

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DE RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA A AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA DE  
ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASO COM  
ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO BRASILEIRAS

MURILO CARNEIRO

Orientador: Prof. Dr. Alberto Borges Matias

Ribeirão Preto  
2007

Reitora da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Suely Vilela

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Márcio Mattos Borges de Oliveira

MURILO CARNEIRO

TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA A AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA DE  
ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASO COM  
ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO BRASILEIRAS

Dissertação apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade de  
Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo,  
para a obtenção do título de Mestre pelo Curso  
de Pós-Graduação em Administração de  
Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Borges Matias  
Área de Concentração: Finanças

Ribeirão Preto  
2007

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

### FICHA CATALOGRÁFICA

Carneiro, Murilo

Técnicas e procedimentos para a auto-suficiência econômica de organizações não-governamentais: um estudo de caso com organizações de microcrédito brasileiras. Ribeirão Preto, 2007. 133f.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

Orientador: Matias, Alberto Borges.

1. Auto-Suficiência econômica. 2. Organizações não-governamentais de microcrédito.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Murilo Carneiro

Técnicas e procedimentos para a auto-suficiência econômica de organizações não-governamentais: um estudo de caso com organizações de microcrédito brasileiras.

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre pelo Curso de Pós-Graduação em Administração de Organizações.

Área de Concentração: Finanças

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Titular Alberto Borges Matias

Instituição: FEARP – USP Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior

Instituição: FEARP – USP Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto

Instituição: EESC – USP Assinatura: \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha mãe, minha primeira e grande professora, que despertou em mim o interesse pelo estudo e mostrou-me sua importância.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Alberto Borges Matias, pela orientação, incentivo e paciência.

A todas as Organizações associadas à Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Solidário e Entidades Similares (ABCRED), que se dispuseram a participar do estudo de caso elaborado neste trabalho.

Aos profissionais do departamento de pós-graduação da FEARP USP. Aos funcionários da secretaria, por toda a estrutura e apoio, e aos professores, pela dedicação e comprometimento na arte de ensinar.

Ao Centro Universitário Moura Lacerda, do qual sou professor dos cursos de graduação e pós-graduação, pela oportunidade que me foi dada para ingressar na carreira acadêmica.

Aos amigos da OSCIP Crescer – Crédito Solidário, da qual sou vice-presidente, pela oportunidade que me foi dada de conhecer um projeto no segmento de microcrédito produtivo na cidade de Ribeirão Preto, e dele participar.

À minha esposa, Márcia, e ao meu filho, Gustavo, pela compreensão em relação aos momentos em que os deixei sozinhos para dedicar-me à elaboração deste trabalho.

"Nós, professores universitários, somos tão inteligentes, mas não sabemos absolutamente nada sobre a pobreza que nos cerca. Decidi então que os próprios pobres seriam meus professores".

Muhammad Yunus

Ganhador do Nobel da Paz em 2006



## RESUMO

CARNEIRO, M. **Técnicas e procedimentos para a auto-suficiência econômica de organizações não-governamentais**: um estudo de caso com organizações de microcrédito brasileiras. 2007. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

O desemprego é dos grandes problemas enfrentados pela sociedade moderna e, sabidamente, os microempreendimentos têm um potencial maior para gerar empregos que as grandes organizações. Um dos principais problemas enfrentados pelos microempreendimentos é a falta de recursos financeiros para implementar seus investimentos. A fim de suprir essa demanda latente, várias ONGs foram fundadas com o intuito de lhes fornecer empréstimos de pequeno valor, conhecidos por microcréditos. Dentre os desafios que as ONGs de microcrédito devem superar para se consolidar no mercado, está a busca pela auto-suficiência econômica. Por meio de um estudo de caso com dezessete organizações brasileiras associadas à ABCRED, conclui-se que há indícios que algumas técnicas e seus respectivos procedimentos têm mais relevância para que se alcance a auto-suficiência. O estudo também apresenta diversas informações sobre as ONGs de microcrédito brasileiras que participaram do estudo de caso, permitindo que se tenha uma noção das características e peculiaridades desse segmento de atividade.

Palavras-chave: Auto-Suficiência econômica. Organizações não-governamentais de microcrédito.

## ABSTRACT

**CARNEIRO, M. Techniques and Conducts to an Economic Self-Sufficiency in Non Governmental Organizations: study case related to Brazilian Microcredit Organizations.** 2007. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

Unemployment is one of the most serious problem faced by the present society and the microundertakings, well embased, own a higher potencial to generate employment if compared with large organizations. The privation of financial resoucers is one of the basic problems faced by the microundertakings, in order to implement their investiments. To supply this latent demand, several Non-Governmental Organizations were established to offer loan low costs named as microcredits. Among the challenges the NGO must overcome, in order to be solidified on the market, it is necessary to highlight the search for economic self-suficiency. Using this study case containing seventeen brazilian organizations connected to ABCRED, was concluded that there are traces showing some techniques and conducts owning more pertinent structure in order to reach the self-suficiency. This study also aims at showing several information related to Brazilian Microcredit ONGs, those ones that took part into this study case, supporting us by the opportunity of obtaining characteristic conceptions and singularities from this segment.

Keywords: Economic self-suficiency. Microcredit non-governmental organizations.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das empresas segundo o número de empregados.....	22
Quadro 2 – Características distintivas entre crédito convencional e microcrédito.....	31
Quadro 3 – Técnicas e procedimentos para a auto-suficiência econômica.....	51
Quadro 4 – Organizações que enviaram os dados para a primeira etapa da pesquisa.....	88
Quadro 5 – Justificativas para a não participação na etapa 1 da pesquisa.....	89
Quadro 6 – Procedimentos para a Gestão do Risco.....	98
Quadro 7 – Procedimentos para o Desenho do Produto.....	100
Quadro 8 – Procedimentos para a Gestão da Carteira.....	102
Quadro 9 – Procedimentos para a Gestão das Fontes de Financiamento.....	106
Quadro 10 – Procedimentos para o Desenvolvimento das Demonstrações Financeiras.....	107
Quadro 11 – Procedimentos para a Utilização de Sistemas de Indicadores de Desempenho.....	108
Quadro 12 – Procedimentos para a Elaboração do Planejamento Estratégico.....	111

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Decisões necessárias para um potencial empreendedor.....	21
Figura 2 – Análise dos 5C's.....	34
Figura 3 – Etapas para o desenvolvimento de um produto.....	58

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Percentual de Organizações por Formato Jurídico no Brasil, em 2002.....	39
Gráfico 2 – Tempo de atividade das ONGs de microcrédito brasileiras.....	91
Gráfico 3 – Número de Agentes de Crédito das ONGs de microcrédito brasileiras.....	92
Gráfico 4 – Carteira de Crédito Ativa das ONGs pesquisadas.....	93
Gráfico 5 – Auto-suficiência econômica das ONGs de microcrédito brasileiras.....	94

## LISTA DE SIGLAS

ABCRED	Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Solidário e Entidades Similares
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
BC	Banco Central
BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAMEL	<i>Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings and Liquidity</i>
CER	Carteira em Risco
CEF	Caixa Econômica Federal
DAI	<i>Development Alternatives, Inc</i>
ECOSOG	Conselho Econômico e Social
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
FENAPE	Federação Nacional dos Pequenos Empreendedores
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBAM	Instituto Brasileiro de Administração Municipal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMF	Instituição de Microfinanças
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NEAD	Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural
ONGs	Organizações Não-Governamentais

ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDC	Plano de Contas
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional
PEARLS	<i>Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rates of return and costs, Liquidity, Signs of growth</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PNMPO	Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RTS	Rede de Tecnologia Social
SCM	Sociedade de Crédito ao Microempreendedor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEEP	<i>Small Enterprise Education Promotion Network</i>
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1 MICROEMPREENDEDORES E MICROEMPREENDIMENTOS.....	20
2.2 MICROCRÉDITO.....	25
2.2.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO.....	25
2.2.2 METODOLOGIA CREDITÍCIA.....	31
2.3 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS DE MICROCRÉDITO.....	35
2.3.1 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONGS).....	35
2.3.2 OSCIPS DE MICROCRÉDITO.....	38
2.3.3 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ONGS DE MICROCRÉDITO.....	41
2.4 AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA DAS ONGS DE MICROCRÉDITO.....	44
2.4.1 AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA.....	44
2.4.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA A AUTO-SUFICIÊNCIA.....	48
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	82
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	82
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	86



<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>91</b>
4.1 SITUAÇÃO DAS ONGS EM RELAÇÃO À AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA.....	91
4.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELAS ONGS.....	94
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>133</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Dentre os grandes problemas enfrentados pela sociedade moderna, o desemprego é um dos que mais se destacam. Ele não faz discriminação entre a situação econômica dos países, visto que tem aumentado também nos países industrializados. Contudo, tal problema traz prejuízos sociais muito maiores nos países subdesenvolvidos e “em desenvolvimento”, pois tais países têm programas sociais menos consistentes para lidar com os desempregados.

Sabidamente, os micro e pequenos empreendimentos têm um potencial muito maior para gerar empregos que as grandes empresas, pois, como eles não têm condições de fazer grandes investimentos em equipamentos e máquinas, utilizam-se, proporcionalmente, de uma quantidade maior de funcionários. Estes micro e pequenos empreendimentos enfrentam, no seu dia-a-dia, vários desafios para sobreviver no mercado; um dos mais relevantes é a falta de recursos financeiros para capital de giro e investimentos.

Coloca-se como uma das principais causas desse problema a percepção de risco das instituições financeiras tradicionais em relação a esses empreendimentos, principalmente devido à falta de bens para garantir o empréstimo, e também por serem aparentemente instáveis, pois realizam transações informais; portanto, são desprovidos de documentos contábeis que constituam base de informações confiáveis sobre sua real situação e suas perspectivas de sucesso. No entanto, esses microemprendimentos têm grande potencial para crescer e são de considerável importância para o desenvolvimento de um país.

Dantas (2001) afirma que a importância econômica e social desses microemprendimentos para o Brasil é inquestionável. De acordo com ele, cerca de 25% da população urbana economicamente ativa brasileira está vinculada a um pequeno empreendimento, o que representa cerca de 14 milhões de pessoas. Esse número é ratificado em uma pesquisa elaborada por uma instituição financeira brasileira, a Caixa Econômica

Federal (CEF) (2002), que mostra um total de 13,5 milhões de pequenos empreendimentos que são demandantes potenciais de microcrédito.

A fim de suprir essa demanda latente, várias Organizações Não-Governamentais (ONGs) foram fundadas para fornecer crédito a esses micro e pequenos empreendimentos. Segundo Naqvi e Guzmán (2003-2004), apesar de o Brasil ter sido o primeiro país da América Latina a fazer experimentos com microfinanças, e de as Instituições de Microfinanças (IMFs) brasileiras estarem continuamente desenvolvendo e testando novas metodologias de empréstimos, somente 2% dessa demanda consegue ser suprida por elas.

De acordo com Painter e Tang (2001), os programas de microcrédito, ao fornecer crédito aos pequenos empreendimentos que não têm acesso ao segmento bancário tradicional, tornam-se importantes instrumentos de combate à pobreza e de geração de empregos e desenvolvimento econômico para as comunidades menos favorecidas.

Pacanhã et al. (2004) ressalta o importante papel que é cumprido pelo microcrédito no que diz respeito às possibilidades de combate à pobreza, na medida em que o acesso ao crédito produtivo contribui para a melhoria da qualidade de vida do segmento pertencente à base da pirâmide econômica e social.

