que a qualidade geral de vida dos seus habitantes – incluindo áreas básicas como saúde e educação, e renda – é muito alta. Como a figura 02.VIII mostra, a população local tem alta expectativa de vida e é fortemente urbanizada. E o intenso investimento em educação – tomando-se em conta o alto GNI *per capita* e a população relativamente pequena (33,5 milhões de habitantes) – e o tempo de escolaridade denotam o alto grau médio de instrução dos canadenses.

Mesmo frente aos números positivos apontados nos relatórios oficiais, Montreal ainda possui milhares de habitantes vivendo em condição de pobreza e/ou exclusão. Por certo, seria um erro maior comparar vis-à-vis a noção de pobreza assumida pelo governo canadense com o que se entende pela mesma palavra em países emergentes e em desenvolvimento. No Canadá, pobreza é sinônimo de baixa renda, mais especificamente, CAN\$22.637,00/ano *per capita*, o que representa CAN\$62,00/dia. Esse valor é, por exemplo, em torno de 30 vezes maior, mesmo considerando-se a diferença cambial, do que aquele utilizado pela ONU como classificação para os muito pobres. Dentre os montrealenses mais carentes, em termos econômicos, estão os imigrantes.

Group	#	Indicador	Canada	Year	$\bar{x}$ Global
Demography	1	Human Development Index (HDI)	0,908	2011	0,682
	2	International migrant stock (% of population)	21,11%	2010	10,31%
	3	Life expectancy at birth, total (years)	83,02	2009	69,43
	4	Education expenditure (% of GNI)	4,67%	2009	4,03%
	5	Mean years of schooling (years)	12,1	2011	7,4
	6	Expected years of schooling (years)	16	2011	11,3
	7	Urban population (% of total)	80,66%	2011	57,49%

(1) A composite index measuring average achievement in three basic dimensions of human development: a long and healthy life, knowledge and a decent standard of living; (2) It is the percentual of people born in a country other than that in which they live, including refugees; (3) It indicates the number of years a newborn infant would live if prevailing patterns of mortality at the time of its birth were to stay the same throughout its life; (4) It refers to the current operating expenditures in education, including wages and salaries and excluding capital investments in buildings and equipment; (5) Average number of years of education received by people ages 25 and older, converted from education attainment levels using official durations of each level; (6) Number of years of schooling that a child of school entrance age can expect to receive if prevailing patterns of age-specific enrolment rates persist throughout the child's life; (7) It refers to people living in urban areas.

#### Figura 02.VIII. Indicadores Demográficos Canadenses

Fonte. adaptado de UNDP (2012) – indicador 1, 5 e 6 – e World Bank (2012) – indicadores 2, 3, 4 e 7.

Os imigrantes são fundamentais dentro do quadro demográfico canadense e montrealense. Durante as últimas duas décadas, uma média de 250 mil novos estrangeiros chegam, a cada ano, no Canadá (GRUBEL, GRADY, 2011). Segundo evidencia a figura 03.VIII, eles provêm das mais diversas regiões do globo e, na atualidade, somam praticamente um terço da população de Montreal.

Indicadores	
% de imigrantes em relação à população total de Montreal	28%
% dos imigrantes da região do Quebec habitando em Montreal	70%
Número de comunidades culturais distintas existentes no Quebec	120
<i>Principais continentes de proveniência dos imigrantes montrealenses</i>	
Europa (principalmente França)	37%
Ásia	29,5%
América	21%
África	12,5%

#### Figura 03.VIII. Imigração em Quebec e Montreal

Fonte. Adaptado de Québec (2012)

Mais de dois terços dos clientes da ACEM são imigrantes recentes. A maioria advém de países francófonos, especialmente França e suas antigas colônias africanas. Entretanto, muitos são imigrados da América Latina, Ásia e países árabes no geral. De fato, a diversidade étnica entre os tomadores de crédito da ACEM espelha a riqueza étnica do Canadá, um dos países mais multiculturais do mundo (TOLLEY, 2011). Há mais de

quarenta anos atrás, em 1971, o Canadá emendou sua constituição com o *Canadian Multicultural Act* que prevê e enseja uma sociedade essencialmente diversificada e, portanto, aberta a diferentes culturas. Isso significa que as instituições locais estão em contato direto com culturas variadas e, conseqüentemente, possuem necessidade constante de compreensão e adaptação às mesmas.

*Amrita* They [*clientes da ACEM*] could be from any part of the world and they have their own culture baggage. So, you have to be open minded to other cultures. So, that is an adaptation in itself. That you listen to them and see where they're coming from... and to try to understand the multicultural atmosphere... It's richness and we gain from that, we learn about so many cultures. [...] Like you see with this *Quebecoise* girl [*cliente da ACEM*]: she said that she sees how networking is important, how communication is important. But if you see an Indian woman, she will be very shy, she won't even talk.

*Joanne* It is helpful to know, for example, if a certain culture values family first and home, second. What's the sequence? You know... If you are going to start to talk to somebody, what is the best way to connect with that person... It might be asking about their family, how they are ... Their children. Well... if it is another culture and you start to talk about their family, they're going to close up right away because you are sticking your nose in their business. So, it's a lot of fine tuning. [...] We have to adapt all the time to who we're trying to reach while we're remaining who we are... We're not a chameleon that becomes something else... But how we present ideas and information... Whether or not we offer a meal or not... Culturally, what's appropriate to do...

Como as falas sugerem, as diferenças culturais avançam direta ou indiretamente sobre o processo de empréstimo das IMFs locais. Outra característica relevante do multiculturalismo de Montreal são os modos de organização geográfica e relacional dos seus imigrantes. Ao contrário do que ocorre em outros grandes centros urbanos de matriz cultural reconhecidamente diversificada, os imigrantes residentes em Montreal tendem a evitar a concentração étnica por longos períodos de tempo. Isso significa, por um lado, que a interação entre as diferentes culturas é intensificada após algum tempo da chegada dos imigrantes no país. Por outro, sugere que as relações internas a cada comunidade podem ser menos intensas e mais diluídas, o que parece ser especialmente relevante em uma grande cidade, como Montreal.

*Amrita* If compared to Toronto, for example, there's less of a "ghettoization" in Montreal. There [*em Toronto*], there are a lot of South Asian communities; they're organized in really big ghettos. But here it's not the same... I think it's because also each individual community is not very big, so... If you go to Park Extension [*um bairro de Montreal*] now, you will see the South Asian community... It's true. [...] But that is only once... Then you establish yourself and you want to go and buy a better and a bigger house, so you move out...

*(c) A questão do gênero*

O Canadá está entre os países com o menor índice de desigualdade entre gêneros. Segundo dados de 2011, das Nações Unidas, de um total de 147 países, o Canadá era o vigésimo sétimo em que as mulheres mais se aproximavam dos homens, em termos de saúde, empoderamento, e condições e oportunidades de trabalho (UNDP, 2013). É provável que as diferenças sociais e econômicas entre os gêneros seja ainda menor na região do Quebec, onde os movimentos feministas foram impulsionados com a chamada revolução silenciosa, após a segunda metade do século passado.

No entanto, as evidências obtidas na ACEM indicam que seus clientes diferem substancialmente no que tange ao processo de empréstimo, quando seus gêneros são tomados em conta. O *staff* da IMF percebe homens e mulheres de modo bastante semelhante ao estabelecido pela literatura de microfinança. As mulheres tendem a ser mais conservadoras na tomada do crédito, e mais racionais no uso do capital emprestado. Os homens mantêm outro padrão comportamental, optando por empréstimos maiores e por opções mais arriscadas de investimento.

*Amrita* Men are generally more open to risk. Very often, when they come to the first meeting with Kuri [*agente comunitário-econômico da ACEM*], they say ‘I want the maximum, I want CAN\$20.000,00’. And we don’t like to give CAN\$20.000,00 loans, although we go up to such a value. But women, in our experience... Most of them will say ‘oh, I don’t want to indebt myself too much’. I prefer going in small amounts. So, it seems to fit better our philosophy. It’s not voluntary. It’s the gender gap. Having said that then, we don’t exclude man. But it seems that more women get our loans because of our philosophy. Because we are also very conscious that with low income groups... It’s better to start microprojects, than to start a macroproject. Because, when you’re starting a bigger project, you’ll need, sooner or later, working capital. These CAN\$20.000,00 are not going to be enough. Sooner or later, they’re going to be needing more money and then they don’t have another door to go to.

Women tend to reimburse better than man. Now, I’m thinking of this borrower’s file called ‘Good Life’ [*empreendimento de um casal de clientes da ACEM*]. A couple has been in this business, doing t-shirts and all that and finally they closed the business, they had a divorce, the guy is depressed, but we still want to collect our loan... The man, we’ve never been able to get in touch, but the woman said ‘ok, if you divide the loan into two, I’ll pay my half’. So she finished paying. And I fell like... In a way, it’s unfair... Because we collected from the woman, because she was the one willing to pay and we didn’t do anything with the man.

### **Nível institucional formal**

O nível institucional formal canadense e montrealense reflete o conteúdo do nível institucional socialmente imbricado. E as instituições formais do país e da cidade

possuem relação direta e imediata com as três atividades das IMFs locais de redução dos seus problemas derivados da assimetria de informação e do *enforcement* insuficiente. Essa relação é evidente em três modos distintos: (a) capital social institucional, já abordado no nível de imbricamento social, (b) economia capitalista desenvolvida, e (c) rede de proteção socioeconômica estatal e comunitária.

(b) *Economia desenvolvida*

A figura 04.VIII lista indicadores-chaves de três setores institucionais formais canadenses que devem possuir impacto sobre operações de crédito, assimetria informacional e a capacidade de *enforcement*. Como fica claro na comparação global com outras nações, o Canadá é um país com economia desenvolvida e com instituições governamentais, negociais, financeiras e econômicas robustas, eficientes e confiáveis.

O governo respalda fortemente os direitos de propriedade privada (1º indicador), incluindo informações confidenciais, ao mesmo tempo em que os impostos incidentes sobre bens e serviços são relativamente baixos (2º indicador). A estrutura logística é considerada satisfatória (4º indicador), o que também contribui para reduzir os custos de transação para os negócios estabelecidos no Canadá. E mais de quatro quintos da população nacional utiliza a internet (3º indicador), um canal cada vez mais importante para a veiculação dos mais diferentes tipos de negócio e informações.

As instituições formais, comerciais e financeiras reforçam a receptividade do ambiente local ao setor empresarial. O Canadá é o sétimo melhor país do mundo onde fazer negócios, em termos de segurança, custo e agilidade institucional (8º indicador). O custo médio dos empréstimos é bastante inferior à média mundial (17º indicador). O baixo custo, a rapidez e a facilidade burocrática para a abertura de uma nova empresa, o tempo relativamente curto para a resolução de insolvências e a simplicidade do sistema fiscal reiteram essa conclusão (7º, 10º, 11º, 9º, 13º indicadores). A exceção é o espaço de tempo, a complexidade e, conseqüentemente, o custo, para executar contratos (5º e 6º indicadores). Ambos indicadores aproximam-se da média mundial, sugerindo que o *enforcement* formal no Canadá ainda é excessivamente moroso e burocrático.

A transparência e qualidade dos sistemas locais de informações de crédito são especialmente críticos para as instituições financeiras operando no Canadá. O baixo custo e a rapidez para a obtenção de informações atualizadas e acuradas sobre potenciais clientes devem reduzir significativamente a assimetria de informação entre as

partes em interação e, conseqüentemente, os riscos do empréstador (12º indicador). Por fim, o nono maior produto nacional bruto (PNB) *per capita* do mundo, a baixa distribuição de renda e as taxas de juros reduzidas confirmam o contexto institucional formal canadense como propriamente dito desenvolvido.

Group	#	Indicador	Canada	Year	$\bar{x}$ Global
Government and Infrastructure	1	Strength of legal rights index (0=weak; 10=strong)	6	2010	5,46
	2	Taxes on goods and services (% V.A. of industry and services)	2,73%	2008	11,40%
	3	Internet users (per 100 people)	82,7	2011	38,73
	4	Logistics performance index: Overall (1=low; 5=high)	3,85	2012	2,86
Businesses and Finance	5	Time required to enforce a contract (days)	570	2010	611,5
	6	Procedures to enforce a contract (number)	36	2010	38,06
	7	Cost of business start-up procedures (% of GNI per capita)	0,40%	2010	40,67%
	8	Ease of doing business index (World position)	7	2010	
	9	Time to resolve insolvency (years)	0,8	2010	2,93
	10	Time required to start a business (days)	5	2010	33,60
	11	Start-up procedures to register a business (number)	1	2010	7,76
	12	Credit depth of information index (0=low; 6=high)	6	2011	3,17
	13	Time to prepare and pay taxes (hours)	131	2011	272,21
	Economy	14	GDP per capita (current US\$)	46.148,04	2010
15		New business density (new registrations per 1K - people ages 15-64)	7,56	2009	3,10
16		GINI index	32,56	2001	43,83
17		Lending interest rate (%)	2,60%	2010	12,64%
18		Income share held by highest 10%	24,79%	2000	36,95%
19		Income share held by lowest 10%	2,63%	2000	1,80%
20		Real interest rate (%)	-0,39%	2010	6,10%

(1) It measures the degree to which collateral and bankruptcy laws protect the rights of borrowers and lenders and thus facilitate lending. The index ranges from 0 to 10, with higher scores indicating that these laws are better designed to expand access to credit; (2) Include general sales and turnover or value added taxes, selective excises on goods, selective taxes on services, taxes on the use of goods or property, taxes on extraction and production of minerals, and profits of fiscal monopolies; (3) People with access to the worldwide network; (4) It reflects perceptions of a country's logistics based on efficiency of customs clearance process, quality of trade- and transport-related infrastructure, ease of arranging competitively priced shipments, quality of logistics services, ability to track and trace consignments, and frequency with which shipments reach the consignee within the scheduled time. The index ranges from 1 to 5, with a higher score representing better performance; (5) Number of calendar days from the filing of the lawsuit in court until the final determination and, in appropriate cases, payment; (6) Number of independent actions, mandated by law or courts, that demand interaction between the parties of a contract or between them and the judge or court officer; (7) Cost to register a business is normalized by presenting it as a percentage of gross national income (GNI) per capita; (8) It ranks economies from 1 to 183, with first place being the best. A high ranking means that the regulatory environment is conducive to business operation. The index ranks the simple average of the country's percentile rankings on 10 topics covered in the World Bank's Doing Business. The ranking on each topic is the simple average of the percentile rankings on its component indicators; (9) Number of years from the filing for insolvency in court until the resolution of distressed assets; (10) Number of calendar days needed to complete the procedures to legally operate a business. If a procedure can be speeded up at additional cost, the fastest procedure, independent of cost, is chosen; (11) Procedures required to start a business, including interactions to obtain necessary permits and licenses and to complete all inscriptions, verifications, and notifications to start operations. Data are for businesses with specific characteristics of ownership, size, and type of production; (12) It measures rules affecting the scope, accessibility, and quality of credit information available through public or private credit registries. The index ranges from 0 to 6, with higher values indicating the availability of more credit information, from either a public registry or a private bureau, to facilitate lending decisions; (13) Hours per year, it takes to prepare, file, and pay (or withhold) three major types of taxes: the corporate income tax, the value added or sales tax, and labor taxes, including payroll taxes and social security contributions; (14) Gross domestic product divided by midyear population. GDP is the sum of gross value added by all resident producers in the economy plus any product taxes and minus any subsidies not included in the value of the products. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or for depletion and degradation of natural resources. Data are in current U.S. dollars; (15) Number of new limited liability corporations registered in the calendar year; (16) It measures the extent to which the distribution of income among individuals or households within an economy deviates from a perfectly equal distribution. A Gini index of 0 represents perfect equality, while an index of 100 implies perfect inequality; (17) Rate charged by banks on loans to prime customers; (18) and (19) Percentage share of income or consumption is the share that accrues to subgroups of population indicated by deciles or quintiles; (20) Lending interest rate adjusted for inflation as measured by the GDP deflator.

#### Figura 04.VIII. Panorama das Instituições Formais Canadenses

Fonte. Adaptado de World Bank (2012)

Por outro lado, o excesso de formalismo institucional da economia canadense pode formar uma barreira ao tipo de micro e pequeno negócio normalmente preferido por clientes de IMFs, em especial imigrantes. O público-alvo da microfinança é reconhecidamente mais propenso ao mercado informal (COLLINS *et al.*, 2009), coibido e praticamente inexistente no Canadá.

*Madalaine* The thing is that in many countries where people come from, you can work without permit and that is something they [*proponentes da ACEM*] need to understand that here is different. Even in France, we had a lot of borrowers who were selling on markets. [...] I used to work with a lot of people from Africa, especially from the northern Africa, where the *suk*<sup>92</sup> is very important in that culture. [...] And so it's easy for those people to say 'ok, that was what I was doing in my country and is what I can do here'. Here [*no Canadá*] it's not possible. Nobody is doing this. And we don't have a lot of markets where you have a small place where people can come every week. [...] So, I think this prevents people from being entrepreneurs, because it [*a economia canadense*] is too structured. This is something I feel bad about, here. Because the people do this in their own country. So they [*proponentes da ACEM*] don't understand why they can't do that here... [...] Regulation is very strict here [*no Canadá*].

A visão crítica de Madalaine a respeito do que ela entende como um excesso canadense de formalismo institucional parece ser fundamentada sobre sua experiência de trabalho com uma IMF parisiense, a qual atendia mercados informais. Segundo ela, a falta de espaço para a informalidade impede a ACEM de realizar testes de menor porte com seus tomadores de crédito, o que, ela afirma, poderia reduzir os seus riscos de falência e *default*.

*Madalaine* I think that the informal test is important, especially for people with a very low income, low skills. What we used to do in France is that for somebody selling on the market, we used to give them a truck. We would sort of lend it, but almost for nothing, and for a short period. And we would give them also all the material to be able to go to the market, and put the tables and the umbrella... And then we would also find a lot of entrepreneurs who would accept to share the space with him. And then we could do the test. So the loan was just used to buy the goods. So the person could see, 'ok, is this what I want to do? How do I feel, selling the product? How do I understand the different notions that I need to acquire to be a business entrepreneur?' So, I thought that was very interesting, because I could teach them the notions [*administrativas*] and see how the person felt about it. And some people, they realized that they didn't have any kind of selling skills. [...] But the legislation here [*no Canadá*] doesn't allow us to do a lot of tests for the market, because you need a legal place to sell; you need a legal place to produce. In some cases, it's possible, but not always. [...] Here, it's more difficult.

Somam-se à dificuldade enfrentada pelos imigrantes recentes para abertura e operação de um novo negócio a documentação e garantias exigidas dos mesmos. Embora os

---

<sup>92</sup> *Suk* é um mercado informal de rua.



requisitos institucionais formais e os custos incorridos para as empresas nascentes não são um problema maior no Canadá (ver figura 04.VIII), ambos os pontos ainda constituem empecilhos para os imigrantes recentes.

Muitos deles, por exemplo, simplesmente não possuem nem conhecem a documentação local. Outros, embora a possuam, não têm suas habilidades e competências formalmente reconhecidas. É o caso daqueles imigrantes com nível superior de ensino que não podem exercer suas atividades no Canadá devido aos seus diplomas não serem reconhecidos no país. O resultado é um maior nível de pobreza e desemprego entre essa população.

*Joanne* The biggest group of poor in Montreal is immigrants and recent immigrants who are highly educated; the most highly educated group in Montreal is immigrants. They have a higher rate of post-secondary education than the indigenous population of Quebec and they are the poorest. And that's not their fault. There are educated, they have experience, but they are not accessing the work force. So, that type of poverty is structural, and it's clear that is structural.

*ACEM (2011a, p. 13)* O fato de que certas categorias de imigrantes têm dificuldade em decodificar os padrões e requerimentos comuns ao modelo norte-americano de empreendedorismo, e a um plano de negócio, torna difícil, senão impossível, seu acesso a financiamentos e programas para empreendedores.

*ACEM (2011a, p. 12-13)* A despeito dos vários programas governamentais desenhados para ajudar pessoas em situação de pobreza que desejam começar um negócio próprio, o crédito continua inacessível ao nosso público-alvo. Isto representa um obstáculo significativo à integração de imigrantes recentes, refugiados, minorias visíveis e cidadão empobrecidos, no geral. Em um estudo recente [...] Zietsma (2007) mostrou que o desemprego entre imigrantes é três vezes maior que entre canadenses nativos.

De fato, a dificuldade de acesso ao capital é uma das maiores barreiras enfrentadas pelos novos residentes canadenses. A ausência de um histórico formal de crédito junto às instituições financeiras e *hubs* informacionais locais e a dificuldade de obtenção de cartão de crédito ou outros instrumentos financeiros que lhes permita construir esse histórico, aprofundam a exclusão financeira dos imigrantes. Os testemunhos de vários deles, clientes ou ex-clientes da ACEM, confirmam a dificuldade enfrentada na obtenção de empréstimo para a abertura dos seus negócios próprios. Por exemplo:

*ACEM (2008a, p. 2)* *Questão: Quais são os maiores desafios no início de um negócio próprio?*  
*Imigrante:* A maior dificuldade é encontrar financiamento. Visto que as instituições financeiras exigem um abatimento inicial, é muito difícil encontrar financiamento.

*ACEM (2011b, p. 2)* *Questão: Qual sua opinião sobre o financiamento inicial no começo de um negócio próprio?*  
*Imigrante:* Achei muito difícil encontrar financiamento. Tive que trabalhar muito duro para encontrá-lo. E depois havia todas aquelas questões e complicações...

(c) Rede de proteção socioeconômica estatal e comunitária

Canadenses nativos e imigrantes recentes recebem vários benefícios do que se convencionou chamar estado de bem estar social, ou *welfare state*. Como a figura 05.VIII comprova, todas essas duas parcelas da população são atendidas pelo Estado nas suas necessidades mais básicas. Em determinados casos, como educação, emprego e habitação, são endereçados mais recursos públicos aos imigrantes do que aos cidadãos originários do Canadá.

Tipo de Gasto Governamental <sup>(1)</sup>	Benefícios <i>Per Capta</i> Recebidos (CAN\$)		Dif. %
	Ano Fiscal 2005-2006		
	Canadenses Nativos	Imigrantes Recentes	
Serviços governamentais gerais	635	635	0,0%
Saúde	3150	3150	0,0%
Serviços sociais	5208	5208	0,0%
Educação	2682	2924	9,0%
Trabalho e imigração	78	94	20,5%
Habitação	143	158	10,5%
Transporte e comunicação	786	786	0,0%

(1) Considerados todos os níveis governamentais: federal, provincial e municipal

**Figura 05.VIII. Benefícios Governamentais Canadenses Ceditos a Cidadãos Nativos e Imigrantes**

Fonte. Adaptado de Grubel e Grady (2011, p. 9)

A despeito de todos os benefícios evidentes desta política, um efeito colateral negativo deste contexto, observado durante a pesquisa, diz respeito à influência indesejada dos benefícios governamentais sobre o comportamento de alguns clientes potenciais e atuais da ACEM. Segundo os entrevistados, os pacotes sociais desestimulam várias pessoas a buscarem trabalho. Imigrantes vindos de regiões muito empobrecidas podem sentir-se confortáveis vivendo sob proteção governamentais. Considerado o contexto de vida extremamente precário aos quais eles estavam acostumados em seus países de origem, o novo padrão de vida experimentado sob a tutela do Estado canadense passa, por vezes, a ser percebido como satisfatório.

*Amrita* They [imigrantes] have a support system here. They have housing, they get CAN\$700,00 a month and the health care is free. So, they're starting off in a better place... [...] But also we see people who are in that social network and it's too cozy for them. They don't want to leave it. So, they might come and take all these courses [cursos profissionalizantes]. [...] But they might say, 'ok, I'll take a loan', but then finally they don't do much because [...] if you're on social aid and you earn more than CAN\$2.000,00 a month then you'll be excluded. So, they are thinking 'why should I take a risk of going into business? Because it's more risky and I'll lose all... I'll lose my house, I'll lose my benefits. So, why should I take the risk?' So, it's actually counterproductive [...] A woman from Sri Lanka who has come over, for

example... She's one of those people who was very comfortable with social housing. She pays a CAN\$300,00 rent, and she gets money for her 3 children. So, she's kind of very comfortable now and she doesn't want to make that extra effort.

Além do suporte governamental, os cidadãos canadenses, nativos e emigrados, ainda recebem o apoio de dezenas de organizações comunitárias e sociais. A ilha de Montreal possui uma cultura pujante de desenvolvimento econômico-comunitário, materializada nas dezenas de pequenas e médias organizações sociais atuando junto às populações locais. Estes atores normalmente atuam de modo coordenado, através de relações formais e informais construídas sobre visões e missões – apoiadas sobre uma lógica coletiva de desenvolvimento territorial e solidariedade comunitária –, e públicos-alvo comuns.

*Favreau e Lévesque (1996, p.130-131)*

Esta economia, que pode ser descrita como “solidária”, não emerge exclusivamente na forma de subsetores econômicos, mas também através de sub-regiões geográficas. Ela tem muito de uma economia territorializada, uma economia marcada pelo dinamismo das comunidades locais, bairros e áreas pobres. Resumidamente, este tipo de economia está localizado em áreas de relevância social. O território ou a comunidade não são apenas a base para o suporte ao público-alvo, mas também o local onde as organizações comunitárias interagem entre si. [...] Este é um movimento *grassroots* fundado não apenas sobre organizações comunitárias, mas que também inclui organizações que descobriram a dimensão social da economia.

Segundo a ACEM relata, este movimento foi iniciado nas décadas de 1970 e 1980, através do entrelaçamento e da ação conjunta de diversos atores sociais, acadêmicos e executivos. O próprio nascimento desta organização é produto do mesmo movimento, o que pode explicar a intensidade relacional – mostrada mais adiante – mantida por ela com outras organizações de mesma natureza.

*ACEM (2011b, p. 1)*

O panorama econômico da década de 1970 ajudou a unir os militantes do meio comunitário na luta contra a pobreza. Entre estes atores estavam inclusos moradores de bairros pobres, pesquisadores e professores universitários que buscavam modelos econômicos alternativos. O movimento se cristalizou na década de 1980, quando da necessidade de responder à aguda crise econômica e ao crescimento da pobreza em Montreal. A criação de instituições de crédito comunitário, como a ACEM, na década de 1990 é parte da história do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal. Atualmente, estas organizações são uma importante porta de entrada aos empreendedores locais.

Conforme é apresentado no APÊNDICE IX, referente às redes da ACEM, são dezenas de instituições endereçadas às necessidades dos mais diferentes tipos de públicos – jovens desempregados, mulheres e mães solteiras, imigrantes recentes, idosos em situação de risco, pessoas com necessidades especiais, dependentes de narcóticos etc. – os quais compartilham das características centrais da pobreza e exclusão socioeconômicas. Os serviços oferecidos encontram uma diversidade igualmente

grande: empréstimos, *coaching*, *networking*, colocação profissional, treinamentos com os mais diversos focos, aulas de idiomas, aconselhamento psicossocial etc.

### **Nível institucional de governança: a ACEM**

A seguir, a ACEM é apresentada nos seus principais elementos formadores: (a) história, (b) missão, (c) público-alvo e área de atuação, (d) serviços oferecidos, (e) desempenho histórico socioeconômico, (f) constituição legal e organograma e (g) estrutura de capital. Conjuntamente, os sete elementos resumem a estrutura de governança a qual envolve e sustenta as atividades de redução de assimetria de informação e aumento da capacidade de *enforcement* (avaliação, monitoramento e *enforcement*) executadas pela ACEM.

#### *(a) História*

O nascimento da ACEM confunde-se com a história do crédito comunitário e das finanças solidárias em Montreal, o que traz desdobramentos específicos a sua filosofia e modo de operação, especialmente no que remete as suas dinâmicas interacionais com outras organizações nascidas dentro do mesmo movimento de desenvolvimento local. Resumidamente, a história da ACEM pode ser entendida em cinco fases principais (ACEM, 2011c, 2013a):

*Fase 01.* Nas décadas de 1960 e 1970, iniciam-se os primeiros movimentos coordenados de desenvolvimento comunitário e economia solidária no Quebec, inspirados em iniciativas americanas análogas. Muitas das ações e debates estressavam a necessidade dos mais pobres acessarem capital, de modo a dar vazão a sua capacidade empreendedora, aumentar seu empoderamento e gerar desenvolvimento local. Na década seguinte, essas iniciativas ganham força na cidade de Montreal e culminam na criação das agências de desenvolvimento econômico-comunitário, os CDECs (*Corporation de Développement Économique Communautaire*), dos SAJEs (*Accompagnateur D'Entrepreneurs*) e vários outros fundos comunitários específicos.

*Fase 02.* Na metade da década de 1980, dez organizações comunitárias montrealenses trabalhavam com públicos em situação de pobreza ou exclusão social (desempregados, jovens marginalizados, imigrantes e refugiados, mães solteiras, e recipientes de

assistência social) localizados no bairro *Le Grand Plateau*<sup>93</sup>. Através da ação coordenada, e da interação com universidades locais e líderes comunitários, elas buscavam soluções conjuntas para diminuir os níveis de pobreza do bairro. No final da década de 1980, a urgência por iniciativas desenvolvimentistas alternativas tornou-se mais evidente. Montreal enfrentou uma grave crise econômica, iniciada em 1976 pela aprovação da lei 101, que motivou a transferência de vários negócios da região do Quebec para Ontário.

*Fase 03.* Em um movimento de aproximação mais intenso, as organizações comunitárias decidiram empreender uma consulta popular no *Le Grand Plateau*. O objetivo era identificar os problemas do bairro e possíveis soluções para os mesmos. As respostas enfatizaram a dificuldade de acesso ao crédito por parte da população local. O bairro necessitava de empréstimos para financiar projetos individuais e coletivos para, dessa forma, fomentar o crescimento endógeno do território.

*Fase 04.* Após identificar o acesso ao capital como um problema-chave, as organizações envolvidas nos esforços de desenvolvimento do *Le Grand Plateau* pesquisaram diferentes modelos de organizações comunitárias de crédito e decidiram adotar e adaptar o modelo de fundo comunitário rotativo, já em utilização nos EUA. Segundo a ACEM, *"a idéia surgiu de um desejo de explorar e desenvolver novos modelos socioeconômicos para atender os aspectos estruturais da pobreza experimentada especialmente pelas mulheres, imigrantes e refugiados, jovens desempregados e beneficiários da previdência social"*. (ACEM, 2011c, p. 6).

*Fase 05.* Para a criação da sua organização de crédito comunitário em Montreal, os atores envolvidos recorreram a Associação Americana de Desenvolvimento de Fundos de Empréstimo Comunitário (*National Association of Community Development Loan Funds*) e ao Instituto de Massachusetts para a Economia Comunitária (*The Massachusetts-based Institute for Community Economics*), um dos líderes americanos no desenvolvimento de estratégias inovadoras de investimento comunitário. Desse modo, é criada, em 1990, a ACEM, o primeiro fundo comunitário rotativo de empréstimos do Canadá.

---

<sup>93</sup> O *Grand Plateau* era, na época, um dos bairros mais empobrecidos de Montreal, povoado, principalmente, por imigrantes recentes e trabalhadores de baixa renda.

O breve histórico evidencia que a ACEM, um produto da coordenação comunitária do *Le Grand Plateau*, teve sua criação impulsionada por um movimento maior, caracterizado pela busca do desenvolvimento econômico-comunitário local. O mesmo movimento criou várias outras organizações comunitárias, hoje parceiras operacionais da ACEM. Em outras palavras, dos esforços de desenvolvimento comunitário do Quebec floresceu todo um setor organizacional unido por objetivos e públicos-alvo comuns, e que constantemente co-cria novas organizações sociais para o atendimento a necessidades ou clientes específicos.

*(b) Missão*

A missão da ACEM é a luta contra a pobreza e a exclusão através do uso do crédito comunitário (ACEM, 2011d). Sua missão nasce da própria história da organização, que tem como principais *slogans* os seguintes – aqui listados em ordem decrescente de recorrência nos documentos cedidos por ela:

1. *ACEM: o ser humano no coração das nossas preocupações*
2. *ACEM: por um uso alternativo do capital*
3. *Na ACEM, todo mundo é uma pessoa*

Como as frases sugerem, *o enfoque da ACEM é mais individualizado do que coletivo; sua ação é mais pontual do que sistêmica, em termos territoriais*. Embora devam existir desdobramentos positivos na comunidade e haja preocupação com os efeitos colaterais positivos e negativos dos empreendimentos financiados, o fato é que a estrutura e a dinâmica operacional da ACEM são desenhadas para o atendimento personalizado a cada tomador de crédito. Adicionalmente, a missão ACEM tem como pilares principais:

*Visão à esquerda do espectro político (justiça social e econômica)*. A ACEM percebe o capitalismo em situação de crise profunda e a microfinança como uma ferramenta, por si só, insuficiente para combater a pobreza, quando não um mecanismo a agravá-la. Adicionalmente, a pobreza é vista como tendo causas estruturais e apenas raramente individuais, de modo que pobres e excluídos possuem direito à assistência estatal e comunitária. A solução para essa situação seria a ação governamental, o movimento de economia solidária e mudanças fundamentais no sistema econômico de mercado.

*Joanne*

We need to talk about the causes of poverty and not individualize people, like if that were their responsibility, which is the right-wing view... 'If you try you can lift

yourself out of poverty’... That’s the bootstrapping view<sup>94</sup>. That’s a very right wing, protestant-ethic-American way of looking at poverty. [...] We had this discussion on our strategic planning two years ago. We really broke it down into poverty as a chronic and structural poverty... And the contextual poverty which immigrants are caught in. It’s contextual. It’s not because generational/inter-generational poverty, but because they’re in a context, they’re in a situation that they fall into poverty and they shouldn’t be in poverty.

*Amrita* Actually they [MFIs] are putting them [tomadores de crédito] in more danger by giving them so much credit. [...] In fact, you’re beating you’re original purpose which was to get them out of poverty, putting them more indebted and then they are actually much more restrict in collection [enforcement]. [...] So, I have become critical about microfinance. [...] If you go into it with the sense that you have a good rate of return, it is not the right principle. [...] All this microfinance lenders that are going public, going on the stock market now... So, I’m becoming really cynical about this...

Assim, para a ACEM, a melhoria da qualidade de vida do seu cliente deve vir antes do sucesso do seu empreendimento. A IMF entende que a criação ou ampliação de um negócio de sucesso é apenas um meio para que o cliente ganhe empoderamento, autonomia, autoconfiança, acesso a redes relacionais, e outros canais formais de crédito.

*Joanne* We [colaboradores da ACEM] agree that microlending it is not a magic bullet, as they say. It’s not in itself a solution. There has to be other stuff around it for it to move people forward, but not necessarily out of poverty. Some people will move out of poverty and some of them won’t. But what I want to make sure is that their global situation is improved and not got worse because they have been in contact with microlending.

*O controle local do capital.* A ACEM acredita que o capital deve ser gerido pela comunidade mesma que o produz, de modo a garantir uma distribuição mais igualitária e racional dos recursos financeiros.

*Joanne* The microcredit model was an effective model, but it was an effective model when people controlled it. But when people locally do not control it anymore than it begins to be a problem. [...] We keep sending the message that the only way to do it is to keeping control of the capital and to keep it at a scale that is community. When you scale it up too much, than it is no longer good.

*O relacionamento baseado na confiança.* Embora a ACEM utilize de instrumentos formais de regulação, seus relacionamentos devem ser sustentados na confiança mútua entre seu *staff* e seus clientes. A confiança é considerada pela organização a base fundamental que sustenta sua operação.

*ACEM (2011a, p. 3)* Os resultados excepcionais alcançados pela ACEM dependem muito das relações de confiança construídas entre ela e seus clientes.

*O suporte personalizado aos seus clientes.* A ACEM acredita que o apoio (monitoramento) individualizado aos seus clientes aumenta as chances de sucesso de

---

<sup>94</sup>Joanne explica o que é bootstrapping view: “The big cowboy boots have straps to pull the boot on. So, it’s based on that. The poor just have to put their boots on and pull them up and they can walk their way out of poverty, right? All you have to do is put an effort in and anyone and everyone can [escapar da pobreza]... you know... It’s the free market vision”.

todos os atores envolvidos. Ao mesmo tempo em que o acompanhamento personalizado diminuiu o risco de *default* para a IMF montrealense, torna seus tomadores de crédito mais capazes de enfrentar os desafios do mercado local, profissionalizando-os para o desempenho da atividade para a qual o empréstimo foi contraído.

ACEM (2011e, p. 5)

*Acompanhamento personalizado*: cada projeto submetido a ACEM recebe suporte personalizado, desde a fase de desenvolvimento, que precede a liberação do empréstimo, até a quitação do mesmo. São os objetivos relativos ao acompanhamento personalizado de projetos:

- Manter uma abordagem personalizada de *coaching* e suporte técnico para atender as necessidades específicas de cada projeto [*dos tomadores de crédito da ACEM*].
- Manter uma base de dados composta de profissionais-voluntários aptos para apoiar tecnicamente pequenos negócios, economia social e ONGs [*tomadores de crédito da ACEM*].
- Garantir a viabilidade de longo prazo dos projetos financiados pela ACEM e o retorno do seu capital.
- Desenvolver a capacidade empreendedora dos clientes.

A ACEM também mantém a crença de que pobreza e risco econômico não são, necessariamente, sinônimos. Para a IMF, a abordagem correta de crédito, pautada no acompanhamento individualizado de seus clientes, pode reduzir os riscos relacionais associados às transações econômicas estabelecidas com os mais necessitados.

ACEM (2009a, p. 3)

A pobreza econômica não é um fator que, por si só, aumenta o risco associado ao investimento financeiro de um projeto.

*Ação institucional*. A ACEM busca conscientizar *policy makers*, bancos privados e estatais, órgãos governamentais, investidores e outros atores sobre a importância dos fundos comunitários para a diminuição da pobreza no Canadá. Concomitantemente, a ACEM luta pela criação de um marco legal para os fundos comunitários daquele país, atualmente operando como organizações não governamentais (ONGs).

ACEM (2012b)

ACEM's mission also includes educating the public about issues related to poverty reduction. As such, ACEM participates in a variety of community-based networks in order to raise awareness of its services, to enhance its own understanding of the issues and the needs of low income communities, and to develop its contacts with other financial and technical assistance providers. ACEM regularly gives conferences and workshops about its lending practices with low income populations. For example, ACEM often plays an important role in identifying the barriers that prevent its borrowers from accessing funding from both traditional banking institutions as well as government financed economic development agencies. As such, ACEM hopes to motivate other community players to adapt more inclusive lending practices.