Quanto à geração de empregos, pode-se comprovar os resultados concretos nesse sentido, recorrendo-se à afirmação de Dokmo (2000). Segundo ele, em 1999, um total de 176.147 clientes, em 25 países em desenvolvimento, foram beneficiados por operações de microcrédito, e tais clientes geraram 276.886 empregos.

Apesar de todos os benefícios gerados pelo microcrédito, não se pode considerá-lo uma panacéia para a geração de renda e novos empregos. Para ratificar esta afirmação, é importante observar as considerações feitas por Nitsch e Santos (2001, p. 12):

O microcrédito não é um instrumento adequado para suprir deficiências da política social e tampouco pode substituir uma política econômica que esteja voltada para o emprego e a geração de renda. Microcrédito não é, enfim, uma panacéia; porém, bem utilizado e observados seus limites ele pode ser um instrumento indispensável, entre outros, de fomento do desenvolvimento econômico e social.

Dentre os desafios que as ONGs de microcrédito enfrentam para se consolidar no mercado, a busca da auto-suficiência econômica é um dos principais. Diante desta realidade, o trabalho levanta a seguinte pergunta de pesquisa: “quais devem ser as técnicas e procedimentos mais relevantes que as ONGs de microcrédito brasileiras devem implementar para que atinjam a auto-suficiência econômica?”

O objetivo geral deste trabalho é identificar, dentre as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura, quais podem ser considerados mais relevantes para conduzir as ONGs de microcrédito à auto-suficiência econômica. O desenvolvimento deste trabalho também permite a proposição de alguns objetivos específicos, a saber:

- Identificar a situação das ONGs de microcrédito brasileiras em relação à auto-suficiência econômica;
- Descrever as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura para que as ONGs de microcrédito alcancem a auto-suficiência econômica.

Diante do cenário de falta de crédito para os microempreendimentos, principalmente os informais, as ONGs de microcrédito se colocam como uma opção mais ágil e barata que as normalmente utilizadas por eles, como por exemplo: agiotas e crédito pessoal obtido em financeiras. Portanto, é importante que tais organizações se fortaleçam no mercado. É nesta evidência que se justifica a relevância deste trabalho para a sociedade, pois ele tem como objetivo identificar as técnicas e procedimentos adotados pelas ONGs de microcrédito brasileiras que atingiram a auto-suficiência econômica. Acredita-se que as ONGs que ainda não atingiram tal objetivo poderão utilizá-lo como referência para a implementação de técnicas e procedimentos que visem a sua auto-suficiência econômica.

Para ratificar a importância de se tratar da auto-suficiência das ONGs de microcrédito, pode-se recorrer à opinião de Soares e Melo Sobrinho (2007, p. 32):

Uma das razões pelas quais a maioria dos pobres não tem acesso a serviços financeiros adequados é que as IMFs não são tão fortes como deveriam. Para serem suficiente fortes, as instituições precisam cobrar o bastante para cobrir seus custos. A cobertura dos custos não é um fim em si mesmo, mas sim a única forma de atingir a escala e o impacto para além do que os doadores podem financiar. Uma instituição auto-suficiente em termos financeiros pode continuar e expandir a sua oferta de serviços no longo prazo. Atingir essa forma de sustentabilidade significa diminuir custos de transação oferecer serviços mais úteis e ágeis aos clientes e encontrar novas formas de alcançar os pobres desprovidos de acesso ao sistema bancário tradicional.

O estudo também é relevante do ponto de vista acadêmico, pois trata de um tema que está em evidência e ainda é pouco abordado pela literatura financeira. O tema microcrédito está em evidência devido a vários fatores, mas, dentre eles, dois se destacam: a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou o ano de 2005 como o ano internacional do microcrédito e o prêmio Nobel da Paz de 2006 foi recebido por Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, que concedeu mais de 5,7 bilhões de dólares, em operações de microcrédito, para bengaleses pobres.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão bibliográfica foi elaborada com o objetivo de apresentar definições e peculiaridades acerca dos quatro grandes temas tratados no trabalho. Didaticamente, achou-se mais conveniente apresentar os temas na seguinte ordem: microempreendedores e microempreendimentos, microcrédito, organizações não-governamentais de microcrédito e auto-suficiência econômica.

### **2.1 MICROEMPREENDEDORES E MICROEMPREENDIMENTOS**

O termo empreendedor vem do francês, *entrepreneur*, e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor é aquele que fareja algo novo, novas oportunidades, e é rápido nas tomadas de decisões, porque a falta de agilidade faria o mesmo perder as oportunidades vislumbradas. É uma pessoa que oferece empregos com suas novas atividades e ajuda a economia a crescer.

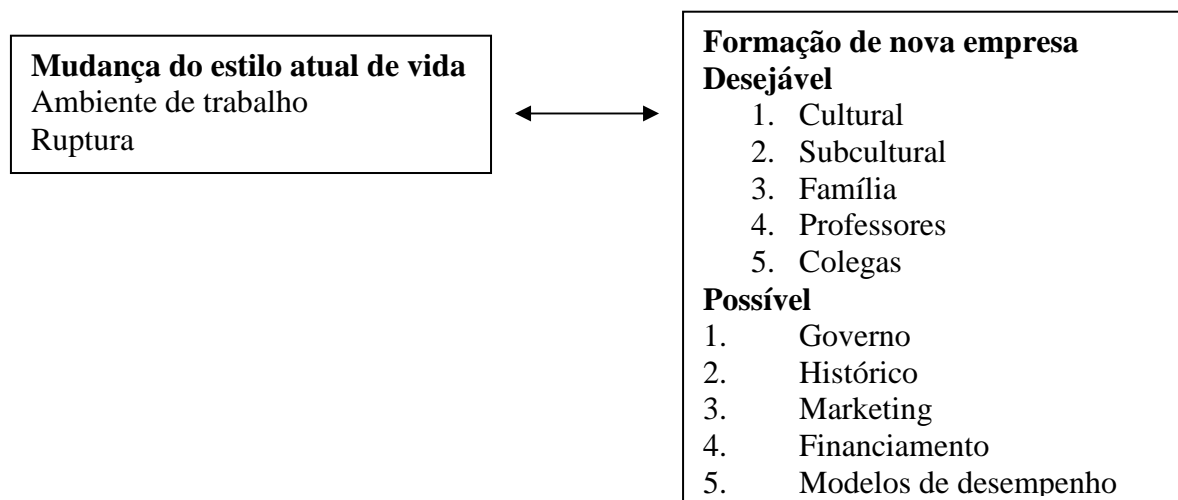
Segundo Schumpeter (1942), empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente, graças à introdução de novos produtos e/ou serviços no mercado, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.

O empreendedor é dotado de elevada necessidade de realização pessoal, assume riscos ao iniciar novos negócios e envolve a família. É uma pessoa que enxerga mais à frente dos problemas e confia em suas habilidades pessoais para resolvê-los.

Os empreendimentos podem ser formados mediante o surgimento de momentos de crise, como recessão, inflação, altas taxas de juros, falta de infra-estrutura e instabilidade econômica, entre outros fatores. Para que isso ocorra, é necessário um processo humano

peçoal que implica a tomada de decisão para a formao de uma nova empresa. Essa ruptura provm do desejo da formao de um novo empreendimento que deriva de vários fatores, como o governo, a experiência, o marketing, os modelos de desempenho e finanas. Na Figura 1, são apresentadas as principais decisões necessárias para que um indivíduo venha a se tornar um empreendedor.

Para que o empreendedor possa transformar seus sonhos e idéias em produtos ou servios reais  necessário que seja montado um empreendimento. Normalmente, tal empreendimento é de pequeno porte, com poucos funcionários ou somente com pessoas de seu núcleo familiar. Vários podem ser os critérios para se fazer a tipologia das organizaes em relao ao porte que possuem; dentre eles, os mais comuns são o número de funcionários e o faturamento anual.



Fonte: Hisrich e Peters (2004, p. 31).

Figura 1. Decisões necessárias para um potencial empreendedor

Uma das tipologias mais utilizadas é a do Fisco, que leva em conta o faturamento da organizao. A classificao utilizada pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo se baseia na Lei Estadual n 12.186, de 05/01/2006 (SÃO PAULO, 2006), que conceitua e dispõe sobre o regime tributário de microempresa e empresa de pequeno porte:

- Art. 1º. Para fins do disposto nesta lei, consideram-se:

I - Microempresa, o contribuinte que, cumulativamente:

a) realizar exclusivamente operações a consumidor ou prestações a usuário final e auferir, durante o ano, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00;

II - Empresa de pequeno porte, o contribuinte que, acumulativamente:

a) realizar exclusivamente operações ao consumidor ou prestações a usuário final e auferir, durante o ano, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Como exemplo de tipologia baseada no número de funcionários, pode-se observar, no Quadro 1, a utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

PORTE	Nº DE EMPREGADOS
Microempresa	Comércio e serviços – até 09 empregados. Indústria – até 19 empregados.
Empresa de Pequeno Porte	Comércio e serviços – de 10 a 49 empregados. Indústria – de 20 a 99 empregados.
Empresa de Médio Porte	Comércio e serviços – de 50 a 99 empregados. Indústria – de 100 a 499 empregados.
Empresa de Grande Porte	Comércio de serviços – mais de 99 empregados. Indústria – mais de 499 empregados.

Fonte: Sebrae (2004)

Quadro 1 – Classificação das empresas segundo o número de empregados

Como este trabalho trata de operações de microcrédito ofertadas à microempreendimentos, é necessário que este termo seja devidamente definido. Serão considerados microempreendimentos as organizações formalizadas, com faturamento anual inferior a R\$ 240.000,00, chamadas pelo Fisco de microempresas, e também os microempreendimentos informais, que são aqueles que não estão devidamente registrados e atuam na chamada economia informal. Vale ressaltar que esta definição engloba uma quantidade maior de microempreendimentos que a definição adotada pelo Programa Nacional



de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), onde são considerados microempreendedores populares as pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, com renda bruta anual de até R\$ 60.000,00.

Para o Sebrae, independente da forma como sejam classificadas, a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na economia brasileira é indiscutível, pois geram 65% dos empregos existentes e representam 54% da produção nacional. Além disso, 99,1% do total das empresas existentes nas áreas de comércio e de serviços, assim como 95,7% do total das empresas na área da indústria, pertencem a esse segmento. Percebe-se que nenhuma economia, por razões óbvias, consolidou-se sem a efetiva participação das micro e pequenas empresas. Outros dados divulgados pelo Sebrae ratificam essa importância: as MPEs são responsáveis por 48% do total da produção nacional, 42% dos salários pagos, 68% da oferta de mão-de-obra e cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB).

De acordo com Petty (1997), as pequenas empresas contribuem para o bem-estar econômico de uma nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além da contribuição econômica, possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições especiais, tais como: oferecem mais empregos na medida em que as grandes empresas estão achatando e demitindo empregados, introduzem inovações, estimulam a competição e auxiliam as grandes empresas no processo de terceirização.

Além da flexibilidade de ajustamento aos ciclos de mercado, tais organizações não exercem pressão sobre as importações, uma vez que operam, quase exclusivamente, com insumos locais, e contribuem para a estabilização de preços ao tornarem o sistema mais competitivo. São, portanto, uma realidade que nenhuma política de desenvolvimento pode desprezar, tanto no plano nacional e regional como em âmbito local.