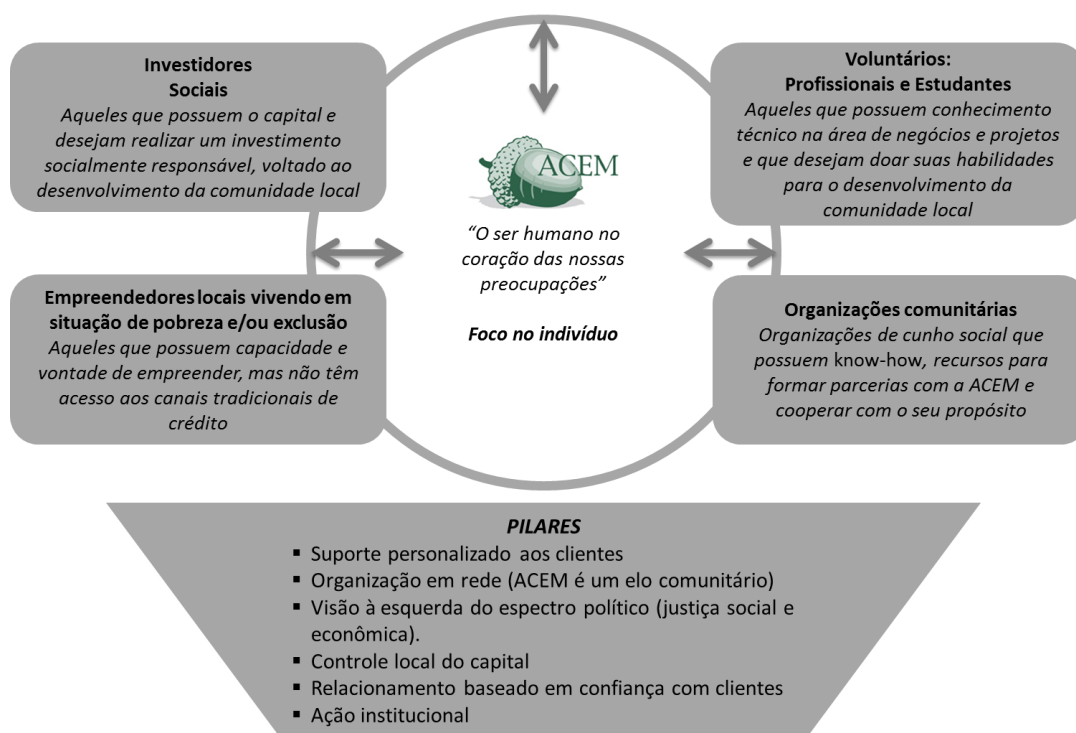
*Concepção da ACEM como um elo da comunidade socioeconômica local*. A IMF montrealense integra uma comunidade de organizações e indivíduos voltados ao desenvolvimento local. Ela opera em conjunto com vários outros fundos comunitários, voluntários, investidores, agências governamentais e não governamentais e empresas



privadas que, juntas, auxiliam-na a desempenhar sua missão. Em outras palavras, a ACEM opera através da coordenação em rede de quatro grupos de atores-chaves, conforme destaca a figura 06.VIII, onde está sintetizada a sua missão.

*ACEM (2011f, p. 3)* ACEM's success is a result of a collaborative effort between ethical investors, audacious business promoters, competent volunteers and a dynamic team of employees; [...] ACEM has propagated its vision by developing partnerships, believing in the strength of team work to achieve positive social and economic change.

*ACEM (2011a)* Para a ACEM [...] a organização em rede não é apenas uma atitude, mas uma ação necessária para fazer frente aos desafios de integração socioeconômica de pessoas de baixa renda. Assim, colocamos o diálogo interorganizacional no coração do nosso trabalho porque estamos convencidos da necessidade de estruturas complementares para o empreendedorismo.



**Figura 06.VIII. Missão da ACEM**

*(c) Público-alvo e área de atuação*

A área de atuação da ACEM está restrita à ilha de Montreal, a qual possui aproximadamente 1,65 milhão de habitantes. O seu público-alvo é formado por dois subgrupos bastante distintos, conforme está apresentado na figura 07.VIII. O primeiro é constituído por indivíduos em situação de pobreza ou exclusão socioeconômica e o segundo é preenchido por organizações sem fins lucrativos, voltadas ao atendimento da

comunidade local. Enquanto o primeiro grupo é servido com empréstimos individuais exclusivamente dedicados a atividades produtivas, às organizações que formam o segundo grupo são oferecidos os chamados empréstimos-ponte. Essa denominação tem origem na dinâmica própria desse tipo de crédito: a ACEM atende a ONGs e outras empresas de cunho social que tenham recursos a receber de quaisquer fontes, mas que necessitem de montantes financeiros imediatos para fazer frente a obrigações fiduciárias antecedentes à data de entrada dos recursos previstos.

<b>Indivíduos</b> <i>Empréstimos individuais</i>		<b>Organizações</b> <i>Empréstimos-ponte<sup>1</sup></i>	
<b>(Devem ser localizados na ilha de Montreal)</b>			
<i>Objetivo do empréstimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiar <i>start-ups</i>, e a expansão e consolidação de pequenos negócios que gerem sustentabilidade financeira para a comunidade local</li> </ul>	<i>Objetivo do empréstimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobrir eventuais lacunas no fluxo de caixa de negócios sociais através do adiantamento de recursos financeiros</li> </ul>
<i>Indivíduos que estejam em situação de pobreza, exclusão, ou dificuldade social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imigrantes recentes</li> <li>▪ Desempregados</li> <li>▪ Beneficiários de ajuda social</li> <li>▪ Mães ou pais solteiros</li> <li>▪ Refugiados</li> <li>▪ Outras minorias visíveis</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Públicos prioritários</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imigrantes recentes</li> <li>▪ Mulheres</li> <li>▪ Jovens</li> <li>▪ Artistas</li> </ul>	<i>ONGs, cooperativas e outras empresas sem fim lucrativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ONGs comunitárias</li> <li>▪ Organizações de fomento à economia solidária</li> <li>▪ Organizações de apoio à mulher, ao imigrante recente, ao refugiado e outros públicos-alvo da ACEM</li> <li>▪ Organizações de apoio a pessoas submetidas a condições inadequadas de trabalho</li> <li>▪ Organizações de segurança alimentar</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Públicos prioritários</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizações de fomento e apoio à arte e à cultura</li> </ul>
<i>Empréstimos em aberto (01/2012)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 51 empréstimos</li> <li>▪ CAN\$376.700,00</li> </ul>	<i>Empréstimos em aberto (01/2012)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 18 empréstimos</li> <li>▪ CAN\$370.550,00</li> </ul>

(1) Esta linha de crédito não participa do escopo desta pesquisa.

**Figura 07.VIII. Público-Alvo da ACEM**

Fonte. ACEM (2012c, 2012d)

Na figura 08.VIII, pode-se observar em maiores detalhes o perfil dos tomadores de crédito que perfazem o público atendido pela ACEM nos últimos anos. Talvez os dados mais relevantes a observar entre os tomadores de crédito sejam a grande proporção de imigrantes e refugiados, a idade relativamente baixa, a alta proporção de solteiros, e o grande número de trabalhadores autônomos e recipientes de algum tipo de benefício

social. Ao mesmo tempo, verifica-se que a grande maioria dos clientes da ACEM atua na área de serviços.

Perfil Social dos Tomadores de Crédito da ACEM <sup>(1)</sup> (Empréstimo Individual e Empréstimo-Ponte)													
	10-11	09-10	07-08	06	05	Média		10-11	09-10	07-08	06	2005	Média
<b>Perfil</b>							<b>Fonte de renda</b>						
Imigrante/Refugiado	65.0%	62.0%	63.0%	77.0%	73.0%	<b>68.0%</b>	Benefic. de ajuda social	18.0%	19.2%	26.0%	23.0%	22.0%	<b>21.6%</b>
População geral	35.0%	25.0%	27.0%	23.0%	27.0%	<b>27.4%</b>	Seguro desemprego	18.0%	17.2%	15.0%	23.0%	17.0%	<b>18.0%</b>
Minorias visíveis	61.0%	56.0%	59.0%	46.0%	52.0%	<b>54.8%</b>	Trabalhos autônomos	25.7%	25.6%	26.0%	18.0%	12.0%	<b>21.5%</b>
<b>Gênero</b>							Assalariado (parcial)	9.3%					<b>09.3%</b>
Feminino	55.0%	51.0%	46.0%	58.0%	52.0%	<b>52.4%</b>	Assalariado (integral)	10.7%					<b>10.7%</b>
Masculino	45.0%	49.0%	54.0%	42.0%	48.0%	<b>47.6%</b>	Trabalhad. de baixa renda		16.3%	15.0%	14.0%	29.0%	<b>18.6%</b>
<b>Idade</b>							Estudantes			4.0%	4.0%		<b>04.0%</b>
18-35	48.5%	48.0%	43.0%	43.0%	51.0%	<b>46.7%</b>	Sem renda	13.5%	12.8%	14.0%	18.0%	20.0%	<b>15.7%</b>
36-49	42.0%	40.0%	39.0%	35.0%	36.0%	<b>38.4%</b>	Outros	4.8%	8.9%				<b>06.9%</b>
>50	9.5%	12.0%	18.0%	22.0%	13.0%	<b>14.9%</b>	<b>Valor do Empréstimo</b>						
<b>Situação Familiar</b>							Até CANS 3 mil	29.4%	52.3%	44.6%	39.3%	38.5%	<b>42.8%</b>
Família monoparental	6.5%	10.0%	13.0%	20.0%	16.0%	<b>13.1%</b>	Entre CANS 3 e 8 mil	17.6%	25.0%	32.1%	35.7%	26.9%	<b>27.5%</b>
Solteiro	55.0%	49.0%	47.0%	47.0%	42.0%	<b>48.0%</b>	Mais que CANS 8 mil	53.0%	22.7%	23.3%	25.0%	34.6%	<b>31.7%</b>
Casal com filho(s)	30.0%	27.0%	30.0%	21.0%	13.0%	<b>24.2%</b>	<b>Setores de atividade</b>						
Casal sem filho	8.5%	6.0%	10.0%	10.0%	30.0%	<b>12.9%</b>	Serviço	40.7%	47.7%	41.8%	38.5%	38.5%	<b>41.4%</b>
<b>Forma Jurídica</b>							Com. Varejista	28.8%	20.5%	20.0%	19.2%	19.2%	<b>21.5%</b>
Registrado	44.1%	50.0%	44.6%	34.6%	34.6%	<b>44.3%</b>	Ativ. Artística/Cultural	28.8%	20.5%	20.0%	11.5%	11.5%	<b>18.5%</b>
Incorporado	25.4%	15.9%	26.8%	30.8%	30.8%	<b>24.3%</b>	Restauração	1.7%	2.3%	5.5%	15.4%	15.4%	<b>08.1%</b>
Cooperativado	6.8%	9.1%	8.9%	11.5%	11.5%	<b>08.6%</b>	Manufatura		9.1%	12.7%	15.4%	15.4%	<b>13.2%</b>
ONG	23.7%	25.0%	19.6%	23.1%	23.1%	<b>22.7%</b>							

(1) Há sobreposição de alguns percentuais.

Figura 08.VIII. Perfil dos Tomadores de Crédito Individuais da ACEM

Fonte. ACEM (2006, 2007a, 2009a, 2011g)

Por fim, é importante constar que, embora mulheres e homens recebam cada grupo em torno de 50% dos empréstimos, o público feminino *seria* preferido pela ACEM.

*Joanne* [...] is ACEM biased to target women? Yes. It was already before... Women have always been a target population. Again, it reflects who started ACEM, in the first place, because there were feminist organizations participating in that original consultation [*a qual instituiu a ACEM*]. But it also reflects the reality around poverty. Generally are women who are the single parent, and they are the poorest in the household. So, it's also very coherent with the structural poverty approach.

#### (d) Serviços oferecidos

Formalmente, a ACEM oferece dois tipos de crédito, um para cada público-alvo, conforme mostra a figura 09.VIII. Entretanto, como será destacado ao longo da análise do seu processo de empréstimo, a ACEM também oferece serviços não-financeiros, gratuitos, aos seus clientes. Esses serviços suplementares não são mencionados aqui por que não fazem parte do escopo formal de produtos ofertados pela IMF, embora desempenhem um papel-chave ao longo do seu processo de empréstimo.

	<b>Empréstimos Individuais</b>	<b>Empréstimos-Ponte</b>
Valor mínimo (CAN\$)	500,00	
Valor máximo (CAN\$)	20.000,00	50.000,00
Taxa de Juros	10% a.a.	10% a.a.
Taxa de administração	0%	1%
Prazo-máximo para pagamento (meses)	48	6
Multa por atraso (por mês) (CAN\$)	Negociado caso-a-caso	50,00
Regime de reembolso	Mensal	Mensal

**Figura 09.VIII. Serviços Financeiros Oferecidos Pela ACEM**

Fonte. ACEM (2012c)

*(e) Desempenho histórico socioeconômico*

A figura 10.VIII resume a performance socioeconômica da ACEM desde sua fundação, e detalha seu desempenho nos últimos anos. Como se pode ver, a IMF montrealense mantém uma operação diminuta (são cedidos, em média, 25 empréstimos/ano), produto da missão e estratégia de combate à pobreza definidas pela organização, a saber: o atendimento personalizado aos tomadores de crédito em potencial, desde sua avaliação, passando pelo seu acompanhamento e monitoramento intensos, até a quitação do seu débito.

<b>Realizações</b>	<b>1990-2008</b>	<b>1990-2009</b>	<b>1990-2010</b>	<b>1990-2011</b>
Número total de empréstimos (individual + ponte)	187	209	238	263
Capital total emprestado (CAN\$)	2,047,000.00	2,260,700.00	2,516,120.00	2,837,088.00
Empregos mantidos	471	471	580	712
Empregos criados	327	327	354	358
Custo por emprego mantido ou criado (CAN\$)	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Investimentos alavancados (CAN\$)	12.000.000,00	13.200.000,00	13.200.000,00	20.200.000,00
Taxa de repagamento	94%	94%	94%	94%

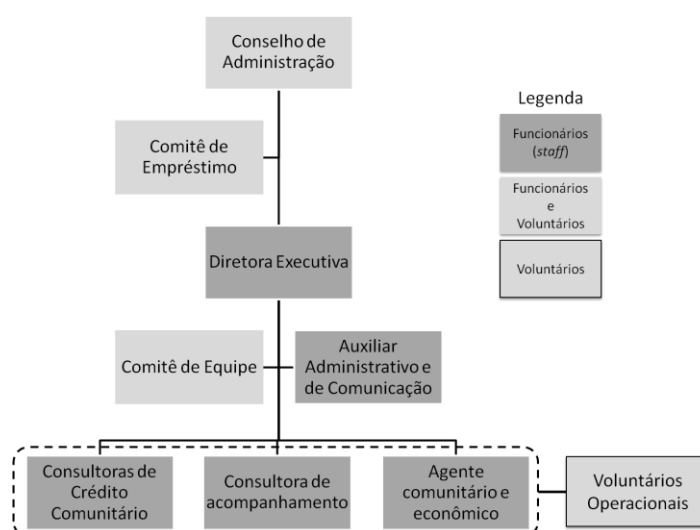
**Figura 10.VIII. Desempenho Socioeconômico da ACEM**

Fonte. Fonte. ACEM (2006, 2007a, 2009a, 2011g)

*(f) Constituição legal e organograma*

Legalmente, a ACEM está constituída como uma organização sem fins lucrativos (ONG). Administrativamente, a ACEM é estruturada conforme mostra a figura 11.VIII. Seu quadro funcional é formado por funcionários efetivos e por voluntários os quais,

por sua vez, são voluntários executivos – que operam no conselho de administração e no comitê de empréstimo –, ou operacionais – os quais atuam junto ao comitê de equipe, ao quadro funcional operacional da ACEM e seus tomadores de empréstimo. Os detalhes de todos os níveis funcionais da IMF são apresentados na figura 12.VIII, onde está incluso o número de funcionários que cada função, atualmente, possui e se a mesma é apoiada ou não por voluntários. Já os dois comitês da ACEM e o seu conselho de administração são detalhados na figura 13.VIII.



**Figura 11.VIII. Organograma da ACEM**

Fonte. elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas

Cargo	Função <sup>(1)</sup>	Func.	Volunt.?	
Diretora executiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão administrativa da ACEM.</li> <li>▪ Análise de planos de negócio.</li> <li>▪ <i>Networking</i> com doadores, investidores, órgãos governamentais etc.</li> <li>▪ <i>Fundraising</i>.</li> <li>▪ Participação no conselho de administração.</li> <li>▪ Interação com comitê de empréstimo.</li> </ul>	1	Não	
Quadro permanente	Consultora de crédito comunitário	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação das sessões de informações.</li> <li>▪ Análise de planos de negócio.</li> <li>▪ Interação com comitê de empréstimo.</li> <li>▪ Acompanhamento de tomadores de crédito.</li> </ul>	2	Não
	Consultora de acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fazer o acompanhamento junto aos tomadores de crédito, desde o momento em que eles recebem o empréstimo até quando este é totalmente quitado. Este acompanhamento compreende, basicamente o suporte técnico ao tomador de crédito.</li> </ul>	1	Não
	Agente comunitário e econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação preliminar dos potenciais tomadores de crédito e de seus planos de negócio.</li> <li>▪ Acompanhamento de alguns tomadores de crédito (cooperativas).</li> <li>▪ Análise de planos de negócio.</li> <li>▪ Interação com o comitê de empréstimo.</li> </ul>	1	Não
	Auxiliar administrativo e de comuni-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades administrativas.</li> <li>▪ Interação com as mídias locais.</li> <li>▪ Suporte operacional ao <i>staff</i> da ACEM.</li> </ul>	1	Não

cação				
Membros executivos e outros voluntários	Presidente do Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presidir o conselho de administração da ACEM juntamente com seus integrantes.</li> </ul>	1	Sim
	Conselheiros de administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhar e avaliar o desempenho socioeconômico da ACEM.</li> <li>Propor mudanças estratégicas na operação e estrutura da ACEM.</li> <li>Networking com doadores, investidores, órgãos governamentais etc.</li> </ul>	5	Sim Não
	Membros do comitê de empréstimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar e decidir sobre a elegibilidade e viabilidade dos pedidos de empréstimo superiores a CAN\$3.000,00 em estudo pelo <i>staff</i> da ACEM.</li> </ul>	5 a 7	Sim
	Membros do comitê de equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar o primeiro escrutínio sobre a elegibilidade e viabilidade de todos os pedidos de empréstimo feitos à ACEM.</li> </ul>	5 a 6	Sim Não
	Voluntários operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar os tomadores de empréstimo em questões técnicas (arquitetura, idiomas, contabilidade etc.), quando demandado.</li> <li>Auxiliar a ACEM na avaliação técnica dos pedidos de empréstimo feitos pelos seus potenciais tomadores de crédito.</li> </ul>	Contingente à demanda	Sim

(1) As funções do quadro permanente possuem um alto grau de sobreposição, como foi possível avaliar *in loco*

**Figura. 12.VIII. Cargos da ACEM**

Fonte. elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas

Comitês/Conselho	Integrantes	Funções-chave
Comitê de Equipe	5-6 <ul style="list-style-type: none"> <li>Staff da ACEM, voluntários e diretora executiva da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar o trabalho de campo referente à primeira análise e seleção dos potenciais tomadores de crédito da ACEM</li> </ul>
Comitê de Empréstimo <sup>(1)</sup>	5-7 <ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntários e diretora executiva da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a elegibilidade dos tomadores de crédito, e de seus planos de negócio, indicados pelo comitê de equipe</li> </ul>
Conselho de administração	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>É a mais alta instância administrativa da ACEM e tem a função-chave de prover liderança e direcionamento.</li> <li>Supervisionar o trabalho realizado pela direção da ACEM e deliberar a respeito das recomendações feitas pelos seus comitês de trabalho</li> </ul>

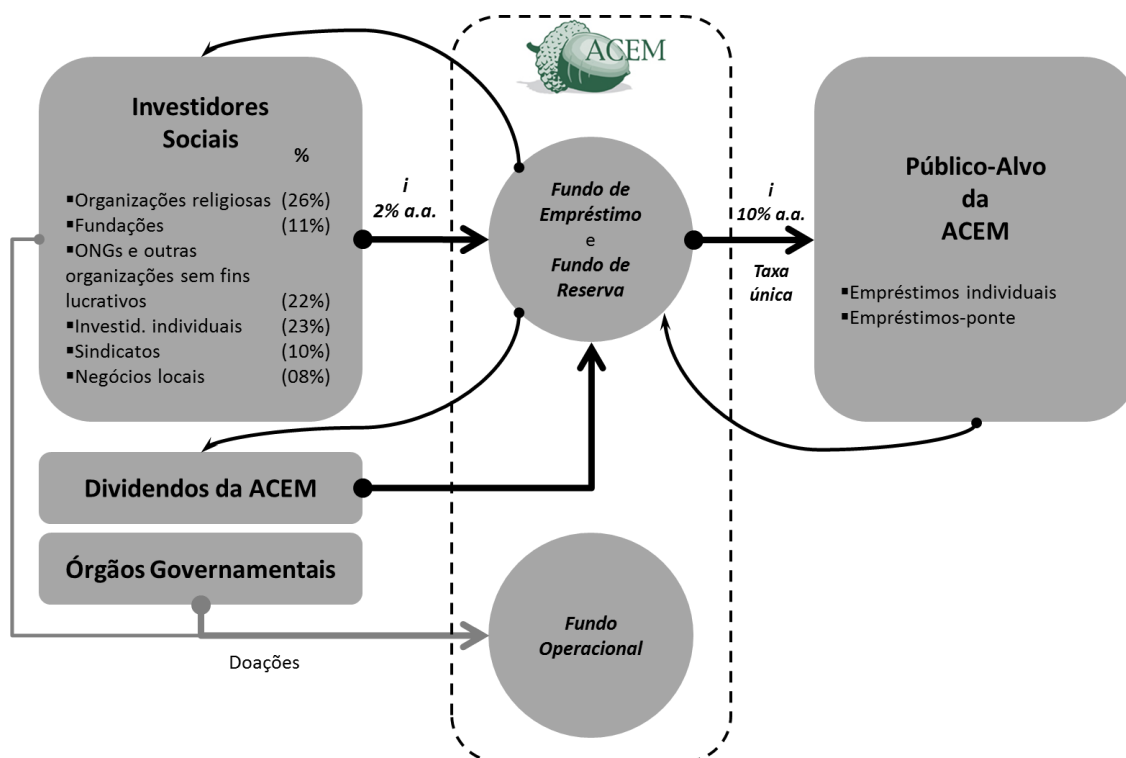
(1) Perfil buscado pela ACEM: pessoas com educação formal e/ou experiência em finanças, marketing e economia social. Também podem fazer parte do comitê pessoas que tenham sido ex-empendedoras, investidoras ou pessoas do meio da ação comunitária. O mandato dos participantes é de dois anos.

**Figura. 13.VIII. Comitês Internos da ACEM**

Fonte. adaptado de ACEM (2012e) e entrevistas

### (g) Estrutura de capital

Como demonstra a figura 14.VIII, a ACEM é um fundo comunitário de empréstimo (ACEM, 2012a). Isso significa que o capital a ser emprestado é captado entre os próprios entes comunitários, que realizam um investimento social, caracterizado pela maturação relativamente longa e pela baixa rentabilidade econômica. O montante financeiro é então reemprestado ao público-alvo do fundo comunitário de empréstimo a uma taxa maior, a qual permite à organização remunerar seus investidores, absorver perdas por *default*, incrementar o fundo disponível para empréstimos e melhorar ou expandir seus serviços. Ao lado esquerdo da figura, observa-se a formação do *pool* de investidores sociais que injetam recursos financeiros nos fundos de capital da ACEM, a um preço de 2% a.a – valor o qual é reemprestado ao público-alvo da ACEM a 10% a.a.



**Figura 14.VIII. Estrutura de Capital da ACEM**  
 Fonte. adaptado de entrevistas e ACEM (2012c)

Cada um dos valores percentuais expressos na parte esquerda da figura 14.VIII informa a participação dos diferentes grupo de investidores sociais no somatório dos três fundos da ACEM (ACEM, 2012c, p. 12). A figura também mostra que enquanto os fundos de empréstimo e de reserva são operados em conjunto e são abastecidos desde as mesmas fontes, o fundo operacional é completamente preenchido por doações, principalmente da província do Quebec e do governo federal canadense, e é operado isoladamente. Logo, a existência da ACEM depende de um fluxo contínuo de subsídios e doações. Ou seja, *ACEM não é e nem poderia se, considerada esta estrutura de capital, financeiramente sustentável*. Adicionalmente, é interessante notar que parte destas doações tem origem nos mesmos atores que investem recursos nos fundos de capital e de reserva. Por fim, a função e o funcionamento de cada fundo são explicados na figura 15.VIII.

Fundos	Valor disponível (CAN\$) <sup>(1,2)</sup>	Utilização	Fontes	Investimento
Fundo de empréstimo	514.290,00	Utilizado para os empréstimos diretos e os empréstimos-ponte cedidos pela ACEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital da comunidade <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimentos realizados por indivíduos, comunidades e organizações religiosas, negócios locais, fundações e outras</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores investidos: de CAN\$500,00 à CAN\$50.000,00</li> <li>▪ Remuneração: 2% a.a.</li> <li>▪ Termo: mínimo de 01 ano</li> <li>▪ Garantia: fundo de reserva</li> </ul>
Fundo de reserva <sup>(3)</sup>	96.900,00	Utilizado para cobrir os eventuais <i>defaults</i> sofridos pela ACEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ negócios não governamentais e sem fins lucrativos</li> <li>▪ Dividendos obtidos com os empréstimos da ACEM</li> </ul>	
Fundo operacional	225.000,00	Utilizado para custear as despesas operacionais da ACEM (funcionários, comunicações, transporte etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doações realizadas por indivíduos, organizações comunitárias e empresas privadas</li> <li>▪ Doações e subsídios cedidos por órgãos governamentais</li> </ul>	

(1) Em dezembro de 2011; (2) Não há transferência de recursos entre os dois primeiros fundos e o terceiro. *Ou seja, a operação da ACEM (fundo operacional) é totalmente dependente de doações*; (3) Política interna define o valor mínimo deste fundo como 15% do fundo de empréstimo.

**Figura 15.VIII. Fundos de capital da ACEM**

Fonte: ACEM (2011d)






## APÊNDICE IX – Caso ACEM: Evidências da sua Segunda Força Social (Redes)

Os relacionamentos interorganizacionais da ACEM – identificados a partir das entrevistas realizadas e da sua documentação interna –, ocorrem dentro do movimento de desenvolvimento econômico-comunitário local e canadense, e podem ser subdivididos em *seis redes distintas*, inter-relacionadas entre si, e unidas em *três grandes grupos*, sumarizados na figura 01.IX. O agrupamento destas redes se dá pela similaridade de suas naturezas e funções.

<b>Grupos de Redes</b>	<b>Redes Interorganizacionais Integrantes dos Grupos</b>
Grupo Operacional	1. Redes informais de organizações de desenvolvimento econômico-comunitário que atendem o mesmo público-alvo <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mulheres</li><li>▪ População Africana</li><li>▪ Indivíduos com Necessidades Especiais</li><li>▪ Jovens</li><li>▪ Empreendedores individuais e coletivos</li></ul>
	2. Rede de co-criação organizacional
	3. Rede formal de fomento às organizações de desenvolvimento econômico-comunitário
Grupo de Captação	4. Rede de captação de voluntários
	5. Rede de captação de fundos
Grupo Emergente	6. Rede formal de serviços ao público-alvo feminino

**Figura 01.IX. Grupos de Redes Relacionados a ACEM**




Os dois primeiros grupos (detalhados na figura 02.IX) e suas cinco redes são os mais relevantes para a pergunta-problema da presente pesquisa. O grupo emergente é tratado à parte devido suas peculiaridades estruturais e operacionais. A seguir, são analisadas as principais características e funções de cada um destes grupos.

Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
 Compagnie F <sup>95</sup> Fundada em 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes<sup>96</sup></li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> <li>Piloto de rede formal de cooperação para compartilhamento de informações sobre clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG comunitária dedicada ao empoderamento de mulheres de Montreal, em situação de pobreza ou exclusão, as quais desejam alcançar sua independência financeira através do empreendedorismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching</li> <li>Networking</li> <li>Financiamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres empreendedoras em situação de pobreza ou exclusão socioeconômica</li> <li>Mulheres recebendo auxílio governamental</li> </ul>
 Femmessor-Montréal Réussir en affaires Femmessor-Montréal Fundada em 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criado a partir de um esforço conjunto entre a ACEM, a Y des Femmes e a CRÉ de Montréal.</li> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> <li>Piloto de rede formal de cooperação para compartilhamento de informações sobre clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG comunitária dedicada ao empreendedorismo feminino em Montreal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching</li> <li>Mentorship</li> <li>Treinamentos</li> <li>Networking</li> <li>Financiamentos</li> <li>Envolve-se em todas as etapas de evolução de uma empresa (<i>start-up</i>, aquisição, expansão e consolidação dos negócios), em todos os setores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres e meninas em situação de pobreza, exclusão ou risco socio-econômico</li> </ul>
 Y des Femmes Montreal Fundado em 1875	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcerias com ACEM para fomento e criação de outras organizações de crédito e apoio comunitário</li> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG que tem como missão construir um futuro melhor para mulheres e meninas</li> <li>Tem como foco o empoderamento e a busca de igualdade para o público feminino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio psicológico e comunitário</li> <li>Integração social, econômica e cultural</li> <li>Promoção da liderança feminina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres empreendedoras de Montreal em busca de apoio técnico e financeiro</li> </ul>
Fonds Investissement Femme Montréal Fundado em 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundo criado através da parceria de ACEM, Compagnie F, Y des Femmes Montréal, CRÉ de Montreal e Femmessor-Montréal</li> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É um fundo de investimento com finalidade social, criado para atender as necessidades das mulheres empreendedoras de Montreal.</li> <li>Tem o objetivo de desenvolver, sustentar e promover o empreendedorismo feminino na cidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamentos</li> <li>Treinamentos</li> <li>Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres empreendedoras de Montreal em busca de apoio técnico e financeiro</li> </ul>




(continua na próxima página)


<sup>95</sup> Também faz parte da RQCCC (*Le Réseau d'investissement communautaire du Canada*). Ver descrição desta rede na mesma figura.

<sup>96</sup> O referenciamento de clientes ocorre entre as organizações participantes da rede e consiste na indicação mútua do cliente para financiamento, treinamento, *coaching* e outros serviços.





Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
 Espace Femmes Arabes du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG que tem como objetivo primordial ajudar as habitantes do Quebec de origem árabe a:</li> <li>Conhecer a realidade social, cultural e econômica do Quebec</li> <li>Obter um espaço de intercâmbio e assistência mútua, de modo a melhor integrar-se ao contexto local</li> <li>Conectar-se a pontos de interesse na comunidade local, de modo a ampliar seu acesso aos serviços básicos e oportunidades existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviço de alocação profissional</li> <li><i>Mentoring</i> em negócios</li> <li>Treinamento (empreendedorismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres árabes da região do Quebec</li> </ul>
 South Asian Women Centre Fundada em 1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG formada por voluntárias (oriundas do sul da Ásia). Tem o propósito de aumentar a autoconsciência das mulheres daquela região e empoderá-las para o desenvolvimento do seu potencial social, econômico e cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços gerais de apoio à mulher sul-asiática (traduções, interpretações, atendimento psicológico)</li> <li>Encontros semanais de apoio mútuo (realizados em vários idiomas sul-asiáticos)</li> <li>Projeto de profissionalização de costura</li> <li>Grupos de apoio a idosas e jovens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres sul-asiáticas vivendo no Quebec</li> </ul>
 Centre D'Encadrement Pour Jeunes Femmes Immigrantes (CEJFI) Fundado em 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> <li>Piloto de rede formal de cooperação para compartilhamento de informações sobre clientes</li> </ul>	<p>ONG que tem como missão o desenvolvimento social, econômico, cultural e cívico de jovens (12-35 anos) mulheres imigrantes através de uma abordagem intercultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamentos (empreendedorismo)</li> <li>Serviços gerais de apoio a jovens mulheres imigrantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jovens mulheres imigrantes (12-35 anos) do Quebec</li> </ul>
Cercles d'Emprunt Aurora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG comunitária que opera dentro da Compagnie F</li> <li>Dedicada ao empoderamento de mulheres anglófonas de Montreal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamentos</li> <li>Suporte para desenvolvimento do plano de negócios (em inglês)</li> <li><i>Mentorship</i></li> <li>Referenciamento a outros negócios sociais</li> <li>Financiamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres imigrantes anglófonas</li> </ul>
Coopérative Entreprise Partagée (CEP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundo criado através da parceria da ACEM com o CDR, Compagnie F, Écosol, CRÉ de Montreal, MDEIE, Femmessor-Montréal, Filaction e Caisse Desjardins D'Économie Solidaire.</li> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa cooperativa compartilhada. Funciona como uma incubadora para mulheres imigrantes projetarem e iniciarem micro e pequenos negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubação de micro e pequenas empresas</li> <li>Suporte para desenvolvimento do plano de negócios</li> <li><i>Mentorship</i></li> <li>Apoio jurídico</li> <li>Referenciamento a outros negócios sociais</li> <li>Oferecimento de salário enquanto a empresa estiver na fase de incubação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulheres imigrantes – especialmente do ramo cultural – que desejam empreender</li> </ul>

(continua na próxima página)

	Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
<b>Grupo Operacional</b> <i>Redes informais de organizações de desenvolvimento econômico-comunitário (Apoio à População Africana)</i>	 <b>Fonds afro-entrepreneurs</b> <small>Prêts aux gens d'affaires noirs du Québec</small> Fonds Afro-entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG que tem como objetivo primário promover a criação de empresas em todos os segmentos de negócio, dentro da comunidade negra do Quebec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidade afrodescendente (<i>start-ups</i> ou empresas que tenham sido criadas em até 05 anos)</li> </ul>
	 <b>CHAFRIC</b> <small>www.chafric.ca</small> <b>CHANTIER D'AFRIQUE DU CANADA</b> Chantier D'Afrique Du Canada Fundada em 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> <li>Piloto de rede formal de cooperação para compartilhamento de informações sobre clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG que tem como missão apoiar minorias étnico-culturais, especialmente africanas, na sua integração socioeconômica junto à população canadense nativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring</li> <li>Treinamentos</li> <li>Serviço de colocação profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minorias étnico-culturais, especialmente africanas, vivendo no Canadá</li> </ul>
	 <b>ICAN</b> Immigrant & Refugee Community Action Network (ICAN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferece apoio social aos imigrantes e refugiados atendidos pela ACEM</li> <li>Consultora de crédito comunitário da ACEM participa do conselho de administração desta entidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É uma entidade sem fins lucrativos criada e mantida pela <i>Canadian Community Development (CED) Network</i></li> <li>Objetiva criar oportunidades para novos imigrantes e refugiados participarem (a) na liderança dos CEDs e cooperativas do Canadá, e para (b) acessarem crédito e emprenderem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamentos</li> <li>Serviços de aconselhamento</li> <li>Serviços de integração aos CEDs e às cooperativas canadenses</li> <li>Referenciamento a fundos de crédito comunitários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos imigrantes e refugiados vivendo no Canadá</li> </ul>





	Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
<b>Grupo Operacional</b> <i>Redes informais de organizações de desenvolvimento econômico-comunitário (Apoio a Indivíduos com Necessidades Especiais)</i>	 <b>SPHERE-QUÉBEC</b> <small>Inclure par l'emploi • Une personne à la fois</small> Soutien à la personne handicapée en route vers l'emploi au Québec (Sphere-Québec)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG criada com o propósito de auxiliar a integração de pessoas com habilidades especiais ao mercado de trabalho do Quebec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviço de colocação profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitantes do Quebec com habilidades especiais em busca de trabalho.</li> </ul>

(continua na próxima página)



	Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
<b>Grupo Operacional</b> <i>Redes informais de organizações de desenvolvimento econômico-comunitário</i> <i>(Apoio aos Jovens)</i>	 Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs Fundada em 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização social, de amplitude nacional (Canadá), dedicada ao apoio de jovens empreendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring em negócios (fases de <i>start-up</i> – incluindo plano de negócios – e expansão)</li> <li>Financiamentos</li> <li>Referenciamento a outras organizações comunitárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jovens empreendedores entre 18-34 anos</li> </ul>
	 Fondation du Maire Fundada em 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG com a missão de encorajar uma nova geração de empreendedores de Montreal a obter sucesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jovens empreendedores com menos de 36 anos</li> </ul>
	 YES (Youth Employment Services) Montreal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG que tem como missão enriquecer a comunidade através do oferecimento de serviços em inglês para jovens que buscam trabalho, ou então desejam empreender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviço de colocação profissional na comunidade inglesa de Montreal</li> <li>Treinamentos (para empreendedores)</li> <li>Mentoring</li> <li>Doações</li> <li>Financiamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jovens anglófonos</li> <li>Desempregados</li> <li>Artistas</li> <li>Empreendedores</li> </ul>
	 Carrefour Jeunesse-Emploi (CJE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG que tem como objetivo a melhoria da situação pessoal, econômica e social dos jovens de Montreal. São três os canais de ação:</li> <li>Ajudá-los a encontrar um 1º ou melhor trabalho</li> <li>Ajudá-los a abrir o próprio negócio</li> <li>Ajudá-los no retorno aos estudos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviço de colocação profissional</li> <li>Gerenciamento de carreira</li> <li>Apoio para desenvolvimento de plano de negócios</li> <li>Apoio para retorno aos estudos</li> <li>Serviços de apoio social</li> <li>Referenciamento a outras organizações sociais locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jovens entre 16 e 35 anos do Quebec</li> </ul>

(continua na próxima página)




**Grupo Operacional**  
 Redes informais de organizações de desenvolvimento econômico-comunitário  
 (Apoio aos empreendedores individuais e coletivos)

Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
 SAJE Accompagnateur D'Entrepreneurs Fundada em 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização social que tem a missão de contribuir para o sucesso de novos empreendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultoria</li> <li><i>Mentoring</i></li> <li>Treinamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indivíduos que tenham intenção de iniciar seu próprio negócio e que necessitem de auxílio profissional</li> </ul>
 Centre Local de Développement (CLD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG criada por organizações comunitárias, com o apoio do governo do Quebec, cuja missão é fomentar o desenvolvimento econômico do território de Montreal, atuando como um pilar para o empreendedorismo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Mentoring</i> em negócios (fase de <i>start-up</i>)</li> <li>Treinamentos</li> <li>Análise de viabilidade</li> <li>Apoio para redação de plano de negócio</li> <li>Serviço de referenciamento a financiadores</li> <li>Financiamento de pesquisa de mercado</li> <li>Doações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jovens de 18-35 anos</li> <li>Desempregados (em seguro desemprego) que desejam empreender</li> <li>Empresas de economia social</li> </ul>
 CREC de Saint-Léonard Fundada em 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG criada por representantes da comunidade do bairro de <i>Saint-Léonard</i>, em Montreal, juntamente com a Corporação de Estímulo Econômico e Comunitário (CREC) do mesmo bairro. Tem como principais objetivos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar financeiramente a criação e aquisição de empresas no bairro de <i>Saint-Léonard</i></li> <li>Favorecer a coordenação de atores locais e regionais</li> <li>Conscientizar os cidadãos do bairro sobre os recursos disponíveis para o apoio ao empreendedorismo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamentos</li> <li>Financiamentos</li> <li>Doações</li> <li>Pesquisas de desenvolvimento local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciais empreendedores do bairro de <i>Saint-Léonard</i></li> </ul>
 Corporation de développement Économique Communautaire (CDECs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG criada pela comunidade, para a comunidade</li> <li>Reúne residentes, organizações comunitárias, uniões, instituições públicas, executivos e políticos</li> <li>Objetiva apoiar as iniciativas comunitárias que gerem desenvolvimento econômico e social local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Mentoring</i> em negócios</li> <li>Treinamentos</li> <li>Serviço de referenciamento a financiadores</li> <li>Financiamentos</li> <li><i>Networking</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações comunitárias, ou então localizadas na comunidade local, que possam gerar desenvolvimento endógeno</li> </ul>

(continua na próxima página)

	Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
<b>Grupo Operacional</b> <i>Redes informais de organizações de desenvolvimento econômico-comunitário (Apoio aos Empreendedores Individuais e Coletivos)</i>	 Coopérative de Développement Regional (CDR) Montréal Laval Fundada em 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> <li>Piloto de rede formal de cooperação para compartilhamento de informações sobre clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperativa que tem como missão promover a cooperação territorial e oferecer serviços voltados aos desenvolvimento e profissionalização de cooperativas de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamento (gestão de cooperativas)</li> <li>Avaliação e validação de gestão cooperativa</li> <li><i>Mentoring</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperativas de empresas locais</li> </ul>
	 Caisse D'Économie Solidaire Desjardins Fundada em 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciamento de clientes</li> <li>Troca de informações sobre clientes atuais e potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismo interno à Desjardins, maior cooperativa financeira do Quebec.</li> <li>Tem como missão:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar o desenvolvimento da economia social com foco em empreendimentos coletivos (sindicatos, cooperativas, organizações comunitárias e associativas)</li> <li>Aconselhar esses órgãos na gestão de suas finanças</li> <li>Contribuir, juntamente com outros atores nacionais e internacionais, para o desenvolvimento de um movimento de solidariedade financeira</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamentos</li> <li><i>Networking</i></li> <li>Treinamentos</li> <li>Poupança solidária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperativas e ONGs do Quebec</li> </ul>

(continua na próxima página)

	Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
Grupo Operacional Rede de co-criação organizacional	 <p>CRÉ de Montréal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcerias com ACEM para fomento e criação de outras organizações de crédito e apoio comunitário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É uma conferência regional com o objetivo de promover o desenvolvimento de Montreal, incluindo uma abordagem coordenada.</li> <li>O CRÉ é interlocutor do desenvolvimento municipal junto aos governos municipal, provincial e nacional</li> <li>Opera sob acordos específicos com ministérios e instituições governamentais.</li> <li>Coordenam projetos de desenvolvimento em colaboração com os parceiros comunitários locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de projetos comunitários em conjunto com ONGs locais voltadas à promoção da comunidade para o combate a pobreza e a promoção do desenvolvimento e emancipação das minorias visíveis de Montreal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONGs locais voltadas à promoção da comunidade</li> </ul>
	 <p>Écosol</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colabora com a ACEM na criação e consolidação de negócios sociais na cidade de Montreal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Informação não disponível</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações sociais de Montreal</li> </ul>
	 <p>Filaction Fonds de développement Filaction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcerias com ACEM para fomento e criação de outras organizações de crédito e apoio comunitário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundo de investimento que tem como objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar do desenvolvimento econômico do Quebec, a partir de uma perspectiva de sustentabilidade e economia social</li> <li>Disponibilizar capital para micro e pequenas empresas, especialmente sociais e culturais, para criar ou manter empregos</li> <li>Contribuir a capitalização de fundos de investimentos que atendem a micro e pequenas empresas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamentos a micro e pequenas empresas, e fundos de investimento sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Micro e pequenas empresas do Quebec</li> <li>Fundos de investimento sociais</li> </ul>

(continua na próxima página)



**Rede  
# Membros**

**Definição**

**Visão, Missão e Valores**

**Atividades e Objetivos**



The Canadian Community Development (CED) Network

310 organizações-membros

(ACEM faz parte do conselho de diretores desta organização)

- ONG filantrópica de abrangência nacional, gerida pelos seus próprios membros participantes.
- Tem o objetivo de fortalecer as comunidades canadenses através da melhoria das suas condições gerais e da criação de melhores oportunidades econômicas.

- **Visão:** A CED acredita em comunidades inclusivas e sustentáveis que lideram seu próprio futuro social, econômico e ambiental.
- **Missão:** Somos uma organização gerenciada pelos nossos membros participantes, e comprometida com o fortalecimento das comunidades através da criação de oportunidades econômicas que melhorem suas condições sociais e ambientais
- **Valores:** Somos comprometidos com os valores de inclusão, diversidade e equidade. Nossos métodos são participativos, democráticos, inovadores e empreendedores.

- Promove atividades voltadas ao desenvolvimento de:
  - Jovens
  - Imigrantes e refugiados
  - Redução da pobreza
  - Desenvolvimento de políticas comunitárias nacionais
  - Fortalecimento comunitário
  - Promoção da economia social
  - Atividades de pesquisa
- Engajar uma ampla gama de membros e setores na rede CED.
- Desenvolver e compartilhar conhecimentos e habilidades através da CED
- Pesquisar e promover melhores práticas
- Identificar, desenvolver e promover estruturas políticas



Réseau Québécois Du Crédit Communautaire

23 organizações-membros

(ACEM participou da fundação dessa rede e integra seu conselho de administração)

- ONG voltada à promoção do microcrédito comunitário na região do Quebec. Esta rede apoia:
  - Suas organizações-membro, através de recursos alternativos que facilitem seu acesso ao capital.
  - A população local, na promoção das suas atividades econômicas.

- **Missão:** Desenvolver o promover a abordagem do crédito comunitário a partir da perspectiva do bem-estar individual e coletivo e da erradicação da pobreza.
- **Valores:** ajuda mútua, solidariedade, gestão democrática e confiança.

- Fomentar a coordenação funcional das suas organizações-membros.
- Fomenta a criação de novas IMFs sociais na região do Quebec
- Promove o modelo de microcrédito social-comunitário frente ao governo e outros *stakeholders* de interesse
- Promover empregos sustentáveis e de qualidade
- Permitir que indivíduos em situação de desemprego possam criar seu próprio emprego através do acesso ao capital e ao empreendedorismo
- Trazer de volta a ação os indivíduos excluídos da vida econômica, social, cultural e política da sua comunidade
- Combater a pobreza



Le Réseau d'investissement communautaire du Canada





24 organizações-membros

- Cooperativa que tem como objeto potencializar a força dos atores envolvidos com investimentos comunitários no Canadá.





- **Missão:** Fortalecer a capacidade de gestão das suas organizações-membro, de modo a ampliar o acesso das comunidades carentes e socialmente excluídas ao capital.

- Integrar as organizações de investimento comunitário do Canadá.
- Promover os investimentos no setor comunitário
- Promover o crescimento e sustentabilidade das suas organizações-membro através do aumento da sua capacidade de financiamento
- Promover e compartilhar melhores práticas de gestão
- Trabalhar junto a instâncias reguladoras em favor das organizações de investimento comunitário do Canadá

(continua na próxima página)

Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
 <p><b>CESO   SACO</b> Stronger economies. Better lives. CESO   SACO Fundada em 1967</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecer voluntários a ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetiva promover a economia sustentável e oportunidades sociais para populações excluídas, especialmente aquelas localizadas no Canadá</li> <li>É uma das organizações líderes de voluntários do Canadá</li> <li>É registrada como organização voluntária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Mentoring</i> (planejamento estratégico, desenvolvimento de negócios, contabilidade, governança, produção e operações)</li> <li>Promoção do desenvolvimento comunitário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações de cunho desenvolvimentista (sociais, comunitárias etc.)</li> </ul>
 <p><b>SBEM</b> Votre soutien à l'entraide Service bénévole de l'Est de Montréal Fundada em 1982</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecer voluntários a ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A SBEM é uma organização de caridade que funciona como um centro de referência para voluntários interessados em prestar quaisquer tipos de serviço comunitário</li> <li>A SBEM tem como missão a promoção do serviço voluntário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Networking</i> e conexão entre voluntários (com as mais diversas habilidades) e organizações comunitárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntários e organizações comunitárias da parte leste da ilha de Montreal.</li> </ul>
 <p><b>Les bénévoles d'affaires</b> Les Bénévoles D'Affaires Fundada em 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecer voluntários a ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG que tem como missão conectar voluntários com experiência executiva a organizações sem fins lucrativos, de modo a aumentar a capacidade de gestão destas últimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Networking</i> e conexão entre voluntários (com experiência executiva) e organizações sem fins lucrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONGs localizadas na Grande Montreal</li> </ul>
 <p>Concordia University <b>John Molson</b> School of Business</p> <p>John Molson Business School</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecer voluntários a ACEM</li> <li>Colabora com a ACEM na formação empreendedora de seus clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escola de negócios da <i>Concordia University</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntariado</li> <li>Treinamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Público-alvo da ACEM</li> </ul>

(continua na próxima página)

	Organização	Relação com ACEM	Definição	Principais Serviços	Público
Grupo de Captação Rede de captação de fundos	 Fondation Du Grand Montréal Fundada em 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferece doações em capital a ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização de caridade dedicada ao bem estar da comunidade de Montreal.</li> <li>Estabelece, gerencia e distribui os rendimentos de fundos próprios de doação</li> <li>Os fundos são doados a organizações comunitárias que operam nas áreas de artes e cultura, educação, meio ambiente, saúde e serviços sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doações a organizações comunitárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações comunitárias da cidade de Montreal</li> </ul>
	 Réseau D'Investissement Social du Québec (RISQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferece capital paciente<sup>97</sup> a ACEM</li> <li>Diretora executiva da ACEM participa do comitê de investimento desta organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundo de capital de risco, sem fins lucrativos, que oferece capital a organizações da economia social.</li> <li>Tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de empreendimentos comunitários durante os estágios de desenvolvimento, consolidação, expansão ou reabilitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamento a organizações de economia social com capital paciente</li> <li>Consultoria em gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de economia social, ONGs e cooperativas (todas no Quebec)</li> </ul>
	 Canada Economic Development for Quebec Regions Développement Économique Canada (DEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financia o fundo operacional da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismo estatal da província do Quebec que objetiva assistir negócios, comunidades e organizações de apoio da região</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços de informação</li> <li>Serviço de aconselhamento profissional</li> <li>Consultoria de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações com e sem fins lucrativos do Quebec</li> <li>Comunidades da região</li> </ul>
	 Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financia o fundo operacional da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministério do Desenvolvimento Econômico, da Inovação e da Exportação do Canadá</li> </ul>		

**Figura 02.IX. Grupos de Redes Operacionais e de Captação**  
**Fonte.** elaborado a partir de entrevistas e sítio de cada uma das organizações.

<sup>97</sup> Neste contexto, capital paciente são empréstimos de longo prazo e taxas de juros menores que a média de mercado.

(a) *Grupo Operacional*

Conforme apontado na figura 01.IX, este grupo é composto por três tipos de rede. O primeiro tipo objetiva o desenvolvimento econômico-comunitário. Como a figura 02.IX mostra, suas redes são formadas por organizações que atendem a diferentes populações (imigrantes, jovens, mulheres, população afrodescendente etc.), todas participantes do público-alvo da ACEM. Ainda pode ser visto na mesma figura que estas organizações não restringem seus serviços ao crédito e oferecem, em conjunto, um amplo espectro de atividades de apoio aos seus clientes: *coaching*, *networking*, treinamentos, preparação de planos de negócio, colocação profissional etc.

Dentre todas, a primeira rede do grupo operacional é a que traz as maiores contribuições às atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* da ACEM. Primeiramente, é política comum entre suas organizações participantes o referenciamento mútuo de proponentes e clientes, seja para eles acessarem serviços complementares, seja para a formação de *pools* de empréstimo entre aquelas organizações, a fim de compartilhar informações sensíveis e diminuir o risco individual de *default*.

*ACEM (2011c)* Cada organismo deve continuar a referenciar seus clientes em potencial às estruturas do meio comunitário [*organizações parceiras da ACEM*] que sejam mais adaptadas às suas necessidades. Assim, um trabalho importante realizado pela ACEM e pela Compagnie F é o referenciamento dos seus clientes às organizações comunitárias mais próximas aos mesmos, os CLDs e CDECs. Ao mesmo tempo, conscientes dos seus limites frente a certas categorias de clientes, os CLDs e CDECs referem seus clientes em potencial a nós, que além de oferecermos estes “serviços de proximidade geográfica”, também oferecemos “serviços de proximidade cultural”.

O trânsito constante dos clientes atuais e potenciais da ACEM por outras organizações comunitárias unidas pelo ideal desenvolvimento local permite a mesma trocar informalmente informações a respeito do seu caráter e dos seus planos de negócios, de modo a facilitar a sua avaliação e monitoramento.

*ACEM (2011h)* Sempre quando possível, deve-se compartilhar informações, especialmente de ordem financeira, e impressões a respeito dos proponentes com outras organizações parceiras da ACEM que já estão ou que podem vir a financiá-los. Também se deve entrar em contato com fornecedores, clientes, pessoas referenciadas e outros indivíduos e organizações especificadas pelo plano de negócio [*apresentado pelo proponente*] ou pelo proponente para obter informações adicionais sobre ambos.

*Kathy* If we know that someone [*que esteja solicitando crédito a ACEM*] did not reimburse another organization [*referindo-se a organizações parceiras da ACEM*], we won't give him or her access to loans. We talk with our partners to have a better idea of who we are dealing with.

As evidências coletadas ainda apontam que várias IMFs locais procuram com assiduidade a ACEM para integrar *pools* de empréstimo. O motivo seria a eficácia dos seus processos de avaliação e monitoramento junto aos clientes por ela atendidos. Como várias as organizações comunitárias de Montreal normalmente não executam estas atividades com o esmero desejado, elas tendem a apoiar-se na competência da ACEM para reduzir seus riscos.

*Joanne* And very often they [*outras organizações locais de desenvolvimento econômico-comunitário*] want to see ACEM in the loan pool, in the cost of project because they know that we are the ones who do a good follow up [*monitoramento*]. Most of them, they give the loan and they don't do any follow up. So, actually, they find out through us what's happening [*com os clientes*]... In the case of Afrique Futavision [*um cliente comum da ACEM e outras organizações parceiras*] and in so many examples. Even if they do a small loan, they want us to be there [*atuando em conjunto*] because we do follow up.

Em segundo lugar, a ACEM utiliza as redes informais de organizações de desenvolvimento econômico-comunitário para disponibilizar aos seus proponentes e clientes uma ampla gama de serviços de apoio. Candidatos ao crédito com dificuldades para confeccionar seus planos de negócio podem ser endereçados a organizações focadas neste tipo de serviço; proponentes com conhecimentos limitados em marketing podem ser introduzidos a empresas sociais com *know how* em ferramentas de promoção e vendas; treinamentos específicos na área de negócios são disponibilizados aos interessados etc.

*ACEM (2010a, p. 1)* Continuaremos a compartilhar nossa *expertise* com outras organizações de desenvolvimento econômico-comunitário da ilha de Montreal e a incrementar a complementariedade dos nossos serviços. Desde seu início, o crédito comunitário trabalha de modo complementar, coordenado com os *stakeholders* locais.

A segunda rede a integrar o grupo operacional (rede de co-criação organizacional) inclui organizações comuns à primeira rede, embora seu foco seja totalmente diverso. A rede de co-criação reúne as organizações indicadas na figura 02.IX em torno do planejamento, estruturação e consolidação de novas organizações de desenvolvimento comunitário.

*ACEM (2011g, p. 2)* O desenvolvimento dos fundos comunitários de investimento requer o compartilhamento de ferramentas, de análises sobre a pobreza e das respostas coletivas oferecidas pelos diferentes atores de um mesmo território. Esta complementariedade entre os diferentes atores e organizações do território é essencial para o desenvolvimento econômico-comunitário. [...] É por isto também que estamos avançando na experimentação de parcerias com parceiros locais, como CLDs, CJE e CDECs. Somos muito otimistas a respeito das nossas habilidades e nosso objetivo comum de construir uma comunidade inclusiva e sustentável através do crédito comunitário.

A terceira rede (rede formal de fomento às organizações de desenvolvimento econômico-comunitário), que encerra o primeiro grupo de redes da ACEM, difere no seu público-alvo: ela atende às organizações comunitárias em si e não aos seus clientes. Neste caso, são estas organizações que têm acesso a treinamentos, redes de contato e apoio institucional. Adicionalmente, as instituições desta rede coordenam os atores comunitários para a melhor distribuição dos esforços e recursos de desenvolvimento local, e para o compartilhamento de melhores práticas de gestão social e econômica.

De acordo com o informado pelas evidências obtidas, são quatro as características-chaves que unificam as três redes interorganizacionais no grupo operacional: origem comum, co-criação, complementariedade e confiança mútua, e co-operação. Estas características têm influência direta e indireta sobre o modo como a ACEM realiza as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

Conforme foi tangenciado na descrição do histórico da ACEM, várias das relações que estruturam suas redes nascem do próprio entrelaçamento das histórias das organizações em interação. Muitas destas organizações foram criadas dentro do movimento do crédito comunitário do Quebec, fomentado desde a década de 1960, porém mais produtivo a partir dos anos de 1980:

*ACEM (2011a, p. 20)* [...] Nos anos de 1980, os objetivos econômicos ou de comercialização, tradicionalmente evitados pelos ativistas comunitários, começaram a ser integrados pelos mesmos dentro de uma lógica de empreendedorismo local. A partir daí, os grupos comunitários passam a situar-se em dois espaços distintos: (1) o empreendedorismo local focado no desenvolvimento territorial e (2) o atendimento às parcelas mais pobres da população local. A partir deste movimento, várias estruturas comunitárias emergem, nesta e na década seguinte, a partir de um esforço coordenado com o governo do Quebec (CDECs, CIDEL, SAJEs, CLDs etc.). [...] Essas estruturas de desenvolvimento econômico-comunitário se distinguem por uma governança apoiada em conselhos de administração que mesclam atores dos âmbitos social e de negócios. [...] Um grande número de organizações comunitárias existentes, tanto em Montreal como no Quebec, tem suas histórias inter-relacionadas.

A contínua co-criação de novas organizações de crédito comunitário voltadas ao atendimento das necessidades específicas do mesmo público-alvo mostra que este movimento continua provendo frutos até hoje. A própria ACEM, em conjunto com outras organizações sociais e órgãos governamentais, tem dado suporte à estruturação e operação de várias iniciativas de desenvolvimento comunitário.

*Dufort (2001, p. 2)* Primeiro fundo do seu tipo no Canadá, a ACEM apoia a formação de outras iniciativas semelhantes, estabelecendo também uma rede pan-canadense de fundos comunitários para garantir o intercâmbio de recursos e conhecimentos entre eles.

Joanne New organizations that were created by and for immigrants weren't accessing funding. They weren't being promoted. So, we also worked very hard to promote Chantier D'Afrique [*organização comunitária focada na população afrodescendente*]. So, when we had opportunities to go to places that they hadn't we invited them to go along. We wanted to make sure that they were visible and that they were doing their own lobbying as well...

ACEM (2011b, p. 1) *Cooperativa Empresarial Compartilhada*: este projeto é destinado a mulheres empreendedoras das comunidades imigrante e cultural. [...] Este projeto foi realizado por iniciativa do CDR e seus parceiros Écosol, Cia Femmessor-Montréal, Compagnie F, ACEM, CRÉ de Montréal, MDEIE, Filaction e Caixa de Economia Solidária Desjardins.

Esse movimento conjunto desembocou na *complementaridade e confiança mútua* destas organizações. A visão incubada no movimento de crédito comunitário do Quebec – desenvolvimento local territorial e justiça social – parece ter configurado sua rede de atores organizacionais de modo a evitar a competição predatória e a operar em um regime de parceria e apoio multilateral. Tal regime é sustentado sobre a complementaridade de serviços oferecidos a públicos-alvo semelhantes, a qual, por sua vez, é reforçada pela prática do referenciamento e atendimento mútuos e pela identidade semelhante das organizações envolvidas.

ACEM (2011a, p. 5) Desde a sua criação, o crédito comunitário trabalha de forma complementar e em consulta constante às partes interessadas. Essa abordagem permite que as organizações desse meio exerçam seu mandato, enquanto os indivíduos e entidades em necessidade consigam o auxílio que buscam.

Joanne Again, we try always approaching the partnership. We say and we do that everyone that comes to an information session... 'Have you [*proponente da ACEM*] gone to see the local CDEC or CDL? Have you heard about them? You have to ask them. You [*proponent da ACEM*] have to start there, that's where you start. If you won't be served there then you come back and see us, but that's where we should be starting'. So we give them information about where they [*CDECs e CLDs*] are [...] Anyway, you end up linking very organically because [...] we want to solve problems, we want to respond to emerging needs. Some of them we can respond to, but others we can't. But we want to go to places where we can talk about what we see. And we want to find out, to see if there's someone else [*outra organização*] who potentially is responding to this need somewhere else.

Para a ACEM, esta complementaridade permite também proteger-se da competição com organizações comunitárias de maior porte:

Amrita Joanne always reminds us that we [*a ACEM*] are complementary and that we're not there to compete. So she gives us that message. Sometimes we want to do all the loan [*emprestar todo o montante requisitado pelo proponente*] and she says 'no, no, we are complementary'. Because that's also a way of protecting us. Because if the others see us as competition, then they are too big and they'll try to get rid of us.

Tomadas em conjunto, estas evidências apontam para um cenário de co-operação, onde as organizações da rede da ACEM mantêm movimentos constantes e concomitantes de cooperação e competição. Enquanto a cooperação existe nas atividades de

referenciamento mútuo de clientes e complementaridade de serviços, incluindo o financiamento conjunto de clientes, a competição é evidente na captação de fundos e nos esforços pela conquista de espaço institucional frente às diferentes instâncias do governo canadense.

*Joanne*

We [ACEM e Compagnie F] decided that was important there be a Women's Fund that could fund those entrepreneurship, so we actually created this fund. But once it was in place, it could also be a competition, so it's always again a balancing act of working in partnerships and developing partnerships and cultivating partnerships with. And having agreements about who does what and whom lends to whom and what kind of projects we lend to, we work on together and which ones are not to be in each others' portfolio of expertise... So, that is the competition, actually worsening sometimes is the competition with the CLDs and CDECs. Because the CLDs and the CDECs... Their lobbying is that all the money that is going towards organizations as community credit, microcredit organizations or to women's fund... That all dedicated funds shouldn't exist. That they have the mandate to do all the economic development and that they should get all the money to do it... So, it depends on who they are. [...] So, we always act to reassure that we're not competition, that we're working in partnership.

We're not a bunch of angels. So, it's neat maybe, on the surface, but when you start to scratch down... Quebec is no better than nobody else. Human nature is human nature. Especially when there's a lack of funding for organizations. [...] But, again, ACEM, because of the way we view the structural, the poverty and the exclusion as a structural problem, we think that is counter-productive to be in competition with others [*com outras organizações comunitárias*]. We think we're going to get further, we're going to get a lot further, a lot faster, if we cooperate.

Como a última fala de Joanne esclarece, embora a competição exista dentro do movimento de desenvolvimento comunitário de Montreal, com efeitos por vezes deletérios, a ACEM insiste em cooperar com as outras organizações do mesmo meio. A cooperação, de fato, emerge como um valor central nas suas interações interorganizacionais. Segundo as evidências mostram, a persistência da ACEM na ação conjunta com seus pares sustenta-se sobre sua política de focar antes os benefícios potenciais gerados aos seus tomadores de crédito do que seus próprios resultados econômicos.

*Joanne*

We want to integrate them [*tomadores de crédito*] into the mainstream. That's how they're going to be successful. [...] That's other reason why I don't necessarily see the other organizations as competition. If ACEM wants an opportunity, it should never be for ACEM. It should be so that the people that you serve are better served. *That* is an opportunity for us. It's not to go and throw ourselves on front of the money... An opportunity for ACEM has to serve the people that we serve. [...] Even if organizations sometimes panic and run after the money rather than running after the values, it doesn't stop us from to continue to work with them because there's a lot of good things that are going on as well, so... [...] That is, we really believe that our cooperative model is better. If you look at societies that are among the most stable and that are able to survive in really harsh environments... So, some organizations, when they're in a harsh environment, with a lack of funding and all that... Their survival instinct is not necessarily one of cooperation. But the ACEM's survival instinct is one of cooperation, right. So, it's a survival tactic.



Por fim, também deve ser salientado que, conforme mostra a figura 02.IX, várias organizações participam em múltiplas redes, o que sinaliza para graus importantes de interconectividade e densidade entre essas *pools* de organizações.

(b) *Grupo de Captação*

Como a própria denominação conota, o grupo de captação é formado por redes utilizadas pela ACEM para a atração de recursos, especificamente voluntários e diferentes tipos de capital. A rede de captação de voluntários, os quais possuem papel-chave no processo de empréstimo da ACEM, é formada por organizações do terceiro setor com visão desenvolvimentista semelhante àquela da IMF montrealense. Grande parte dos colaboradores solidários chega até a ACEM através desta rede. A diversidade de instituições de voluntariado da rede permite à IMF escolher os perfis mais adequados de profissionais sociais ou executivos para o atendimento das suas necessidades. Ao mesmo tempo, essa rede permite a ACEM ampliar o rol, o nível de especialização e, portanto, a qualidade dos serviços disponibilizados aos seus tomadores de crédito, sem incorrer, entretanto, em custos operacionais.

*Amrita* We know, during the follow up [*monitoramento*], the difficulties that the entrepreneurs are facing and we try to see how we can help them. Because they don't have the resources to pay for it... So, if we cannot do it in house [*na própria ACEM*], then we'll see if we can use our volunteer pool.

*ACEM (2008b, p. 1)* Em complemento aos serviços oferecidos pelo nosso próprio *staff*, podemos contar com a dedicação da nossa rede de voluntários. [...] Esses voluntários normalmente têm diferentes especialidade (marketing, contabilidade, comunicações, arquitetura etc.) e interveem junto aos nossos clientes sempre que necessário.

Além de auxiliar os clientes efetivos e potenciais da ACEM, os voluntários também podem ser pontualmente recrutados para auxiliar o *staff* da IMF montrealense na avaliação de seus tomadores de créditos. Conforme é mostrado ao longo do seu processo de empréstimo (ver APÊNDICE XI), seus colaboradores por vezes recorrem a eles para esclarecer dúvidas técnicas, principalmente financeiras e legais, que podem fazer grande diferença na deliberação dos pedidos de créditos feitos a ACEM.

A segunda rede do grupo de captação é formada por fundos diversos de capital. Em conjunto com órgãos estatais, financiadores privados, órgão de classe e outras organizações civis, estas são as principais fontes de capital da ACEM. Elas oferecem três tipos de recurso à IMF: doações, capital paciente e financiamentos tradicionais, sendo estes últimos muito pouco utilizados. A escassez de fundos para o setor do

desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal imprime uma política de forte competição por recursos financeiros entre as organizações do meio.

*(c) Grupo Emergente*

O grupo emergente recebe esse nome por ser formado por uma rede em fase de estruturação. Com a utilização de recursos do CRÉ de Montréal e do Ministério da Cultura, das Comunicações e das Condições Femininas, a ACEM e a Compagnie F recentemente uniram-se a um *pool* de organizações comunitárias parceiras para construir uma rede formal de atendimento a mulheres imigrantes. Esta rede, batizada de CEMFII (*Continuum Entrepreneuriat Montréal pour Femmes Issues de l'Immigration*), ainda está na sua fase piloto e tem previsão de iniciar sua operação até o ano de 2013. Assim como algumas outras redes em que a ACEM faz parte, a CEMFII também nasce da complementariedade e da identidade e escopo comuns entre as organizações participantes:

*Joanne* Our networks are formed by affinity. If you look at this [*mostrando o folder da CEMFII*], this is a formal network, this is a project we have in common. Probably what I can say about this is that ACEM and Company F have been working together for many, many years. And some of it is by hazard and some of it is by design. Anyway, our organizations have worked on the question of entrepreneurship and immigration. So, we have points of interest and then we meet other people, for example. We met *Chantier D'Afrique* and so we started to talk to them and found out that we were observing the same kind of problems around immigrant entrepreneurship. And so we said, 'well we should be working together more' and so we actually built together a project several years ago... [...] We had been wanting to work in partnership to create a continuous service for immigrants entrepreneurs.

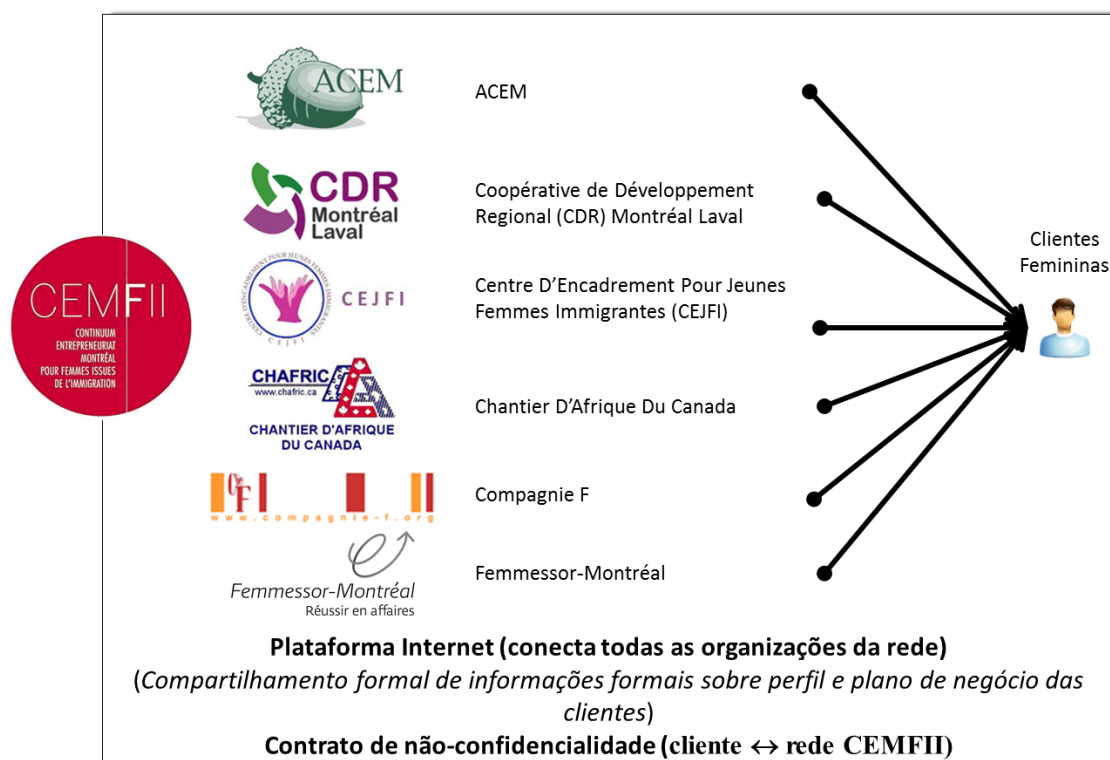
O que distingue a CEMFII das outras redes são seus objetivos, sua arquitetura tecnológica e legal próprias. Conforme mostra a figura 03.IX, a CEMFII é diferente porque além de oferecer os serviços disponibilizados pelas outras redes da ACEM (*networking*, crédito, *coaching*, treinamentos etc.), ela é desenhada para compartilhar informações *formais* sobre seus clientes e seus planos de negócio através da estrutura tecnológica da rede.

A CEMFII está sendo construída sobre uma plataforma internet compartilhada por todas as suas organizações integrantes. Esta plataforma é o canal através do qual estas organizações compartilharão informações, métricas e impressões a respeito das suas clientes, as quais serão atendidas de modo coordenado e complementar pelas organizações da mesma rede. Deste modo, para a CEMFII o compartilhamento de informações de clientes faz parte do seu escopo institucional e não é apenas uma ação

informal ou ocasional, tal qual ocorre com as outras redes da ACEM. Suportado por um contrato de não-confidencialidade, esta rede busca ultrapassar as dificuldades concernentes à exigência legal de proteção às informações dos clientes de instituições financeiras.

*Amrita* [...] We're going to have an internet website... Or an intranet website, where all the councilors from different organizations can put comments, so we'll know what's happening... Because sometimes the same woman could be going to many other organizations. Then we're not asking the same questions again and again to the same person... But it's only for women immigrants.

*Madalaine* And there is a new project, which is called CEMFII for immigrant women. And the idea is that... [...] They sign an agreement, so that we're able to call the other partners, because otherwise we don't have the right to exchange confidential information. [...] Yesterday we had, for example, this women, she has a loan with us, with *Femmesor*, which is a women fund and with *Entrepreneur Fund* which is a fund for the black community and so all the three organizations we meet and discuss about the different cases.



**Público-alvo:**

- Empreendedoras imigrantes da ilha de Montreal com dificuldade de acesso ao crédito

**Setores de intervenção:**

- Plano de negócios, *start-ups*, consolidação e expansão de micro e pequenas empresas individuais e coletivas

**Serviços oferecidos**

- Levantamento de competências
- Networking (serviço de referenciamento)
- *Coaching*
- Treinamentos
- Crédito

**Figura 03.IX. Rede CEMFII (Grupo Emergente)**

Fonte. ACEM (2011i)

Através destes mecanismos, a CEMFII trará mudanças consideráveis no modo como a ACEM realiza as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. Espera-se que o volume, a profundidade e a qualidade das informações obtidas sobre suas clientes em potencial e suas tomadoras de crédito aumentem consideravelmente em todas as fases do processo de empréstimo, o que deverá reduzir os problemas oriundos da assimetria de informação e do *enforcement* defectivo.

## APÊNDICE X – Caso ACEM: Evidências da sua Terceira Força Social (Quadros Cognitivos)

As evidências obtidas na presente pesquisa apontam dois modos principais de definição dos quadros cognitivos, ou perfis, dos funcionários da ACEM: (1) o sistema de contratação e (2) o processo de aculturação organizacional.

### (a) Sistema de contratação da ACEM

Como dois terços dos clientes da ACEM são imigrantes vindos das mais variadas partes do mundo, esta organização mantém como meta permanente a contratação e manutenção de um *staff* multicultural, capaz de comunicar-se em diferentes idiomas e estabelecer relações de confiança com pessoas de culturas as mais diversas. A ACEM acredita que seu time de colaboradores precisa refletir a variedade do seu público-alvo, de modo a aumentar sua aproximação cultural e, desta forma, poder melhor atendê-lo nas suas necessidades específicas:

*Joanne* [...] we found that immigrants are often in a best position to work on problems that touch immigrants. There are a lot of organizations in Quebec that work with immigrants, but there are no immigrants on their staff. Our hall here [*apontando para a porta de saída da sala da ACEM*] is a good example. There's an organization right there that is called *Diversity and Culture*, but everybody in there is white and from Quebec. And they get all kinds of money from the provincial government to work on diversity and there's absolutely no diversity in their staff.

*Amrita* The credit goes to Joanne, because she has recognized that having a multicultural, diverse work force would be useful. And you'll see that a lot of our partners actually have *quebeoise de suge* employees. They're white, francophone. And then they wonder why they don't have many immigrants coming to them. It's only natural that if the clients can't connect with you then they don't come to you... And giving an example, in our case, since I've been here, because I speak Tamil and we had two clients... Maybe we wouldn't be able to deal with them otherwise... But, because I speak the language we can... I think that's why we get word of mouth in the community. Because, we're the same people!

*Madalaine* One thing that Joanne brought was the cultural diversity. It's very important. And you see the way she hired the staff. It's something that she passed on us that is very important. [...] For example, when she sees an advertisement, she always says 'ok, only white people... It doesn't work'. And I've never realized that before I came to ACEM. That the advertisement was white-oriented. [...] And even Amrita, she said 'I didn't realize that'. But now we all have that in mind.

*Kathy* People will be more comfortable coming to ACEM because the team is constituted with immigrants.

O segundo critério de contratação é o *background* educacional e profissional dos candidatos. Com está resumido na figura 04.d, todos os colaboradores da ACEM

diretamente envolvidos no processo de crédito possuem vivência acadêmica ou prática profissional nas áreas administrativa e social.

Madalaine, Kathy, Kuri e Amrita têm formação em ciências administrativas, ou áreas correlatas, e em desenvolvimento social e/ou comunitário e, adicionalmente, possuem experiência prática em negócios sociais. Joanne, mesmo embora não seja graduada, carrega uma ampla experiência prática em ambos os setores profissionais social e tradicional.

Esta ambivalência do *staff* da ACEM se faz necessária quando considerada a sua estrutura de capital e seu processo de empréstimo. Ao mesmo tempo em que combate a pobreza a ACEM deve retornar o capital emprestado aos seus investidores. Logo, seus funcionários precisam saber operar em ambas as lógicas, social e econômica. Provavelmente, é por isto que as habilidades mais valorizadas por eles são aquelas aptidões sociais as quais permitem, ao mesmo tempo, (a) avaliar o perfil e risco dos seus tomadores de créditos potenciais e (b) ajudá-los a, efetivamente, construir uma situação financeira mais favorável.

*Joanne* It's not because we're a community based organization that we don't have good analysts. So, the whole technical part, they [*organizações parceiras da ACEM*] know that we're doing the way we should. Even if we don't calculate risks the same way they do, they know that we do all the due diligence around how a project should be analyzed.

*Madalaine* I think social skills are very important. Because we're not a bank. But, at the same time, you need to be able to do pay our investors back. [...] And you have to try to have good ideas and be proactive to see how you can help them [*os clientes*]. It's so different from one borrower to the other that it depends... So, of course I feel that my administrative skills, my administrative background is helping. But in some cases is more like having common sense [...] And effectively when you advice entrepreneurs and use, you know, law, marketing, accounting, finance knowledge, everything... You also need some social skills.

*Amrita* Listening skills [*é a habilidade considerada por mim a mais importante*]. Because you have to listen to find out what the person's project is and you have to be able to communicate with them and connect with them and get the most information from them, in order to be able to help them. I guess these would be my top [*habilidade preferida*]. And then I think that afterwards, the financial [*habilidade*] and so on.