Dentre os desafios enfrentados pelos microempreendimentos, pode-se destacar a dificuldade para a obtenção de crédito como um dos mais importantes. Segundo Pombo e

Herrero (2001), as perspectivas de progresso dos microempreendimentos são um pouco obscuras em virtude de sua enorme dificuldade em ter acesso ao crédito, sendo este, seguramente, o ponto decisivo para a sua sobrevivência, em face do sistema financeiro priorizar as empresas de grande porte.

Esta afirmação pode ser ratificada por intermédio da pesquisa organizada por Bedê (2005) para o Sebrae do Estado de São Paulo. De acordo com a pesquisa, 29% das novas MPEs paulistas encerraram suas atividades antes de completar um ano de atividade e 56% fecham em cinco anos. São graves as conseqüências da curta vida das MPEs: em 2004, só no estado de São Paulo, o custo dessa mortalidade implicou a perda de 281 mil ocupações.

Quando questionadas sobre os principais motivos que levaram ao fechamento do negócio, as MPEs apresentaram as seguintes respostas: falta de capital (25%), falta de clientes/inadimplência (19%), problemas de planejamento/administração (11%), problemas particulares (11%), problemas com sócios (9%), problemas legais (7%), concorrência forte (6%), falta de lucro (6%), perda do cliente único (4%), encargos e impostos elevados (2%) e outros motivos (6%).

Por intermédio da pesquisa, pode-se observar que a falta de crédito é o principal motivo que leva os microempreendimentos ao fechamento. Acredita-se que o sistema oficial de crédito exclua os microempreendimentos devido à dificuldade que apresentam em atender às exigências de garantia dos financiamentos e também pelas condições privilegiadas das instituições financeiras diante do mercado de financiamentos e de investimentos, sobretudo em papéis da dívida do setor público. Os bancos comerciais, por exemplo, na condição de agentes financeiros (regulados e fiscalizados pelo Banco Central), relutam em praticar políticas de crédito aos microempreendimentos com critérios que estejam fora dos parâmetros do sistema financeiro tradicional, em particular ou por eles definidos como de segurança e rentabilidade. Como resultado, observa-se que as instituições têm privilegiado operações de

maior volume e sistemas de garantias que não se ajustam às necessidades e às condições dos microempreendimentos.

Em relação a este tema, cabe destacar o comentário feito por Toneto Júnior e Gremaud (2001, p. 01), que coloca o microcrédito como uma das formas para contornar o desafio da dificuldade que os microempreendimentos enfrentam para obter crédito:

O funcionamento do sistema financeiro tradicional leva à exclusão de determinadas categorias: população de baixa renda, microempresas, pequeno produtor rural etc. A intervenção pública, por meio de bancos oficiais, acaba não resolvendo o problema, tanto por problemas de alcance como de eficiência. O microcrédito surgiu no mundo como uma tentativa de eliminar a pobreza pelo acesso ao crédito recorrendo a estratégias descentralizadas de financiamento.

## **2.2 MICROCRÉDITO**

O tema microcrédito foi dividido em duas partes. Na primeira, apresenta-se sua origem e um breve histórico de seu surgimento e crescimento no Brasil, além de algumas de suas características principais. Na segunda, utilizando-se como exemplo uma OSCIP de microcrédito situada em Ribeirão Preto SP, apresenta-se a metodologia de análise de crédito utilizada para a liberação de uma operação de microcrédito.

### **2.2.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO**

De acordo com a Página do Microcrédito (2006), a primeira manifestação de microcrédito da qual se tem notícia ocorreu no sul da Alemanha, em 1846. Foi criada pelo pastor Raiffeinsen e ficou conhecida como “Associação do Pão”. Após um rigoroso inverno, os fazendeiros locais ficaram endividados e na dependência de agiotas. O pastor cedeu-lhes farinha de trigo para que, com a fabricação e comercialização do pão, pudessem obter capital

de giro. Com o passar do tempo, a associação cresceu e transformou-se numa cooperativa de crédito para a população pobre.

Outra manifestação pioneira que merece ser destacada ocorreu em 1900, quando um jornalista da Assembléia Legislativa de Quebec criou as *Caisses Populaires* que, com ajuda de 12 amigos, reuniu o montante inicial de 26 dólares canadenses para emprestar aos mais pobres. Atualmente, estão associados às *Caisses Populaires* cinco milhões de pessoas, em 1.329 agências.

Acredita-se que muitas outras manifestações pontuais e isoladas possam ter ocorrido. Porém, o grande marco que desenvolveu, difundiu e serviu de modelo para popularizar o microcrédito no mundo foi a experiência realizada por Muhammad Yunus, professor de economia bengalês. No ano de 1974, em Bangladesh, Yunus se comoveu com a situação de uma aldeia, onde algumas artesãs recorriam a agiotas para comprar matéria-prima, utilizada na confecção de seus produtos. Passou a emprestar-lhes seu próprio dinheiro, com uma taxa de juros bem mais baixa. Com essa atitude ele mudou a vida delas e a sua também. Essa experiência o inspirou a criar, em 1976, o Banco Grameen (Banco das Aldeias). De acordo com um estudo elaborado pela CEF (2002), o Grameen Bank é o caso de microcrédito mais mencionado no mundo.

Cabe destacar que os transtornos que os agiotas trazem à vida dos microempreendedores ainda não acabaram. Brusky e Fortuna (2002) constataram, em uma pesquisa realizada nas cidades de Recife e São Paulo, que recursos advindos de agiotas ainda são muitos utilizados. O problema é que eles cobram taxas de juros em torno de 20% ao mês, além da violência e das ameaças que fazem parte de seus métodos usuais de cobrança.

Segundo Parente (2002), a idéia de operar com empréstimos de pequena monta, adotando o princípio da confiança e dispensando a burocracia exigida pelos bancos tradicionais, foi inicialmente muito criticada pelo Banco Mundial, que logo depois reviu sua

posição e passou a apoiar a idéia. O Banco Grameen tornou-se um modelo e passou a ser utilizado como referência em dezenas de países, introduzindo em todo o mundo os conceitos de microfinanças e microcrédito.

Após a citação desses dois conceitos, torna-se importante diferenciá-los. Microfinanças constituem a prestação de serviços financeiros adequados e sustentáveis para a população de baixa renda, por meio de produtos diferenciados, como contas correntes simplificadas e microcréditos, que são empréstimos de pequena monta a pessoas provenientes de parcelas da população tradicionalmente excluídas do sistema financeiro tradicional. O objetivo deste trabalho é tratar de apenas um dos produtos da indústria de microfinanças: o microcrédito.

A partir do histórico apresentado por Parente (2002), pode-se constatar que o ano de 1994 foi o grande marco do microcrédito no Brasil. Até aquele ano, as operações de microcrédito eram praticamente inexistentes. Somente a Federação Nacional dos Pequenos Empreendedores (FENAPE) e o Banco da Mulher atuavam nesse segmento antes de 1994. Essa demora no surgimento de organizações que atuassem com microcrédito justifica-se por três razões: as altas taxas de inflação, a tradição de crédito governamental dirigido e subsidiado para programas de caráter assistencialista e a legislação estrita, que condenava como usura toda ação concorrencial com as instituições financeiras convencionais.

O surgimento de organizações de microcrédito mais bem estruturadas ocorreu somente após a implementação do Plano Real, em 1994, que reduziu as taxas de inflação e trouxe ao país uma relativa estabilidade econômica. O grande exemplo a ser citado é o surgimento da Portosol, em Porto Alegre, no ano de 1995, que serviu de modelo para várias outras organizações que foram fundadas posteriormente. Barcellos e Beltrão (2000) citam a grande importância que tal instituição teve para o desenvolvimento dos microempreendimentos da Grande Porto Alegre, pois, até o ano de 2000, ela já havia liberado 11.600 créditos, totalizando 20,4 milhões de reais.

Outro exemplo que deve ser mencionado: a iniciativa pioneira do Banco do Nordeste, que lançou o programa Crediamigo, em 1997, passando a atuar diretamente na concessão de microcrédito por meio de 50 agências. De acordo com Parente (2002), o Banco do Nordeste tornou-se a segunda maior instituição no fornecimento de microcrédito na América Latina, em apenas dois anos de atividades.

É possível, também, destacar o surgimento dos chamados “Bancos do Povo”, que são iniciativas de governos estaduais, como parte da política pública de geração de trabalho e renda. A grande crítica a essa iniciativa é que, ao cobrar apenas 1% de juros ao mês, caso do estado de São Paulo, tais organizações nunca conseguirão atingir sua auto-suficiência. De acordo com o professor Fernando Nogueira da Costa, do Instituto de Economia da Unicamp, citado por Parente (2002), o governo acaba fornecendo crédito a fundo perdido, pois a experiência internacional desaconselha operar com taxas inferiores às de mercado. Dessa forma, elimina-se a possibilidade de a agência alcançar sua autonomia política e sustentabilidade econômica.

Além das iniciativas do setor público, pode ser destacado o surgimento, em várias cidades brasileiras, de organizações de pequeno porte que operam com microcrédito. Normalmente, seu raio de atuação é pequeno, abrangendo apenas a cidade onde estão localizadas. A tipologia dessas organizações, segundo Kwitko (2002), é apresentada a seguir:

- Organização Não-Governamental (ONG): associação civil sem fins lucrativos, regida por estatuto social, não vinculada de forma obrigatória a nenhuma entidade controladora e, assim, sujeita a restrições quanto às estipulações usurárias.
- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, regida por estatuto e que não se encontra sujeita à Lei da Usura. Pode estabelecer parcerias para executar parte das políticas sociais que cabe aos poderes públicos.

- Sociedade de Crédito ao Microempreendedor (SCM): associação com fins lucrativos, que pode ser constituída como sociedade por quotas de responsabilidade limitada ou sociedade anônima. Sujeita-se à fiscalização do Banco Central.
- Cooperativa de Crédito: sociedade de pessoas de natureza civil, sem fins lucrativos, com o objetivo de conceder empréstimos e prestar serviços aos seus associados e com funcionamento determinado pelo seu respectivo estatuto social.

Os bancos comerciais também estão autorizados a conceder microcréditos. O Banco Central do Brasil, por meio de uma resolução de agosto de 2003, autorizou os bancos a utilizar 2% do seu recolhimento de depósito compulsório como fonte de recursos para ofertar microcrédito.

Segundo Prado (2003), cada instituição financeira está adotando critérios diferentes na hora de conceder os empréstimos. Algumas restringem o crédito apenas a certas categorias ou somente liberam o dinheiro para pequenos empreendedores rigorosamente selecionados. Outras instituições declaram que o simples fato de o requerente não ser inadimplente e ter menos de R\$ 1.000,00 no banco é suficiente. Os prazos de pagamento oferecidos variam de 4 a 12 meses.

Além das experiências com microcrédito que visam financiar microempreendimentos no meio urbano, também é importante destacar as que visam financiar as atividades econômicas no meio rural. Bittencourt e Abramovay (2003) afirmam que o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), implementado pelo governo federal, representou um avanço histórico na política agrícola, já que, pela primeira vez, foram constituídas organizações e procedimentos que respondem pelo fato de o crédito chegar a um número inédito de agricultores familiares.

Apesar dos avanços alcançados pelo PRONAF, os autores destacam que é inegável a insuficiência do sistema bancário para responder à demanda do público visado. Diante dessa

realidade, ressaltam o importante papel exercido pelo Sistema Cresol de Crédito Solidário para enfrentar tal problema. O Sistema Cresol, criado em 1995, além de um instrumento para facilitar o repasse de créditos oficiais a agricultores excluídos do sistema bancário, liga-se a um conjunto de outras organizações voltadas à promoção de uma agricultura respeitosa do meio ambiente, capaz de gerar renda com base em produtos diferenciados e de contribuir para o fortalecimento das unidades familiares de produção.

Quanto à definição do termo microcrédito, Salles (2003a, 2003b) argumenta que o microcrédito tradicional busca apoiar pequenos e microempreendedores que desejam investir no seu negócio e com ele crescer. O autor afirma que alguns chamam isto de “crédito produtivo”, para diferenciar do “crédito de consumo”. Para Alves (2003), o microcrédito caracteriza-se pela geração de trabalho e renda, por intermédio do financiamento de atividades produtivas de pequeno porte.

Neste estudo, diante do exposto, serão consideradas operações de microcrédito as operações de “crédito produtivo” oferecidas pelas ONGs aos microempreendimentos, pois elas se enquadram nas características apresentadas por Alves (2003) e Salles (2003a, 2003b).

No Quadro 2, pode-se observar as características diferentes que o microcrédito tem em relação ao crédito convencional oferecido pelas instituições financeiras. Uma delas é relacionada à estrutura de propriedade, que nas ONGs especializadas em microcrédito é diferente das instituições financeiras convencionais (bancos comerciais e empresas financeiras). As instituições convencionais têm acionistas institucionais individuais com mentalidade comercial, com “grandes capitais” que lhes permitem oferecer capital adicional em um momento de crise. Já nas ONGs, não se pode contar com tais respaldos financeiros, pois seus fundadores e administradores não são capitalistas e, normalmente, sua missão é mais social que financeira.



Características	Crédito convencional	Microcrédito
Propriedade e forma de gerência	Instituição maximizadora de benefícios e acionistas individuais.	Bancos e ONGs.
Cliente	Diversos tipos de empresas formais e empregados assalariados.	Empresários de baixa renda com firmas familiares e rudimentares. Limitada documentação formal.
Metodologia de empréstimo	Garantia e documentação formal.	Análise de devedor e de fluxo de caixa com inspeção no lugar.
Produto	Valores altos. Longo prazo. Taxas de juros baixas.	Créditos pequenos. Curto prazo. Taxas de juros altas.

Fonte: adaptado de Jansson e Wenner (1997) e Rock e Otero (1997)

## Quadro 2 - Características distintivas entre crédito convencional e microcrédito

Em relação às características de diferenciação, é importante destacar que os clientes das ONGs de microcrédito são diferentes dos clientes das instituições financeiras convencionais. Na maioria das vezes, são microempreendedores de baixa renda que têm negócios familiares rudimentares e documentação formal limitada. Diante dessas peculiaridades, são considerados de alto risco.

Outra característica de diferenciação aponta que a metodologia de análise de crédito é diferente dos procedimentos das instituições financeiras convencionais. A análise da reputação e do fluxo de caixa dos clientes é mais importante que as garantias e a documentação formal.

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2003), a indústria de microfinanças, no Brasil, ainda se encontra em um estágio embrionário, mesmo possuindo um histórico de mais de duas décadas. O país apresenta uma série de condições favoráveis ao seu desenvolvimento, representada, principalmente, pela grande quantidade de clientes potenciais – 70% da população brasileira está excluída do sistema financeiro.

### 2.2.2 METODOLOGIA CREDITÍCIA

Como as organizações que atuam com microcrédito fornecem empréstimos de pequeno valor, é importante que elas adotem processos de análise de crédito simplificados. Também se deve levar em conta que elas atuam com microempreendimentos que, na maioria das vezes, não possuem dados formalizados e consistentes sobre seus gastos, receita e lucratividade.

A sugestão da utilização de processos de análise de crédito simplificados é ratificada por Silva (2000), que afirma que uma análise de crédito para uma operação de R\$ 5.000,00 não pode ser a mesma para uma de R\$ 5.000.000,00. “Se a instituição intermediadora estiver adotando o mesmo padrão, estará pedindo informações a mais para um cliente ou a menos para outro.” (SILVA, 2000).

Com o objetivo de mostrar como é a metodologia creditícia adotada pelas ONGs de microcrédito, será apresentada, neste trabalho, a metodologia adotada por uma dessas ONGs, a Crescer-Crédito Solidário (2006), que atua em Ribeirão Preto SP. A Crescer, desde sua fundação, em 2000, utiliza em seu processo de análise de crédito a metodologia desenvolvida pelo BNDES. É importante destacar que tal metodologia foi desenvolvida pelo BNDES em parceria com a empresa CREAM Brasil – Microfinanças e Empreendedorismo (1999). Acredita-se que tal metodologia seja representativa, pois a grande maioria das ONGs, no momento de sua criação, buscou auxílio técnico junto ao BNDES.

A primeira premissa da política de crédito da Crescer é que o cliente não possua restrições cadastrais, ou seja, que ele não conste dos cadastros do SPC e Serasa. A seguir, serão apresentadas as demais características:

- Finalidades: o crédito pode ser utilizado para capital de giro, capital fixo ou capital misto (capital de giro e fixo na mesma operação);
- Prazos máximos de pagamento: 12 meses para capital de giro e 15 meses para capital fixo e misto;

- Valores: mínimo de R\$ 300,00 e máximo de R\$ 6.000,00. O limite de crédito a ser disponibilizado ao cliente depende da sua capacidade de pagamento, ou seja, o valor da parcela do empréstimo não pode ultrapassar o valor do lucro líquido mensal do empreendimento, apurado pelo agente de crédito;
- Garantias: avalista, aval solidário e garantias reais;
- Taxa de juros: 4,5% ao mês (independentemente do valor, do prazo, da garantia e da finalidade do crédito);
- Tempo mínimo de experiência na atividade: 06 meses.

Quanto à metodologia de análise de crédito utilizada pela Crescer, pode-se dizer que consiste no preenchimento de uma ficha cadastral, elaborada pelo agente de crédito através das informações fornecidas pelo cliente, baseadas na análise dos 5 C's.

Essa análise recebe esse nome porque deriva de cinco palavras iniciadas com a letra C: caráter, capacidade, capital, colateral (garantia) e conjuntural. De acordo com Assaf Neto (2003), a análise dos 5C's, desenvolvida originalmente por Brigham e Weston, é um enfoque tradicional da análise de crédito. Pode-se comprovar a popularidade dessa técnica ao observá-la também na obra de outros autores de renome na área de finanças, como Gitman (2001), por exemplo. Na Figura 2, são apresentadas as informações que o agente de crédito deve buscar ao elaborar uma análise dos 5C's.

Posteriormente, as informações contidas na ficha cadastral são apresentadas pelo agente a um comitê de crédito, do qual participam: no mínimo, mais um agente, o gerente da Crescer e pelo menos um membro do conselho de administração. Após a apresentação podem ocorrer quatro situações: a operação é aprovada como foi solicitada, a operação é aprovada com restrições (exemplo: reduz-se o valor pleiteado), a operação é recusada ou podem ser solicitadas novas informações ao agente e a operação é reapresentada no próximo comitê.

<b>Caráter</b>	Avalia a atitude do cliente diante da organização, seu grau de interesse pela aquisição do empréstimo e sua vontade de pagar. Observa se o cliente analisa o empréstimo como oportunidade de progresso, que pode evoluir para uma relação comercial de longo prazo com a organização (mediante renovação sucessiva do crédito), ou ele procura completar o mais rápido possível, no momento de preencher a solicitação do crédito, o campo dos requisitos exigidos pela organização.
<b>Capacidade</b>	Mediante entrevista e preenchimento da solicitação, identifica o tamanho da empresa, o número de empregados, o valor das vendas, a experiência do empresário e o tempo de funcionamento da empresa. Indaga sobre a capacidade de pagamento após descontadas todas as despesas familiares. Verifica com o cliente quais os melhores e os piores meses de venda durante o ano, atentando para o mês em curso no momento da entrevista.
<b>Capital</b>	Estabelece o valor estimado do patrimônio da família e da atividade do cliente, representado por bens móveis e imóveis.
<b>Colateral (garantia)</b>	Pergunta ao cliente potencial sobre o que pensa dar como garantia e seu valor comercial. Na situação em que o avalista seja empregado, indaga sobre o valor estimado de sua renda e o tempo de trabalho na empresa (exigir cópia ou original do contracheque). Nesse ponto, é necessário ter absoluta clareza sobre a política de garantias estabelecida pela organização.
<b>Conjuntural</b>	Verifica se o cliente tem concorrentes no lugar e quantos são, levanta como foi o comportamento da demanda nos últimos meses, qual o movimento no local da atividade, que ações governamentais em andamento podem influir no desempenho e localização da atividade.

Fonte: Parente (2002)

Figura 2. Análise dos 5C's

Após o início da operação, problemas de caixa podem ocorrer com o cliente, impossibilitando-o de pagar seus compromissos em dia, tornando-o inadimplente; por isso, antes de a Crescer considerá-lo insolvente e buscar uma ação legal para receber a dívida (esse procedimento pode trazer constrangimentos ao cliente e tornar inviáveis novos negócios), coloca-se em prática uma política de cobrança. A organização somente considera o cliente insolvente e envia seus débitos para cobrança judicial após o 45º dia do vencimento da parcela do empréstimo. A ação judicial é elaborada por um escritório de contabilidade com o qual a organização possui parceria. Antes da ação judicial, são adotados os seguintes procedimentos:

- 5º dia após o vencimento da parcela: o agente de crédito tenta um contato telefônico com o cliente. Caso não tenha sucesso, tal procedimento é repetido durante os próximos 4 dias;
- 10º dia: é enviada uma carta ao cliente, comunicando-o sobre a parcela vencida;

- 20º dia: é enviada outra carta ao cliente e também uma ao avalista, informando-os sobre a data de inserção da dívida no SPC, que ocorrerá no 31º dia após o vencimento da parcela;
- Entre o 21º e o 44º dia: tenta-se estabelecer um contato pessoal para se buscar algum tipo de renegociação;
- 45º dia: a dívida é direcionada a um escritório de advocacia, com o qual a Crescer tem parceria, para se buscar o recebimento judicial.

## **2.3 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS DE MICROCRÉDITO**

O tema ONGs de microcrédito foi dividido em três partes. Na primeira, define-se o que são ONGs e são apresentadas suas principais características. Na segunda, fala-se da possibilidade das ONGs receberem a qualificação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e quais são as implicações resultantes. Na terceira, são apresentados os desafios enfrentados pelas ONGs de microcrédito para que atinjam a auto-suficiência econômica.

### **2.3.1 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONGS)**

Organizações Não-Governamentais, como o próprio nome diz, não pertencem a nenhuma instância de governo. São grupos sociais organizados que possuem função social e política, sem fins lucrativos, que criam, viabilizam e implementam projetos para atender à sociedade. Para a consecução dos objetivos a que se propõem, as ONGs podem celebrar

contatos com a sociedade em geral, solicitando doações de empresas do setor privado, firmar convênios com entidades, organismos e órgãos públicos ou privados.

De acordo com a Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais (ABONG) (1999), criada em 1991, a sigla ONG corresponde a “Organização Não-Governamental”, uma expressão que admite muitas interpretações. A definição textual, ou seja, aquilo que não é do Governo ou vinculada a ele, é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não-estatal.

Para Tenório (2001), as ONGs caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado.