*Kathy* In my opinion, the first skill you have to have is the ability to listen. Also, you need a good ability to analyze projects. With the experience, I can tell if a project is viable. Of course, you have to have knowledge in business.

*Kuri* Observation. When I started to work here, I couldn't understand well the people. Sometimes, they come to meet me and then some colleague of mine could tell me 'he lied this and that...' I couldn't see behind what I looked at... But now I can make a link between what we need from a borrower and his personality.

O *background* híbrido é, inclusive, exigido do comitê de empréstimo da ACEM, o qual deve conter integrantes com os seguintes perfis:

- ACEM  
(2012e, p. 1)
- Formação acadêmica em finanças ou experiência executiva bancária
  - Formação acadêmica em marketing ou experiência executiva em marketing
  - Formação acadêmica em ciências sociais ou experiência de trabalho em economia social
  - Ex-empresendedor
  - Investidor

O terceiro critério de contratação é a identificação dos colaboradores com os valores e missão da ACEM. Esta identificação ocorre em quatro modos distintos, porém fortemente inter-relacionados: através (1) da história individual de cada colaborador da ACEM, (2) da motivação para o combate à pobreza e à exclusão, (3) da desilusão com o capitalismo e com a microfinança de mercado, (4) do tipo de abordagem adotado pela ACEM e a realização pessoal extraída deste trabalho. Embora exista alguma sobreposição entre todos estes quatro diferentes pontos, pode-se separá-los em dois grupos maiores, que apresentam maior coerência interna, conforme mostra a figura 01.X. Primeiramente, a história pessoal dos integrantes da ACEM possui forte correlação com a motivação para o trabalho social; depois, é a abordagem alternativa oferecida pela ACEM que se interliga fortemente com uma visão crítica do capitalismo.

É interessante observar como as histórias pessoais dos colaboradores da ACEM possuem pontos comuns de contato, mesmo considerando-se o fato de que vários deles advêm de partes muito distantes e diferentes do mundo. A motivação para o trabalho comunitário, a insatisfação e o confronto com os modelos institucionalizados de finanças, as experiências profissionais frustradas em bancos e outras agências formais de crédito e a firme escolha pela realização pessoal parecem unir o *staff* da ACEM em torno de uma visão comum do seu papel e o da ACEM na comunidade local.

---

***História Pessoal: Combate à Pobreza e à Exclusão***

---

*Kuri* I've chosen to work with microcredit because I grew up in a crowded, poor district [*no Senegal*]. And there I could see the role played by microcredit in people's lives around me. Even my mother was taking loans to do small things. And I just wanted to work in social development, to help people. I didn't want to work in banks, in an office... I would only help my family doing that... But I wanted to work in an organization where I could make decisions about social development, to help my country... Now, I'm not doing this because I am in Canada to get some experience... [...] But there's a need in my country.

*Amrita* [...] I took a cut in pay, but I think I gained in other aspects. Because I am a better person and at home I am more tolerable now [*risos*] than probably someone who is really stressed [*risos*]. So, money can't buy everything, I decided.

*Kathy* In Burundi, I worked with NGOs in international cooperation and development. It was natural to me to work in ACEM. [...] We had these values before coming to work for ACEM, so it was easy!

---

Madalaine	I studied administration but then I realized that what I wanted to do personally was something that was useful for the community. From the very beginning that was my goal, so my first job was in a microcredit organization.
Giorgio	I wanted to work in ACEM because I agree completely its values and mission [...] That's all I've been doing in my professional life.
<b><i>Visão Crítica do Capitalismo e da Microfinança de Mercado: Abordagem da ACEM Como Alternativa</i></b>	
Madalaine	The thing is that microfinance is within capitalism. It assumes that capitalism is a good model and works. And now, when you see all the banks that jumped into [ênfase] microcredit you understand that it's a marketing tool. It's different from what we thought it would be at the beginning, honestly. But here, we're doing community credit and this is very different. [...] Here you have real human values... [...] In the French organization that I worked for a long time there was this thing ... 'You need to have first 100% of repayment and then in addition to that the interest rate is supposed to cover the expenses'... [...] But here, it has never been a question and the fact that the funds [ <i>fundos operacional e de empréstimo</i> ] are completely separated is really good. [...] And that fact that, I think, many MFIs lost their soul... But I don't think is that the case here. Because here there's also this goal of remaining small [...] I think they feel [ <i>os tomadores de crédito da ACEM</i> ] that it's human. And the fact that the motto of ACEM is " <i>l'être humain est au coeur de nos préoccupations</i> "...
Giorgio	The current economic crisis shows how the world of finance must be rethought and reformed accordingly. In this context, microcredit and community credit really appear as a bold alternative, realistic and credible [...] And ACEM is the social economy itself.
Amrita	I feel that the vast majority of people have just bought this market economic system. It is true that it has raised a lot of people out of poverty over the last 200 years, maybe. [...] But then, at what expense? The expense of the environment and... You can't grow to infinity. And now, we have gone too far... [...] It's this consumption mentality. [...] we're not questioning enough. Because, if you see, they're controlling the media, the marketing... Everything is controlled. [...] But what I liked about ACEM is the fact that there's a human connection. I think what I was getting tired with the bank [ <i>banco formal no qual ela trabalhava</i> ] was that everything was just a <i>file</i> ... There was a lot of pressure to get out loans and some of those loans were really bad. And that stressed me out, honestly. Well... here, it's more about the individual... [...] These are little pleasures that no money can buy.

**Figura 01.X. Identificação do Staff com Valores da ACEM**

Joanne se destaca entre os colaboradores da ACEM como a maior crítica da microfinança de mercado e como defensora do modelo de finanças comunitárias que a própria ACEM representa:

*Joanne* At the end what it [*a microfinança de mercado*] does it that it destroys. Like in India... When they [*instituições financeiras formais*] started to deliver these services, they were community groups: NGOs, women's organizations... Groups that worked with the poor to get them to partner around, identifying who to lend to and collections... So, what it does is that it destroys the confidence between these NGOs and the people that they are suppose to be serving. Because they moved from being a resource from this people to being a person that goes and twist their arm to get them paying. [...] So it destroys a lot of community infrastructure as well.

Joanne menciona o ano de 2005, período definido pela ONU como o ano internacional do microcrédito, como o momento em que o movimento de luta contra a pobreza através da cessão de pequenos empréstimos teria sido cooptado pelo mercado financeiro e, então, perdido seu propósito fundante. Ao mesmo tempo, ela reafirma a ACEM como contrária a financiarização dos modelos comunitários de crédito:



*Joanne* It was the year of microcredit in 2005 [*nas Nações Unidas*]. [...] I was there [...] and what I saw first of all is that it moved from being a year of microcredit to being the year of microfinance [...] Actually, microcredit and microfinance, the way that they were framing it... You know... Microsavings and all that... 'The saving grace of microcredit!' That's dangerous as far I am concerned. [...] But what I saw, what I observed was that I has all been taking over by the big banking institutions. [...] So, these are the institutions that took over the microcredit becoming microfinance ... What I observed and what I think is that the reason why microfinance is failing is that the market has been taking it over and the reason that they have taken it over first of all, is because there is a market for microloans. Secondly, is because when a big banking institution wants to get into a country, it's a great way to get into a country. [...] So, they look good, they walk around with women saying 'we bought a cow for her, get up and tell people how successful you are!'. They actually do this, they had a whole line of women sitting at the United nations like this [*gesticulando os braços e sorrindo*]. [...] So it was taking over completely and this discourse was controlled by the big banking institutions. The other think is... The reason they want microsavings. That means bank accounts and all that... was obvious to me that they wanted to capture the remittance market.

### *(b) Processo de aculturação organizacional da ACEM*

O processo de aculturação organizacional da ACEM é totalmente informal e orgânico. Os valores a cultura desta IMF são absorvidos e reforçados pelo seu *staff* ao longo do tempo, no próprio trabalho cotidiano e no contato com organizações de mesma orientação da ACEM. Joanne, a diretora executiva da ACEM, desempenha um papel central na difusão e consolidação dos pilares culturais da sua ONG. Este processo de aculturação é reforçado pela convivência conjunta com os colegas de trabalho.

*Madalaine* Joanne has been here for ten years. So, she's transmitting the organization culture when you start. [...] At first, she was more like saying things, because everybody was new on board. Now that we're here for quite some time, she's really letting everybody saying what they want. [...] And if she disagrees she would say, but she lets other people speak first. But as you said, we're building this together. But I felt that when we arrived, she was transmitting it [*a cultura organizacional*] and now that she felt that everybody absorbed it, she... [...] So, we have things that we've developed here, thanks to Joanne. And that's part of the cultural values, the organization values. She was the one who gave us that, but now we absorbed it. We have the same kind of reaction now.

*Amrita* I think it is more ideological [*o seu treinamento para o trabalho*] and it is more through our lunch time discussions that we learn... Joanne, she has a lot of experience... You met Giorgio. [...] He's always been a leftist and he says his parents are communists and so on... So, I've learnt a lot. So, I guess it is more ideological, there's no formal training. That's how we absorb the organizational culture. And it is also by repetition... [...] In all my accounting courses they've never questioned the capitalism... That was the only model that was presented to you. [...] And, actually, after coming here with our lunch discussions... My view on the world has really been broadened. Because, to be honest, I've never questioned... [...] So, I think my world view has changed with my education here at ACEM. [...] But at the beginning, it [*a ideologia da ACEM*] was not evident [...] I listened to speeches of Joanne, who played a key role, and colleagues. So, all that has helped me to understand it better.

As falas acima relatadas deixam claro que não há treinamento formal na ACEM: tanto os aspectos ideológicos da organização, como suas rotinas de trabalho são aprendidos na prática cotidiana das funções de cada colaborador.

Somados, os processos de contratação e aculturação da ACEM acabam por imprimir ou reforçar determinadas características centrais nos seus quadros cognitivos. Algumas delas já foram mencionadas: as capacidades híbridas gerenciais e sociais, a competência para o trabalho com públicos multiculturais, e à visão crítica para com o sistema de mercado, tal qual ele se configura hoje. Um efeito adicional, que se soma a este último, é o desenvolvimento de uma visão compartilhada pelo *staff* sobre seus tomadores de crédito. Sua percepção é semelhante a daquelas organizações sociais, desenvolvimentistas, de microfinança. Em outras palavras, o cliente é merecedor de ajuda financeira, e deve recebê-la para corrigir a injustiça social sob a qual o mesmo foi submetido. Esta visão começa pela concepção da pobreza como um problema estrutural socioeconômico causado por políticas governamentais ineficientes e pelo sistema de mercado em si mesmo.

- Joanne* Well... I think that the first observation is the belief or the value that ACEM articulates... That poverty is a structural problem. It's not an individual problem; it's a structural problem. That's the way... And so, that's why when you're talking about lifting people out of poverty, you have to be careful to not individualize the responsibility of lifting oneself out of poverty, right? The people get capture, get caught in a structural problem [...] Certain populations have never accessed credit... Despite of the good educational opportunities, never moved out of that position... Their kids never got educated and you have a kind of chronic working class people, the working poor who no longer have even work.
- Kuri* [...] most of the causes of the poverty are from the government. [...] And also, people don't have a good education, most of time, in poor countries. But they have skills. In Senegal, it's very rare to see somebody who hasn't any skill. If he hasn't been to school, he can do fishing, he can do agriculture... So, the problem is the government. They don't apply efficient, inclusive, education policies...
- Amrita* Public policy, in my opinion [*é a causa da pobreza*]. It is endemic [*a pobreza*]. It is the structural poverty. People are born in this... Like, I come from India, you know. We were talking about the indigenous labors and all that... There's no hope for the children to have a better life. But then, if you, as a government, had policies in place to provide free education, to provide good health care and so on... You could actually get those children out of that system. But right now the policies are in favor of the rich to reduce their taxes. The richer are getting richer, and the poor are getting poorer. [...]. Sometimes is easy for some people to say 'They're on social aid because they're lazy'. But it is not true, maybe some of them are... but lots of others are very structural [*pobreza*]. [...] I think public policy influences... Public policy can influence poverty levels...

A partir desta percepção, observa-se que os colaboradores da ACEM entendem que mais importante do que o sucesso do empreendimento do tomador de crédito e, mesmo

eventualmente, o repagamento dos seus empréstimos a ACEM, é a sua melhoria de vida, entendida como ganho de autonomia e autoestima, ou seja, empoderamento:

*Madalaine* Some people do not have the possibility to find a job and are willing to pursue this path [*do empreendedorismo*]... I think it [*microfinança*] could be a good tool if we measure correctly the risk for them [*clientes*] and for us... Meaning: we never want to put somebody in debt if we think that this person doesn't have the entrepreneurial capacity. But if we think that there is a possibility then it could be a good path. And sometimes it's just an experience for that person [*cliente*]. An experience of few years and after that experience this person has regained self-confidence and is able to find a job, a salary job. For other people, they find that they really like being their own boss and they are going to pursue this path successfully. [...] For me, what is important is that in the end the person is less poor and is able to gain self-confidence and do something for his life or her life even though the company [*the borrower new business*] might not survive after a few years. [...] And sometimes also people just focus on what the survival rate of businesses... It's an indicator, but I think I shouldn't be the only one... I think the ultimate indicator is the poverty level and the self-confidence and how the person is now equipped to enter the market, the labor market.

### *Os voluntários da ACEM*

A análise dos quadros cognitivos da ACEM devem também integrar seus voluntários, haja vista que eles operam, em conjunto com os colaboradores permanentes da IMF, várias funções ao decorrer das atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* de clientes, conforme é mostrado na discussão do seu processo de empréstimo (ver APÊNDICE XI).

Em janeiro de 2012, a ACEM contava com aproximadamente 40 voluntários. Destes, 10 trabalhavam no seu comitê de empréstimo e conselho de administração. Os outros prestavam apoio a clientes da organização, ajudando-os em aspectos operacionais (ex.: contabilidade, finanças e marketing), ou então no suporte à tomada de decisão dos colaboradores da ACEM, principalmente no que tange à avaliação de risco dos tomadores de crédito.

Atualmente, o corpo de voluntários compreende uma parte-chave da estrutura e função da ACEM. A sua opção pela utilização intensa de voluntários foi iniciativa de Madalaine e do seu *know-how* acumulado em experiências passadas com outras IMFs. Mesmo embora houvesse alguns poucos voluntários trabalhando com a ACEM em anos anteriores, foi Madalaine quem fomentou e deu maior vazão à captação desses colaboradores solidários.

*Madalaine* We have a lot of volunteers here. It's something that I got from my French organizations [*MFIs*]. I had a lot of volunteer. Here, when I started, we didn't have that many. So I pushed in that direction. With Giorgio we put ads in newspapers for volunteers and

specific ads asking for accountants, for architects, for IT consultants, marketing specialists, of course. So that you have a panel of volunteers and you can... Because you can do mentorship, which is one thing, but also you need to have specialists in different areas.

Juntamente com o uso de anúncio em jornais, a ACEM capta seus voluntários através de outros canais. São os principais:

- Site da ACEM;
- Chamadas em universidades locais (*Concordia University, McGill University e UQAM*);
- Organizações locais de voluntariado
- Propaganda (*newsletter* da ACEM e jornais locais)

A figura 02.X apresenta uma série de informações sobre vários voluntários e ex-voluntários da ACEM. Estas evidências mostram que os quadros cognitivos do seu voluntariado reflete o próprio *staff* desta IMF. Primeiramente, este grupo de cooperadores é multicultural e formado por imigrados recentes ou não tão recentes. Muitos deles provêm das mesmas regiões dos clientes da ACEM, especialmente África.

Em segundo lugar, assim como ocorre com o pessoal da ACEM, o *background* profissional e educacional dos voluntários é muito variado e cobre conhecimentos e atividades executivas e sociais. Este perfil híbrido auxilia na consecução dos objetivos da própria organização e possibilita ao corpo de voluntários atender as necessidades dos tomadores de crédito a partir de uma visão econômica e social abrangente.

Em terceiro, as evidências coletadas mostram que, tal qual ocorre com o *staff* da ACEM, há forte identificação entre sua missão e seus voluntários. Essa identificação pode estar fundada sobre a história pessoal do voluntário e sobre o ímpeto comum de combater à pobreza e à desigualdade social (ver voluntários DN e BM, por exemplo), ou sobre a visão crítica do capitalismo e a aderência aos métodos de trabalho da ACEM (ver voluntários AS e IE, por exemplo).

Nome	Função	País	Background profissional	Background educacional	Conexão com a ACEM ( <i>excertos de testemunhos pessoais</i> )
DN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membro do comitê de empréstimo da ACEM</li> </ul>	Haiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhou muitos anos no meio comunitário.</li> <li>Atuou junto a classes estudantis e advogou pelo direito dos haitianos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Graduação multidisciplinar (Canadá)</li> <li>Especialização em gestão e desenvolvimento de cooperativas (Canadá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sempre estive envolvida com lutas voltadas à justiça social, à distribuição equitativa da riqueza e aos direitos humanos.</li> <li>Comecei a ficar interessada sobre a ACEM quando ouvi suas histórias de ajuda mútua e solidariedade. Mas foi quando conheci a missão da ACEM que decidi envolver-me com ela.</li> <li>Adicionalmente, ao saber que pessoas que fazem parte de minorias visíveis são parte do público-alvo da ACEM, a minha motivação foi ainda maior para apoiar sua causa.</li> <li>Ter pais haitianos e ter presenciado as várias lutas que os mesmos enfrentaram na sua nova casa (Montreal), leva-me a querer envolver-me com uma organização que oferece oportunidades para meus pares integrarem-se melhor na comunidade do Quebec.</li> </ul>
AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estagiário da ACEM</li> </ul>	Burkina Faso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizou estágios na área de gerenciamento e monitoramento de projetos de combate à pobreza em três ONGs em Burkina Faso.</li> <li>Após, trabalhou em organizações comunitárias no Canadá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Graduação em sociologia (Burkina Faso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidamente, tornei-me consciente das desigualdades e injustiças que os pobres sofrem.</li> <li>Por isto, decidi trabalhar em organizações comunitárias a fim de estar mais próxima dos grupos marginalizados da sociedade, entender suas realidades e desenvolver iniciativas que realmente tragam desenvolvimento social e econômico para a comunidade.</li> <li>Foi deste modo que cheguei a ACEM.</li> </ul>
IE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrante do Comitê de Empréstimo da ACEM</li> </ul>	Congo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhou por 11 anos em bancos, na área de regulação de risco.</li> <li>Trabalhou em várias organizações de apoio a comunidade.</li> <li>Fundou ONGs de apoio a mulheres e imigrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Graduação em administração (Congo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessei-me imediatamente pela ACEM por que sua missão é totalmente compatível com meus valores (envolvimento comunitário e combate à pobreza e à exclusão)</li> <li>Meu objetivo de longo prazo é criar uma comunidade de desenvolvimento transnacional envolvendo a diáspora congoleza no Canadá e projetos para mulheres vítimas de violência sexual.</li> </ul>
BM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atual presidente do conselho de administração da ACEM</li> <li>Ex-presidente do comitê de empréstimo da ACEM;</li> </ul>	Marrocos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professora universitária (UQAM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doutora em finanças internacionais (Canadá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vim da região do Magreb e sou muito sensível às barreiras sistêmicas enfrentadas por migrantes recentes, especialmente mulheres, vindos daquela região.</li> <li>A missão da ACEM é mais relevante do que nunca nesta época em que grandes <i>players</i>, como fundos institucionais, têm entrado no ramo do crédito comunitário. Alguns esperam ganhos espetaculares, o que não combina com a filosofia e o racional do microcrédito.</li> <li>A ACEM, sempre fiel a sua missão, tem grande <i>expertise</i> em finanças comunitárias e continua desempenhando um papel-chave para os imigrantes de Montreal.</li> <li>O sindicato de professores da UQAM decidiu direcionar parte dos seus recursos para investimentos socialmente responsáveis e eu estava envolvida no processo. Como a ACEM era uma das organizações selecionadas, pedi para participar do comitê de empréstimo. Gostei e fiquei.</li> </ul>

(continua na próxima página)

Nome	Função	País	Background profissional	Background educacional	Conexão com a ACEM ( <i>excertos de testemunhos pessoais</i> )
MD	▪ Apoio técnico aos tomadores de crédito da ACEM (contabilidade)	China	▪ Analista contábil.	▪ Graduação em finanças (China) ▪ Graduação em contabilidade (Canadá)	▪ Sou voluntária da ACEM desde 2009. ▪ Ao oferecer meus serviços como contabilista, aprendi muito sobre a nobre missão da ACEM e sua abordagem em ajudar microempreendedores que têm potencial, mas que eventualmente enfrentam dificuldades em seus estágios iniciais.
SB	▪ Consultora de crédito comunitário da ACEM ▪ Editora do ACEM's <i>newsletter</i>	Turquia	▪ Trabalhou e voluntariou em várias ONGs e movimentos sociais na Turquia. ▪ No Canadá desde 2001, envolveu-se com várias ONGs voltadas para a população imigrante de Montreal.	▪ Desenvolvimento econômico-comunitário (Canadá)	▪ Trabalhei na ACEM de 2006 até 2008.
GM	▪ Apoio técnico aos tomadores de crédito da ACEM (contabilidade e gestão financeira)		▪ Tem oito anos de experiência em financiamento de pequenas empresas.	▪ Graduação em contabilidade e gestão financeira e administrativa	▪ Sou voluntário da ACEM desde 2010. ▪ Sou apaixonado pela missão da ACEM e seus objetivos. Esta experiência me tem propiciado um grande aprendizado sobre as diferentes culturas organizacionais.
ST	▪ Estagiária da ACEM		▪ Tem experiência em empreendedorismo. ▪ Trabalhou como consultora de crédito a microempreendedores (economia social).	▪ Gestão em ciência econômica e negócios sociais ▪ Mestrado em Administração	▪ Estagiei por 06 meses na ACEM. ▪ A ACEM trabalha por mudança e pelo bem estar social da comunidade. Juntos, podemos fazer a diferença e lutar contra qualquer tipo de exclusão. A rede de suporte à comunidade é essencial para facilitar a integração, a promoção do empreendedorismo entre os jovens e os novos imigrantes do Quebec.
KM	▪ Estagiário da ACEM	Egito		▪ Graduação em administração	▪ Ao buscar na internet uma organização social para fazer meu estágio no Canadá, descobri e interessei-me pela ACEM. ▪ Desde o início, eu desejava encontrar uma abordagem diferente das práticas de microfinança do sul [ <i>baseadas na visão de mercado</i> ]. ▪ O crédito comunitário pareceu-me uma ótima opção.
MB	▪ Integrante do Comitê de empréstimo da ACEM	Canadá	▪ Aposentado do Banco Federal de Desenvolvimento do Canadá. ▪ Presidente do Conselho Internacional de Pequenos Negócios.		▪ Há algumas instituições financeiras (IFs) que apadrinham seus clientes. Há IFs que, além de financiá-los, têm o desejo de ajudá-los no <i>start-up</i> dos seus negócios. ▪ ACEM tem esta preocupação em apoiar seus clientes através de treinamento e consultoria individual.

(continua na próxima página)

Nome	Função	País	Background profissional	Background educacional	Conexão com a ACEM ( <i>excertos de testemunhos pessoais</i> )
RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-presidente do conselho de administração da ACEM</li> <li>Financiador da ACEM</li> </ul>	Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investidor</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Além do retorno financeiro dos meus investimentos, também estou interessado no seu retorno social. Todos nós, incluindo investidores, precisamos estar preocupados com o meio-ambiente, com boas práticas de trabalho e outras questões desta natureza.</li> <li>Investimentos socialmente responsáveis possuem quatro componentes: financiamento, avaliação, participação ativa do investidor, e investimento no desenvolvimento da comunidade.</li> <li>Eu entendo que é importante incluir uma porção dos meus investimentos em organizações como a ACEM, onde há um controle local do capital. Muitas organizações oferecem crédito, mas a ACEM é uma das poucas que investem no desenvolvimento da própria comunidade.</li> <li>A taxa de juros da ACEM [<i>paga aos seus investidores</i>] – 2% a.a. – é um retorno adequado para cobrir a inflação.</li> </ul>
BP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-integrante do conselho de administração da ACEM</li> <li>Ex-integrante do comitê de empréstimo da ACEM</li> <li>Financiadora da ACEM</li> </ul>	Canadá			<ul style="list-style-type: none"> <li>Eu acredito que a ACEM oferece uma oportunidade única para indivíduos interessados em desenvolvimento sustentável e investimentos socialmente responsáveis.</li> <li>A soma do meu capital com a dos outros investidores, em combinação com o competente e comprometido time de colaboradores e voluntários da ACEM, resultam em um investimento livre de preocupações.</li> <li>Eu comecei a investir na ACEM em 1990. Voluntariando no seu comitê de empréstimo, pude ver como um investimento em um fundo de crédito comunitário, como a ACEM, pode gerar retornos sociais maiores do que aqueles produzidos por organizações de caridade.</li> </ul>
CM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-funcionária da ACEM</li> <li>Financiadora</li> </ul>	Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>No início dos anos 90 realizei estágio na ACEM, enquanto ela ainda era incubada da CDEC-Grand Plateau.</li> <li>Entre 1995-1997, após ter trabalhado em educação desenvolvimentista internacional por 4 anos, trabalhei novamente na ACEM, desta vez como funcionária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado em desenvolvimento econômico-comunitário (Canadá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para mim, o importante é o retorno social do financiamento que oferecemos para mães solteiras, negócios liderados por jovens, ONGs e novos imigrantes.</li> <li>Observo que quando estes negócios começam a apresentar lucro, eles tendem a investir na ACEM. Alguns o fazem com recursos financeiros, outros trabalhando como voluntários em treinamentos ou então discursando nas conferências da ACEM.</li> <li>Eu invisto no fundo de capital por que eu acredito fortemente que há pessoas em minha comunidade que possuem grandes idéias, mas que enfrentam barreiras sistêmicas de acesso ao crédito.</li> </ul>
JJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio técnico aos tomadores de crédito da ACEM (desenvolvimento de planos de negócio)</li> </ul>	Haiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>No Haiti, trabalhou em um projeto internacional de desenvolvimento local.</li> <li>Foi professor de microeconomia e gestão financeira.</li> <li>Consultor de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Graduação em economia e gestão (Haiti)</li> <li>Especialização em econometria e economia para pequenos negócios, microfinança e desenvolvimento (França)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minha intenção é auxiliar os empreendedores que buscam suporte em administração, organização de serviços e gerenciamento de projetos.</li> <li>Há anos, devoto meus esforços à economia social. Este é um termo que me agrada, pois ele coloca as pessoas em primeiro lugar.</li> </ul>

**Figura 02.X. Voluntários da ACEM**

Fonte. Documentação interna da ACEM

Ao contrário das três características recém-mencionadas, o quarto atributo-chave do voluntariado da ACEM difere do perfil do seu *staff*: seus voluntários podem exercer mais de um papel ao mesmo tempo e podem operar interna e externamente à IMF. Por exemplo, a ACEM possui indivíduos os quais, concomitantemente, cooperam gratuitamente com seu conselho de administração e financiam sua operação. Outros voluntários oferecem auxílio técnico aos tomadores de crédito enquanto também integram o comitê de empréstimo da ACEM. Outros exemplos semelhantes são encontrados no cotidiano da organização.



## APÊNDICE XI – Caso ACEM: Evidências das Suas Atividades de Avaliação, Monitoramento e *Enforcement*

Ao longo deste APÊNDICE, serão detalhadas as estratégias e ferramentas utilizadas pela ACEM para avaliar, monitorar e, eventualmente, cobrar (*enforce*) seus tomadores de crédito. Todas estas atividades ocorrem dentro do seu processo de empréstimo, ilustrado na figura 01.XI<sup>98</sup>.

### Avaliação

Os requisitantes de crédito da ACEM são avaliados com base em dois pontos-chave: o perfil do próprio tomador de crédito e o seu plano de negócio, o que inclui sua capacidade de repagamento (ACEM, 2011d).

*Kuri* First, we have the eligibility [*do cliente*]. After this, we see the project [*plano de negócios do cliente*]... Sometimes the project is good, but the person doesn't have experience. [...] And sometimes we have people with a lot of experience but with a project that is no good...

*Kathi* We ask for the project too. Because, if the project is not viable, if the profit [*lucro projetado*] is no good, we can't provide the loan. It's the borrower and the project, always. You have to be low income and have a viable project.

Enquanto o tomador de crédito é avaliado quanto a sua conformidade ao público-alvo da ACEM e o seu caráter, o plano de negócios é avaliado quanto a sua viabilidade e adequabilidade ao propósito desta IMF, e quanto à capacidade do seu proponente em realizá-lo. Este processo se divide em quatro fases as quais podem sobrepor-se em maior ou menor grau dentro do processo de empréstimo da ACEM, dependendo de cada caso, conforme está resumido na figura 02.XI. Essas diferentes etapas são desenhadas de modo a responder diferentes questões-chaves colocadas pela ACEM durante o seu processo de triagem de clientes. Em conjunto, estas questões refletem os critérios de elegibilidade desta organização. A seguir, cada uma destas fases é detalhada.

---

<sup>98</sup> Como o empréstimo-ponte não integra o escopo da presente pesquisa, apenas o fluxo dos empréstimos diretos será considerado.

Fases	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade
Contato Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponente conhece a ACEM através: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet</li> <li>▪ Indicação de organizações parceiras da ACEM</li> <li>▪ Indicação clientes ou ex-clientes da ACEM</li> <li>▪ Abordagem direta da ACEM (apenas raramente)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponentes</li> <li>▪ Auxiliar administrativo ou de comunicação (ACEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadastro telefônico ou formulário internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permanente</li> </ul>
Sessão de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação da ACEM aos proponentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores, história, o que é o crédito comunitário, rede de parceiros, estrutura de capital, desempenho socioeconômico e público-alvo</li> </ul> </li> <li>▪ Apresentação do processo de tomada de crédito na ACEM: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principais passos, condições de empréstimo, critérios de elegibilidade para o empréstimo, avaliação do risco do empréstimo por parte da ACEM, documentos para abertura de pedido de empréstimo</li> </ul> </li> <li>▪ Apresentação de outras organizações parceiras da ACEM às quais os proponentes podem solicitar crédito</li> <li>▪ Agente comunitário e econômico ou consultora de crédito comunitário marca reunião com todos os proponentes interessados em solicitar empréstimo à ACEM</li> <li>▪ Reunião individualizada entre proponente e consultora de crédito comunitário para (a) verificação da elegibilidade do proponente e do seu plano de negócio e (b) para sugestões de melhorias no mesmo, caso necessário seja. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponente apresenta seus documentos pessoais</li> <li>▪ Proponente apresenta seu plano de negócios: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natureza da atividade, natureza legal da empresa a ser criada, público-alvo, número de parceiros, previsão financeira e orçamentária, necessidade de capital para realização do projeto, montante solicitado à ACEM, outras fontes de financiamento previstas para o projeto</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Caso a consultora de crédito comunitário entenda que o plano de negócio demande melhorias, ela pode: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Designar um <i>coach</i> interno (ACEM) ou externo (voluntário) para auxiliar o proponente</li> <li>▪ Encaminhar o proponente a organizações parceiras da ACEM que possam auxiliá-lo na concepção e melhoria do plano de negócios</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponentes</li> <li>▪ Agente comunitário e econômico (ACEM) ou</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário (ACEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ficha de presença</li> <li>▪ Lista de documentos a apresentar para abertura de pedido de crédito</li> <li>▪ Ficha simplificada de plano de negócios (para empréstimos &lt;CAN\$3.000,00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quinzenal</li> </ul>
Reunião de Escrutínio e Orientação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunião individualizada entre proponente e consultora de crédito comunitário para (a) verificação da elegibilidade do proponente e do seu plano de negócio e (b) para sugestões de melhorias no mesmo, caso necessário seja. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponente apresenta seus documentos pessoais</li> <li>▪ Proponente apresenta seu plano de negócios: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natureza da atividade, natureza legal da empresa a ser criada, público-alvo, número de parceiros, previsão financeira e orçamentária, necessidade de capital para realização do projeto, montante solicitado à ACEM, outras fontes de financiamento previstas para o projeto</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Caso a consultora de crédito comunitário entenda que o plano de negócio demande melhorias, ela pode: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Designar um <i>coach</i> interno (ACEM) ou externo (voluntário) para auxiliar o proponente</li> <li>▪ Encaminhar o proponente a organizações parceiras da ACEM que possam auxiliá-lo na concepção e melhoria do plano de negócios</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponentes</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário (ACEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultora de crédito comunitário utiliza os documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ficha preliminar de avaliação</li> <li>▪ Tabela LICO</li> </ul> </li> <li>▪ Proponente entrega os documentos preliminares: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de negócio, impostos de renda dos últimos três anos (seu e de todos os seus familiares ativos)</li> <li>▪ Comprovantes de débito (seus e de todos os familiares): cartões de crédito, hipotecas etc.</li> <li>▪ Histórico formal de crédito (EQUIFAX)</li> <li>▪ Outros documentos eventualmente solicitados pela consultora de crédito comunitário</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contingente à demanda</li> </ul>
Indeferimento do Pedido de Empréstimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>▪ Dossiê do proponente é arquivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponentes</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário (ACEM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiê do proponente</li> </ul>	

(continua na próxima página)

Fases	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade	
<p><i>Apresentação do Plano de Negócio do Proponente ao Comitê de Equipe (ACEM)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultora de crédito comunitário apresenta os dados preliminares do proponente e do seu plano de negócio ao comitê de equipe da ACEM</li> <li>▪ A participação na reunião do proponente é facultativa</li> <li>▪ Participantes da reunião analisam, com base na ficha preliminar de avaliação preenchida pela consultora de crédito comunitário, se o plano de negócio atende a todos os critérios e exigências da ACEM, <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caso o comitê de equipe entenda que o plano de negócio demande melhorias, ele pode designar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Um <i>coach</i> interno (ACEM) ou externo (voluntário) para auxiliar o proponente</li> <li>▪ Encaminhar o proponente a organizações parceiras da ACEM que possam auxiliá-lo na concepção e melhoria do seu plano de negócios</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Participantes da reunião podem entrar em contato com fornecedores, clientes, ou outras pessoas e organizações apontadas no plano de negócios, ou indicadas verbalmente pelo proponente, para obter informações adicionais a respeito de seu projeto <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluindo as outras organizações as quais estão financiando ou têm intenção de financiar o projeto do proponente – especialmente se as mesmas já forem parceiras da ACEM</li> </ul> </li> <li>▪ Participantes da reunião deliberam sobre a elegibilidade e viabilidade socioeconômica do plano de negócios do proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participantes do comitê de equipe da ACEM</li> <li>▪ Proponente (presença facultativa)</li> <li>▪ Outros atores individuais e organizacionais participantes do plano de negócios do proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membros do comitê de equipe utilizam: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ficha preliminar de avaliação</li> <li>▪ Tabela LICO</li> <li>▪ Documentos do proponente coletados na reunião de escrutínio e orientação</li> </ul> </li> </ul>		
	<p><i>Indeferimento do Plano de Negócios<sup>1</sup></i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>▪ Dossiê do proponente é arquivado</li> <li>▪ Ata da reunião é providenciada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participantes do comitê de equipe da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução formal da decisão do comitê de equipe da ACEM</li> <li>▪ Ata da reunião</li> <li>▪ Dossiê do proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semanal</li> </ul>
	<p><i>Deferimento do Plano de Negócio</i></p> <p><i>&lt;CAN\$ 3 mil</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário reenvia ao proponente a lista de documentos necessários para a abertura de pedido de empréstimo à ACEM</li> <li>▪ Proponente é chamado para assinar documentos de solicitação de empréstimo</li> <li>▪ Ata da reunião é providenciada</li> <li>▪ Passa-se à etapa “<i>Preparação do Acordo de Empréstimo</i>”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participantes do comitê de equipe da ACEM</li> <li>▪ Proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução formal da decisão do comitê de equipe da ACEM</li> <li>▪ Lista de documentos para abertura de pedido de crédito à ACEM</li> <li>▪ Formulário de pedido de empréstimo (para empréstimos &lt;CAN\$3.000,00)</li> <li>▪ Formulário de consentimento de cedência de informações<sup>99</sup></li> <li>▪ Ata da reunião</li> </ul>	
<p><i>Deferimento do Plano de Negócio</i></p> <p><i>&gt;CAN\$ 3 mil</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário reenvia ao proponente a lista de documentos necessários para a abertura de pedido de empréstimo à ACEM</li> <li>▪ Ata da reunião é providenciada</li> </ul>				

(continua na próxima página)

<sup>99</sup> Este contrato autoriza a ACEM a trocar informações com outros parceiros-financiadores do projeto do proponente.