Existem várias definições e interpretações diferentes em relação ao conceito de ONG. Segundo Tachizawa (2003), o termo ONG é oriundo do inglês *Non-Governmental Organization*. De forma oficial, foi utilizado pela primeira vez em 1950, durante a reunião do Conselho Econômico e Social (*Ecosoc*), promovida pela ONU. Organização Não-Governamental é uma terminologia adotada para organizações que se dedicam a atuar em alguns segmentos que deveriam ser de responsabilidade do governo. Em virtude da omissão governamental, segmentos da sociedade civil organizam-se para suprir tais deficiências, por meio da formação de organizações civis sem fins lucrativos, que têm finalidade pública.

Tachizawa (2003) afirma que o termo ONG não é definido por lei; portanto, juridicamente não existe. Apesar disso, é uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de organizações com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública. Diante desse argumento, será utilizado, neste trabalho, o termo ONG para designar as organizações constituídas como associações civis sem fins lucrativos.

No Brasil, existem apenas dois formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos: fundação privada e associação civil (art. 16 do Código Civil Brasileiro). Uma fundação tem sua origem em um patrimônio ou conjunto de bens, enquanto uma associação se origina da vontade de um grupo de pessoas unidas por uma causa ou objetivos sociais comuns. No Brasil, a grande maioria das organizações sem fins lucrativos é constituída como associação civil, pois não é necessária a existência de um patrimônio prévio.

Segundo a Rede de Tecnologia Social (RTS) (2002), o estudo mais completo sobre Fundações privadas e associações sem fins lucrativos (Fasfil), no Brasil, foi realizado pelo Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), em parceria com a ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). De acordo com essa pesquisa, que é a mais completa e recente, o Brasil tinha, em 2002, 276 mil Fasfil. De acordo com Tachizawa (2003), 95% das “Fasfil” brasileiras são registradas como associações civis sem fins lucrativos, mais conhecidas por ONGs, sendo apenas 5% as fundações.

Para serem registradas como organizações sem fins lucrativos, as ONGs devem cumprir uma série de exigências burocráticas, sendo a mais importante a exigência de responder a necessidades coletivas, levando-as a obter um certificado de utilidade pública nas diversas instâncias governamentais, pois oferecem algum tipo de serviço que contribua para melhorar a vida em sociedade.

Segundo Coelho (2002), a partir de 1916, a legislação passou a proporcionar subvenções e isenções de taxas e impostos para as organizações sem fins lucrativos. As razões para as isenções fiscais baseiam-se na própria finalidade pública dessas organizações, o que justificaria, por si só, essas medidas legais. Se elas oferecem serviços com características “públicas” é porque, por alguma razão, eles não são supridos pelo mercado ou são apenas insuficientemente fornecidos pelo governo. A finalidade pública sugere que as organizações

sem fins lucrativos devem ser premiadas por atuar onde o governo deveria atuar. Esse é o argumento utilizado para as isenções fiscais e subsídios aos quais, atualmente, as ONGs têm direito.

Conforme o artigo 150 da Constituição Federal, é vedado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios o poder de tributar as organizações sem fins lucrativos. Essa isenção fiscal deve ser concedida sob o cumprimento de certas condições: não remunerar dirigentes; não distribuir lucros a qualquer título; aplicar integralmente os recursos na manutenção e no desenvolvimento de objetivos sociais; escriturar receitas e despesas de forma exata. Essas mesmas exigências, entre outras, aparecerão na hora de as entidades adquirirem certificados de utilidade pública.

Coelho (2002) afirma que as ONGs que efetivamente não possuem fins lucrativos e tiverem interesse social podem obter o título ou a declaração de utilidade pública, que será a sua chancela jurídico-seletiva de *status* filantrópico. Somente as organizações que forem consideradas de utilidade pública poderão obter subsídios públicos.

Para finalizar, é conveniente citar que as ONGs também são conhecidas como Organizações do Terceiro Setor. De acordo com a Wikipédia (2007), a palavra terceiro setor é uma tradução do vocábulo inglês *Third Sector*, muito utilizado nos Estados Unidos para definir as diversas organizações sem vínculos diretos com o Primeiro Setor (Público, o Estado) e o Segundo Setor (Privado, o Mercado).

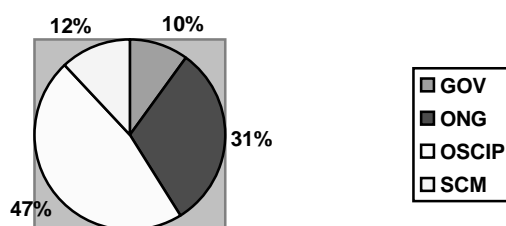
### **2.3.2 OSCIPS DE MICROCRÉDITO**

As ONGs que oferecem microcrédito para microempreendimentos passaram a ter, a partir de 1999, a opção de obterem a qualificação de Organizações da Sociedade Civil de



Interesse Público. De acordo com Fontes e Coelho (2003), a criação do título de OSCIP não impediu o funcionamento de ONGs de microcrédito, visto que a conversão de ONG para OSCIP não foi tornada obrigatória. Para tais autores, o intuito da conversão foi o de desencorajar a permanência no setor das ONGs, pois elas não são reguladas por nenhum órgão federal.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM)<sup>1</sup> (apud FONTES; COELHO, 2003), as OSCIPs estão conquistando um espaço significativo dentro do segmento de microcrédito, representando 47% das organizações que atuam com microcrédito no Brasil, contra 31% de ONGs (Gráfico 1). Na pesquisa realizada anteriormente, a realidade era bem diferente: enquanto as ONGs representavam 85,71% do total, as OSCIPs representavam apenas 4,76%.



Fonte: Base de dados IBAM (apud FONTES; COELHO, 2003).

Gráfico 1. Percentual de Organizações por Formato Jurídico no Brasil em 2002

Juridicamente, as OSCIPs são classificadas como associações civis de direito privado que não possuem fins lucrativos. Para receber a qualificação de OSCIPs, precisam obter, junto ao Ministério da Justiça, o título de Interesse Público.

1. INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL (IBAM). Pesquisas sobre o formato jurídico das organizações que ofertam microcrédito no Brasil, realizadas em fevereiro de 2000 e em março de 2002.

Para o Ministério da Justiça (BRASIL, 2006), as OSCIPs são o reconhecimento oficial e legal mais próximo do que modernamente se entende por ONG, especialmente porque são marcadas por uma extrema transparência administrativa. Esta afirmação está baseada no fato de as OSCIPs possuírem um estatuto que deve tratar de várias questões, tais como: a adoção de práticas de gestão administrativa, a formação de um Conselho Fiscal, a possibilidade de remuneração de dirigentes e a obediência às normas de prestação de contas.

O processo para obtenção da qualificação de OSCIP foi definido pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, e regulamentado pelo Decreto nº 3.100, de 30 de julho de 1999. De acordo com o Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural (NEAD) (2001), a promulgação dessa lei surgiu da pressão exercida por organizações sociais pela regulamentação da atividade de microcrédito.

A principal característica que distingue as OSCIPs de outros tipos de ONGs é a possibilidade de celebrar com o poder público os chamados termos de parceria. Por intermédio dessa parceria, a OSCIP pode utilizar recursos financeiros públicos para exercer suas atividades, assumindo o compromisso da prestação de contas. O Ministério da Justiça (BRASIL, 2006) afirma que, em geral, o poder público se sente à vontade para se relacionar com esse tipo de organização, porque divide com a sociedade civil o encargo de fiscalizar o fluxo de recursos financeiros públicos.

Para receber a qualificação de OSCIP, a organização deve apresentar objetivos sociais que se alinhem a uma das 12 finalidades descritas pela lei. As OSCIPs de microcrédito se alinham a uma dessas finalidades: “experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito”.

Ao se observar as características das OSCIPs, não se pode dizer que deixaram de ser ONGs. Na verdade, tornaram-se ONGs com características diferentes. Diante dessa constatação, adota-se, neste trabalho, o termo ONG de microcrédito para denominar toda

organização civil sem fins lucrativos que atua com microcrédito, excluindo-se apenas as cooperativas de crédito.

De acordo com Fontes e Coelho (2003), as cooperativas de crédito, apesar de trabalharem frequentemente com um público tão desestruturado quanto os clientes “tradicionais” do microcrédito, ou mais desestruturado, não são por enquanto vistas como pertencentes ao grupo de organizações praticantes de microcrédito. Acredita-se que isso ocorra devido ao fato de os empréstimos concedidos pelas cooperativas de crédito se enquadrarem, muitas vezes, como “créditos de consumo” e não como “créditos produtivos”.

### **2.3.3 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ONGS DE MICROCRÉDITO**

No Brasil, as ONGs que atuam com microcrédito enfrentam vários desafios para se consolidarem no mercado. A CEF (2002), por meio de um estudo, levantou os principais desafios a serem enfrentados, destacando-se:

- Metodologia Creditícia:

As Organizações devem, ao longo do tempo, oferecer treinamentos contínuos e desenvolver processos rigorosos de crédito e cobrança. Os agentes de crédito não podem ficar muito tempo nos escritórios, deixando de lado seu trabalho de campo. Os empréstimos devem ser aprovados após uma análise criteriosa e as renegociações de dívida não devem se tornar fáceis e comuns.

Em relação à metodologia do microcrédito, Parente (2002) sugere que o processo deve possuir as seguintes características:

a) trabalhar com o agente de crédito, que busca o cliente no mercado e acompanha o seu trabalho;

- b) fornecer empréstimos rápidos e sucessivos, com a eliminação de entraves burocráticos;
- c) renovação imediata, com a possibilidade de elevação gradual do valor;
- d) incentivos à pontualidade no pagamento, ao invés de punição;
- e) cobrança ágil e preventiva de atrasos;
- f) sanções financeiras, pois não se renova o crédito em caso de inadimplência;
- g) garantias intangíveis, baseadas na confiança e no acompanhamento dos clientes, inclusão de avalistas ou grupos solidários, que podem ser amigos ou vizinhos que assumem a responsabilidade pelo crédito em conjunto por meio da fiança solidária.

- Marketing

Apesar de as organizações de microcrédito ainda investirem pouco nessa área, elas devem reconhecer a importância do marketing como uma ferramenta de crescimento. Existe, ainda, uma grande dependência da divulgação “boca-a-boca”, o que não é suficiente para possibilitar que penetrem no mercado de forma massiva, para que possam atingir o seu objetivo maior, que é reduzir consideravelmente a pobreza mundial. Portanto, as organizações de microcrédito precisam de uma divulgação adequada, para que possam atingir seus clientes potenciais.

- Crescimento

Os gestores das organizações de microcrédito devem ter uma visão mais audaciosa, visando a um crescimento maior. Eles não devem se esquecer do compromisso de atender tantos clientes quanto for possível e de se sentir satisfeitos com um negócio pequeno e bem montado.

Carneiro e Rebelatto (2005) lembram que a geração de projetos de investimento, que normalmente está na pauta das grandes organizações, também pode e deve ser levada em conta por organizações de pequeno porte, que é o caso das organizações de microcrédito. Como

sugestão, os autores ressaltam a relevância de se elaborar uma pesquisa de mercado antes de se implementar projetos de investimento para a ampliação das atividades.

- Produtos

A maioria das organizações que operam com o microcrédito apresentam como principais produtos o financiamento para capital de giro e o financiamento para investimentos fixos, pois se baseiam em características e necessidades comuns que os microempreendimentos apresentam, a despeito de dificuldades de contexto local e vocação econômica de cada região. Deve-se cogitar na possibilidade de se desenvolver novos produtos, levando em conta a missão da organização de microcrédito e o foco de mercado que deseja priorizar.

- Inadimplência

De acordo com o estudo da CEF (2002), a inadimplência é o maior problema de toda a indústria de microcrédito no Brasil. Os autores se surpreenderam com a má qualidade das carteiras de clientes das organizações de microcrédito. Eles ressaltam que essa situação não só aumenta os custos das organizações mas, principalmente, impossibilita o seu crescimento.

Diante desta realidade, deve-se utilizar ferramentas para minimizar a perda com clientes insolventes. Apesar de as organizações de microcrédito serem de pequeno porte, pode-se, de acordo com Carneiro, Matias e Tumenas (2004), adotar ferramentas utilizadas por Instituições Financeiras de grande porte, como, por exemplo, um modelo geral de insolvência, utilizando-se a técnica de Análise Discriminante e o método *stepwise*.

- Ponto de Equilíbrio

Um dos grandes desafios para as organizações de microcrédito é atingir seu ponto de equilíbrio, ou seja, construir uma carteira ativa de clientes que seja suficiente para que possam cobrir todos os seus gastos apenas com as receitas de suas operações de crédito. De acordo com Carneiro et al. (2004a), o cálculo do ponto de equilíbrio facilitará o desenvolvimento de

um planejamento e controle financeiro, pois fornecerá dados que possibilitarão o estabelecimento e acompanhamento de metas de receitas e gastos. Acredita-se que uma das prioridades das organizações de microcrédito deve ser alcançar o ponto de equilíbrio. De acordo com Salles (2003a, 2003b), ainda são relativamente poucas as organizações de microcrédito que atingiram a escala necessária à auto-suficiência econômica, ou seja, que já atingiram seu ponto de equilíbrio.

## **2.4 AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA DAS ONGS DE MICROCRÉDITO**

O tema auto-suficiência foi dividido em duas partes. Na primeira, define-se o termo auto-suficiência econômica, enfatizando que pode ser classificado em duas modalidades: total e operacional. Na segunda, são descritas as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura para que as ONGs de Microcrédito possam alcançá-las.

### **2.4.1 AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA**

Dentre os desafios enfrentados pelas ONGs de microcrédito para se consolidar no mercado, este trabalho tratará da necessidade de obter receitas suficientes para cobrir as despesas. Este conceito é tratado com denominações diferentes; portanto, é preciso que se defina e se justifique a denominação que será utilizada neste trabalho.

Salles (2003a, 2003b), ao tratar desse tema, utiliza a denominação “auto-suficiência econômica”. No estudo elaborado pela CEF (2002), o tema é tratado com a denominação “auto-sustentação”. Gibbons e Meehan (2001) utilizam a denominação *autosuficiencia*

*financiera*. Fachini (2005, p. 31), por sua vez, utiliza a denominação “sustentabilidade financeira”:

A sustentabilidade financeira pode ser dividida em dois níveis. No primeiro, a IMF alcança a sustentabilidade operacional, o que significa que a receita operacional é suficiente para cobrir as despesas operacionais, incluindo salários, perdas dos empréstimos e despesas administrativas. O segundo é a sustentabilidade financeira e significa que a IMF, além de cobrir as despesas operacionais, também é capaz de cobrir os custos dos fundos e outras formas de subsídio recebidas.

Ao se observar as várias denominações diferentes, pode-se constatar que não há consenso na literatura. Diante disso, é necessário que se apresente e se justifique a denominação que será utilizada neste trabalho. Dentre as formas para se denominar a necessidade das ONGs de microcrédito em obter receitas suficientes para cobrir as despesas, acredita-se que “auto-suficiência econômica” seja a mais adequada.

Defende-se que a denominação “sustentabilidade financeira” não seja a mais adequada, pois a palavra sustentabilidade tem um significado mais amplo, podendo gerar vários tipos de interpretações; portanto, não é conveniente utilizá-la para definir a receita necessária para se cobrir as despesas de uma organização. Ferreira (1998) associa sustentabilidade à palavra sustentar, que apresenta diversos tipos de significado.

Acredita-se que a denominação “auto-suficiência econômica” expressa de forma mais clara o conceito, pois, de acordo com Ferreira (1998), a palavra “auto-suficiência” significa: “qualidade de auto-suficiente; que se basta a si mesmo”. Também é importante ressaltar que, em finanças, a palavra “financeiro” remete ao conceito de fluxo de caixa, que representa as entradas e saídas efetivas de recursos do caixa, enquanto a palavra “econômico” remete ao conceito de resultado pelo regime de competência contábil, que não representa entradas e saídas efetivas no caixa. Matarazzo (2003) afirma que, em finanças, a palavra “econômico” refere-se a lucro (ou prejuízo) e a palavra “financeiro” refere-se a dinheiro (estaticamente, representa o saldo de caixa).

Como neste estudo serão utilizados demonstrativos contábeis para se definir as receitas e despesas das organizações, acredita-se que, para complementar o conceito de “auto-suficiência”, a denominação “econômica” seja mais conveniente que a denominação “financeira”.

Diante dessas considerações, para designar a característica de uma organização que possui receitas financeiras suficientes para cobrir suas despesas, adota-se o termo “auto-suficiência econômica”, alinhando-se à denominação utilizada por Salles (2003a, 2003b). Neste estudo, a auto-suficiência econômica será analisada em dois níveis e será classificada como total e operacional. Para calculá-las, serão utilizadas as seguintes fórmulas:

**Auto-suficiência Total** = receitas totais – despesas totais

**Auto-suficiência Operacional** = receitas operacionais – despesas operacionais

Onde:

- receitas = total faturado por uma organização em um determinado período;
- despesas = total de gastos de uma organização em um determinado período;
- receitas operacionais = faturamento relacionado à atividade “fim” de uma organização;
- despesas operacionais = gastos relacionados à atividade “fim” de uma organização.

Pode-se recorrer à literatura financeira para definir os conceitos de receita e despesa operacional, tornando claro o que significa atividade fim. De acordo com Matarazzo (2003), receita operacional é o ingresso bruto de recursos externos provenientes das operações normais de venda a prazo ou à vista, de produtos, mercadorias e serviços, e despesa operacional é o gasto necessário para a empresa funcionar, isto é, vender, administrar e financiar suas atividades.

A divisão da auto-suficiência econômica em dois níveis se faz necessária para verificar se as ONGs são efetivamente auto-suficientes ou sobrevivem às custas de receitas que não são



geradas por sua atividade fim. Acredita-se que algumas ONGs possam estar recebendo recursos provenientes de doações que, de acordo com o plano de contas padronizado para organizações sem fins lucrativos de microcrédito, desenvolvido pelo Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) (2006), não são consideradas receitas operacionais. Nesse caso, a auto-suficiência econômica dependeria de recursos não relacionados à atividade fim da organização, não a tornando “operacionalmente” auto-suficiente.

A utilização de subsídios e doações é uma questão polêmica. Pode-se considerar tal utilização aceitável, quando se argumenta que o serviço prestado pelas ONGs de microcrédito gera benefícios sociais; portanto, a ajuda financeira de outras instituições, assim como do governo, é justificável. Para Gibbons e Meehan (2001), essa ajuda deve ocorrer somente nos primeiros anos de vida da organização, para que ela se torne eficiente e sustentável em um prazo de aproximadamente cinco anos. Dessa forma, passará a atrair a atenção de instituições financeiras e terá um poder de barganha maior para negociar fontes de financiamento com condições melhores.

A preocupação com doações e subsídios também é compartilhada por Christen et al.<sup>2</sup> (1995 apud GIBBONS; MEEHAN, 2001), ao afirmar que a *autosuficiencia financiera* de uma IMF deve refletir a capacidade de operar com um nível de rentabilidade que permita a prestação contínua de serviços com um mínimo de dependência de doadores de recursos financeiros, ou nenhuma dependência dos mesmos. Para ratificar tal preocupação, é importante observar as considerações feitas por Machado, Freire e Matias (2002, p. 63-64):

---

2. CHRISTEN et al. Christen, R.P., E. Rhyne, R. C. Vogel y C. McKean (August 1995). Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programas. (USAID Program and Operations Assessment Report nº 10).

Muitas instituições que se consideram auto-sustentáveis têm parte de seu quadro de pessoal, espaço físico e até mesmo contas de telefone pagas por terceiros, maquiando uma realidade que, muitas vezes, é negativa. Essa situação é muito perigosa, já que, como normalmente os subsídios são governamentais, corre-se o risco de, por mudanças de quadro político, deixarem de existir, colocando em perigo a saúde financeira da instituição. Isto não quer dizer que subsídios não sejam bem-vindos. Todos são, mas não devem ser considerados no momento de cálculo de despesas. No caso de utilização de subsídios, os valores devem ser considerados como doação para integralização de capital.

Ao se levantar o tema auto-suficiência econômica de ONGs de microcrédito, também é importante apresentar uma questão que é tratada pelos autores que o estudam. De acordo com Fachini (2005), existe uma discussão entre o objetivo das organizações que atuam com microcrédito atingirem a sustentabilidade *vis-à-vis* alcançar os mais pobres, que são seu público-alvo. Ela cita que, para alguns autores, existe um *trade-off* entre a profundidade do alcance e a sustentabilidade, pois tais organizações possuem custos fixos altos e o custo unitário dos pequenos empréstimos é maior que o custo para empréstimos de montantes mais elevados. Essa visão sugere que a sustentabilidade dificilmente seria alcançada caso priorizassem os empréstimos de pequeno valor, que são demandados pelo seu público-alvo. Em relação a esse *trade-off*, cabe apresentar uma observação feita por Gibbons e Meehan (2001). Segundo eles, os valores dos empréstimos tendem a aumentar, à medida que os clientes façam renovações. Os empréstimos progressivos tendem a gerar ganhos de escala, o que contribui para o alcance da sustentabilidade.

#### **2.4.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA A AUTO-SUFICIÊNCIA**

Embora as ONGs tenham a designação “sem fins lucrativos”, acredita-se que a lucratividade seja um fator imprescindível para que sobrevivam e se consolidem no mercado, ou seja, as ONGs devem gerar receitas financeiras que superem suas despesas, atingindo, assim, a auto-suficiência econômica. Diante dessa afirmação, coloca-se a auto-suficiência

econômica como um dos principais objetivos a serem atingidos pelas ONGs; do contrário, não conseguirão sobreviver para atender às demandas sociais que motivaram sua formação. De acordo com Bruett, Summerlin e D'Onofrio (2002), as IMFs brasileiras, independente de seu tamanho e nível de renda de seus clientes, têm capacidade para atingir sustentabilidade e lucratividade.

Em relação a esse tema, cabe destacar o importante papel desempenhado pelo BNDES ao desenvolver o Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) para as IMFs. O PDI foi desenvolvido no âmbito de um convênio de cooperação técnica entre o BNDES e o BID, onde o BNDES participou na qualidade de órgão executor e beneficiário. A empresa de consultoria americana *Development Alternatives, Inc.* (DAI), com ampla experiência em microfinanças, foi escolhida, por meio de licitação internacional, para prestar assistência técnica na implantação do PDI.