Fases	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade
<p><i>Apresentação do Plano de Negócio do Proponente ao Comitê de Empréstimo (ACEM)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uma semana antes da reunião do comitê de empréstimo, a consultora de crédito comunitário envia aos seus participantes toda a documentação necessária para a avaliação do plano de negócios do proponente</li> <li>▪ A consultora de crédito comunitário realiza uma primeira apresentação – resumida – do plano de negócios do proponente</li> <li>▪ O proponente apresenta seu plano de negócios e responde às dúvidas dos integrantes do comitê de empréstimo</li> <li>▪ Com base (a) no plano de negócios do proponente, (b) na sua ficha preliminar de avaliação (anteriormente preenchida pela consultora de crédito comunitário), (c) na documentação suplementar disponível, e (d) na apresentação do proponente, o comitê de empréstimo delibera a respeito da cessão ou não do empréstimo ao mesmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participantes do Comitê de Empréstimo da ACEM</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário</li> <li>▪ Proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ficha preliminar de avaliação</li> <li>▪ Documentos coletados na reunião de escrutínio e orientação sobre o proponente e seu plano de negócios</li> </ul>	
	<p><i>Indeferimento do Plano de Negócio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comitê de empréstimo emite a decisão formal</li> <li>▪ Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>▪ Dossiê do proponente é arquivado</li> <li>▪ Ata da reunião é providenciada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participantes do comitê de empréstimo da ACEM</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário Proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução formal da decisão do comitê de empréstimo da ACEM</li> <li>▪ Ata da reunião</li> <li>▪ Dossiê do proponente</li> </ul>
<p><i>Deferimento do Plano de Negócio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comitê de empréstimo emite a decisão formal</li> <li>▪ Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>▪ Proponente é chamado para assinar documentos de solicitação de empréstimo</li> <li>▪ Ata da reunião é providenciada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participantes do comitê de empréstimo da ACEM</li> <li>▪ Consultora de crédito comunitário</li> <li>▪ Proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução formal da decisão do comitê de empréstimo da ACEM</li> <li>▪ Formulário de pedido de empréstimo</li> <li>▪ Ata da reunião</li> </ul>	

(continua na próxima página)

Fases	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade
Apreciação do Pedido de Empréstimo pelo <b>Conselho de Administração (ACEM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretora executiva da ACEM:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta o plano de negócio aprovado pelo Comitê de Empréstimo da ACEM ao Conselho de administração da ACEM</li> </ul> </li> <li>Conselho de administração da ACEM delibera sobre a concessão do empréstimo ao proponente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretora executiva da ACEM</li> <li>Conselho de administração da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulário de pedido de empréstimo</li> <li>Documentação do proponente e do seu plano de negócio</li> </ul>	
<i>Indeferimento do Pedido de Empréstimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>Dossiê do proponente é arquivado</li> <li>Ata da reunião é providenciada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes do conselho de administração da ACEM</li> <li>Diretora executiva da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisão formal do conselho de administração da ACEM</li> <li>Ata da reunião</li> <li>Dossiê do proponente</li> </ul>	
<i>Deferimento do Pedido de Empréstimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponente é formalmente comunicado da decisão</li> <li>Ata da reunião é providenciada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes do conselho de administração da ACEM</li> <li>Diretora executiva da ACEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisão formal do conselho de administração da ACEM</li> <li>Ata da reunião</li> </ul>	
<i>Preparação do Acordo de Empréstimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A consultora de crédito comunitário:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica se (a) a empresa do proponente está devidamente registrada junto ao órgão legal responsável em Montreal e se (b) a mesma possui conta bancária comercial</li> <li>Redige o acordo de empréstimo (contrato) sob os termos (a) aprovados pelos comitês de equipe e de empréstimo e sob (b) as exigências legais locais, e institucionais da ACEM</li> <li>Redige a tabela de amortização do empréstimo</li> <li>Redige a autorização de débito direto das parcelas do empréstimo na conta comercial do proponente a qual receberá o crédito da ACEM</li> </ul> </li> <li>Diretora executiva da ACEM avalia a conformidade do acordo de empréstimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de crédito comunitário</li> <li>Diretora executiva</li> <li>Integrante do conselho de administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro comercial da empresa do proponente</li> <li>Comprovante de conta corrente comercial registrada sob o nome da empresa do proponente</li> <li>Acordo de empréstimo</li> <li>Tabela de amortização de empréstimo</li> <li>Autorização de débito direto das parcelas do empréstimo na conta comercial do proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingencial</li> </ul>
<i>Cessão do Empréstimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretora executiva da ACEM solicita para o conselho de administração da ACEM a emissão de cheque nominal, no valor do empréstimo a ser cedido, ao proponente</li> <li>O conselho de administração da ACEM emite o cheque nominal ao proponente</li> <li>A diretora da ACEM e outro integrante do conselho de administração assinam o cheque nominal ao proponente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cheque nominal ao proponente no valor do empréstimo cedido</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponente é chamado à ACEM para a assinatura do acordo de empréstimo</li> <li>Proponente deixa para a ACEM um cheque nominal, em branco – registrado na conta comercial na qual o valor do empréstimo será depositado</li> <li>Proponente assina a autorização de débito direto previamente preenchida pela ACEM</li> <li>Consultora de crédito comunitário e proponente lêem em conjunto o acordo de empréstimo</li> <li>A diretora executiva e o proponente assinam o acordo de empréstimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de crédito comunitário</li> <li>Diretora geral</li> <li>Proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acordo de empréstimo</li> <li>Cheque em branco, nominal a ACEM, de proponente</li> <li>Autorização de débito direto das parcelas do empréstimo na conta comercial do proponente</li> </ul>	

(continua na próxima página)

Fases	Ações	Participantes	Documentos	Periodicidade
Acompanhamento do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de crédito comunitário:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Repassa o processo contendo todas as informações (identificação, avaliação e cessão do empréstimo) coletadas do proponente (tomador de crédito), e do seu plano de negócio à consultora de acompanhamento</li> <li>Coloca o tomador de crédito em contato com a consultora de acompanhamento a qual se responsabilizará pelo seu <i>follow up</i> (monitoramento)</li> </ul> </li> <li>Consultora de acompanhamento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Dependendo do caso, confecciona a hipoteca dos ativos adquiridos pelo proponente com o valor tomado em empréstimo</li> <li>Ao decorrer do prazo de maturação do empréstimo, verifica se os débitos estão sendo realizados normalmente na conta corrente comercial da empresa do tomador de crédito</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de crédito comunitário</li> <li>Consultora de acompanhamento</li> <li>Tomador de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentação de identificação, avaliação e empréstimo do tomador de crédito</li> <li>Hipoteca dos ativos adquiridos pelo proponente com o valor tomado em empréstimo (contingencial)</li> <li>Autorização de débito direto das parcelas do empréstimo na conta comercial do proponente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingente à necessidade</li> </ul>
Suporte ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de acompanhamento e agente comunitário e econômico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitora o desempenho do tomador de crédito                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Ligações</li> <li>Visitas <i>in loco</i></li> </ul> </li> <li>Contato com outros indivíduos e organizações parceiras em interação com o tomador de crédito e sua empresa</li> <li>Balanços contábeis e orçamentos financeiros detalhados (trimestrais e anuais)</li> <li>Internet</li> </ul> </li> <li>Oferece suporte ao tomador de crédito               <ul style="list-style-type: none"> <li>Auxílio técnico através dos voluntários da ACEM</li> <li><i>Networking</i> com organizações parceiras e clientes da ACEM</li> <li>Treinamentos providos interna ou externamente, através das organizações parceiras da ACEM</li> </ul> </li> <li>Renegocia os termos e condições do empréstimo em andamento, quando necessário, junto às seguintes instâncias               <ul style="list-style-type: none"> <li>Diretora executiva da ACEM</li> <li>Comitês de equipe e de empréstimo da ACEM</li> <li>Conselho de administração da ACEM</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de acompanhamento</li> <li>Agente comunitário e econômico</li> <li>Tomador de crédito</li> <li>Outros indivíduos e organizações parceiras em interação com o tomador de crédito e sua empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de acompanhamento de tomador de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento: semanal</li> <li>Suporte: contingente à necessidade</li> </ul>
Enforcement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de acompanhamento (apoiada pelos outros profissionais da ACEM):               <ul style="list-style-type: none"> <li>Localiza e realiza a cobrança dos débitos dos tomadores de crédito inadimplentes. Recursos utilizados na cobrança:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes interpessoais do tomador de crédito</li> <li>Rede de organizações parceiras</li> <li>Comunidade local</li> <li>Internet</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de acompanhamento</li> <li>Tomador de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato</li> <li>Ficha de acompanhamento de tomador de crédito</li> <li>Hipoteca dos ativos adquiridos pelo proponente com o valor tomado em empréstimo (contingencial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingente à necessidade</li> </ul>
Finalização do Empréstimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>O empréstimo é encerrado por               <ul style="list-style-type: none"> <li>Quitação de todas as parcelas <i>ou</i></li> <li>Exclusão nos livros contábeis da ACEM do saldo em atraso a pagar pelo tomador de crédito (<i>write-off</i>)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultora de acompanhamento</li> <li>Tomador de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de acompanhamento de tomador de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando do prazo final de maturação do empréstimo <i>ou</i></li> <li>Quando de exclusão de saldo a pagar pelo tomador de crédito dos controles da ACEM (<i>write-off</i>)</li> </ul>

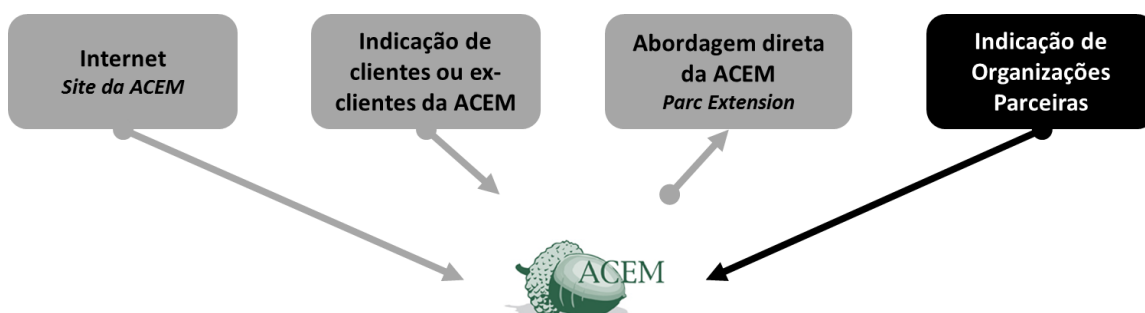
Figura 01.XI. Fluxo de Empréstimo Expandido da ACEM

Fases	Questões-Chaves a Serem Respondidas Pela ACEM
(a) Captação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como os clientes chegam a ACEM?</li> </ul>
(b) Avaliação da (b1) adequação do proponente ao público-alvo da ACEM e da sua (b2) confiabilidade moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O proponente faz parte do público-alvo da ACEM?</li> <li>▪ O proponente é moralmente confiável?</li> </ul>
(c) Avaliação da (c1) adequação e viabilidade do plano de negócios do proponente, da sua (c2) capacidade técnica e (c3) do impacto do plano de negócios na comunidade local, em termos de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O plano de negócio é viável? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operacionalmente; mercadologicamente; financeiramente; legalmente</li> <li>▪ Nível de risco</li> </ul> </li> <li>▪ O proponente possui acesso aos recursos necessários para a implementação do plano de negócios?</li> <li>▪ O proponente possui capacidade técnica para implementar com sucesso seu plano de negócio? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidade para produzir os produtos indicados ou entregar os serviços projetados; formação pertinente ao projeto; <i>expertise</i> teórica e/ou prática em relação à área do projeto proposto no plano de negócios</li> </ul> </li> <li>▪ O plano de negócio gera impacto social positivo na comunidade local? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração de emprego; proteção e/ou educação ambiental; promoção do desenvolvimento sustentável; atividades culturais; igualdade social</li> </ul> </li> </ul>
(d) Arranjo contratual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais são as condições do empréstimo? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Termos do reembolso</li> <li>▪ Garantias reais e pessoais exigidas</li> </ul> </li> </ul>

**Figura 02.XI. Principais Fases da Atividade de Avaliação da ACEM**

### (a) Captação de clientes

Conforme mostra a figura 03.XI, os clientes chegam a ACEM através de quatro canais. São raros os casos em que ela aborda diretamente seu público-alvo. Ao contrário, o que normalmente ocorre é tomada de iniciativa pelos seus próprios proponentes ou então a sua indicação através de uma ou mais organizações parceiras da ACEM.



**Figura 03.XI. Captação dos Clientes da ACEM**

Segundo a IMF, normalmente os tomadores de crédito que a contatam tomam conhecimento da mesma através ou do seu sítio eletrônico, mantido nos idiomas francês e inglês, ou de contatos informais estabelecidos dentro da própria comunidade.

*Kuri*                      *And how do your clients get to know ACEM?*  
Word of mouth [*nas comunidades locais e entre clientes e ex-clientes*] and the website. Most of them come from the website.

Atualmente, a única ação sistemática voltada à abordagem direta de potenciais tomadores de crédito está em fase piloto no bairro mais pobre de Montreal, *Parc Extension*, integrado quase que completamente por imigrantes sul-asiáticos recentes. Até então, são muito poucos os tomadores de crédito atendidos através deste canal.

Segundo ACEM (2011g), a ACEM decidiu abrir um ponto de atendimento em *Parc Extension* motivada, entre outros fatores, por estudos os quais mostrariam que os indivíduos considerados excluídos ou discriminados têm maior dificuldade em locomover-se ou mudar-se para fora do próprio bairro ou distrito. Desta forma, através do estabelecimento de uma parceria com um dos seus clientes, uma organização comunitária instalada naquela área da cidade, a ACEM proveu um canal de acesso a esta população.

*Entrevista coletiva*                      *Kuri: Park extension is one of the poorest districts in Montreal and even in Canada. So, I try to be there every Friday evening to talk to these people, try to see how they are living, whether they have a job, if they have thought about entrepreneurship. And maybe invite them to come to ACEM or other organizations.*

*Amrita: This is just a project, a trial. He goes every Friday afternoon. But it's in a Laundromat, so it's not in an office. We finance the Laundromat, so we feel we can use it... We don't pay a rent to the Laundromat.*

A quarta parte de entrada aos clientes da ACEM são suas organizações parceiras. Conforme poderá ser observado ao decorrer deste APÊNDICE, o referenciamento mútuo de clientes atuais e potenciais entre organizações de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal é uma prática comum.

*Kuri*                                      *And we have referring [*de clientes*] from other organizations. You know SAGE? They help people to write their business plan. So, once they finish helping people writing their business plan... Most of the time they refer them [*os clientes*] to us... Just like Chafric e CDECs.*

*ACEM (2006, p. 3)*                      *Nós continuamos com referenciamentos aos serviços de apoio à criação de *start-ups*, de treinamento etc. oferecidos pelos nosso parceiros, como um todo. São exemplos: Compagnie F, Fonds Investissement Femme Montréal, Fonds Afro, CREC Saint-Léonard, CDEC CDN-NDG, CDEC CS-PLM, Projet Aurora, os SAJEs, e todos os CDECs e CLDs.*

Os clientes direcionados a ACEM são indicados por outras organizações de caráter desenvolvimentista. Enquanto algumas também enfocam a microfinança, outras oferecem serviços de apoio a públicos-alvo semelhantes aquele da ACEM: indivíduos pobres e/ou excluídos, imigrantes recentes etc. Entre estes serviços há desde o auxílio à elaboração do plano de negócio até a profissionalização empreendedora. Vários relatos



de clientes e ex-clientes da ACEM ilustram a prática da indicação de tomadores de crédito entre organizações parceiras:

- ACEM (2008a, p. 3)* *Como você conheceu a ACEM?*  
Quando visitei um agente de empregos em 2004, comentei sobre meu desejo em iniciar um negócio próprio. Então, indicaram-me o SAJE. Fui à reunião de informação e dei-me por conta que ainda não estava pronta. Então procurei por emprego, mas depois de alguns trabalhos terminei desempregada. Isto, entretanto, deu-me coragem para iniciar meu negócio. Então comecei junto ao SAJE um treinamento em empreendedorismo que me ajudou muito. Após, fui indicada a ACEM e ao RESO, os quais me ofereceram suporte financeiro.
- ACEM (2011j, p. 2)* *Como você conheceu a ACEM?*  
A ACEM nos foi apresentada pelo CDEC Plateau Mont-Royal Centre-Sud.
- ACEM (2011k, p. 2)* *Como você conheceu a ACEM?*  
Conheci a ACEM através do meu CLD mais próximo.
- ACEM (2007b, p. 2)* *How did you get started?*  
I immigrated to Canada two years ago with the same idea in mind: opening my own business. But it was so difficult at first. I did not know where to go or how to start. First, I went to SAJE Montreal. They trained me to write my business plan. Then they referred me to ACEM for financial assistance.
- ACEM (2013b, p. 1)* *ACEM played an important role as a complementary organization in our financing needs. We had made several requests for financing but as always someone has to be ready to accept the project before the others decide to go with it. ACEM served as leverage and helped solidify our financial project.*

De todos os quatro canais de entrada disponíveis aos clientes da ACEM, este último é o mais impactante para a atividade de avaliação. Clientes indicados por organizações parceiras são normalmente acompanhados de um conjunto maior de informações prévias, normalmente cedido pela instituição comunitária que o direcionou a ACEM. Além disto, o fato destes tomadores de crédito, potenciais ou atuais, terem sido anteriormente recebidos por organizações pertencentes ao círculo de relações de confiança da ACEM, confere aos mesmos um maior grau de confiabilidade inicial, haja vista terem passado por uma primeira avaliação.

- Amrita* *Sometimes, the cost of the project [para o qual um proponente solicita crédito] has many partners [outras organizações parceiras da ACEM financiando o mesmo cliente] and we will be collaborating with the other partners. And if they're saying 'yes' [ao pedido de crédito de um mesmo cliente], most probably we'll be more inclined to study the file too. So, yes, there is a lot of collaboration in that.*

Como será mostrado nos próximos tópicos, a prática de indicação de clientes entre organizações pertencentes ao movimento de econômico-desenvolvimento comunitário de Montreal possui desdobramentos importantes não só para a atividade de avaliação, mas também para os processos de monitoramento o *enforcement*.

(b) Avaliação da (b1) Adequação do Proponente no Público-Alvo da ACEM e (b2) da sua Confiabilidade

#### *Adequação ao público-alvo*

Conforme apresentado ao longo da descrição da ACEM, seu público-alvo é formado por indivíduos pobres e/ou em situação de exclusão social, particularmente imigrantes recentes, mães solteiras e mulheres no geral, jovens desempregados e outras minorias visíveis localizadas na ilha de Montreal (ACEM, 2012a). A ACEM utiliza aspectos econômicos e sociais para delimitar esta população. O aspecto econômico é pautado sobre (a) o critério oficial do governo canadense que define formalmente o que é pobreza e (b) sobre a conformidade documental do proponente. A análise da situação social dos possíveis clientes, por sua vez, é mais subjetiva e focaliza, antes de tudo, a percepção do nível de exclusão social eventualmente sofrido. A verificação da adequação ao público-alvo se concentra nos estágios iniciais do processo de avaliação do cliente: contato inicial, reuniões de escrutínio e orientação e reuniões do comitê de equipe.

Tratando inicialmente do aspecto econômico, a ACEM define pobreza tal qual o estipulado pelo Departamento de Estatística do Canadá: “*the income threshold below which a family will likely devote a larger share of its income on the necessities of food, shelter and clothing than the average family [canadense]*” (STATISTICS CANADA, 2012). Segundo a mesma fonte, estima-se que as famílias situadas abaixo deste nível de renda gastem em alimentação, vestuário e moradia um valor proporcional aos seus rendimentos, no mínimo, 20% maior do que as famílias de classe média. Estes valores são divulgados sob a denominação de Pontos de Corte de Baixa Renda ou *Low Income Cut-Offs* (LICOs), no seu original. A figura 04.XI lista as cifras do LICOs 2011.

Os proponentes da ACEM devem possuir uma renda anual familiar *per capita* inferior aos valores estipulados na tabela LICOs para serem elegíveis ao crédito. Isto significa que a renda familiar anual bruta de um candidato a empréstimo o qual possua uma família de três pessoas não pode ultrapassar CAN\$34.646,00, por exemplo.

Tamanho da Família	Renda Familiar Anual <sup>(1)</sup> (CAN\$)
1 pessoa	22.637,00
2 pessoas	28.182,00
3 pessoas	34.646,00
4 pessoas	42.065,00
5 pessoas	47.710,00
6 pessoas	53.808,00
7 ou mais pessoas	59.907,00

(1) Valor calculado antes das taxas

**Figura 04.XI. Pontos de Corte para Baixa Renda (LICOs) - 2011**

Fonte: Statistics Canada (2012)

A ACEM também possui uma política definida para o outro extremo da faixa populacional dita pobre. Mesmo embora não exista um limite formal estabelecido, o fato é que a ACEM não atende públicos extremamente empobrecidos ou com sua capacidade de gestão de algum modo comprometida. Segundo ela, estes indivíduos precisam de um suporte mais elementar do que o apoio financeiro-empresarial. Adicionalmente, a metodologia de empréstimo da ACEM, mais especificamente, a exigência de um plano de negócio técnico e robusto, também acaba por excluir as parcelas da população com menor grau de formação.

*Kuri* Most of people there [*Parc Extension*] are living day-to-day... And one question which comes back every day is if they will have the money for their own personal needs. That's why we don't take this kind of client [...] If I speak, for example, to ten people, may I'll have one who has already thought about entrepreneurship. And one question which comes back every day is if they will use the money for their own personal needs and not for a project.

*Entrevista coletiva* *Amrita*: We don't target them [*clientes em estado de pobreza absoluta, como moradores de rua*] directly, but we know the organizations [*focadas nesse tipo de público*]... So, they might refer somebody to homeless people organizations.  
*Kathy*: Yes, because many of them have psychological problems...

*Amrita* So, that [*a exigência de um plano de negócio por parte da ACEM*] is actually a way to excluding people who are not very instructed. When you're asking for a business plan, actually... It's not everybody who can do a business plan. So, that's why we have the business plan template [*um modelo simplificado de plano de negócio oferecido para a ACEM para pedidos de empréstimo inferiores a CAN\$3.000,00*]. But, actually, we don't have too much demand. Last year, did we do one loan with business plan template [*risos*]? Altogether we might have done 20 loans with the business plan template.

Embora a tabela LICOs sirva como uma referência objetiva para a ACEM estipular a elegibilidade de seus proponentes, outros fatores são considerados concomitantemente a esta ferramenta. Vários exemplos foram observados durante as reuniões dos comitê de equipe e de crédito. Em um dos casos, os integrantes da reunião questionaram se um proponente o qual auferia rendimentos anuais superiores ao limite estipulado pela tabela LICOs possuía casa própria. Frente à resposta negativa, entendeu-se que o mesmo ainda

era elegível ao empréstimo, visto que mantinha gastos adicionais com o aluguel da sua residência. Em outra situação, a diretora executiva da ACEM questionou à consultora de crédito comunitário responsável por um proponente se o mesmo residia com a namorada. A dirigente da organização julgou que, naquela conjuntura específica, os rendimentos da companheira do proponente deveriam ser contabilizados no total dos ganhos familiares, já que ambos dividiam a mesma moradia. Feito o novo cálculo, o candidato a tomador de crédito extrapolou o limite do LICOs e perdeu sua elegibilidade. Este indício se soma a outros para indicar que a análise da adequação do proponente ao público-alvo da ACEM é ampla e sujeita a algum grau de subjetividade.

*Kuri* We make a global analysis of his situation. Somebody can earn more than CAN\$22.000,00 [*limite superior da tabela LICOS para 01 pessoa*], but if he's living with two children this can be taken into account... Or if he has lost his job and he can't get another one. If he's sick... There are some other situations where the person is sick or he has a problem which prevents him from having a job we don't look at the revenue anymore.... We try to see the chance of the person to get another job. [...] And when the person is excluded, it can be impossible for him to get a loan anywhere else. For example, two months ago we financed a project. The money he was earning in the past three years was almost CAN\$50.000/year... But he was 61 years old and it was impossible for him to get another job. So, we made a global analysis...

*Amrita* [...] We asked our board to reflect and we said 'we should place more emphasis on exclusion as well. Because it's not just poverty. It's exclusion'. [...] Immigrants who are excluded may be not necessarily poor. But they are excluded from the job market because their qualification is not recognized. So we said 'we have to catch them as well because there is a need for them'.

Como Kuri e Amrita explicam, pobreza e exclusão não são necessariamente sinônimos para a ACEM e são sempre considerados durante as análises de pedido de crédito. Suas falas também indicam que a situação social do cliente possui um peso importante nesta análise. Públicos normalmente menos favorecidos e que têm dificuldade em acessar os canais formais de crédito recebem atenção especial da ACEM. As chamadas minorias visíveis costumam ter maior facilidade em obter empréstimo nesta IMF. Os integrantes daquelas parcelas mais homogêneas da população local, por outro lado, podem ter certa dificuldade em tomar seus empréstimos.

Durante o acompanhamento de uma reunião de escrutínio e avaliação realizada entre Kuri e um proponente pode-se observar um caso emblemático. O candidato ao empréstimo era um homem branco, jovem, natural de Montreal e de família inglesa. Após explicado em detalhes o processo de empréstimo da ACEM e informada a documentação necessária para a abertura do pedido de crédito, a sua reunião foi dada por encerrada. Perguntado pelo pesquisador sobre a probabilidade daquele proponente

receber o empréstimo, Kuri informou que suas chances não eram as maiores, visto que o seu perfil costumava ser bem aceito nas instituições formais de crédito – mesmo embora a renda anual do proponente estivesse dentro da LICOs.

Essa verificação da situação econômica e social dos potenciais clientes da ACEM ocorre através de entrevistas apoiadas por de uma série de documentos formais comprobatórios solicitados aos mesmos. A documentação é exigida do candidato ao empréstimo e de todos os seus sócios futuros ou atuais, eventualmente existentes. Embora documentos adicionais possam ser solicitados, dependendo de cada caso, a listagem básica a ser entregue pelo proponente é a que segue abaixo. Os documentos mais críticos da listagem estão grifados em itálico.

*ACEM (2009b, p. 1)*

- *Plano de negócio*
- Formulário de pedido de crédito preenchido
- Comprovante de residência
- Comprovante de imigração ou status de refugiado (no caso de o proponente não for cidadão canadense)
- *Comprovação de renda individual e familiar* (imposto de renda mais recente, comprovação de recebimento de benefício desemprego ou outros benefícios governamentais)
- Balanço patrimonial pessoal juramentado
- Comprovação do último grau acadêmico obtido
- Comprovação das últimas experiências de trabalho
- *Histórico formal de crédito* (relatório de crédito Equifax ou *TransUnion of Canada*)
- Cartas de recomendação

Estes documentos oferecem a ACEM uma primeira visualização das condições econômicas do proponente e de sua família, da sua formação educacional, do seu histórico profissional e do seu perfil como pagador. Como a maioria destes itens é emitida por órgãos governamentais, instituições financeiras e centros formais de educação, sua validade, assertividade e, portanto, confiabilidade, costumam ser tomadas pelos seus valores de face. Como Madalaine afirma, esta documentação “*gives us [ACEM] a full portrait of the situation of the person and prevents us to help people who would be dishonest to us*”. Desta forma, o processo de avaliação da ACEM é facilitado.

Por outro lado, a exigência destas comprovações pode afastar alguns tomadores de crédito. Nem todos os interessados em obter um empréstimo possuem a totalidade dos documentos exigidos. Os imigrantes, um dos públicos de maior interesse nos serviços da ACEM, são um caso especial. Como muitos deles chegaram recentemente ao

Canadá, é comum ainda não possuírem uma série de documentos correntes do país e da região.

*Kuri* Sometimes it's difficult, because most of the borrowers who I meet, they don't come back because of the papers we asked them to give us. But I don't think this is caused by ACEM. This is caused by the system. This is the system in Canada. It always tries to have a lot of information about the borrowers. And sometimes this is a problem.

When I ask documents it's because there's a chance for the person to get the loan. And there're some documents which are difficult [*de serem obtidos*], like permits... Two months ago I received a woman who wanted to make wine and she needed a permit. Her project was very good... I saw the sales she was doing. But the problem was the permit... She has never come back. When I see that the person doesn't come back, I call him... But most of the time they will tell you 'I'm looking for the document', but they never come back....

O relatório de crédito do Equifax talvez seja o ponto mais sensível neste sentido. Equifax é uma companhia canadense especializada em informações financeiras e comerciais (EQUIFAX, 2012). Seu relatório é importante para a ACEM porque informa a ranking de crédito dos seus proponentes. Ou seja, este documento mostra de forma resumida e acurada se o candidato ao empréstimo é bom pagador ou não, se ele declarou falência alguma vez no passado e outras informações relevantes sobre sua vida financeira. Madalaine, sendo uma estrangeira no Canadá, relata na sua própria experiência com o relatório Equifax a dificuldade que os imigrantes sofrem para conseguir construir seu histórico de crédito.

*Madalaine* A few years ago I decided to buy a house here [*em Montreal*]. But before, I had no Equifax because I didn't want to have anything to do with credit. I have no credit card. If you don't have any credit card, you have no credit history. So you would get a blank Equifax with nothing on it, but you wouldn't get a good credit rate because in order to get a good credit rate you need to have a credit. And that's a stupid thing here... [...] And in the States it was the same. I had been three years in the States and it was the same. I had no credit. And even if I applied for a job they were looking at my credit history and saying 'you don't have any credit'. [...] So, if you don't have any credit history, you're not considered as a good payer. So, you have no proof that you are able to repay. So, for immigrants it's complicated because it's difficult to get credit.

Com o objetivo de evitar levantar uma barreira maior para seu público-alvo, a ACEM costuma flexibilizar a documentação exigida do proponente: “*We always try to adapt our documents to the level of poor people*”, segundo Kuri. O relatório de crédito Equifax, por exemplo, pode eventualmente ser substituído por cartas de recomendação de fornecedores ou comerciantes locais. Não obstante, esta flexibilização dependerá da percepção em relação à confiabilidade do candidato ao empréstimo e dos requisitos legais exigidos para a implementação do seu plano de negócio. A ACEM

contemporizará até o limite da confiança que ela deposita no proponente, e até o limite em que a viabilidade operacional e financeira do negócio não seja posta em risco.

Além da dificuldade enfrentada por alguns clientes para obter todos os documentos necessários, é também comum eles mostrarem resistência em apresentar determinados relatórios considerados por eles demeritórios, ou porque acusariam seu estado de grave pobreza, ou porque arriscariam sua elegibilidade ao crédito.

*Madalaine* Of course we want to see their income, but some people don't want to show that... And that's a big problem because, since we're helping only people under the poverty level. And we explain that 'If you don't show us your tax declaration, then we're not able to see if we can help you'. [...] Since people have nothing, they're really poor... Sometimes they feel a little bit ashamed. But then when they understand that it's because we want to give priority to the poor people, then usually there's no problem with the papers.

Os casos em que o proponente tem um histórico de crédito negativo ou então decretou falência parecem ser os mais evidentes. A ACEM, no entanto, também costuma flexibilizar e, de certo modo, subjetivar a análise do relatório Equifax. Como o trecho abaixo mostra, esses eventos não são suficientes por si só para excluir a candidatura do requerente ao crédito.

*Amrita* We want to know what is on in their credit report. Sometimes they say 'I don't have a credit report', but we just want to see it. It's also part of their education... [...] The other think is... If they declare bankruptcy, we say 'technically it doesn't stop you from getting a loan from ACEM'. But we do require that the debt is liberated. So, there's a formal requirement. Yes, they could have declared bankruptcy, but to be liberated they have to wait nine months [*a ACEM exige do proponente o comprovante de liberação do débito*]. But having declared bankruptcy, we also take that into account. We want to understand why they declared bankruptcy and so on.

*If a person has declared bankruptcy that means that he had gone through some financial problem, right? Is that a sign that this borrower is a risky one?*

Yes. That's why we have to use our subjective assessment. Actually, on our loan application form, one of the questions is 'what did you learn from this bankruptcy?' So, I want to see if they have the tendency to do the same thing again. We could make a mistake, I guess, on the subjective side, but we try to cover it... I want answers from them.

Como se pode ver, toda essa verificação documental sustenta o processo de avaliação da elegibilidade dos proponentes da ACEM, complementado pela avaliação subjetiva do seu *staff*. Estas provas documentais ainda exercem outras influências no processo de avaliação dos clientes como um todo. Talvez a mais importante delas seja a que incorra sobre a apreciação do seu caráter, ou confiabilidade.

### *Avaliação da confiabilidade moral do proponente*

Os esforços da ACEM em entender o caráter, a confiabilidade moral, dos seus candidatos a empréstimo concentram-se nos estágios iniciais do processo de avaliação e estendem-se por todo o processo de empréstimo. As evidências deixam claro, desde o início, que a percepção do nível de confiança do proponente é o ponto mais importante do seu processo de escolha dos clientes a serem financiados. Como Kathy afirma, “*our work is all trust-based*”. Kuri reforça a mensagem de Kathy ao afirmar que ele não tem nenhum tipo de preferência em relação a que tipo de cliente atender, eles apenas devem ser “*serious borrowers... Borrowers who tell you the truth... Who are honest*”. De modo geral, a perspectiva dos entrevistados é a de que a confiabilidade do tomador de crédito minimiza a probabilidade de *default* e, ao mesmo tempo, do seu fracasso enquanto empreendedor.

Joanne                      It’s really building the relationship between us [ACEM] and them [os clientes]. [...] Somebody [colaborador da ACEM] starts talking about a project, that it is good, there’s good business plan and stuff, you can feel that they are not talking about the person, right... but, you [colaborador da ACEM] trust that person? What is your impression on that person; do you trust that person? *I don’t care how good the project is, that’s just some paper. If you don’t trust that person, we will not lend to them.* You’ll verify, you’ll go through... You’ll pull the question out why you don’t feel like you can trust that person. But if you think that person is untruthful, we shouldn’t be lending to him. Because it’s easy to people have a good business plan. But it’s not easy to have a trustfully nature. And it is important in business as well [...], right? Good business practices are built on relationship building as well. [...] If you can’t convince the people that give you the loan that you’re trustworthy, or you’re acting in a way that is not trustworthy... It’s going to affect the success of the business, anyway. So, it’s an essential question for us. Basically, fundamentally, if we feel that we can’t trust a person, we won’t give the loan.

Para a ACEM, a confiança é construída caso-a-caso, interpessoalmente, desde os primeiros contatos com o proponente. Como Amrita diz, “*we stress right from the beginning [...] that we really want them to be open to collaborate*”. O processo de acompanhamento individual, iniciado pelo agente comunitário e econômico (Kuri), prosseguido pela consultora de crédito comunitário (Kathy ou Amrita) e, após, assumido pela consultora de acompanhamento (Madalaine) foi desenhando prevendo este tipo de desenvolvimento. Cada um destes profissionais tenta estabelecer um relacionamento de fidúcia com o proponente. O decorrer de todo o processo de empréstimo será fortemente afetado pela qualidade desta relação. Durante a fase de avaliação, quanto maior a confiança, maior será a abertura do cliente e sua predisposição em ceder informações pessoais e profissionais a respeito de si mesmo e



de seu plano de negócio. O fato de dois terços dos clientes da ACEM serem imigrantes impõe um desafio adicional no esforço de construção de relações de confiança. Como seu staff explica,

- Joanne* Montreal has 130 different spoken languages. ACEM... there are 40 spoken languages [*somando seus clientes*] other than English and French... So, that is a lot of cultural diversity... And you can't put all African in the same basket. Africa is an immense continent with a whole bunch of different cultural norms and it takes a long time to fine tune of certain things and sometimes we don't fine tune of certain things... It is impossible to fine tune of everything...
- Kuri* Yes, I have to adapt them [*clientes imigrantes*]. I'm not necessarily trying to know the Quebec culture and adapt to it because people we receive here... Most of times they come from different countries, so, I try to adapt to each person and not only to the local culture. [...] Here, we adapt ourselves to the local law, but not necessarily to the local culture.
- Madalaine* For example, for Muslims, interest is not possible for them... So, it is a problem... Because Islam doesn't approve interest. But, of course, this business [*empréstimos das ACEM*] is full of interest. So, what we explain is that it's not interest; it's a solidarity contribution. So, we even had this borrower who said we should go to see an Imam<sup>100</sup>... Because, he needed an approval of an Imam to say 'ok, it's not a real interest. You can go'. [...] So, because we work with immigrants we need to adapt.
- Amrita* We have some cases where there are people who are not open to follow up. Like... I'm thinking of Rose [*cliente da ACEM*]. She's from Ivory Cost. [...] But we see that, honestly, Rose has a lot of problems and we said 'Rose, I can go to the board and say to stop your interest payments... You can only do capital payments, but in return we need to take stock of what you have in inventory, what is your publicity'... And she said 'No, no, no... I'll pay, I'll pay the loan!'. So, she's blocked up, culturally.

A diversidade de etnias e culturas do seu público-alvo acabou por imprimir na ACEM uma estrutura operativa igualmente multicultural: todo o seu *staff* e a maioria dos seus voluntários são estrangeiros. Juntos, os colaboradores da ACEM falam vários idiomas e também conhecem diversas nações ao redor do mundo. Esta configuração facilita a aproximação cultural e conseqüentemente, o desenvolvimento da confiança recíproca entre esta IMF e seus proponentes.

- Kathy* People are more comfortable coming to ACEM because it is constituted by immigrants.
- Amrita* [...] I speak Tamil [*língua nativa de parte da região sul Índia e da região nordeste do Sri Lanka*], for instance. It can come in hand... I know some of them [*clientes*] who do not speak Indian languages but... When people see – even people from Bangladesh or north India – when they see that there's an Indian [*Amrita é Indiana*]. Sometimes there's a connection... That you'll understand them. So, I think that that is an informal mechanism which kind creates a link between you. I mean, I will speak English [*e francês*]... I don't necessarily speak their language, but they felt that I'll understand the project better... When they come from that

---

<sup>100</sup> Imam é um líder religioso na religião Islâmica. Na tradição católica, o equivalente seria a figura do padre.

part of the world I can understand their mentality.

A identificação entre os colaboradores da ACEM e seus proponentes imigrados permite a superação de outras barreiras as quais excluem este público dos canais tradicionais de crédito. Exemplo recorrente é a incompreensão dos bancos em relação à situação psicossocial daqueles que chegam a um novo país. Muitos dos imigrantes recentes em busca de crédito para iniciar seus negócios próprios têm históricos educacional, profissional e, eventualmente, empreendedoriais extensos e comprovados. Entretanto, a incapacidade de adequar documentalmente essas atividades dentro dos padrões institucionais exigidos pelas instituições financeiras canadenses acaba por excluir automaticamente sua elegibilidade ao crédito. A frustração decorrente desta situação reforça o ímpeto dos agentes financeiros formais em refutar o imigrante. Como Joanne comenta, a ACEM é positivamente sensível a este fenômeno.

*Joanne* Because we work so much with immigrants, professional immigrants, they're often angry and they're often frustrated. They can be aggressive and being aggressive is not the same thing that being not trustworthy, right? So, you have to filter out and you have to work with people and see what they can settle down ... We have already gave loans to people that were very angry the first time we've met them. Because they were so frustrated or angry. They don't want have to jump some more hoops to maybe get some money to do something, maybe. So, part of the human resources here is developing the capacity to discern what is really going on. Because this is the problem when this people go to traditional lenders as well. The traditional lender, at the minute that you're looking angry, well... 'Next!' [*significando o próximo cliente; batendo as mãos, como que dispensando uma pessoa*]... So, you have to discern what is the behavior that is not trustworthy versus a behavior that can just be generated because somebody is frustrated.

O espelhamento do multiculturalismo do seu público-alvo na sua própria estrutura operativa é a primeira estratégia utilizada pela ACEM para melhor captar a confiabilidade dos seus potenciais tomadores de crédito. Duas outras estratégias complementam esta primeira. A segunda delas se dá pela (a) coerência percebida entre o que os documentos apresentados pelo proponente mostram e o seu discurso durante as entrevistas e reuniões realizadas e (b) pela prontidão em apresentar os documentos solicitados pela ACEM.

*Kuri* In this country [*Canadá*] everything is writing. So, if you are not honest in the economic plan, it is easy to know. Because we have the income declaration of people, we have Equifax etc. [...] And here we conduct a lot of interviews. I do the first interview, and then the second one is done with Amrita or Kathy and the third one will be performed with the Committee [*comitê de equipe*]. And we write everything, so if you give some divergent information, it's easy for us to know that there's something that's not right [*risos*].

*Madalaine* They have a chance to explain their entire situation and then they give the Equifax. It is supposed to match [*a explicação do proponente com o exposto no Equifax*]. In some cases, it doesn't match because the person doesn't know that

something was put on his Equifax. But we understand that the person was honest. In other cases the person lied and I don't know why they thought that they could give the Equifax and... of course you see that and... Oh my God! [risos] [fazendo expressão de espanto, dando a entender que o proponente tem muitos problemas – não declarados verbalmente à ACEM – no seu Equifax].