O PDI foi desenvolvido pelo BNDES com o objetivo de fortalecer o segmento microfinanceiro no Brasil, pois se espera que ele possa ofertar, de forma sustentável, serviços financeiros aos microempreendedores, formais ou informais, que não têm acesso, ou o têm de forma restrita. O BNDES espera que as IMFs sejam capazes de oferecer uma gama de produtos adequada às necessidades dos microempreendedores e que se integrem cada vez mais ao sistema financeiro formal.

Dentre os resultados concretos alcançados pelo PDI, destacam-se a elaboração e a publicação de manuais, com o objetivo de contribuir para a formação técnica dos gestores das IMFs, disponibilizando novas ferramentas de gerenciamento, operação e controle para a consolidação do segmento microfinanceiro no Brasil. Os manuais foram publicados, inicialmente, em cinco volumes: *Técnicas de Gestão Microfinanceira*, *Marketing para Microfinanças*, *Regulamentação das Microfinanças*, *Sistemas de Informação para Microfinanças* e *Auditoria Externa para Microfinanças*.

Segundo Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), os temas abordados pelos manuais foram selecionados como os mais relevantes para enfrentar os maiores desafios do segmento microfinanceiro. A seleção foi elaborada através de consultas dentro e fora do âmbito do PDI, sempre priorizando as demandas das IMFs participantes do Programa. Para tais autores, os manuais representam a primeira iniciativa de desenvolvimento e divulgação de material técnico sobre as microfinanças em língua portuguesa, adaptado ao contexto brasileiro, e devem atender às diferentes IMFs, independente da sua estrutura legal (ONG, OSCIP, SCM ou Cooperativa de Crédito).

Ao se analisar o conteúdo do primeiro desses cinco manuais, pôde-se observar que apresenta técnicas e procedimentos necessários para que as ONGs de microcrédito busquem a auto-suficiência econômica, pois tais técnicas e procedimentos visam minimizar as despesas e potencializar as receitas das ONGs por meio do aprimoramento da capacidade gerencial de seus gestores, com especial enfoque nos aspectos financeiros do planejamento, gerenciamento de riscos e ativos e monitoramento do desempenho.

Cabe ressaltar que o manual desenvolvido por Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002) foi elaborado utilizando-se como subsídio três tipos de fontes: o extenso conhecimento técnico e operacional dos autores, os materiais em inglês já publicados para gerentes de IMFs e pesquisas específicas sobre o contexto brasileiro das microfinanças. Diante dessas considerações, que ratificam sua qualidade, adota-se tal material como as sugestões de técnicas e procedimentos desenvolvidos pela literatura para que as ONGs de Microcrédito alcancem a auto-suficiência econômica.

Diante dessa consideração, a elaboração deste item permite que um dos objetivos específicos do trabalho seja concluído, a saber: “descrever as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura para que as ONGs de microcrédito alcancem a auto-suficiência econômica”.

De acordo com Ferreira (1988), pode-se definir “técnica” como a maneira, jeito ou habilidade especial de executar ou fazer algo, enquanto “procedimento” é o modo de pôr em prática desígnios ou intentos. No Quadro 3, pode-se observar as sete técnicas descritas por Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), assim como seus respectivos procedimentos. Pode-se dizer que as técnicas são os aspectos mais abrangentes que devem ser levados em conta para que as ONGs de microcrédito alcancem a auto-suficiência econômica, enquanto os procedimentos são as ações concretas a serem implementadas para que as técnicas sejam colocadas em prática. Na seqüência, apresentam-se as técnicas e os procedimentos, com mais detalhes.

<b>Técnicas</b>	<b>Procedimentos</b>
1. Gestão do Risco	diversificação da carteira, garantias, seguros, análise de crédito, classificação de clientes, incentivo para agentes de crédito, <i>hedging</i> de operações, repactuação de contratos, sistemas de responsabilidade e autoridade, planejamento, auditoria interna, sistemas de informação, políticas formalizadas, avaliação de desempenho e gestão do fluxo de caixa.
2. Desenho do Produto	garantias, prazos, aprovação da operação, gestão de clientes e preço.
3. Gestão da Carteira	relatório para agentes de crédito, relatório para gerentes, cobrança bancária, processo de cobrança, relatórios operacionais e gerenciais, apoio do gerente e renegociação da dívida.
4. Gestão das Fontes de Financiamento	campanhas e eventos, recursos a fundo perdido, firmar contratos de prestação de serviços, empréstimos a curto prazo, empréstimos com carência, parceria com o BNDES, diversificação das fontes de financiamento, empréstimos de organizações internacionais, avais institucionais e firmar termos de parceria com o poder público.
5. Desenvolvimento das Demonstrações Financeiras	qualidade na inserção dos dados, auditoria contábil, publicidade e elaborar todos os demonstrativos.
6. Utilização de Sistemas de Indicadores de Desempenho	definição dos indicadores e <i>benchmarks</i> de desempenho.
7. Elaboração do Planejamento Estratégico	comprometimento do conselho de administração, participação dos colaboradores, formalização do processo e revisões constantes.

Fonte: baseado em Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002).

Quadro 3 – Técnicas e procedimentos para a auto-suficiência econômica

### **Técnica 1: Gestão do Risco**

Apesar de os riscos mais comuns enfrentados pelas ONGs de microcrédito não serem muito diferentes dos riscos enfrentados pelas Instituições Financeiras Bancárias, devem existir alguns procedimentos diferentes para tratá-los. A gestão do risco deve ser um processo dinâmico que, apesar de recair sobre a gerência, deve envolver toda a organização, desde o Conselho de Administração até os agentes de crédito. Os riscos enfrentados por uma ONG de microcrédito podem ser divididos em quatro categorias gerais: de crédito, de mercado, operacional e de liquidez.

a) Risco de Crédito

É o risco de que as pessoas físicas ou jurídicas, com as quais a ONG de microcrédito se relaciona, não honrem suas obrigações conforme o acordo. O risco de crédito mais comum ao qual estão expostas é chamado de “risco de não cumprimento” e está relacionado às operações de microcrédito e desconto de cheques concedidas aos clientes. Este é o risco mais óbvio, pois, ao emprestar dinheiro, há possibilidade de que o empréstimo não seja pago.

Como o “risco de não cumprimento” tem muita chance de ocorrer, as ONGs de microcrédito devem tratá-lo com muita responsabilidade. Devem ser adotados processos de crédito e cobrança eficazes, que minimizem as perdas com clientes insolventes. Apesar de um único cliente insolvente não representar uma perda expressiva para as ONGs de microcrédito, visto que possuem carteiras pulverizadas, deve-se atentar para o fato do não cumprimento poder se transformar em um efeito dominó. Caso os clientes passem a ter percepção que a organização não possui processos de crédito e cobrança “agressivos”, podem, deliberadamente, passar a não quitar seus compromissos em dia, ou mesmo deixar de quitá-los.

Há riscos de crédito menos óbvios que também devem ser levados em conta, como o “risco de contraparte”, que consiste na possibilidade de contrapartes institucionais não serem capazes ou se recusarem a completar uma transação acordada. A contraparte que mais pode

afetar o funcionamento de uma ONG de microcrédito são os bancos, pois através deles são feitas transferências de valores, aplicações de valores e recebimentos de pagamentos de empréstimos. Bancos que estejam enfrentando uma crise de liquidez ou problemas legais podem ser fechados ou não ter condições de honrar seus compromissos.

No Brasil, pode-se dizer que o risco de contraparte é relativamente baixo, visto que o país possui bancos grandes e bem capitalizados, que já provaram seu poder de sobrevivência nas últimas décadas. Apesar disso, é importante que as ONGs de microcrédito saibam escolher com bastante critério os bancos com os quais se relacionam, pois, apesar da probabilidade de um banco não honrar seus compromissos ser muito pequena, as consequências poderiam ser desastrosas.

Dentre os procedimentos a serem adotados pelas ONGs de microcrédito, para um eficaz gerenciamento do risco de crédito, destacam-se a diversificação da carteira de crédito, a utilização de garantias e seguros e a adaptação de políticas e procedimentos importantes.

- Diversificação da carteira: pode ser obtida por meio da concessão de empréstimos para grupos solidários, empréstimos de valores menores (reduz o risco concentrado em alguns poucos clientes) e prazos de pagamento variados e repagamentos frequentes (não concentrar recebimentos em um único período do ano). Em relação à diversificação, pode-se buscar trabalhar com mais de um banco, reduzindo o “risco de contraparte”;
- Garantias: devem ser exigidas dos clientes garantias que efetivamente os comprometam a quitar o empréstimo, tais como garantias reais e avalistas. Apesar de o sistema judiciário ser lento e normalmente privilegiar o devedor, a ameaça de ação legal para tomar um bem, que foi oferecido como garantia real de um empréstimo, pode funcionar como um “incentivo” para o pagamento. Ao se aceitar um avalista como garantia, deve-se buscar informações do mesmo em agências de proteção ao crédito e verificar se o valor da parcela que poderá vir a assumir não ultrapassa 30% de sua renda mensal;

- Seguros: em parceria com corretoras de seguros, a ONG de microcrédito deve incorporar um seguro ao valor da parcela a ser paga, garantindo o recebimento da dívida caso o cliente venha a falecer;
- Análise de Crédito: tal processo deve ser bem estruturado, incluindo diversos procedimentos, tais como: entrevistas com vizinhos, co-trabalhadores e fornecedores, avaliação da necessidade real do crédito solicitado e verificação da capacidade de pagamento do cliente;
- Classificação de Clientes: a ONG de microcrédito deve estabelecer critérios para classificar seus clientes, de acordo com o risco de crédito que apresentam. Deve-se fornecer condições mais vantajosas nos empréstimos para clientes que apresentem uma classificação melhor, em relação a prazo, garantias, taxas de juros e limites de crédito. Este processo deve ser dinâmico, possibilitando aos clientes melhorar sua classificação, à medida que o relacionamento vai se fortalecendo;
- Incentivo para agentes de crédito: para o efetivo comprometimento dos agentes, deve-se declarar claramente o objetivo e a forma de cálculo do incentivo, para que eles mesmos tenham condições de projetar o valor do prêmio que irão receber. Como sugestão, deve-se objetivar o aumento da rentabilidade da ONG de microcrédito. Para que isso ocorra, é imprescindível que a carteira de crédito seja aumentada, mantendo-se baixo o percentual de insolvência dos clientes. Diante desses desafios, é imprescindível que o valor do prêmio a ser pago aos agentes seja calculado sobre os valores de parcelas de empréstimos efetivamente recebidos. Dessa forma, os agentes acabam não se comprometendo apenas em aumentar a carteira de empréstimos, mas também com o recebimento dos mesmos.

#### b) Risco de Mercado

O risco de mercado pode ser entendido em termos de fatores macroeconômicos, tais como: inflação, níveis de preço, produção e emprego. Está frequentemente associado ao risco



de mudança de valor do ativo, ou seja, alterações no valor dos ativos (empréstimos) ou receitas futuras (pagamento de juros) em decorrência de fortes mudanças na economia. Os riscos de mercado também estão relacionados a alterações que podem ocorrer nas políticas governamentais (monetária, fiscal, cambial e de crédito).