Durante as reuniões presenciadas na ACEM, não raras vezes os candidatos a empréstimo oferecem informações incompletas ou errôneas aos seus colaboradores. Em um dos casos, a proponente gerenciava um negócio lucrativo, já havia tomado empréstimo em várias organizações parceiras da ACEM e as projeções futuras para sua empresa eram bastante positivas e realistas. Entretanto, ela oferecia pouca abertura aos colaboradores da ACEM e, segundo Joanne, “*she was a pathological liar*”. Outras características pessoais negativas se somaram a esta: dificuldade em aceitar opiniões contrárias, irascibilidade etc. Em conjunto, a percepção destes padrões comportamentais cancelou a elegibilidade da candidata. Como Kuri, Amrita e Madalaine corroboram, o tipo de atitude apresentado por esta empreendedora é mais negativo do que um histórico de crédito desfavorável, por exemplo.

A terceira estratégia envolve as organizações parceiras da ACEM. Como mostrado anteriormente, vários clientes chegam até ela através da indicação de outras instituições de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal que oferecem treinamentos, suporte especializado ou crédito. A troca de informações entre estas instituições é comum e assídua e as opiniões de ambos os lados costumam ser acreditadas.

*Kuri* The positive think is that in Montreal we have a good network between community organizations... There's a good network... So, it's easy... We never call these organizations to get information about borrowers, but about the project... If you tell us that you have given your project to CDEC or any other organization we can call and try to know the feedback from them. And most of time they don't limit their speech on the project, they also tell you about the borrower, even if you don't ask it.

Entre outras impressões compartilhadas pelas organizações parceiras, a consistência do discurso dos proponentes ao longo das mesmas é tomada como um indicativo relevante do seu caráter. As entrevistas realizadas e o acompanhamento de reuniões do comitê de equipe mostraram que esta tática é utilizada com frequência pela ACEM. Foi possível observar que é comum o seu *staff*, ao saber que determinado cliente potencial abriu pedido de crédito em outras organizações, contatá-las para entender se as informações cedidas por ele são as mesmas oferecidas a ACEM.

*Joanne* So, if they [potenciais clientes da ACEM] have a project and they have approached other lenders to finance their project, one way to get a better idea of how they are is to see if they are consistent in how they present their project to all the funders. So, we [ACEM e empresas parceiras] collaborate between us because sometimes people

would come to us and say ‘I need CAN\$5.000,00; my project is a project of CAN\$20.000,00’ and then he goes to somebody else and say something different. He says ‘My project is this’...If they’re changing their story, depending on who they’re talking to, it’s a red flag that there’s a problem with the person.

Evidências apontando para o intercâmbio de impressões subjetivas e dados objetivos de clientes potenciais ou atuais entre organizações parceiras vêm acompanhadas por sinais de preocupação em relação à confidencialidade dessas informações. Informações pessoais cedidas a empresas privadas são legalmente protegidas por uma lei federal canadense que exige a sua confidencialidade. Além do mais, o próprio contrato de empréstimo da ACEM garante a proteção das informações do cliente. Por isto, os colaboradores da ACEM oferecem indicações de certo modo desencontradas sobre a troca ou não de informações concernentes aos tomadores de crédito entre organizações parceiras.

*Madalaine* Sometimes you exchange [*informações com organizações parceiras*] saying ‘oh... I have this case, I don’t know what to do’. But it would not be to get information about other borrowers. [...] If the person spends like 6 months with Compagnie F to receive training, of course we are exchanging information in order to prevent the promoter to repeat everything it has done with them. [...] If we’re analyzing the case at the same time, we exchange our analysis. But in this case we always have the consent of the borrower. It’s never on the person’s back.

As evidências obtidas apontaram que o uso das redes interorganizacionais para a aferição da confiabilidade dos proponentes é muito mais intenso do que o acesso as suas redes interpessoais. Novamente, é o imperativo legal da confidencialidade que dificulta a obtenção de informações pessoais dos clientes em potencial. A esta dificuldade se soma o fato de que os imigrantes recentes comumente têm suas redes sociais pouco desenvolvidas quando da sua chegada em Montreal.

*Amrita* There’s also the confidentiality. If there are two people from the same community, we cannot really... Say ‘such and such a person has so many loans with us’, so we have to respect confidentiality. [...] So, you can use the social network to assert to an extent, but we can’t tell anything directly. Specially, within the same social network, where it is more dangerous to say the information because it spreads more.

*Joanne* When immigrants arrive here [*Montreal*], they don’t have social network... Necessarily, not in the beginning... [...] And it’s difficult to do with immigrants, because it presumes that immigrants have a social network, whereas they often come here alone or almost alone. They lose their history, right. They don’t have any credit history, they don’t have any social credit history either.

Uma tentativa da ACEM em melhorar o processo de avaliação de todas as organizações em interação com solicitantes de crédito, sem ferir a legislação cabível à sua confidencialidade, é a rede CEMFII (ver figura 03.IX). A CEMFII conecta IMFs e clientes em uma rede formal que prevê a suspensão interna da sua confidencialidade, de

modo a permitir o livre trânsito de informações entre as iniciativas de microfinança envolvidas.

Por fim, a quarta estratégia utilizada pela ACEM para compreender melhor o caráter dos seus potenciais clientes é o uso da internet, especialmente das suas redes sociais virtuais. Este recurso costuma ser utilizado quando há alguma desconfiança maior em relação aos mesmos. Note-se que esta ação é possibilitada pela extensa utilização de ferramentas internet – incluindo as redes sociais – pelos candidatos à crédito.

*Joanne*                      *Question: And, what about the informal methods you use to gather information about the borrower.*

I always ‘goggle’ him or her. I take the name. [...] I go for the business register. Put the name of the person in, the name of the company in. I follow my own way of goggling. I just keep following it in... [...] Usually you don’t do that upfront unless something doesn’t smell right. Somebody prompts something, you kind of go and “hmmm”... This is legitimate or not legitimate? Who is this person? But we don’t do it systematically.

Facebook makes some things easier. With young people, I always go right the way. And if someone has a private Facebook, but that shows his friends, then I just keep going on their friends... One of the friends is not private anymore, and then I go on and see if there are pictures, if there’s other stuff going on... Because you can always dig things up on people through Facebook. People don’t realize how dangerous Facebook is. Because I always find things out through Facebook. So, that’s another way of seeing who are people in a relation to.

Todas as informações coletadas, impressões obtidas e *insights* gerados na avaliação da confiabilidade dos clientes em potencial da ACEM enriquecem a análise dos seus planos de negócio e da sua competência enquanto gestores, conforme se verá a seguir.

*(c) Avaliação do plano de negócio, do seu impacto na comunidade e da capacidade de gestão do proponente*

Todo o candidato a crédito da ACEM deve apresentar um plano de negócio completo, independente do estágio do seu negócio, e comprovar sua capacidade técnica em levá-lo a cabo (ACEM, 2011h). Os itens mínimos a constar no plano são os seguintes:

- ACEM (2009b, p. 1)*
- Plano de Negócio contendo
    - Sumário do projeto
    - Descrição dos objetivos da empresa
    - Descrição dos produtos e serviços a serem produzidos/oferecidos
    - Análise de mercado
    - Balanço financeiro de abertura da empresa
    - Balanços contábeis e financeiros detalhados – fluxos de caixa etc. (atuais e previsões para, pelo menos, os próximos 24 meses)
    - Custos de abertura ou de expansão da empresa (com detalhes sobre como se pretende utilizar o empréstimo tomado: gastos de abertura da empresa, bens de capital, capital de giro etc.)
    - Fontes de financiamento (com detalhes de cada fonte e cartas de comprovação)

de intenção de cessão de empréstimo ou de comprovação dos empréstimos já cedidos)

- Detalhamento do valor investido por cada sócio da empresa (caso haja mais de um)
- Comprovante de endereço da empresa (ou comprovação do local de instalação da nova empresa)
- Comprovação de incorporação ou registro da empresa a receber o crédito
- Todas as permissões e registros legais exigidos para a operação da empresa
- Contratos eventualmente existentes junto a fornecedores, parceiros e clientes

Os três critérios de avaliação do plano de negócio são *(a)* sua viabilidade operacional, legal, mercadológica e econômica; *(b)* a capacidade técnica do cliente em implementá-lo; e *(c)* o impacto esperado do negócio na comunidade local. As primeiras análises, realizadas pelo agente comunitário e econômico, durante seus primeiros contatos com o proponente, são mais superficiais e objetivam averiguar se o seu plano de negócio está completo, contendo todas as informações e documentações mínimas exigidas, e se os objetivos da sua empresa, idealizada ou já em operação, comunga dos objetivos da ACEM. Após, o plano e os dados profissionais do cliente em potencial são analisados em maior profundidade pelo comitê de equipe. A análise pode ser feita em uma ou várias rodadas, dependendo do porte e da complexidade de cada projeto. Após, o plano de negócio e o proponente são apresentados ao comitê de empréstimo. A apresentação final, para o conselho de administração, assume características mais formais do que operativas.

Ao longo da coleta de dados, foi possível acompanhar a análise de vários planos de negócio. Constatou-se que esses documentos são abordados pela ACEM a partir de uma perspectiva abrangente, e de um viés técnico voltado para a redução de riscos e a viabilização da empresa candidata ao crédito. Os três exemplos resumidos na 05.XI ilustram o modo como a ACEM analisa os planos de negócios de seus proponentes.

Como esses exemplos sugerem, o processo de verificação dos planos de negócio e da competência dos proponentes ocorre através da análise gerencial, complementada por recursos da rede de organizações parceiras e dos voluntários. A análise gerencial é composta de elementos objetivos – técnicas correntes de gestão como, por exemplo, análise de balanços contábeis, apoiadas sobre a documentação formal fornecida pelo cliente em potencial – permeados pela subjetividade de cada integrante dos comitês de equipe e de empréstimo.

**Atomic Clothing**  
Comércio de roupas e acessório para mulheres de manequim GG

**Fase:** *start up*  
Deseja obter recursos suficientes para iniciar as operações da loja

**Valor do empréstimo (ACEM):** CAN\$7.000,00

**Impacto social previsto:** geração de 02 empregos

**Decisão da ACEM:** recomendação de concessão de empréstimo condicionada à apresentação de documentos faltantes (autorizações e permissões legais)

**Questões financeiras:**

- Proponente solicitou CAN\$58.000,00 em empréstimo, de cinco fontes diversas: *CAN\$5.000,00 de seus pais, CAN\$7.000,00 da ACEM e o restante, CAN\$46.000,00, de três organizações comunitárias parceiras da ACEM.* Amrita entrou em contato com todas as três instituições para discutir as impressões obtidas e as análises realizadas a respeito da proponente e do seu plano de negócio.
- Os custos e prazos previstos pela proponente para a reforma do imóvel onde a loja será instalada foram auditados por um arquiteto voluntário da ACEM, a pedido da mesma. Os valores declarados pela proponente foram considerados satisfatórios.

**Questões operacionais e mercadológicas:**

- Joanne criticou a delimitação do nicho de mercado escolhido pela proponente - mulheres muito acima do peso considerado o ideal. Ela julga este nicho muito restrito e acredita que a proponente poderia ampliar seu mercado integrando mulheres levemente acima do peso ideal no seu público-alvo.
- O plano de marketing e o planejamento financeiro da proponente foram avaliados positivamente pelo comitê de equipe. A empreendedora realizou uma *survey* com 500 pessoas para mensurar a atratividade dos seus produtos. Para garantir a confiabilidade das informações, Amrita ligou para 20 respondentes para checar se os mesmos haviam de fato participado da pesquisa e a se as suas respostas eram favorável ao negócio da proponente.
- Joanne solicitou que proponente entregue a ACEM amostras dos seus produtos para uma avaliação interna.
- Joanne solicitou que proponente apresente todas as autorizações e permissões necessárias para seu negócio operar dentro da absoluta legalidade.
- Kathy criticou a localização escolhida para a instalação da loja. Segundo ela, existem concorrentes importantes operando na mesma região.
- A ficha e os contratos preliminares de trabalho de todos os funcionários a serem contratados pela proponente foram analisados pela ACEM.

**Comentários sobre a proponente:**

- Devido à pouca idade da proponente (22 anos) e ao fato dela ainda morar com seus pais, Amrita investigou a renda média e as condições gerais de vida do casal. O seu alto padrão de vida foi percebido positivamente pelo comitê de equipe. A percepção é a de que eles podem socorrer financeiramente a filha, em caso de eventuais problemas iniciais com o fluxo de caixa da empresa nasciturna.

**Pontos positivos:** a empreendedora foi identificada como muito bem relacionada (*capacidade de networking*), proativa e interessada.

**Pontos negativos:** a pouca idade (22 anos) da empreendedora gerou preocupações quanto a sua maturidade e pouca experiência gerencial.

**Montreal Bikes**  
Serviço de conserto e revenda de bicicletas usadas

**Fase:** *expansão*  
Deseja formalizar e expandir sua operação de reparo e reforma de bicicletas usadas.

**Valor do empréstimo (ACEM):** CAN\$2.100,00

**Impacto social previsto:** reparo gratuito de bicicletas para a população carente.

**Decisão da ACEM:** solicitação de documentos adicionais e melhoria no plano de negócios (local da oficina, marketing, projeções financeiras)

**Questões financeiras:**

- O planejamento financeiro do empreendedor foi considerado superficial e excessivamente otimista. Kathy sugeriu encaminhá-lo a um financista voluntário da ACEM.

**Questões operacionais e mercadológicas:**

- Ao Kuri mencionar que o proponente vivia em um apartamento de 04 cômodos e que previa comprar mais de 100 bicicletas com o valor do empréstimo, Joanne observou que ele não teria espaço suficiente para depositá-las, visto que aquele era o seu único imóvel. Kuri ainda adicionou que a impressão obtida na sua visita realizada ao proponente não foi positiva. Segundo ele, o local não parece ser adequado para a instalação de uma oficina de reparos e o imóvel está em evidente má condição de manutenção.
- O comitê discutiu em profundidade quais as estratégias de marketing previstas pelo proponente. Segundo Kuri, o plano envolveria a utilização de sites de classificados na internet e do boca-a-boca da comunidade. Amrita julgou estas ações demasiadas simplórias e recomendou encaminhá-lo a um voluntário da ACEM especializado em marketing ou a uma organização parceira (SAJE) especializada na elaboração de planos de negócio.
- Joanne mencionou a necessidade de o proponente apresentar as notas fiscais de compra das mercadorias em sua posse. Segundo ela, Montreal apresenta um alto índice de roubo de bicicletas e a ACEM deve tomar toda a precaução para evitar o financiamento de qualquer tipo de negócio ilegal.

**Comentários sobre a proponente:**

- A despreocupação do proponente com questões operacionais básicas (espaço para equipamentos e estoque) levantou dúvidas no comitê de equipe a respeito da sua capacidade de organização e planejamento.

**Ponto positivo:** pré-disposição em oferecer um serviço útil à comunidade local.

**Ponto negativo:** resistência em fornecer as notas fiscais de compra das bicicletas retidas em seu estoque.

**Bread and Company**  
Panificadora

**Fase:** *reinauguração*  
Deseja reabrir a empresa em um novo ponto comercial

**Valor do empréstimo (ACEM):** CAN\$40.000,00

**Impacto social previsto:** geração de 05 empregos

**Decisão da ACEM:** Aguardar veredicto do CDEC (empresa parceira da ACEM). Após, rever o caso.

**Questões financeiras:**

- O projeto tem um custo total de CAN\$100.000,00, CAN\$20.000,00 dos quais são recursos da própria proponente. *Ela já contratou dois empréstimo, nos valores de CAN\$16.000,00 e CAN\$25.000,00, de duas organizações parceiras da ACEM. A cliente agora solicita CAN\$40.000,00 em empréstimo ou para a ACEM ou para o CDEC.*
- O planejamento financeiro apresentado no plano de negócios apresenta inconsistências maiores.

**Questões operacionais e mercadológicas:**

- O plano de negócio entregue a ACEM foi o mesmo entregue pela proponente ao CDEC (organização parceira), o qual cedeu sua análise e impressões a respeito do documento a Amrita.
- Amrita levantou dois pontos maiores em relação ao projeto: (1) ausência de permissões legais e (2) incompletude do planejamento arquitetônico da reforma do imóvel a ser utilizado para a empresa.

**Comentários sobre a proponente:**

- A proponente mostrou forte resistência em apresentar as permissões exigidas e, eventualmente, faltou com a verdade. Seu caráter e sua pouca abertura relacional dificultaram muito a avaliação do seu plano de negócio.

**Ponto positivo:** comprovada capacidade de gestão; determinação; organização.

**Ponto negativo:** nas palavras dos integrantes do comitê de empréstimo da ACEM, *‘não tem uma só palavra, irascível, difícil de lidar, esconde informações’.*

Nessa fase, as redes interorganizacionais e de voluntários da ACEM aparecem operando funções bastante semelhantes às desempenhadas na avaliação da confiabilidade dos clientes. Entretanto, as redes são acionadas com um duplo objetivo nesse ponto do processo, conforme apontado na figura 05.XI. Além de complementar as informações disponíveis ao seu *staff* a respeito dos planos de negócio em estudo, esses recursos auxiliam os proponentes da ACEM a melhor desenvolver seus planos de negócio e suas competências técnicas. Este é um elemento importante dentro do processo de avaliação do plano de negócios e da capacidade de gestão do proponente, visto que uma parte substancial dos seus clientes tomam empréstimos compartilhados junto a outras organizações parceiras e uma parcela ainda maior recorre aos serviços de apoio oferecidos por elas e pelos voluntários da ACEM.

Assim, diferentes dados e impressões sobre os planos de negócio dos proponentes são obtidos e compartilhados a partir das diversas abordagens e estratégias de avaliação utilizadas por cada uma das organizações parceiras da ACEM. Normalmente, essas informações circulam através de canais informais de comunicação que conectam as instituições abordadas pelos mesmos solicitantes de crédito.

Segundo o *staff* da ACEM, via de regra suas organizações parceiras influenciam em algum grau sua decisão de financiar ou não seus clientes. Os veredictos e opiniões das outras instituições comunitárias ganham peso maior dentro do processo decisório da ACEM quando existe o prospecto de financiamento conjunto de um mesmo cliente. Nesses casos, a colaboração interorganizacional é mais intensa, o que enseja o estreitamento dos laços informacionais e de confiança entre essas organizações. Como apontado na análise do plano de negócio da *Bread and Company*, por exemplo, as organizações parceiras chegam a compartilhar entre si os documentos entregues pelo proponente e as análises realizadas sobre os mesmos.

*Kuri*                      When a borrower wants money and he has made more than one application [*ou seja, solicitou crédito para diferentes organizações*], we have to know about the other's application. If the other organizations don't finance his project, we're not going to finance him either. So, it's an obligation for us [*organizações parceiras*] to work together. Even if I don't know the other institutions [...] the dialogue is always good because we consider each other as professionals, so we don't try to hide information.

A relevância da rede de organizações parceiras não extingue, no entanto, o processo interno de avaliação da ACEM. A ação coordenada entre as organizações comunitárias é uma parte importante, mas não determinante, do processo de seleção de clientes.

*Amrita*                      Even if Femmessor, for example, gives a loan [*para o mesmo proponente da*



ACEM], Kuri will meet him and we [ACEM] will make our own judgment. [...] I have to start the file [*a análise da própria ACEM*]. Even if other partners have lent, I'm not going to close my eyes and say 'yes, this is a good loan, let's do it'. We have to make our proper judgment. So, it's a lot of internal screening as well, even if there's a reference from outside.

Os voluntários à disposição da ACEM, por sua vez, oferecem apoio técnico para uma melhor avaliação dos planos de negócios de seus proponentes. Como esses profissionais têm diferentes especialidades técnicas, a ACEM eventualmente recorre a eles para compreender detalhes importantes da proposta de negócio em análise sem, entretanto, arcar com os custos de contratação de especialistas. O seguinte exemplo ilustra esta afirmativa.

*Madalaine* Architects, for example. [...] When somebody opens a new business and needs to do some renovation or change things... It's very good to us to have an architect. If someone wants to open a restaurant [...] you need to do a lot of changes. [...] And you need to see how you're going to organize the space and everything. [...] And based on my experience, I know that the costs are always underestimated, *always*. [...] And so, if we have architects, people who are really professional in the area, they can tell us 'ok, this is the *real* cost, and this is feasible or not feasible'... [...] Sometimes it's not even doable, because of the structure of the building, and you're not able to see that... So, it's very interesting to have specialists, because they can tell us, 'ok, it's possible and it's going to cost that much'. And then, we'll see if the budget that we have with the borrowers is enough or not... [...] So, the volunteering specialists are very important in different aspects. Mentorship is one thing but specialists are very important for us in order to better evaluate the loan request but also, afterwards, to help the borrowers doing their stuff.

Conforme mencionado ao final do excerto e evidenciado nos três exemplos da figura 05.XI, a outra função da rede de organizações parceiras e voluntários da ACEM é auxiliar diretamente os seus candidatos a crédito, começando desde a fase de confecção dos seus planos de negócio e da sua capacitação gerencial. Através da coordenação desse conjunto de atores, a ACEM consegue oferecer aos seus clientes potenciais e atuais um conjunto de serviços substancialmente maior do que seria possível oferecer por conta própria, dada sua estrutura operacional e de capital reduzidas.

*ACEM (2011h)* No caso de o proponente não souber ou tiver dificuldades em fazer um plano de negócios, o mesmo deve ser encaminhado ao CDEC ou a outra organização parceira que possa ajudá-lo com o mesmo. Se mesmo assim, o plano de negócio não for satisfatório, a ACEM pode designar um *coach* interno (apenas no caso do proponente for elegível). A ACEM [...] também pode contar com sua rede de voluntários, a qual normalmente oferece *workshops* específicos e atendimentos (nas áreas de marketing, RH, finanças etc.) sem custos.

A rede ainda oferece gratuitamente ou a preços subsidiados vários outros serviços de apoio ao público-alvo da ACEM: treinamentos formais, prospecção de mercado, ensino de francês e inglês, auxílio documental para imigrantes, auxílio nas fases de gravidez e pós-parto para mulheres empreendedoras, *networking* com outras fontes de empréstimo,

clientes e fornecedores etc. Segundo Joanne, não raramente os proponentes declinados pela ACEM são encaminhados para uma ou mais empresas ou voluntários da rede para após retornarem à IMF montrealense com suas restrições dirimidas e então receberem o empréstimo desejado.

O motivo da disponibilização destes mecanismos de apoio aos tomadores de crédito vai além dos seus desdobramentos práticos, quais sejam: a maior probabilidade de elegibilidade do proponente e, conseqüentemente, de sucesso do seu plano de negócio e de repagamento do empréstimo contraído. A ACEM entende que a responsabilidade pelo sucesso de um plano de negócio não depende apenas do seu autor, mas também da organização que o financia. A partir dessa premissa, a IMF mobiliza recursos internos e externos para alavancar as chances de êxito dos seus clientes potenciais e atuais.

*Joanne* And that's why ACEM puts so much emphasis on market strategies. When people [*proponentes*] come in with a business idea, we really emphasize... 'What is the business opportunity, what is the market?' Because if we don't do that then you're lending to poor people to make them poorer, because we're leaving them down in a path that's going nowhere and we have the responsibility of making sure that they understand and that they really have a market for whatever product or service they want to get funding for. [...] we share a responsibility... We built partnerships with the people we lent to and we also share the responsibility of discerning with them... [...] If we give out a bad loan, a loan to a non-successful business, well... That's our responsibility too. And we aren't doing our job correctly when that happens, right?

Do mesmo modo, a ACEM se credita corresponsável pelos impactos socioeconômicos positivos e negativos gerados pelos empreendedores financiados por ela. Daí sua negativa em emprestar capital para determinados tipos de negócio, como franquias – “*we do not lend to franchises because we believe this is an avenue to exploit others*” (Kuri) – empreendimentos de caráter sexual, serviços já oferecidos gratuitamente à população e atividades que produzam qualquer tipo de dano social e/ou ambiental. De acordo com Joanne, na ACEM há o imperativo absoluto de emprestar apenas para “*businesses which don't do evil*”. Isto significa dizer que o proponente não deve, necessariamente, propor um benefício social no seu plano de negócio. A geração de auto-emprego, trabalho para terceiros e recolhimento de impostos já são, segundo Joanne, condições suficientes para justificar o empréstimo. O crucial, novamente, é evitar as atividades socialmente ou ambientalmente deletérias. Por outro lado, planos de negócio focados em desenvolvimento sustentável, atividades culturais e serviços voltados ao público-alvo da ACEM parecem ter maiores chances de receber empréstimo: mais de 60% dos empréstimos ativos foram cedidos a estes tipos de empresas (ACEM, 2012d).

Após encerrado o processo de avaliação dos proponentes da ACEM, tem-se a próxima etapa: o arranjo contratual entre ambas as partes.

*(d) Arranjo contratual*

Todo o crédito cedido pela ACEM é acompanhado de um contrato de empréstimo. Os termos integrantes do documento são definidos através de várias etapas. As principais são as reuniões de escrutínio e orientação e as reuniões do comitê de equipe da ACEM, já no início do processo de empréstimo. Entretanto, alguns ajustes ainda podem ser feitos nas fases posteriores do processo de avaliação – nas apresentações para o comitê de empréstimo e para o conselho de administração da ACEM.

Como está resumido na figura 06.XI, as garantias e exigências contratuais da ACEM são extensas e idealmente devem desdobrar um processo robusto de monitoramento e *enforcement*.

<b>Empréstimos Individuais</b>	
<i>Garantias declaradas em contrato<sup>(1)</sup></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hipoteca de bens de capital, estoques e outros ativos os quais, em conjunto, totalizem 115% do valor tomado em empréstimo da ACEM.</li> <li>▪ Contratação de seguro contra incêndio e outros riscos e perdas que possam atingir a propriedade na qual ocorrem as atividades do cliente, até o prazo final de abatimento total do empréstimo; o valor assegurado nunca deve ser menor do que o montante total tomado em empréstimo da ACEM. Estes seguros devem ter como beneficiário a ACEM – até o valor total do montante tomado em empréstimo da mesma.</li> </ul>
<i>Outras exigências contratuais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro da empresa do tomador de crédito junto ao escritório comercial de Montreal.</li> <li>▪ A empresa e seu representante legal devem estar livres de obrigações legais e fiduciárias junto a quaisquer tipos de terceiros.</li> <li>▪ Todas as taxas municipais, provinciais e federais devem estar devidamente quitadas.</li> <li>▪ A sede da empresa deve estar registrada e localizada na ilha de Montreal.</li> <li>▪ Não alterar a forma legal e o controle da empresa, de modo parcial ou integral, sem o consentimento expresso da ACEM.</li> <li>▪ Ceder o balanço financeiro da empresa e seu orçamento detalhados a cada trimestre.</li> <li>▪ Ceder o balanço financeiro anual detalhado da empresa e seu orçamento detalhados para o período.</li> <li>▪ Ceder quaisquer informações contábeis e financeiras adicionais que a ACEM porventura requeira.</li> <li>▪ Manter a anuência de todas as taxas, tributos, contratos, licenças, permissões, <i>leasings</i> e autorizações necessárias e/ou apropriadas ao desempenho das atividades da empresa.</li> <li>▪ Cumprir todas as leis municipais, provinciais e federais aplicáveis ao negócio.</li> <li>▪ Não mudar o escopo e natureza da operação da empresa sem consentimento prévio da ACEM.</li> <li>▪ Não vender, alugar ou fazer <i>leasing</i> de parte substancial dos ativos da empresa.</li> <li>▪ Não ceder empréstimos a terceiros, com exceção aqueles inerentes à operação da empresa.</li> <li>▪ A dívida do cliente junto a ACEM tem primazia sobre qualquer seguro, hipoteca ou outra obrigação junto a terceiros que a empresa tomadora de crédito venha a manter até o término do contrato de empréstimo.</li> <li>▪ Manter em bom estado todas as instalações e bens físicos da empresa, os quais estarão sujeitos à inspeção pela ACEM até o final do contrato de empréstimo.</li> </ul>

(1) ACEM não requer participação acionária na organização financiada.

**Figura 06.XI. Exigências Contratuais da ACEM**

Fonte. adaptado de ACEM (2012f)

Entretanto, como será detalhado mais a seguir, várias dessas salvaguardas ou são flexibilizadas ou são em nenhum momento requeridas. Embora se exija do cliente, por exemplo, uma hipoteca como forma de garantia real, a ACEM informa na sua sessão de informação e na sua documentação institucional:

- ACEM (2012c, p. 19)*      Loan Conditions
- No equity required.
  - *No guarantees required.*
  - Bad/no credit history is not a barrier as such.
- ACEM (2011l, p. 1)*      [ACEM] has fostered self-esteem and confidence among its borrowers by building relationships based on trust rather than collateral and personal guaranties.
- ACEM (2011e, p. 4)*      *Garantias:* normalmente não são exigidas garantias para obtenção de um empréstimo. Entretanto, quando possível, o equipamento comprado com o crédito concedido é apresentado como colateral.

A ausência de garantias também foi mencionada em algumas entrevistas. Em outros momentos, os entrevistados – assim como alguns clientes – afirmaram que a ACEM pode exigir garantias pessoais ou, ainda, não requerer garantias além dos próprios bens financiados por ela. Complementa-se que, de toda a forma, os tomadores de empréstimo são individual e juridicamente responsáveis pelo crédito contraído nos casos em que a empresa é registrada em seu nome.

- Amrita*                      We register a hypothec. You'll see that there are two documents. One is a loan offer where we take a hypothec or a guarantee on... Depending on the project, it could be an equipment, accounts receivable, inventory, or it can be a specific equipment. *So, we do take guarantees.* Sometimes you rely on personal guarantees. Not all the time. But when companies are registered and not incorporated, the individuals automatically, according to the law, guarantee the loan.

A inconsistência das evidências em torno deste ponto indica que as garantias são contingentes à percepção de confiabilidade e à qualidade da relação mantida com o cliente as quais, conforme mencionado anteriormente, continua sendo o critério fundamental de liberação do crédito.

- Kuri*                              That's why we have to build a good relation between the person and us. Because you can take the guarantee on the equipment, but then the person disappears with it [*risos*]... You're not going to take anything. That's why it is good to build a relationship...

Uma segunda característica deste contrato de empréstimo é o seu formalismo. Está claro que a ACEM desenhou este instrumento de modo a minimizar seus riscos através da comprovação documental, por parte do cliente, da total conformidade legal das suas atividades e do desempenho econômico-financeiro da sua empresa. Vários controles

formais como, por exemplo, balanços contábeis periódicos seriam idealmente exigidos periodicamente para fins de acompanhamento.

## **Monitoramento**

### *O monitoramento nos termos da ACEM*

A noção de monitoramento – podendo também ser denominado acompanhamento ou *follow up* – da ACEM difere daquela assumida pelas instituições financeiras tradicionais e mesmo algumas IMFs. Para essas organizações, o monitoramento pode ser resumido em um conjunto de ferramentas e ações dedicado à redução do risco moral implícito às transações financeiras. Pode-se dizer que o monitoramento é normalmente assumido como o esforço em coibir o oportunismo eventualmente latente do tomador de empréstimo, através da verificação sistemática do seu comportamento frente ao crédito obtido. Para a ACEM, esta é apenas uma parte da função das atividades de monitoramento.

A outra parte, considerada pela IMF montrealense tão importante quanto, consiste no auxílio individualizado estendido aos seus clientes e seus negócios. Espera-se que o suporte direto resulte em uma maior taxa de sucesso empreendorial e, conseqüentemente, em uma menor taxa de inadimplência dos tomadores de crédito da ACEM.

*Kuri*

We help people who are living in a low income. It's difficult for the entrepreneur to have all qualities or skills which his or her enterprise needs. That's why we do a deep follow up. Sometimes we help them to do the accounting book, the book keeping. Sometimes we help them to do things like market survey. We have volunteers... Those volunteers can help them... So the help is very, very deep.

O auxílio inicia ainda antes da liberação do crédito ao cliente, como mostrado na discussão da atividades de avaliação de proponentes, onde eles eram eventualmente encaminhados a organizações parceiras, ou *coaches* internos ou externos para a confecção dos seus planos de negócio ou o incremento das suas capacidades administrativas.

Todas as duas funções – coação de possíveis comportamentos oportunistas e suporte operacional – são neste contexto consideradas complementares, de modo que a ACEM utiliza o mesmo termo para significar ambas. Como os excertos a seguir indicam, as atividades de *follow up*, ancoradas sobre o bom relacionamento com seus clientes, são

consideradas centrais para o escopo de atividades da ACEM: “*follow up is the way we are hopefully ensuring success*” (Amrita).

ACEM (2011m, p. 1) In order to ensure the success of the projects that receive loans, ACEM staff provides technical support services. [...] The technical support provided represents an important resource for the entrepreneurs who are working to make a success of their initiative. It is also the best guarantee ACEM can give to those who have invested in our capital fund.

ACEM (2011<sup>a</sup>, p. 2) A receita [para o sucesso da ACEM] se encontra na qualidade e na proximidade do processo de acompanhamento [dos clientes] e na relação recíproca entre eles daí resultante, sendo tudo isto baseado na solidariedade da comunidade.

ACEM (2009c, p. 1) Isto explica porque durante 20 anos, a taxa de repagamento é de 95%: isto também é resultado da nossa política de *follow up* com os empreendedores individuais.

Essa dupla consideração do *follow up*, por assim dizer, encontra fundamento na origem e missão da ACEM. O *follow up*, enquanto atividade de apoio ao empreendedor, é, segundo essa IMF, considerada uma atividade integrante da razão de ser das instituições de crédito comunitário voltadas para o desenvolvimento global de seus clientes e seu contexto socioeconômico local (ACEM, 2011e). Deve ser natural a ACEM alocar recursos e esforços na promoção de seus clientes através das suas atividades de apoio, acompanhadas do monitoramento propriamente dito.

ACEM (2007c, p. 1) *Presidente do Conselho de Administração da ACEM:*  
A ACEM (Associação Comunitária de Empréstimos de Montreal) é mais do que uma organização que oferece crédito: é um time de profissionais que acompanha (*Accompagne*), aconselha (*Conseille*), examina (*Essaime*) as melhores práticas de gestão e permanece flexível (*Malléable*) frente às diferentes necessidades daqueles que recorrem a seus serviços, mantendo com os mesmos uma relação de confiança.

ACEM (2011e, p. 6) O suporte personalizado oferecido pela ACEM é um dos principais aspectos do seu trabalho, que a caracteriza como uma organização de crédito comunitário. Nosso estilo de acompanhamento ao cliente objetiva reconhecer suas necessidades específicas e prover apoio customizado.

Kathy Community credit means financing *and* following up. We must do that!

Será possível observar no prosseguimento deste tópico a coexistência, o inter-relacionamento dos dois aspectos do *follow up* da ACEM aqui mencionados e seus desdobramentos sobre o restante do processo de empréstimo da IMF montrealense.

### *O processo de monitoramento*

Imediatamente após assinado o contrato de empréstimo, a ACEM inicia suas atividades de *follow up* junto ao novo cliente. O processo de empréstimo é transferido à consultora de acompanhamento (Madalaine) que, com o apoio do restante do *staff* da ACEM e outros recursos externos, será responsável pelo monitoramento – tomado na sua forma ambivalente: redução de risco e suporte operacional – do cliente até o momento da

quitação do seu débito, o que implica a eventual execução de atividades de *enforcement*. Essa profissional reporta o andamento das atividades de *follow up* continuamente à diretora executiva da ACEM e, quadrimestralmente, ao conselho de administração (ACEM, 2011h).

Via de regra, o primeiro conjunto de ações mobilizado pela consultora de acompanhamento é a implementação de determinadas medidas formais de redução de risco moral, previstas no regimento interno de funcionamento da organização (ACEM, 2011h), junto ao cliente. Com essas ações, a ACEM procura coibir eventuais oportunismos através do conhecimento e sondagem do comportamento dos seus tomadores de crédito. Este objetivo explica, por exemplo, o fato da IMF não financiar empreendimentos de exportação e importação, os quais, pelas suas próprias características geográficas e administrativas dificultariam de modo determinante o conhecimento adequado da sua regularidade (ACEM, 2011d). Em um dos comitês de equipe, Joanne comentou o caso de um proponente que solicitava crédito para estruturar uma empresa de remanufaturamento e exportação de computadores. Os equipamentos seriam exportados de Montreal para a África. Após ela comentar que a ACEM verificaria a legalidade e o propósito real do empreendimento – pois havia sinais de que o negócio consistia, na verdade, de um sistema de venda de lixo eletrônico para países pobres – o requisitante não retornou.

As duas primeiras medidas mais comuns de redução de risco moral são (a) a autorização, por parte do tomador de crédito, do débito automático na sua conta corrente das parcelas referentes ao pagamento do empréstimo contraído; e (b) a negociação direta por parte da ACEM dos ativos a serem adquiridos com o montante tomado em empréstimo pelos seus clientes. Embora nem sempre possíveis, Madalaine insiste na utilização destas precauções, motivada por problemas ocorridos no passado junto a alguns ex-clientes.

*Madalaine*

The ideal situation would be that we give the amount of loan directly for the equipment [*realizar o pagamento diretamente ao fornecedor*]. Because then you're sure that the purpose of the loan was met. Some people [*entre os clientes da ACEM*], especially guys, they don't want to do that. [...] They always say that they can get a better negotiation. So, sometimes we go with them to see the company which is selling the machine. They do their negotiation in front of us and then we agree about the price and that's the price we pay. But in some cases, some borrowers are very reluctant to do that. In some cases we say 'ok, we will give you the check, but I want to have the official invoice'. [...] So, it's always better to make sure the loan is going for what is supposed to. [...] We had this case of a woman, she was from Sri Lanka. And was a hair dresser and wanted a very small loan... She got the first loan [...]. We gave her the money directly [...] but

the husband took the money and sent it to Sri Lanka.

A terceira medida usualmente empregada pela ACEM para a mitigação do seu risco moral é a verificação dos documentos operacionais e financeiros exigidos do cliente no contrato de empréstimo. Idealmente, a coleta e a análise desses documentos ofereceriam um quadro atualizado e acurado da situação real do empreendimento dos tomadores de crédito. Balanços contábeis, registros legais, declarações de imposto de renda e outros informativos permitiriam à consultora de acompanhamento antecipar dificuldades futuras e propor intervenções para dirimir riscos e perdas. Entretanto, há um descolamento evidente entre o registrado em contrato e o oferecido pelos clientes, o que acaba por reduzir a eficiência do potencial de monitoramento previsto por esse dispositivo.

*Amrita*                      That's what it says: that they [*clientes da ACEM*] are supposed to give us financial updates. But we have a really difficult time getting it from them... At least, we see them at the end of the year, when they do their tax returns... [...] Most of them are small entrepreneurs and they'll declare their business income on their personal tax return. Then, by looking at their personal tax return we know what is happening. But, to be honest, that's a big minus point. Even those who are more organized, they don't want to give it to us every three months. We know the more general information, but we don't know... Very few of them we have up-to-dated financial information.

Decorre disso que as ações de redução de risco previstas dentro das atividades de monitoramento da ACEM apassivam-se, por assim dizer. A consultora de acompanhamento tende a intervir junto aos seus clientes apenas nos momentos próximos ou posteriores ao atraso de pagamentos. Daí recair tanta ênfase na quarta medida de monitoramento: o contato direto com os clientes e o acompanhamento dos seus pagamentos previstos e executados.

O regulamento da ACEM informa que o contato com seus tomadores de crédito ocorre dentro de uma regularidade especificada (ACEM, 2011h). Mas, novamente, a observação da prática cotidiana mostra que a frequência de interação entre as duas partes é definida informalmente pelo *staff* e, em linhas gerais, acompanha o ritmo do calendário de pagamentos.

*Amrita*                      I think before we used to call on the 15<sup>th</sup> of every month and then we had Madalaine, who is looking after the follow up now. [...] Because we have the monthly payment it is an excuse to call them up... To call people and say 'I'm going program the payment for this date. Is that ok?'. So, it's like an excuse to call up. [...] But now, it's more informal.

*Madalaine*                      It depends on the borrower. I call some borrowers every month, others is every week and other is just once in a while. It depends on the needs of the borrowers. [...] But generally speaking, individual entrepreneurs need much more support



than bigger organizations...

A intensidade e extensão do monitoramento de cada cliente pela ACEM parecem depender, antes de tudo, do nível de conformidade dos seus pagamentos previstos e, depois, da qualidade do relacionamento entre ambas as partes, ditada pela percepção de confiabilidade do tomador de crédito e seu nível de abertura relacional – tal qual ocorre na fase de avaliação dos proponentes. Caso os depósitos sejam pontualmente realizados, a consultora de acompanhamento pode decidir atenuar o ritmo interacional com o tomador de crédito, mesmo que não considere esta a situação ideal.

*Madalaine* He [*um determinado cliente*] says ‘I got my loan, but I don’t want to have to deal with you and I don’t want to tell you anything about my business’ [*risos*] He’s said that objectively to me and Kathy... He’s very rude with us, so if he pays we just let him... But, of course, I don’t think he’s going to get a new loan [*risos*]. Because, when you sign the loan contract you agree to be followed up. So, he’s not meeting this clause. But, we’ll probably leave him alone until he pays us. [...] And other men, sometimes... They just answer the phone and they’re very nice, but they just give very general information. They don’t want to go into details. ‘It’s my business, don’t mess with it’.

A quinta medida de monitoramento é derivada de uma estratégia utilizada pela IMF montrealense na fase de avaliação de seus clientes: vários clientes os quais foram captados, dentro de um mesmo *pool*, pela ACEM e por suas organizações parceiras continuam a ser por elas acompanhados em conjunto. Isso significa que os clientes indicados a ACEM por outras fontes de crédito e serviços comunitários ou encaminhados aos mesmos por ela podem ser, além de selecionados, monitorados através da rede interorganizacional que abrange a todos. Novamente, a dificuldade em acessar as redes interpessoais dos clientes em um ambiente urbano, a afinidade relacional destas instituições e o compartilhamento dos seus riscos motivam o intercâmbio das análises realizadas sobre os tomadores de crédito compartilhados entre elas.

*Joanne* I think it’s different in an urban setting than in a rural setting. [...] Character based lending is difficult to do in an urban setting.

*Madalaine* Well, we use a lot of ACEM’s partner. I’d say that we don’t know how to access the borrower’s network. Since we help many immigrants, they don’t have an extended network... [...] But I feel like we use a lot of partners’ network here...

If CDEC is referring somebody [*um proponente*] to us, we talk about the case. And we always do. [...] But in this case we don’t give the name of the borrower. Because if you want to exchange pieces of information about the case, you need to have the agreement of the person [*do proponente*]... Informally... Yes, you know, we have a lot of meetings... Here you might meet somebody from another organization and you might exchange pieces of information about... ‘I have this case and it’s difficult etc’... [...] So, of course we exchange information [...].

Os intensos processos de avaliação, acompanhamento e suporte ao cliente, iniciados ainda na fase de seleção dos proponentes e estendidos até a quitação do empréstimo, faz com que a ACEM seja percebida através da comunidade de organizações da economia solidária de Montreal como um ator interessante a integrar *pools* de financiamento. Várias outras organizações de mesmo propósito e que atendem o seu mesmo público-alvo não possuem processos de redução de problemas informais bem desenvolvidos. Por isso, elas frequentemente optam por financiar clientes em conjunto com a ACEM, de modo a compartilhar e reduzir seus riscos transacionais.

*Joanne* Very often they [*organizações parceiras da ACEM*] want to see ACEM in the loan pool, in the cost of project, because they know that we are the ones who do a good follow up. Most of them, they give the loan and they don't do any follow up. So, actually, they find out through us what's happening [*com seus clientes*]. [...] Even if they do a small loan, they want us to be there because we do the follow up.

De acordo com a diretora executiva da ACEM, seu processo de monitoramento é reconhecidamente melhor do que o de outras empresas igualmente direcionadas ao desenvolvimento econômico-comunitário por que, mesmo embora elas atendam públicos-alvo semelhantes, suas prioridades são diferentes.

*Joanne* Our work is based on building relationships, so if you're in a relationship business, relationship building is different that if you are in the business of promoting entrepreneurship... You're looking at it from another angle. So, because we're working from the beginning in building relationships we end up doing follow up... [...] Depending on the infrastructures of the organizations [*other lenders*], they don't have the capacity to do that... They don't see the lending processes that way... It's getting the loan out the door that is important and not necessarily building that relationship.

De fato, as evidências indicam que a qualidade da relação com seus clientes é um ponto focal da ACEM, seja para seu *follow up* de redução de risco, seja para seu *follow up* de apoio, ou ainda para as atividades de *enforcement*, conforme se verá mais a seguir. Tanto o seu sucesso quanto o dos seus tomadores de crédito depende da confiança e da abertura relacional estabelecidas entre ambos. A partir da construção de relacionamentos transparentes e seguros a ACEM potencializa seus serviços de apoio, veiculados aos seus clientes desde dentro da IMF ou a partir de suas conexões externas. Em outras palavras, a execução do monitoramento, na sua forma ambivalente, ocorre sempre dentro da relação estabelecida entre a ACEM e seus clientes, o que indica que a extensão e efetividade do *follow up* de redução de risco e de apoio depende da qualidade da interação entre as duas partes.

*ACEM (2009a, p. 4)* É importante notar que, para o atingimento dos nossos objetivos, o serviço de atendimento ao cliente, baseado no bom relacionamento, é fundamental. Este relacionamento é caracterizado por comunicação regular, aberta e transparente. Tal

relacionamento oferece um bom entendimento da situação de cada projeto e facilita nossos esforços em prover suporte técnico e *coaching* para nossos clientes.

*ACEM (2011a, p. 3)* Os resultados excepcionais alcançados pela ACEM dependem muito das relações de confiança construídas entre ela e seus clientes, mas também do processo de acompanhamento destes clientes, ou seja, do monitoramento que realizamos junto aos mesmos.

*Madalaine* Trust is very important. That's the base of the relationship [*da ACEM com seus clientes*]. If you don't have trust, it's not working. They [*clientes*] need to understand that we're not here to judge them. And, of course, there's a financial relationship. But we're here to help them. When they understand that it works really well.

A ênfase dada ao relacionamento da ACEM com os tomadores de crédito é recorrente nas entrevistas realizadas e outras evidências coletadas. A atitude geral da IMF em direção aos seus clientes é fortemente influenciada pelos diferentes níveis de qualidade da comunicação, confiança e abertura existentes entre ambos.

*Amrita* We say it is a two way street. In order to help, you [*cliente*] have to be open with us. [...] *If they [clientes] are not trustfully we can do nothing about it. It is too late!* But we want them to be collaborative. If they are then we can help. [...] Like I said, there are others who are not open to follow up, but they'll keep the communication open. In those cases, we're just collecting the loans and we're not doing much to help them.

*Madalaine* The way we're going to handle it [*o follow up*] depends on if we have a very honest relationship and perfect transparency and we can see everything the person [*o cliente*] is doing... Like the expenses, the administration and all situations... And we can see... 'Ok, this person is not able to repay us'... When we understand the person is doing his best, the treatment will be lighter... [...] But if somebody is not giving us the information, and we don't have any idea about how the business is doing and we fell the person is not honest... Then we're going to be much heavier in this case.

Ademais, conforme resume a figura 07.XI, as estratégias empregadas pelo *staff* para aprofundar a relação e sondar as reais intenções do tomador de crédito durante o seu monitoramento continuam de modo geral as mesmas utilizadas durante a sua fase de avaliação de requerentes.

Conforme mencionado anteriormente, é também através do relacionamento com seus clientes – quando a confiança, abertura e transparência relacionais permitem – que a ACEM realiza seu *follow up* de apoio. Esses serviços de suporte ao tomador de crédito podem ser veiculados por meio dos recursos internos da ACEM, da sua rede de organizações parceiras ou então de um ou mais de seus voluntários.

Primeiramente, a ACEM pode auxiliar seus clientes durante o *follow up* a partir do seu próprio *staff*: *coaching* (aconselhamento técnico-administrativo, legal e cultural), suporte operacional e *networking* com fornecedores e clientes, e análises de mercado são algumas formas de apoio oferecidas aos clientes. São algumas ilustrações destas realidades:

<i>Madalaine</i>	The borrowers... They have to adapt themselves to the local culture... Because some of them have no idea... Like... Looking in the eyes, being able to shake hands... The things you say, sometimes... [...] Like, I had this borrower: for her, when you say that somebody is looking great, you say that this person has gained weight. So, if you say 'oh, you've gained weight', for her, it means 'you look great'. But here... [risos] If you say that to a customer, it's not something that the person, especially somebody from here, would take as a compliment. [...] It's a culture thing...
<i>ACEM (2007b, p. 1)</i>	<i>Ex-consultora de acompanhamento da ACEM:</i> Seguidamente, acontece de a ACEM ajudar seus clientes a reestruturarem seus planos de negócio, especialmente provendo pesquisas de mercado e a revisão ou confecção das previsões financeiras. Muitos clientes não entendem a fundo de gestão financeira, de modo que a ACEM oferece <i>coaching</i> para estes casos.
<i>ACEM (2008c, p. 2)</i>	<i>What do you like about ACEM's services?</i> <i>Client:</i> the follow up by ACEM's counselor is personal. It gives me the motivation to continue [...] ACEM has been a long term partner in my business and I really appreciate their work. So much that I am referring ACEM to a lot of people.
<i>ACEM (2013b)</i>	I think I should be able to reach my goal with the support and coordination from ACEM. My contact with ACEM is not only to get a loan from them but also to have all the necessary follow up and support that make my business be alive to this day.

Estratégias	Evidências
<b>Entrevistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consistência entre o discurso e os documentos do cliente</li> <li>▪ Prontidão do cliente em apresentar os documentos exigidos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Could you mention one or two personal characteristics through which you can see whether the borrower is serious or not?</i></p> <p style="text-align: center;">Kuri</p> <p>Perseverance, honesty and punctuality. [...] When we ask a document and he says 'yes, I will bring it to you', we want the borrower to send it to us immediately... Sometimes they can take three weeks without giving news. That's not a good sign...</p>
<b>Abordagem multicultural</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreensão e abordagem condizente ao <i>background</i> cultural do cliente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Madalaine</p> <p>You know... the Rondas, Tutsis, Utus<sup>101</sup>... If you come from the same country and you are from other ethnicity, it's impressive how much the hate still remains... Because everybody lost members of their families, they were killed by other ethnic groups. So, sometimes, they [<i>Kuri e Kathy, ambos africanos</i>] just say 'ok, I prefer not to follow up this case because I don't want any personal feelings to interfere in it'. But, with me, as I'm European, I have never had this kind of problem...</p> <p style="text-align: center;">Kuri</p> <p>JOBRA is a co-operative created by people who have come from different countries... Their president is from Jamaica... But when I message him or call him, he never calls back, never, never [<i>risos</i>]. I know this is cultural. In my country... You call people, you leave a message... They'll never call you back ... So I don't consider this to be a problem.</p> <p style="text-align: center;">Amrita</p> <p>So, because of the language and the cultural connection, people will tell you something that they won't necessarily tell somebody else.</p>
<b>Rede de organizações parceiras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Troca de informações entre organizações que concomitantemente prestam serviço ao mesmo cliente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Amrita</p> <p>For example, with the Black Community Fund and Women Fund [<i>organizações parceiras da ACEM</i>]... If the three of us [<i>essas 02 organizações, mais a ACEM</i>] are analyzing the same case, we exchange our follow up analysis and it helps to get information about the borrowers because one got a piece of information that the two others didn't get.</p>

**Figura 07.XI. Modos de Aproximação e Identificação do Nível de Confiança na Fase de Monitoramento**

<sup>101</sup> Referência a etnias existentes em Ruanda, país onde ocorreu, em 1994, um genocídio que, segundo estimativas da ONU, causou de 500 mil a 01 milhão de mortes.

Durante o *follow up* de apoio, a ACEM também pode mobilizar sua rede de organizações parceiras para oferecer auxílio complementar aos seus clientes. Conforme mostrado anteriormente, através desta rede a ACEM consegue oferecer um largo espectro de serviços adicionais, desde empréstimos até o suporte social, administrativo e cultural (atendimento a mães solteiras, ensino de inglês e francês etc.).

*ACEM (2005, p. 11)* Continuaremos a colaborar com os outros agentes do meio comunitário local para oferecer um suporte técnico adequado aos nossos clientes.

Por fim, tal qual ocorre durante a fase de avaliação dos seus clientes, a ACEM também articula seus voluntários para auxiliá-los durante a fase de monitoramento. Muitas vezes, são os mesmos voluntários a interagir em ambos os momentos com os tomadores de crédito. Através daqueles indivíduos a ACEM complementa e expande o rol de serviços disponibilizados ao seu público sem, entretanto, absorver os custos de transação correspondentes. Ademais, seria economicamente proibitivo a ACEM internalizar o nível de especialização disponibilizado pelos seus voluntários. Como Amrita diz, “*we are generalists and we don’t have all the expertise*”.

*Madalaine* We have a lot of volunteers also... So, when we feel somebody is in need of something specific, we try to find a volunteer to do it. For example, accounting is a main issue for small and poor entrepreneurs... They don’t have access to the resources since they cost money. So we try to have volunteers to help them, depending on their needs.

Os profissionais e estudantes que se voluntariam a ACEM executam uma ampla gama de serviços, que compreende vários aspectos da gestão organizacional: finanças, marketing, vendas, produção etc. (ACEM, 2012c). Em complemento às funções puramente administrativas, os voluntários também prestam serviços mais simples, porém relevantes para os clientes da ACEM.

*Amrita* We have a hair dresser [*cliente*]. [...] her website and answer machine were only in English. [...] Now, I know Madalaine was able to translate her answer machine message. But the website takes a a lot more time and we don’t have this time. Then, we have a volunteer who is happy to work from home. So, we said, ok ‘can you [*referindo-se ao voluntário*] help us to translate it? Because she [*a cliente*] can’t pay for it’. And so he will translate the website... [...] That’s one example. We have had examples when we did have somebody who was in marketing.

### ***Enforcement***

Assim como ocorre com as atividades de *follow up*, os esforços de *enforcement* (cobrança e coleta de pagamentos) da ACEM estão concentrados no relacionamento informal com seus clientes, o que, de acordo com o apresentado pelas evidências, traz

duas implicações mais salientes. Primeiro, o estilo, a extensão e a efetividade das ações de *enforcement* dependem da qualidade da relação entre as partes, resumida na tríade confiança, boa vontade e abertura. A qualidade da relação, por sua vez, é até certo ponto produzida pela história relacional desenvolvida com cada cliente, agora inadimplente, desde a fase de avaliação, passando pela etapa de monitoramento. Em segundo lugar, as principais estratégias de cobrança são igualmente relacional e informal, de modo que instrumentos formais institucionalizados de *enforcement* têm menor espaço no rol de opções disponíveis. Dessas duas implicações se desdobra uma série de políticas e práticas que, em conjunto, compõem a forma final da atividade *enforcement* da ACEM.

#### *As atividades de enforcement*

Ao contrário do que o contrato de empréstimo da ACEM informa, as suas ações de *enforcement* são prioritariamente e quase que exclusivamente informais e, estão centradas nos aspectos relacionais que ligam essa organização a seus tomadores de crédito. A possibilidade de negatização do histórico de crédito do cliente (relatório Equifax), por exemplo, não é utilizado como instrumento de pressão.

*Amrita*                      Actually, it's a relationship of confidence that we try to establish [*com os clientes*]. That is our only tool, really. Because if we don't have that, then it's very difficult to go back to do anything [...] Because our loan is not on Equifax [*os empréstimos cedidos pela ACEM não são registrados no histórico crédito Equifax do cliente*], it's not on the credit report, so... *That's why is important for us to have that relationship. Very often, if we lose that relationship early on, then we'll probably lose the loan.*

Como foi mostrado anteriormente, a ACEM pode exigir uma ou mais garantias reais dos seus clientes no momento da assinatura do contrato de empréstimo. Entretanto, as evidências coletadas mostram claramente que tais salvaguardas, embora respaldadas pela documentação legal cabível, muito dificilmente têm utilidade real para os esforços de cobrança da IMF. Os custos de transação proibitivos, implicados nas ferramentas formais de *enforcement*, reforçam a opção pelos métodos informais.

*Joanne*                      *Contracts worth nothing!* [*ênfase*] I mean, contracts are worth something in the most extreme of the situations. I've been here for 12 years and, maybe, we've pulled the contract out, probably, no more than 05 times. So, the contract is just to make them understand that there's a contractual agreement and responsibility. *But* [...] *the contract has no use, even in collection.* [...] The honor and the trust are not contractual either. It's really building the relationship.

*Amrita*                      We take the guarantee *only theoretically*. It's more on theory. Usually, when they want a loan from us, they say 'yes, you can take all that'. But, in practice, it's going to be much more expensive for us to go and collect the equipment they have or to sell the equipment, so...

We have sent some formal letters [*para um cliente inadimplente*] saying that 'you have to do this and this... If you don't agree then you'll be subjected to the law'. It's more like a threat, but you don't really practice it very... [...] We don't have a

formal enforcement, although we have the hypothec and all that... [...] It's because it [*cobrar formalmente o cliente*] would cost more time and energy... And there's the fact that we are always pressed by the time.

O mesmo se repete com outras ferramentas formais de *enforcement* como, por exemplo, o uso de agências de cobrança, consideradas excessivamente custosas pela ACEM.

*Entrevista coletiva*      *Amrita*: Honestly, we haven't used collection agencies. We have used UCE [*uma agência de cobrança sediada em Montreal*]. UCE is somebody who goes and delivers the letter. But that was like CAN\$150,00 [*custo do serviço da UCE*] and we said 'ok, we will invest in that'. But after that, we didn't invest in collection agencies, because...

*Kathy*: It costs too much!

Essas evidências reforçam o que foi explicado anteriormente: o recurso mais valioso para a recuperação de empréstimos em atraso é a qualidade das relações informais da ACEM com seus tomadores de crédito. Os entrevistados sumarizam essa qualidade no tripé transparência, boa vontade e confiança. O último desses três elementos é mais recorrente e recebe uma tônica maior nas falas dos entrevistados. Como Kathy coloca, “*Everything is based on trust. We don't use formal, specific mechanisms [...] to enforce, we work on a case-by-case basis*”.

Como ocorre na fase de monitoramento, o aspecto multicultural do *staff* da ACEM também é importante na consolidação de relações positivas com seus clientes durante o *enforcement*: “*our borrowers trust us because our team is multicultural*” (Kathy).

Dependo do nível de qualidade desses relacionamentos, uma de duas dinâmicas distintas de *enforcement* ganhará curso. No caso da relação ser percebida como positiva, a ACEM utilizará apenas dos seus próprios recursos internos para cobrar o cliente inadimplente.

*Amrita*      The social pressure is only one way. It is directly from us. [...] if they [*clientes*] want to know who the other clients are, they can't. So, they don't have pressure from each other. The pressure comes from a direct relationship with the office staff to repay.

Complementarmente, a ACEM usará, por assim dizer, de um grau elevado de benevolência para com o tomador de crédito. Esta boa vontade é traduzida no esforço em compreender a situação real do cliente, na ampla flexibilização do seu calendário de abatimentos e no eventual perdão dos juros acumulados. Isso é comum de tal forma que os colaboradores da ACEM possuem autorização prévia para ceder um trimestre de carência nos seus pagamentos, sempre que necessário for.

*ACEM (2011a)*      Em todos os casos, os clientes [*da ACEM*] são apoiados em situação de dificuldade, o que ajuda muito na busca por soluções por parte dos mesmos. No infortúnio do seu empreendimento fracassar, a confiança conquistada pelo cliente leva a ACEM a

renegociar sua dívida, sempre quando possível.

*Madalaine* I feel that we [ACEM] are very understanding, compared to what I have seen in other organizations. [...] We need to help the people, the person. So, what I'm always doing is trying to keep that link [o relacionamento com o cliente], but as much as the person can do. And in some cases we give him a brake [as parcelas do repagamento do empréstimo são postergadas]. We could give a three months brake without any problem. If it's an extended brake, we're supposed to go back to our board. 'If you want a 03 months brake, ok... Just pay the interest'.

Nas palavras de Madalaine, a estratégia de cobrança da ACEM “*is a very humane approach*”, o que de fato parece confirmar-se, visto que, por vezes, as concessões estendidas aos inadimplentes estão à frente do resultado financeiro da IMF. É este também o motivo da resistência da diretora executiva da ACEM em utilizar o termo *enforcement* – “*we don't use that word. That's a dirty word [...] You can say 'collections'*” (Joanne). Os trechos a seguir evidenciam esta argumentação.

*Kuri* We never try to make too much pressure over those borrowers who keep a dialogue with us... Because we are here to help people, not to make them poorer. So, we always try to understand them, to call them... we try to find solutions together. But when the person shows he's not serious, we become mean [risos].

*Amrita* Yes, we're very flexible. I can show you some payment schedules... For example, the girl from the HomeDayCare [cliente da ACEM]... It's been like nearly one year, I think, she hasn't paid us... No interest, no capital. But we still have a relationship and so on. I understand it's a personal circumstance, among other things...

*Madalaine* I'm not too tough on people. I'm trying to be as understanding as I can... [...] Excepting with the people that are dishonest, it's not too strong [o estilo de cobrança]. The other organization that I worked for was much stronger [...] We [ACEM] have some people who have not paid for a long time and then after a while, since you're always in contact with them, they start to pay us. So, we give them time to breath, if they need so and then we came back and [...] in some cases we decided to drop the interest and just concentrate on capital. Because we felt that they were just paying the interest, and it was not interesting and motivating for them.

Nesses casos, é comum a agente de acompanhamento e seus colegas utilizarem como instrumento de cobrança a argumentação de que o capital a ser devolvido pelo devedor não é da ACEM, mas da comunidade que o emprestou. Ao quitar sua dívida, portanto, o inadimplente não estaria ajudando uma instituição financeira, mas os futuros tomadores de crédito. Embora não haja evidência quantitativa a respeito, há sinais positivos da efetividade desta estratégia.

*Madalaine* [...] here it's money from the community, so we always emphasize that: [...] 'if you're not repaying, someone is not going to get his money back. 'So, think about it'. We have a few cases where the person stopped [os pagamentos]... The loan here was considerate as a loss and then the person decided that when he got a job he'd repay us. And then the person repaid, just the capital. [...] I had a few cases like that. So, I think you'll never see that in a traditional MFI. They [os clientes] feel it as an ethical pressure. And in this case we could not even talk about the loan because it was no longer a loan, since it had been written-off. So we were talking about a real contribution of the person.

*Amrita* [...] We educate them right from the beginning... 'This is community money'... That the money they borrowed really comes from the community and so when they



pay back, it goes back to the community and it's not used to pay our salaries. So, it's like there is a moral obligation to payback. And we hear some of them when they say 'I want to have a second loan here because I like this community aspect'. So, it comes from education. 'You know, it's really community money, so it's important that you payback, because if you don't payback then you're stopping somebody else from getting a loan'. So, that kind of thing works sometimes.

A confiança depositada nos tomadores de crédito inadimplentes percebidos como abertos, responsáveis e dispostos ao diálogo produz benefícios adicionais a eles. Seus atrasos e *defaults*, por exemplo, não são registrados no seu histórico de crédito. E o próprio relatório Equifax não é solicitado diretamente pela ACEM, a fim de não impactar negativamente o escore do cliente. A ACEM também pode oferecer cartas de recomendação para o cliente, de modo a facilitar a obtenção de crédito em outras instâncias. Adicionalmente, o débito automático da parcela do empréstimo não é efetivado caso o tomador de crédito não tenha fundos suficientes, de modo que ele não incorra em multa bancária.

*Joanne* We don't deal with Equifax. They [*os clientes em potencial*] have to give us their report. [...] If we ask for it, it affects their credit rating. Their credit rating goes down. [...] We want to work with them to solve their problems. [...] There's a big loan funding in Calgary, for example. [...] And their position is that they do register they loans with Equifax because they want help people to build their credit rating. What we do is to give a personal recommendation... Well, there will be a reference for that person [*cliente da ACEM*]. And sometimes this is more powerful than a credit rating, that a 'number'. So, that's how we find the balance in that.

*Amrita* If a check bounces, if you have insufficient funds in your bank, is CAN\$40,00 that you [*cliente da ACEM*] have to pay. So, that's why we call them to ask 'is there enough money in your account?'. Because, when you're taking money out [*da conta bancária do cliente*], you have to make sure that they have money in their bank account...

Toda essa dinâmica de *enforcement* desenvolvida com os clientes inadimplentes positivamente percebidos pela ACEM é radicalmente alterada naqueles casos em que os tomadores de crédito em situação de *default* são observados como fechados, oportunistas e não confiáveis.

*Joanne* [...] in the minute that they [*clientes devedores*] start no longer to show good will, then the risk goes way up and we... You know... Go and knock on their door, talk to their girlfriends or whoever we need to get our money back. Then, we are not nice... *At all!* [...] They have to know that if they're not in good will then we're not going to be nice. [...] There's a very strong economic and social justice side of me... So, if what is going on is an abuse of access to a resource then my justice side will say 'well... You've got assume your responsibility and I won't be nice at all'... I can be very hard when it comes to that.

Nessas situações, a ACEM procura canais de *enforcement* complementares aos seus próprios recursos internos. As fontes externas de pressão ativadas pela ACEM são, basicamente, a rede interpessoal do cliente, a internet e suas redes sociais virtuais, a comunidade local, e a rede de organizações parceiras. A intensidade utilização destes

recursos depende, novamente, da qualidade da relação com o seu tomador de crédito: quanto maior o seu oportunismo percebido, maior tenderá ser o empenho da ACEM em recuperar o capital devido.

Ao contrário do que ocorre nas fases anteriores do processo de empréstimo (avaliação e monitoramento de clientes), as redes interpessoais dos tomadores de crédito inadimplentes podem ser acessadas pela ACEM na fase de cobrança. O oportunismo do tomador de crédito incentiva esta organização a desconsiderar o imperativo legal da informacional.

*Amrita* If there's a dialog between the borrower and us, we don't go and try to get information somewhere else. But in the case of John [*nome de um cliente inadimplente*], the guy who went away with ACEM's money... In this case, it's an obligation for us to go and use his personal network. Because we don't have any further means to reach him.

A rede pessoal do cliente percebido como oportunista e em situação de inadimplência é acessada também através das redes sociais virtuais da internet. Essas ferramentas oferecem informações valiosas sobre a situação familiar, econômica e social do tomador de crédito, e sobre sua rede de relações pessoais. Joanne e Kuri oferecem exemplos emblemáticos sobre a utilização das redes sociais virtuais como estratégia de *enforcement*.

*Joanne* If somebody [*cliente da ACEM*] obviously has done a fraud, I want to know who their friends are. Sometimes, when I look at his Facebook, I think to myself 'Maybe we should be careful about how we're going to approach this person because their friends seem to be more like a gang than friends' [*risos*]. [...] You don't want them to break anyone's leg. [*risos*].

*Kuri* He [*o cliente*] got the check and disappeared, got away... He opened a store and bought some items. [...] But he was playing... He closed the store and got away. So [...] I went to Facebook and found his profile. I've assured myself it was him... And then I've created a profile with a picture of Miss Senegal... And then I made a friendship request and he accepted... [...] And then I've scheduled an appointment with him... But I think he understood [*risos*]...

O terceiro recurso adicional de apoio às atividades de *enforcement* é a comunidade local que circunda o inadimplente, incluindo outros clientes e ex-clientes da ACEM. A questão da confidencialidade inibe, em alguma extensão, a utilização deste tipo de expediente. Porém, em casos de fraude explícita, ele poderá ser utilizado com intensidade. Os dois exemplos seguintes ilustram este fato.

*Joanne* *Exemplo 01:* Once, we went to court with a borrower who did a fraud and we got a judgment against him, but he never paid... But, we always knew where he was and what he was doing. What he did with the money was... He furnished his house with it. He was supposedly a truck driver... [...] But, through the community, we've always keep an eye in what he was doing.

*Exemplo 02:* We had a family of refugees who took a loan to buy a bread oven for

their *depanneur*. [...] A couple weeks later, we went to their *depanneur*, and they weren't there. The oven was there, with a new owner! [*risos*]. [...] So, we explained to them that the oven was ours. [...] 'We're not gonna take back the oven, but you're gonna tell us where these people are'. Because there was a kind of housing, with lots of immigrants, you know... Kind of a low income housing complex... [...] It took a couple days, but finally she [*a nova dona da depanneur*] said 'This is their best friend, and this is their apartment'. We went there and bang their door and we ended up knowing that they [*the delinquent borrowers*] had gone to Vancouver...

O uso da rede de organizações parceiras da ACEM, por sua vez, pode ocorrer em conjunto com o acesso às redes interpessoais do devedor. Esta rede interorganizacional pode complementar os esforços de recuperação de crédito oferecendo mais alcance e eficiência ao processo de *enforcement*. A continuação do exemplo 02, acima descrito, corrobora este argumento.

*Joanne* So, we started using our board president... [...] He started to call his contacts there [*em Vancouver*], you know... Who's working with refugees, who is working with new immigrants, immigrants settlements... We found them [*os devedores*] within two days... They were so surprised... Two day later, we were talking to them on the phone. So, we also use our contacts. And that's the advantage that we have when we do work with the rest of Canada. We know what's going on with other organizations... We know who our potential partners are across the country and so we can pick up the phone and talk to people and find things out. So, if somebody leaves here and go somewhere else, good chances are they are going to try to get a microloan somewhere else... Well, everybody across the country now that if they come across this person, that he owns us money and that they shouldn't lend money to them.

A rede de organizações parceiras também é utilizada em outros tipos de situação. Como visto anteriormente, a competência da ACEM na execução das suas atividades de *follow up* motiva outras organizações locais de crédito a procurem-na para integrar *pools* de empréstimo. Mas além de monitorar os clientes comuns, a ACEM coordena as essas mesmas organizações na fase de *enforcement*, quando necessário. (O primeiro excerto a seguir também mostra claramente como todas as fases de avaliação, monitoramento e cobrança de clientes são intimamente ligadas).

*Kuri* We [*organizações financiando um mesmo cliente*] do the selection together, but, most of time, we are the one who does the follow up for the others [*organizações parceiras da ACEM*]... I know the JOBRA [*cliente da ACEM e outras organizações parceiras*] case, because I'm doing the follow up. When they have a board meeting or general assembly, I'm the one who goes there and then after I write a report for everybody... For the other institutions too. [...] And when JOBRA has problems in repaying us, we can find solutions with the other partners. We are not going only say 'for this month you pay only the interest, for the next three months you pay the interest', but we try to mobilize other partners to make the same decision... We try to have the same speech.

*Amrita* We will pass on information to them [*organizações financiando um cliente em conjunto com a ACEM*] [...] only if they call us before, because in principle it is confidential. But if our partners call us... Obviously, if the client is not in good faith, then we won't hesitate. If the person is really a crook and is running away, we won't hesitate. [...] Because most of our partners don't do follow up and enforcement, they first call us to see what's happening...

Por fim, as atividades de *enforcement* são finalizadas quando o cliente inadimplente quita suas obrigações em atraso ou então quando a ACEM decide pela perda definitiva do crédito (*write-off*), ou seja, pela sua exclusão dos seus controles financeiros. Segundo as evidências apontam, a exclusão do débito não se submete a nenhum regramento formal da ACEM, mas depende de cada caso e, não raras vezes, toma longos períodos de tempo para ser efetivada. Mais uma vez, essa decisão, submetida a todos os níveis decisórios da ACEM, está diretamente ligada à qualidade do seu relacionamento com seus clientes.

*Madalaine* [...] sometimes they [*clientes devedores*] may not even make a payment, but at least we say 'we want to have a channel of communication with you... At least tell me what's going on... Tell me what you're doing'. So, actually, we don't write-off the loan, we still keep the loans in our books for years. You might write it off technically... A small percentage every year, but they [*clientes inadimplentes*] won't know it. [...] Like a client of ours... He's been in our books for over ten years now...

## **APÊNDICE XII – Discussões da Comparação dos Dois Casos: Banco Palmas e ACEM**

Neste APÊNDICE, são apresentadas as discussões que subsidiam a comparação entre os dois casos que perfazem esta pesquisa (Banco Palmas e ACEM). Primeiramente, serão analisadas as similaridades e diferenças dos ambientes socioinstitucionais brasileiro (país em desenvolvimento) e canadense (país desenvolvido), em todos os seus três níveis (social imbricado, formal e governança). Após, são apresentadas as análises comparativas das redes do Banco Palmas e da ACEM para, por fim, seus quadros cognitivos serem focalizados.

### **Ambientes Socioinstitucionais Canadense (Desenvolvido) e Brasileiro (Em Desenvolvimento)**

De modo geral, os efeitos socioinstitucionais dos ambientes brasileiro e canadense sobre suas respectivas IMFs são aqueles preditos pela literatura de microfinança. Claramente, o ambiente canadense é *a priori* mais favorável às atividades de redução de problemas informacionais e de *enforcement* do que o ambiente brasileiro. Entretanto, o modo como as duas IMFs processam as influências recebidas dos seus respectivos ambiente socioinstitucionais pode reverter as disposições gerais inicialmente oferecidas pelo meio circundante, como se verá a seguir.

#### *(a) Instituições socialmente imbricadas*

##### *Multiculturalismo, capital social institucional e confiança interpessoal*

De acordo com Knack e Keefer (1997) e Choi, Kim e Kim (2009), as transações econômicas ocorridas em países mais desenvolvidos, como é o caso do Canadá, tendem a ser reguladas por mecanismos institucionais impessoais, como contratos. A eficiência das suas instituições formais – e o capital social institucional (PUTNAM, 2002) – permitiriam a aceleração do crescimento econômico através do estabelecimento de trocas multilaterais independentes de laços personalistas de confiança (NORTH, 1991; GREIF, 1994).

As evidências do caso ACEM mostram que, de fato, os dispositivos formais de regulação desempenham um papel importante na redução dos seus riscos transacionais. Entretanto, por si só, eles não são suficientes. Se assim fosse, a ACEM não lançaria mão das suas duas outras estratégias de redução de problemas informacionais e de *enforcement*: o desenvolvimento de confiança interpessoal e os relacionamentos colaborativos em rede.

O desenvolvimento de relações de confiança entre *staff* e tomadores individuais de crédito parece ser particularmente custoso, a ponto de, não raramente, limitar a escala operacional das IMFs apoiadas sobre este tipo de recurso (CHURCHILL, 1999). Como a absorção de novos clientes depende da sua confiabilidade, a IMF montrealense opera no ritmo da capacidade relacional de seus agentes de crédito e clientes. Poder-se-ia afirmar que o capital social institucional reduz os custos de transação implícitos no estabelecimento de relações de confiança (PUTNAM, 2002) e, portanto, viabiliza o uso desta estratégia como um pilar eficiente do processo de empréstimo das iniciativas de microfinança.

No entanto, a demografia montrealense desafia o argumento. *A variação cultural da população local expõe a ACEM não apenas a um, mas a múltiplos ambientes institucionais socialmente imbricados.* Os imigrantes recentes advêm das mais diversas regiões do mundo e trazem consigo seus valores e visões próprios. Eles estão há poucos meses ou anos no Canadá e é provável que ainda não tenham sido assimilados pela cultura local, e que seus padrões relacionais devam ser próximos daqueles de seus países de origem. Em outras palavras, eles ainda não foram imersos no capital social institucional montrealense e no âmbito de confiança generalizada e impessoal daí derivada. Resta a ACEM investir em *cada* relacionamento individual e esforçar-se para desenvolver o que Ito (2003) chama de capital social vertical: a confiança, benevolência e capacidade de *enforcement* existente entre *staff* e clientes. Daí o porquê da contratação exclusiva de imigrantes para seu quadro de colaboradores e o desenvolvimento de um processo de empréstimo sustentado sobre o relacionamento interpessoal *intensivo* com seus tomadores de crédito. Esta parece ser uma maneira efetiva de reduzir a distância cognitiva e gerar, através da sua identificação mútua, confiança entre as duas partes (NOTEBOOM, 2009), mesmo embora haja custos de transação importantes envolvidos.

O modo encontrado pela ACEM para aliviar esses custos foi utilizar suas redes de voluntários e organizações parceiras imersas no capital social institucional imbuído no

movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal. É nesse caso que se observam os efeitos do capital social institucional, conforme previsto por Putnam (2002) e os padrões econômico-relacionais dos países desenvolvidos mencionados por North (1991), Knack e Keefer (1997), Peng (2003) e Choi, Kim e Kim (2009). (Este ponto será retomado quando da comparação entre as redes da ACEM e do Banco Palmas, mais a seguir).

O Banco Palmas, por sua vez, experimenta outras dinâmicas com o capital social institucional brasileiro e a confiança interpessoal estabelecida junto a seus tomadores de crédito. Antes de tudo, está claro que o ambiente socialmente imbricado não pode servir como um ponto de apoio as suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*. O capital social institucional brasileiro é limitado ou inexistente, com óbvios impactos negativos às ações de redução de risco da IMF fortalezense, conforme mostrado ao longo da análise do seu ambiente socioinstitucional.

A saída encontrada pelo Banco Palmas para aliviar seus problemas informacionais e de *enforcement* foi então explorar o personalismo que marca as transações econômicas dos países em desenvolvimento (KNACK, KEEFER, 1997; PENG, 2003) e as relações interpessoais e multiplexas da população local. O aspecto mais evidente desta estratégia transparece na contratação de habitantes do Conjunto Palmeiras para a formação do *staff*. A sua incorporação ao Banco Palmas imbrica no mesmo os benefícios do capital social individual presente em cada trabalhador. Em outras palavras, ao contratá-los a IMF passa a usar do seu conhecimento local e dos seus laços interpessoais de confiança para o acesso a informações sensíveis dos clientes e a aplicação de sanções sociais. Esse é um produto típico do capital social, que permite a absorção de informações e o *enforcement* social via relacionamentos estabelecidos *a priori* com outros objetivos (COLEMAN, 1988).

É interessante observar, no entanto, que o processo de empréstimo do Banco Palmas, ao contrário do processo desenhado pela ACEM, não possui uma dependência tão acentuada do capital social vertical-individual (presente na relação *staff*→clientes). Através das várias políticas apresentadas nos APÊNDICES IV e VII – leiaute do banco, oferecimento de serviços complementares, mapas de consumo, moeda local *Palmas* etc. – a IMF brasileira fomenta a criação de estoques do capital social comunitário, que conecta *horizontalmente* os moradores do bairro em uma rede local (*prosumidores*) a partir das relações de confiança e benevolência estabelecidas *a priori* entre os mesmos.

A forte densidade observada na rede facilita o conhecimento mútuo de seus integrantes, e logo, o compartilhamento generalizado de informações, e a punição a clientes oportunistas (MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003). Portanto, a soma dos capitais sociais individual e comunitário reduz a supremacia da confiança interpessoal vertical dentro do processo de empréstimo e diminui os custos de transação do Banco Palmas. Isso por que a IMF brasileira, ao contrário da canadense, não precisa estabelecer, a cada cliente atendido, um novo relacionamento de confiança; ao contrário, o Palmas se serve dos dois tipos de capital social anteriormente existentes (individual e comunitário), e constantemente fomentados, que o conectam aos moradores do bairro.

*Essa análise expõe uma realidade que poderia parecer paradoxal. A IMF canadense – localizada em um ambiente com forte capital social institucional – arca com custos de transação maiores do que os absorvidos pelo Banco Palmas – situado em uma região notavelmente esvaziada daquele recurso – ao focalizar relacionamentos individuais personalistas esvaziados de um histórico comunitário, para diminuir seus riscos transacionais.*

#### *A questão do gênero*

As evidências coletadas no Canadá e no Brasil corroboram o argumento recorrente na literatura de microfinança de que as mulheres têm perfil de crédito menos arriscado do que o dos homens (ARENA, 2008; SHARMA, ZELLER, 1997; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2007; AGIER, SZAFARZ, 2010; D'ESPALLIER, GUÉRIN, MERSLAND, 2011). (A difusão desta crença tornou a microfinança uma indústria primordialmente feminina: estimava-se que no início do novo milênio, 80% dos clientes de IMFs eram mulheres (MODY, 2000).

No entanto, a ACEM e o Banco Palmas possuem políticas diversas para o público feminino. Enquanto quatro quintos do portfolio de clientes da IMF brasileira são mulheres, atraídas por programas e serviços específicos, a IMF canadense não oferece nenhum tipo de produto customizado às mulheres, as quais ocupam posição semelhante a dos homens dentro do seu portfolio de tomadores de crédito. São três as explicações prováveis.

A primeira tem caráter mais econômico e é oferecida por contribuições mais recentes, como a de Marconatto *et al.* (2013). Os autores mostram que a diferença positiva da taxa de repagamento feminina para a masculina diminui à medida que a igualdade social



entre os gêneros aumenta. Em outras palavras, a atratividade econômica das tomadoras de crédito para as IMFs é menor em países mais desenvolvidos, como o Canadá, onde homens e mulheres desfrutam de condições sociais e profissionais mais semelhantes e elas têm maiores facilidades de acesso a múltiplas fontes de crédito. O fato de que a maioria dos clientes da ACEM é imigrante torna esta explicação menos provável, no entanto. Como algumas entrevistas mostraram (ver APÊNDICE VIII), várias clientes da IMF ainda sofrem problemas comuns aos seus países de origem – ex.: violência doméstica, dominação masculina etc.

A segunda explicação parece ser mais factível. Existem múltiplas organizações comunitárias especializadas no apoio às mulheres nativas e imigrantes em Montreal. Várias dessas organizações participam das redes da ACEM (ver exemplos na figura 02.IX), que poderia então encaminhá-las àquelas entidades mais capacitadas ao atendimento das suas necessidades específicas.

Por último, os empréstimos individuais parecem ser menos adaptados às necessidades das clientes femininas de microfinança (CHURCHILL, 1999). Evidências mais recentes reforçam esta afirmativa. Enquanto as mulheres são a maioria maciça dos programas coletivos de microfinança (grupos de empréstimo), elas têm participação semelhante à masculina nas IMFs centradas em empréstimos individuais (CULL; DEMIRGÜÇ-KUNT; MORDUCH, 2009).

Retornando ao caso brasileiro, a pergunta que se coloca é como 80% dos clientes do Banco Palmas são mulheres. Esta é uma questão mais relevante do que pode parecer à primeira vista. Atualmente, muitas IMFs estão abandonando os grupos de empréstimos e migrando para métodos individuais de crédito. Se os atributos que tornam os empréstimos coletivos viáveis e atrativos às mulheres pobres forem abandonados, elas podem perder esse canal de inclusão financeira, várias vezes o único disponível.

A análise do processo de empréstimo do Banco Palmas para as mulheres mostrou que a instituição utiliza duas estratégias interdependentes: as mulheres recebem empréstimos individuais, porém (a) são gerenciadas coletivamente, dentro de um programa interno e coletivo de profissionalização e empoderamento para o público feminino (Projeto ELAS), (b) construído sobre um benefício governamental que tem como principal público-alvo as mulheres (Bolsa Família).

Armendáriz e Morduch (2000) e Churchill (1999) já mostravam que os empréstimos individuais podem emular certos benefícios dos grupos de empréstimo sem, no entanto, arcar com os custos de transação inerentes a este segundo método. Segundo Churchill (1999), o agrupamento das mulheres em torno de programas e atividades conjuntas parece ser aderente a sua natureza coletiva e deve, desse modo, facilitar sua absorção pelas IMFs – fato este corroborado pelo Banco Palmas.

*(b) Instituições formais*

*Quadro econômico, dispositivos formais de apoio e impedimentos formais*

A qualidade do quadro institucional formal canadense não é novidade. Economias como esta são chamadas desenvolvidas devido ao caminho histórico trilhado na construção de instituições regulatórias funcionais e estáveis com capacidade de reduzir assimetrias informacionais, reduzir custos de transação, garantir a propriedade privada e, logo, facilitar trocas econômicas impessoais através da redução dos riscos transacionais dos atores envolvidos (NORTH, 1991)<sup>102</sup>. Sendo assim, seria natural esperar que a ACEM lançasse mão, tal qual efetivamente o faz, dos dispositivos formais disponíveis para avaliar, monitorar e sancionar seus clientes. O que chama a atenção, então, não são as convergências com a teoria, mas sim as dificuldades colocadas pelo ambiente institucional formal e pela estrutura econômica local aos esforços da ACEM na mitigação dos seus problemas informacionais e de *enforcement*.

O caráter formalista, a aversão às atividades econômicas informais e a garantia legal à confidencialidade dificultam o acesso ao crédito por parte dos clientes imigrantes da ACEM, assim como a sua atividade empreendedora. A burocracia é, historicamente, uma das principais barreiras ao crédito enfrentadas pelas populações mais pobres (MORDUCH, 1999). Entretanto, a questão não está no aparato burocrático canadense em si; está no choque institucional, por assim dizer, sofrido pelos imigrantes recentes. Muitos deles vêm de economias empobrecidas, dominadas pela informalidade. A exemplo da maioria dos tomadores de crédito de IMFs situadas em países em desenvolvimento, eles operavam negócios informais desconectados dos mecanismos

---

<sup>102</sup> É interessante observar que o único dispositivo formal identificado no quadro institucional canadense como ineficiente afeta diretamente sua atividade de *enforcement*. O custo e a lentidão do aparato estatal na execução dos contratos inviabiliza à ACEM a utilização das cortes legais para a recuperação de crédito.

comerciais legais (KHAVUL, 2010). Logo, é natural eles não possuírem a documentação exigida pela ACEM e enfrentarem dificuldades diversas para encaixar-se no formalismo institucional canadense. A flexibilização do processo de empréstimo da IMF montrealense diminui, mas não elimina as dificuldades dos imigrantes, já que vários documentos, permissões, laudos etc. por ela solicitados fazem parte da regulamentação comercial do país ou da região. O imperativo da confidencialidade, por sua vez, impede a ACEM de utilizar meios informais, como as redes interpessoais dos seus clientes, para captar informações a seu respeito. (A exceção está na fase de *enforcement*, quando da cobrança de indivíduos oportunistas). Quando possível, entretanto, ela o faz através da internet e das suas redes interorganizacionais.

No caso brasileiro, o problema é o inverso. North (1991), Knack e Keefer (1997), Putnam (2002) já haviam apontado a ineficiência das instituições legais dos países em desenvolvimento, particularmente os latinos. O Banco Palmas praticamente não possui pontos formais de apoio para suas atividades de redução de problemas informacionais e de *enforcement*. (A exceção são os sistemas de informação de crédito, valiosos para a sua atividade de avaliação). Por outro lado, a informalidade institucional da IMF lhe oferece flexibilidade para concatenar seus sistemas internos de governança com suas outras forças sociais a fim de encontrar configurações mais interessantes para o seu processo de empréstimo e o atendimento às necessidades específicas de seus clientes.

*Por isso, a comparação dos dois contextos institucionais sugere que, mesmo considerando as graves lacunas dos mecanismos regulatórios brasileiros, a sua transigência à informalidade traz maiores benefícios e menores entraves à operação das IMFs do que um ambiente institucional formalista, pouco aderente à realidade daqueles que procuram crédito nestas instituições.*

Os benefícios produzidos pelos dispositivos formais canadenses parecem ser, na melhor das hipóteses, contrabalanceados ou, na pior, eliminados pelas dificuldades impostas sobre seus imigrantes. Por um lado, estes mecanismos locais não são perfeitos, no sentido de que não são suficientes para forçar a colaboração entre os clientes e a IMF, de modo a empurrar para baixo os seus riscos transacionais. Por outro, o formalismo dos dispositivos institucionais pode afetar o desenvolvimento de normas sociais, como confiança, focadas na diminuição da assimetria informacional e dos problemas de *enforcement*. Este achado remete a um dos argumentos centrais de Ostrom (2000).

Segundo a autora, as normas sociais são mais efetivas para a promoção da cooperação inter-atores quando fomentadas em um contexto livre de pressões formais externas.

[...] uma norma social, especialmente em um contexto onde há comunicação entre as partes, pode trabalhar tão bem quanto ou quase tão bem quanto a geração de comportamentos cooperativos através da imposição de conjuntos externos de regras e sistemas de monitoramento e sanção. Adicionalmente, normas parecem ter certo poder persistente no tempo em encorajar um crescimento no desejo por comportamentos cooperativos, enquanto a cooperação forçada por regras externamente expostas podem desaparecer rapidamente. Finalmente, o pior de todos os mundos deve ser aquele onde as autoridades externas impõem regras, mas consegue apenas obter um fraco monitoramento e uma fraca capacidade de sanção. Em um mundo de forte monitoramento e sanção, a cooperação é forçada sem nenhuma necessidade de desenvolvimento de normas internas. Em um mundo em que não existem regras externas ou monitoramento, as normas podem evoluir para sustentar a cooperação. Mas em um meio-termo, um grau moderado de monitoramento externo desencoraja a formação de normas sociais, tornando atrativo a alguns indivíduos burlar as regras, sob a sensação de existir baixa probabilidade deles serem pegos. (OSTROM, 2000, p. 147-148).

Como Yunus, Moigeon e Lehmann-Ortega (2010) corroboram, os negócios sociais, tais quais IMFs sociais, precisam de espaço institucional para tentar novos produtos, modelos e estruturas gerenciais a fim de atingir seu objetivo de redução da pobreza.

*Enfim, esta análise desafia o argumento intuitivo de que o modelo institucional formal dos países desenvolvidos, claramente positivo aos negócios formais, deve ser também a melhor escolha para a indústria da microfinança.* Esta realidade também contribui para a discussão atual sobre a institucionalização das IMFs.

#### *O marco legal*

De acordo com Mersland (2009), há uma pressão crescente para as IMFs operando sob designações não-bancárias (ONGs, OSCIPs etc.) submeterem-se ao marco legal dos bancos. Segundo alguns autores (HARDY, HOLDEN, PROKOPENKO, 2003; CHAVEZ, GONZALEZ-VEGA, 1994) a regulamentação traz benefícios evidentes. As IMFs institucionalizadas passam a poder receber depósitos, captar e intermediar capital no mercado financeiro, oferecer melhores serviços a seus clientes etc.

Não por acaso, o Banco Palmas faz *lobby* pela aprovação do marco legal para bancos comunitários no Brasil. Seu maior interesse é exatamente incrementar sua operação financeira através da captação de recursos externos, incluindo a poupança da própria comunidade local. (Atualmente, a escala financeira do Banco Palmas é limitada pelos fundos de empréstimo disponibilizados pelo BNDES e CEF). O autofinanciamento permitiria à IMF fortalezense benefícios adicionais, como o acesso a capital mais

barato, a substituição de serviços operacionalizados por terceiros (correspondentes bancários) e a utilização de outros dispositivos formais de redução de riscos transacionais junto a seus clientes. Em segundo lugar, a formalização dos bancos comunitários no Brasil também facilitaria sua inclusão em grandes programas governamentais de combate à pobreza e à exclusão (por exemplo, Brasil Sem Miséria). Atualmente, esses programas distribuem milhões de reais em subsídios, porém apenas ao setor bancário formal.

A luta da ACEM por um marco legal para os fundos comunitários canadenses persegue este segundo objetivo. Como mostrado no APÊNDICE VIII, a IMF montrealense já possui autorização para a intermediação de capital. A sua institucionalização mira no ganho de legitimidade perante o governo canadense e outros atores de grande porte que canalizam doações para o setor de desenvolvimento econômico-comunitário. Com um marco legal próprio, a ACEM acredita que os fundos comunitários poderão disputar de igual para igual com grandes *players* (CDECs, CDLs etc.) a distribuição de fundos e benefícios do Estado e doadores. Assim, paradoxalmente, Banco Palmas e ACEM, procuram a institucionalização, entre outros motivos, para garantir um *status* (beneficiário de doações e subsídios) o qual se procuraria eliminar através da própria institucionalização.

Por último, deve-se considerar que as duas IMFs esperam não perder sua flexibilidade operacional com a conquista dos seus respectivos marcos legais. Mesmo a ACEM, pressionada pelo formalismo institucional canadense, valoriza o maior espaço de manobra que possui em relação aos grandes bancos formais, submetidos a um arcabouço pesado de controles e impedidos de ir além das regras legais para atender os mais pobres. Incorporar um modelo institucional que diminua a aderência das IMFs às particularidades dos seus públicos-alvo, majoritariamente informal, significaria maior retrocesso que avanço.

### *Welfare*

ACEM e Banco Palmas se posicionam de modos diversos em relação aos benefícios que seus respectivos governos oferecem a seus cidadãos mais pobres e às chamadas minorias visíveis. Tal qual Yunus (2007), a ACEM ressalta os efeitos negativos da assistência estatal direta às famílias, principalmente o potencial alienante que a renda mensal gratuita oferecida pelo governo possui sobre os pequenos empreendedores.

O Banco Palmas assume uma postura proativa e assimila o benefício governamental dentro do seu processo de empréstimo. Ao criar a linha de crédito Bolsa Família, a IMF fortalezense integra as beneficiárias do auxílio estatal em treinamentos, atividades profissionalizantes e ações empreendedoras. Deste modo, o que poderia ser um incentivo à improdutividade, ganha contornos de um instrumento de inclusão e empoderamento individual e comunitário.

### (c) Governança

As evidências coletadas e analisadas mostraram que as características gerais do Banco Palmas e da ACEM são aderentes aos conceitos de IMFs social e de empresa baseada em comunidade (EBC) (ver figuras 01.c e 01.d, respectivamente). Tal qual as IMFs sociais (MORDUCH, 2000; BATTILANA, DORADO, 2010) e as EBCs (TRACEY, PHILLIPS, HAUGH, 2005; PEREDO, CHRISMAN, 2006), Banco Palmas e ACEM objetivam o combate à pobreza e à exclusão, o desenvolvimento holístico e o empoderamento de seus clientes. Ambas as IMFs são uma resposta alternativa ao capitalismo tradicional e ao estresse socioeconômico dos seus respectivos territórios. Entretanto, as duas organizações surgiram em contextos radicalmente diversos e seguiram caminhos diferentes, o que lhes imprimiu características particulares.

O Banco Palmas nasceu da mobilização dos habitantes de um bairro carente de todo o tipo de necessidade. Desde sua fundação, sua missão é *coletivista*, ou *comunitária*, e seu foco está no desenvolvimento de todo o seu território de atuação. A ACEM também é produto da organização popular de um bairro, mas ela nasce a partir de um movimento de desenvolvimento econômico-comunitário já bem desenvolvido. A IMF montrealense não é um ator central, como o Palmas o é. A ACEM é a peça de uma engrenagem maior, formada por dezenas de organizações complementares (ver exemplos na figura 02.IX) – como foi mostrado na análise das suas redes – que objetivam o desenvolvimento territorial. Logo, esta IMF busca o desenvolvimento coletivo *através* da ação conjunta com outras organizações; mas, considerada unicamente em si mesma, suas intervenções são pontuais, centradas na abordagem *individual* junto a seus clientes.

Os enfoques *coletivista-comunitário* do Banco Palmas e *individual* da ACEM desdobraram-se em diferentes escolhas que somadas produziram dois modelos de negócio diversos. Alinhado a sua missão, o Banco Palmas atende aos mais diversos

públicos presentes no seu território. A IMF fortalezense oferece crédito desde a indivíduos situados bem acima da linha de pobreza até aqueles em situação de miséria propriamente dita – um público raramente alcançado pelas iniciativas de microcrédito (HULME, MOSLEY, 1996) e incomum ao método individual de empréstimo (CHURCHILL, 1999), haja vista os riscos transacionais implicados *a priori*.

A ACEM não atende a clientes em estado de pobreza profunda. Essa parcela da população é atendida pelo Estado canadense ou por organizações especializadas nas suas demandas particulares. A ACEM concentra seus esforços em um público considerado pobre para os padrões canadenses, mas que está muito além do que se entende por esse conceito no hemisfério sul. Os tomadores de crédito da IMF de Montreal têm suas necessidades básicas atendidas, seguidamente são dotados de habilidades, e conhecimentos técnicos sofisticados e costumam tomar maiores empréstimos. São estas as mesmas características dos públicos preferências das iniciativas de microfinança baseadas em empréstimos individuais, as quais normalmente buscam clientes menos pobres e arriscados (CHURCHILL, 1999 CULL; DEMIRGÜÇ-KUNT; MORDUCH, 2009).

Os enfoques do Banco Palmas e da ACEM, e a amplitude e tamanho dos seus públicos-alvo demandaram escalas operacionais, estruturas de capital e organizacionais condizentes. A escala da IMF brasileira é função do tamanho e das características da sua comunidade. Para atender uma população superior a trinta mil habitantes, que possui diferentes carências e demandas, foi necessário abandonar a estrutura de capital baseada em doações, a mais comum para IMFs sociais (MORDUCH, 2000), e construir um processo de empréstimo economicamente sustentável, que aproxima o Palmas dos modelos híbridos de microfinança. Da mesma forma, a IMF precisou ampliar sua estrutura operacional e suas opções de serviço. O baixo orçamento disponível para contratações e as limitações legais foram superadas, respectivamente, pelo desenho de processos enxutos de empréstimo e pelo estabelecimento de parcerias com instituições formais.

A ilha de Montreal, ao contrário do Conjunto Palmeiras – que tem no Banco Palmas a sua principal força motriz desenvolvimentista –, está preenchida de organizações de desenvolvimento comunitário complementares. A ACEM é apenas um destes atores. Sua missão integra a missão de *todo* o setor de economia comunitária montrealense. Logo, a ACEM pode manter suas escalas operacional e financeira mínimas, porque ela

alcança seus objetivos *enquanto integrante* de um movimento maior. A IMF economiza custos de transação ao utilizar as estruturas e recursos de voluntários e outras empresas sociais que compõem o setor de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal para realizar as suas atividades. Esses pontos de apoio são utilizados para avaliar, monitorar, sancionar seus clientes, e também para oferecer vários serviços adicionais a eles. Além disso, o atendimento personalizado aos seus poucos tomadores de crédito não exige uma estrutura operacional capaz de processar centenas ou milhares de pedidos de crédito, como ocorre no caso brasileiro.

## **Redes**

Foi mostrado que a ACEM e o Banco Palmas têm nas suas redes uma parte fundamental das suas atividades de redução de riscos transacionais. As duas IMFs catalisam seus laços relacionais para avaliar, monitorar e sancionar seus clientes. Em ambos os casos, os três benefícios das redes sociais e do capital social nelas imbricado – redução da assimetria informacional, benevolência e capacidade de sanção (ADLER, KWON, 2002; GRANOVETTER, 2005) – e desdobramentos da confiança – densificação das relações multilaterais, multiplexidade relacional e compartilhamento de informações (MCEVILY, PERRONE, ZAHEER, 2003) – são observados. No entanto, diferenças radicais no conteúdo e nas dinâmicas das redes da ACEM e do Banco Palmas também são facilmente identificadas.

Foi visto que, salvo raros casos de *enforcement*, a ACEM não utiliza as redes interpessoais dos seus tomadores de crédito. São as redes interorganizacionais da IMF montrealense, incluindo centros locais de voluntariado, que a auxiliam na redução dos seus problemas informacionais e de *enforcement*. A própria ACEM nasceu a partir de dentro de uma das várias redes interorganizacionais já então operante, e que continuam a crescer através da co-criação constante de novas organizações. As empresas sociais que preenchem essas redes integram o movimento de desenvolvimento econômico-comunitário de Montreal, e têm visões e público-alvo afins. Essas grandes redes horizontais informais são imbuídas dos elementos apontados no capital social institucional de Putnam (2002): colaboração, confiança e capacidade generalizadas de sanção.



Em outras palavras, a partir do forte capital social institucional presente no contexto local – corroborado por Knack e Keefer (1997) –, estas organizações colaboram intensivamente para a redução dos seus riscos transacionais e dos seus custos de transação (NOTEBOOM, 2009). Os movimentos colaborativos ocorrem na forma de complementação: referenciamento mútuo de bons clientes, compartilhamento de informações sensíveis sobre os mesmos, formação de *pools* de empréstimo, ampliação de serviços oferecidos etc. A ACEM pretende impulsionar estas atividades formalizando-as dentro de uma rede formal (CEMFII) que deve eliminar o empecilho da confidencialidade e sistematizar os benefícios informacionais e de *enforcement* produzidos pelos seus relacionamentos interorganizacionais. Os voluntários captados em organizações locais, por sua vez, podem auxiliar tanto os clientes da ACEM quanto o seu *staff* ao longo dos processos de monitoramento e, principalmente, avaliação.

Por outro lado, estas mesmas empresas sociais podem eventualmente engajar-se em disputas pelos recursos financeiros limitados que governos e grandes doadores oferecem a elas. Esse cenário impõem uma clara dinâmica co-opetitiva (ZINELDIN, 2004; WALLEY, 2007), onde as IMFs locais cooperam em termos operacionais (complementariedade) e competem pela captação de capital.

O caso brasileiro é completamente diverso. Enquanto a ACEM é produto de uma *rede pré-existente*, o Banco Palmas mobilizou os relacionamentos comunitários locais para *estruturar uma rede local* (chamada de *prosumidores*); enquanto a ACEM é apenas *uma unidade* dentro de *redes interorganizacionais entrelaçadas*, que as suportam e complementam, o Banco Palmas é o *ator central*, juntamente com o próprio bairro, de uma *rede comunitária*; se as redes da ACEM são viabilizadas pelo *capital social institucional* e regidas por uma *lógica co-opetitiva*, a rede do Banco Palmas é uma resposta a falta de capital social institucional e é viabilizada pelo *capital social imbricado na comunidade*, ativamente fomentado e suportado pelo capital social individual do seu *staff*, e regida pelos pressupostos de uma *empresa baseada em comunidade* (EBC).

Como visto anteriormente, a IMF fortalezense está imersa em um contexto esvaziado de capital social institucional. Historicamente, o Estado esteve ausente do Conjunto Palmeiras. Coube aos seus moradores a construção do bairro, desde sua infraestrutura mais básica até as suas instituições locais e, junto com elas, a confiança na viabilidade do território. A pobreza profunda e o abandono governamental não deixaram outra

opção a seus habitantes além da mobilização coletiva para a sobrevivência. As grandes ações colaborativas de viabilização do bairro nutriram o capital social comunitário, ou seja, a confiança coletiva-comunitária, sua capacidade de cooperação e sanção social, conforme previsto por Peredo e Chrisman (2006).

O Banco Palmas foi viabilizado por este mesmo recurso – a IMF nasceu da mobilização coletiva do bairro em busca do seu próprio empoderamento financeiro. A partir daí, o Palmas assumiu uma posição central no território e instituiu uma série de políticas e estratégias para co-criar, estimular e densificar a rede comunitária, agora denominada *prosumidores*: estímulo do comércio local através de empréstimos escalonados, oferecimento de múltiplos serviços dentro do leiaute do banco, criação de uma moeda social, estabelecimento de parcerias com bancos formais, criação de negócios sociais ao redor das suas instalações etc.

Ao preencher seu *staff* com moradores do bairro, a IMF fortalezense reforçou a sobreposição da sua organização à comunidade e absorveu os benefícios do capital social individual imbricado nos relacionamentos pessoais dos seus colaboradores para dentro da sua operação de crédito. Isso significa que o conhecimento local, a confiança interpessoal, a capacidade de sanção social e os relacionamentos de confiança de seus agentes e analistas de crédito passam a ser parte integrante rede de *prosumidores* e da IMF, e são agora amplamente utilizados para a redução dos seus problemas informacionais e de *enforcement*.

Mas ao contrário da IMF montrealense, a qual orchestra conscientemente sua rede interorganizacional para diminuir seus riscos transacionais e melhorar o nível de serviço a seu clientes, os ganhos informacionais e de *enforcement* do Banco Palmas são colaterais. A rede de *prosumidores* não foi desenhada com o objetivo explícito de melhor avaliar, monitorar e sancionar os clientes do Banco Palmas. A razão de ser do *prosumidores* é o fomento socioeconômico local e, por conseguinte, o desenvolvimento territorial. O aumento da simetria informacional e da capacidade de *enforcement* do Banco Palmas é, portanto, um *by-product* dessas dinâmicas, o que, mais uma vez, remete aos ganhos informacionais-sancionatórios indiretos mencionados por Coleman (1988).

Por fim, como já discutido, o nascimento, a partir da comunidade, e a utilização do capital social presente nas suas relações internas – coletivas e individuais – tornam o Banco Palmas uma EBC (TRACEY, PHILLIPS, HAUGH, 2005; PEREDO,

CHRISMAN, 2006). (A ACEM também é uma EBC. Entretanto, as redes do caso canadense são interorganizacionais, regidas por uma lógica co-opetitiva, enquanto a rede *prosumidores* é *propriamente dita comunitária* e envolve os habitantes do bairro como um todo, além não das organizações locais). Disto decorre, entre outros fatores, que a eficiência da rede local, em termos informacionais e de sanção – depende do tamanho “ótimo” da comunidade (PEREDO, CHRISMAN, 2006). Ou seja, a capacidade de um grupo social, neste caso uma comunidade, em produzir informações úteis depende da sua densidade: grupos sociais muito pequenos podem produzir uma espécie de entropia informacional e colaborativa, e grupos muito grandes podem incorrer na diluição da capacidade interna de cooperação e produção informacional (OH, CHUNG, LABIANCA, 2004). O Conjunto Palmeiras parece vir experimentado essa segunda situação com a ampliação da sua área de atuação para os bairros vizinhos.

### **Quadros cognitivos**

Os quadros cognitivos da ACEM e do Banco Palmas possuem semelhanças e diferenças bastante claras. Os *staffs* de ambas as organizações são formados por indivíduos que se aproximam do tipo colaborativo de Ostrom (2000) e, por conseguinte, afastam-se do tipo egoísta-racional de Olson (1965). Habilidades relacionais como reciprocidade, benevolência, capacidade de desenvolvimento de confiança e subjetividade interpessoal são ressaltadas e vistas como positivas; enquanto características como oportunismo, foco em ganhos pessoais e competitividade são desencorajadas e estigmatizadas. Ao mesmo tempo, eles identificam-se com os valores das suas respectivas IMFs – visão à esquerda do espectro político; clientes são considerados “merecedores” de auxílio etc. – e refletem seus públicos-alvo, de modo a diminuir a sua distância cognitiva junto aos mesmos (NOTEBOOM, 2009). A ACEM é preenchida por imigrantes, sua clientela principal, e o Banco Palmas é lotado por moradores do mesmo bairro em que habitam seus tomadores de crédito.

A ACEM e o Banco Palmas são IMF primordialmente sociais. Mesmo assim, foi visto que seus colaboradores desempenham tarefas sociais-relacionais e técnicas, embora em diferentes modos e intensidades. Portanto, eles devem ter um perfil hibridizado em alguma medida. Teoricamente, são dois os modos utilizados pelas IMFs híbridas para compatibilizar as lógicas social e econômica (BATTILANA, DORADO, 2010): (a) ou contratando grupos de funcionários com perfil social e outros com perfil técnico-

financeiro para após, na fase de socialização, imprimir nos dois grupos uma mentalidade híbrida; (b) ou contratando funcionários sem um *background* ainda definido para hibridizar suas capacidades na fase de socialização. Enquanto o Banco Palmas toma este segundo caminho, a ACEM adota uma terceira via.

No caso brasileiro, a IMF contrata colaboradores com perfil social<sup>103</sup>. Como o enraizamento local do seu colaborador é uma das suas características mais importantes para o Banco Palmas, ele opta por contratar moradores do bairro. Desta forma, como visto anteriormente, a IMF fortalezense capitaliza para si o conhecimento local e os benefícios informacionais e de *enforcement* presentes nos laços sociais dos seus funcionários. Por outro lado, seus colaboradores trazem consigo as características do seu contexto, em especial uma capacidade técnico-gerencial limitada. Essas carências administrativas são parcialmente supridas *a posteriori* a partir das atividades internas de socialização.

A ACEM, ao contrário, contrata funcionários *já* fortemente hibridizados. O alto IDH da população montrealense e a disponibilidade de imigrantes qualificados educacional e profissionalmente em setores técnico-formais e sociais oferecem à IMF montrealense colaboradores capazes de, por um lado, exercer análises administrativas complexas e, por outro, explorar os aspectos sociais inerentes ao trato com seus tomadores de crédito.

Se a capacidade relacional dos agentes e analistas de crédito interessa tanto a ACEM quanto ao Banco Palmas, as duas IMFs têm ênfases diversas nessa competência social. Para a ACEM, o foco está no que Ito (2003) chama de capital social *vertical*, ou seja, a habilidade de seus colaboradores em estabelecer relações de colaboração e confiança com seus clientes e a capacidade de sancioná-los, quando necessário for. Conforme extensivamente mostrado, seu processo de empréstimo é altamente personalizado e envolve o relacionamento interpessoal intensivo *um-a-um*, desde antes da liberação do crédito até a sua quitação. É por isso que, para a ACEM, boa parte do sucesso das operações individuais de crédito está na confiança estabelecida entre seus trabalhadores e seus clientes.

No caso do Banco Palmas, a dinâmica é outra. Recorde-se que, via de regra, as relações sociais dos colaboradores da IMF, que são moradores do bairro, com os outros

---

<sup>103</sup> O Banco Palmas o faz não só por causa da importância das habilidades sociais dos seus colaboradores, mas porque esta é a única opção disponível no seu território, haja vista o baixo grau de ensino técnico-formal dos moradores locais.

habitantes locais são anteriores a sua contratação pelo banco e são caracterizadas pela *horizontalidade* natural das EBCs (TRACEY, PHILLIPIS, HAUGH, 2005; PEREDO, CHRISMAN, 2006): amizades, vizinhança, relações desportivas e religiosas etc. Assim, quando essas relações são trazidas para dentro da IMF e condicionadas ao processo de empréstimo, elas são submetidas a uma relação hierárquica banco→cliente e, portanto, assumem as características *verticais* colocadas por Ito (2003). Porém, está claro que permanece a horizontalidade da relação, importante também para a catalisação do capital social imbricado na rede comunitária que envolve Banco Palmas. Logo, no caso da IMF fortalezense, ao contrário da montrealense, seus colaboradores devem ser capazes de nutrir capital social individual horizontal e vertical.

Outro ponto em que o Banco Palmas difere da ACEM é no modo de contratação dos seus colaboradores. No caso canadense, não há nenhum canal específico de absorção de mão-de-obra. Os interessados parecem chegar a ACEM através de indicações de organizações parceiras ou anúncios nos jornais locais ou, às vezes, através de serviços voluntários. No caso brasileiro, ao contrário, os novos integrantes são absorvidos organicamente pelas atividades do Banco Palmas mantidas junto à comunidade local, sendo a principal o curso Consultores Comunitários, que também serve como um *locus* interno de socialização dos entrantes. O curso serve tanto para delinear o quadro cognitivo desejado pela IMF – tipo colaborativo de Ostrom (2000) – e reforçar os valores do banco, como para mitigar, na medida do possível, as suas carências técnico-administrativas.

Por último, há a questão das lideranças das duas organizações. Assim como Peredo e Chrisman (2006) previam, Joanne e Manoel exercem influências importantes sobre os quadros cognitivos da ACEM e do Banco Palmas, respectivamente. O impacto do líder da IMF brasileira é mais pronunciado e extenso. Manoel é uma figura absolutamente central e pode-se dizer que a mentalidade dominante do Palmas é reflexo das suas crenças mais básicas: justiça social, auxílio aos mais pobres, aversão à economia tradicional de livre mercado etc. No curso Consultores Comunitários, ele sintetiza esses pilares e rotiniza na organização a reprodução de quadros cognitivos fiéis, ou ao menos muito próximos, aos seus valores pessoais. A ACEM, por sua vez, não possui esse dispositivo de socialização. Duas explicações plausíveis estão ou no alinhamento *a priori* de valores dos seus novos funcionários, ou no alinhamento *a posteriori* facilitado

pela socialização informal e pelo contato com outras organizações com valores semelhantes.

### **As atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement***

As diferenças entre o Banco Palmas e a ACEM continuam a desdobrar-se e chegam até as suas atividades de redução dos seus problemas informacionais e de *enforcement*. Como foi mostrado ao longo do capítulo de resultados, o conteúdo das três forças sociais de cada uma das duas IMFs, suas inter-relações e o modo como essas organizações processam as influências recebidas dentro de seus processos de empréstimo imprimem dinâmicas próprias a cada uma das suas atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

Na figura 04.e, as realidades do Banco Palmas e da ACEM são colocadas em paralelo ao processo de empréstimo comum às IMFs baseadas em contratos individuais, sumarizado por Churchill (1999) e Armendáriz e Morduch (2000). O que fica claro, primeiramente, é que nenhuma das duas organizações adere a esse modelo *standard*. Embora o Banco Palmas esteja mais próximo, ele possui peculiaridades que não são tocadas pelos autores.

Em segundo lugar, certos elementos considerados centrais para as IMFs baseadas em empréstimos individuais ou não são utilizados ou são relegados a um posto de menor importância por uma ou pelas duas organizações. A ACEM, por exemplo, não utiliza empréstimos crescentes, segundo uma série de autores (BESLEY, COATE, 1995; MORDUCH, 1999; ABBINK, IRLBUSCH, RENNER, 2006), um dos maiores incentivos ao repagamento criado pela microfinança. O processo de empréstimo inclusivo, ágil e desburocratizado, uma regra de ouro das IMFs (COLLINS *et al.*, 2009), também não faz parte da realidade da organização canadense. E a ACEM não obedece à tendência generalizada das IMFs que, para reduzir seus riscos, não consideram no cálculo da capacidade de repagamento de seus clientes a renda futura a ser gerada a partir do empréstimo (CHURCHILL, 1999; YUNUS, 2007; COLLINS *et al.*, 2009).

O Banco Palmas, por sua vez, não acompanha sistematicamente seus clientes, salvo casos menores, após a cessão do empréstimo, mesmo considerando-se que a atividade de monitoramento é vista como parte inseparável da tríade formada em conjunto às atividades de avaliação e *enforcement* (WENNER, 1995). A IMF brasileira também não

exige, via de regra, nenhuma garantia (tradicional ou não) de seus tomadores de crédito, sendo este um dos dispositivos mais comuns às IMFs baseadas em empréstimos individuais (CHURCHILL, 1999). Além disso, o Banco Palmas absorve no seu processo de empréstimos dois públicos tidos como avessos ao método de empréstimos individuais: indivíduos vivendo em situação de miséria propriamente dita (HULME, MOSLEY, 1996) e mulheres (CHURCHILL, 1996).

Por fim, tanto a ACEM quanto o Banco Palmas afastam-se de outras práticas recorrente às IMFs focadas em clientes individuais. O calendário de repagamento das duas IMFs é fixo (mensal), enquanto a maioria da indústria da microfinança ajusta as datas de reembolso aos diferentes tipos de clientes (MORDUCH, 1999; ARMENDÁRIZ, MORDUCH, 2000). Ambas as organizações também não aderem ao padrão da indústria no que tange à política de juros. O mais comum é as IMFs cobrarem preços decrescentes para empréstimos maiores (CHURCHILL, 1999). Enquanto a ACEM adota uma taxa de juros única (10% a.a.) para todos os portes de crédito, o Banco Palmas adota o que chama de “juros solidários”: empréstimos crescentes têm juros crescentes e vice-versa. E enquanto é lugar comum às IMFs baseadas em empréstimos individuais remunerarem seu *staff* de acordo com seu desempenho de *enforcement* ou então utilizar agentes externos para a cobrança de pagamentos atrasados, nenhuma das IMFs analisadas na presente pesquisa lança mão destas opções. Por último, um dos diferenciais da microfinança é a locomoção das IMFs (nos seus agentes de crédito) até os potenciais clientes (YUNUS, 2007) – em contraposição aos bancos tradicionais, onde são os interessados em crédito a dirigirem-se até as agências –; porém tanto no caso da ACEM quanto no caso do Banco Palmas são os proponentes e tomadores de empréstimo que vão até eles.