As ONGs de microcrédito, por serem organizações de pequeno porte, não possuem pessoal capacitado e estrutura organizacional preparada para se dedicar à monitoração dos fatores macroeconômicos. Por outro lado, é imprescindível que levantem e acompanhem sua exposição em relação aos eventos e flutuações do mercado. Apesar da redução do risco de mercado ser difícil para as ONGs de microcrédito, há procedimentos que podem ser implementados para tentar minimizá-lo. Dentre tais procedimentos, podem ser destacados:

- Hedging de operações: como algumas ONGs de microcrédito recebem recursos de organizações internacionais, passam a possuir um passivo indexado à moeda estrangeira. Neste caso, sugere-se que apliquem parte de seus recursos em fundos de investimentos indexados ao dólar, oferecidos pela grande maioria dos bancos comerciais;
- Repactuação de contratos: quando se torna muito difícil para uma ONG de microcrédito gerir empréstimos com taxas flutuantes, pode-se buscar uma renegociação do contrato, que poderá incluir aumentos no prazo de pagamento, alteração do indexador da dívida e das taxas de juros pré-fixadas, adicionando-se novos encargos ou recalculando o valor dos pagamentos do empréstimo a serem cobrados em moeda local, com base no valor equivalente expresso em moeda estrangeira.

#### c) Risco Operacional

É o risco que se enfrenta de ocorrerem perdas financeiras resultantes de processos internos de monitoramento e controle falhos, erros humanos, sistemas de gerenciamento ineficientes etc. Por meio dos exemplos citados, pode-se observar que o risco operacional está

relacionado a fatores operacionais internos; portanto, tal risco não pode ser diversificado, mas, por outro lado, pode ser minimizado.

A probabilidade e a gravidade dos riscos operacionais estão diretamente relacionadas à eficácia da gestão. Diante dessa constatação, conclui-se que os riscos operacionais só serão minimizados através de políticas e procedimentos internos bem desenvolvidos e implementados. Dentre os procedimentos sugeridos para tornar a gestão das ONGs de microcrédito mais eficaz, destacam-se:

- Sistemas de responsabilidade e autoridade: cada um dos colaboradores, independente do nível hierárquico onde está inserido, deve ter claro quais são as atividades que deve exercer. Além disso, é imprescindível que também saiba a quem deve prestar contas, referentes às atividades que exerce;
- Planejamento: a diretoria deve elaborar um plano com metas que possam ser mensuradas, fornecendo, assim, subsídios para se monitorar o progresso;
- Auditoria interna: para se garantir a eficácia dos procedimentos internos, principalmente os relacionados à gestão dos recursos financeiros, é imprescindível que tais procedimentos sejam auditados. Sugere-se que a auditoria interna seja feita por um Conselho Fiscal;
- Sistemas de informação: refere-se à maneira como a informação é criada, relatada, analisada e utilizada, a fim de se tomar decisões. Para que as decisões sejam tomadas de forma eficaz é necessário que o gestor possua informações confiáveis e atualizadas. Para que essas exigências sejam atendidas, sugere-se que seja utilizado um sistema de informação computadorizado;
- Políticas formalizadas: refere-se às regras e procedimentos adotados, ou seja, o que pode e o que não pode ser feito pelos colaboradores para que a organização atinja seus objetivos. As políticas precisam ser aprovadas pelo Conselho de Administração, formalizadas

através da ata de reunião, divulgadas e explicadas aos colaboradores. Deve existir, também, um processo de *feedback*, adaptação e revisão;

- Avaliação de desempenho: pelo menos uma vez ao ano, os gestores devem se reunir com os colaboradores e dar um *feedback* sobre sua performance. Obviamente, a performance satisfatória ou insatisfatória dependerá das metas previamente definidas para cada colaborador.

#### d) Risco de Liquidez

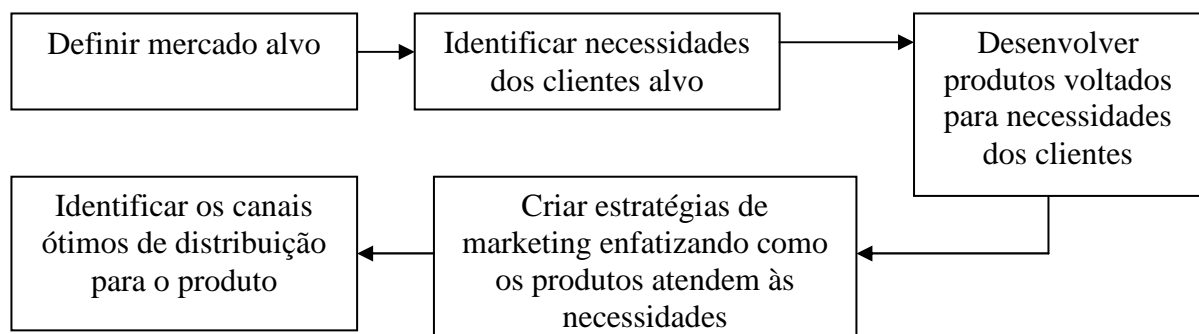
De forma bem simplificada, consiste no risco da ONG de microcrédito não ser capaz de cumprir seus compromissos financeiros devido à falta de caixa. O risco de liquidez está diretamente associado aos outros três tipos de riscos apresentados, pois ela pode enfrentar problemas de caixa devido ao alto nível de insolvência de seus clientes, gerado por um processo de análise de crédito inconsistente (risco de crédito), por falhas no sistema de informações gerenciais (risco operacional) ou, ainda, por uma forte desvalorização da moeda nacional, que fez com que seus desembolsos para quitar uma dívida em moeda estrangeira aumentassem demasiadamente (risco de mercado).

- Gestão do fluxo de caixa: é o principal e mais eficaz procedimento para se reduzir o risco de liquidez. O gestor, ao prever as datas de entrada e saída de caixa, com grande antecedência, consegue minimizar o risco de liquidez, pois terá tempo hábil para contornar possíveis “descasamentos” entre as receitas e os gastos.

### **Técnica 2: Desenho do Produto**

O desenvolvimento de um produto deve ser feito tendo-se em mente as necessidades dos clientes, requerendo um processo sistemático. Bruett, Summerlin e D'Onofrio (2002) sugerem que este processo seja composto por cinco etapas, conforme se pode observar na Figura 3.

O mercado alvo das ONGs de microcrédito são os microempreendimentos formais e informais que não são atendidos ou são atendidos de forma precária por outras organizações do sistema financeiro. A principal necessidade desse segmento de mercado é a obtenção de recursos financeiros para a implementação de investimentos. Diante dessa realidade, o grande desafio é desenvolver produtos que se adaptem a tal necessidade. No Brasil, o principal produto oferecido pelas ONGs de microcrédito é o crédito. Em outros países, deve-se ressaltar que as ONGs de microcrédito desenvolveram outros tipos de produtos para os microempreendedores, como os microsseguros e a poupança.



Fonte: Bruett, Summerlin e D'Onofrio (2002)

Figura 3. Etapas para o desenvolvimento de um produto

Em relação a microsseguros, Bruett, Summerlin e D'Onofrio (2002) relatam que o Fórum de Discussão Internacional sobre Microsseguros, realizado em Dacca, Bangladesh, em fevereiro de 2000, revelou que há um grande número de apólices de microsseguros disponíveis através das ONGs de microcrédito. As apólices cobrem um grande número de perdas e vão desde as simples e diretas, de pagamento de dívidas, até coberturas de risco complexas, envolvendo saúde, vida e risco de propriedade. Quanto ao produto poupança, sua utilização é inviável, pois, no Brasil, somente os bancos são autorizados a mobilizar depósitos de clientes em poupança.

Como o principal produto oferecido pelas ONGs de microcrédito brasileiras é o crédito, torna-se imprescindível que suas características se adaptem às necessidades dos clientes. Por outro lado, também é importante lembrar que tal produto deve ser financeiramente viável, ou seja, as receitas geradas devem ser suficientes para cobrir os gastos. Para que tal condição seja atendida, devem ser adotados alguns procedimentos no desenvolvimento do produto microcrédito, relacionados à algumas de suas características: garantias, prazos, aprovação da operação, gestão de clientes e preço.

- Garantias: deve-se buscar garantias alternativas com o objetivo de atingir o segmento de microempreendimentos que não consegue oferecer garantias tradicionais (justamente um dos motivos que faz com que não tenham empréstimos aprovados por outras organizações do sistema financeiro). Dentre as garantias alternativas, destacam-se: clientes solidários, avalistas, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, máquinas, equipamentos etc;
- Prazos: caso a análise de crédito sinalize que o cliente tem boas chances de quitar o empréstimo, o número de parcelas pode ser estendido. Deve-se dar ao cliente possibilidade de optar pela quantidade de pagamentos que mais se adeque à sua capacidade financeira de pagamento. Sugere-se que o número de parcelas mensais varie entre três e dezoito;
- Aprovação da operação: após o agente de crédito ter elaborado o cadastro do cliente e levantado sua capacidade de pagamento, a solicitação da operação de microcrédito deve ser apresentada a um comitê de crédito. Sugere-se que todo esse processo seja feito no máximo em uma semana, para que o cliente saiba, o quanto antes, se a solicitação foi ou não aprovada. Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002) afirmam que as ONGs de microcrédito brasileiras conseguem fazer esse processo dentro de um intervalo médio de três a sete dias;

- Gestão de clientes: após a liberação da operação, sugere-se que o agente de crédito retorne ao empreendimento para verificar se o investimento foi efetivamente implementado. Além disso, é importante que sejam feitas visitas constantes para verificar como está a situação do empreendimento. Deve ser feita, no mínimo, uma visita por mês;
- Preço: é expresso por meio de uma taxa de juros a ser aplicada sobre o valor das operações de microcrédito. É necessário que sejam cobradas taxas de juros suficientes para cobrir os gastos fixos e variáveis; portanto, o ideal seria que a taxa de juros fosse definida de acordo com a estrutura de gastos das ONGs de microcrédito. Para se definir a taxa de juros ideal a ser utilizada, pode-se recorrer à fórmula apresentada por Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002):

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

Onde:

R = taxa efetiva anualizada;

AE = despesas administrativas;

LL = provisão para devedores duvidosos;

CF = custo financeiro;

K = taxa de capitalização desejada;

II = receita dos investimentos.

### **Técnica 3: Gestão da Carteira**

Didaticamente, a gestão da carteira de clientes de uma ONG de microcrédito pode ser dividida em três etapas, a saber: gestão do processo de aprovação do crédito, gestão do processo de recebimento e gestão da inadimplência. É importante frisar que os procedimentos operacionais a serem utilizados em cada uma dessas etapas devem estar devidamente

padronizados e formalizados, para que todos os conheçam, independente do nível hierárquico que ocupem.

a) Gestão do processo de aprovação do crédito

Esta etapa compreende o monitoramento e o controle dos procedimentos necessários para se liberar uma operação de microcrédito a um cliente: análise de crédito, responsabilidades na aprovação, garantias e auditoria de processos. Tais procedimentos já foram apresentados nas duas técnicas anteriores (Gestão do Risco e Desenho do Produto); portanto, não é necessário abordá-los novamente.

b) Gestão do Processo de Recebimento

Para que tenham eficácia, todos os passos do processo de gestão de recebimentos dependem da comunicação eficiente entre os agentes de crédito, seus supervisores, e aqueles que conferem as contas bancárias, para garantir manuseio, notificação e contabilidade adequados dos recebimentos. A utilização de um bom sistema informatizado favorece muito o sucesso deste processo.

Dentre as procedimentos sugeridos para que as ONGs de microcrédito tenham um processo de recebimento eficaz, destacam-se:

- Relatório para agentes de crédito: os agentes de crédito devem receber diariamente, de preferência, um relatório informatizado onde constem todos os clientes que deverão efetuar pagamentos. Essa informação permite que os agentes de crédito verifiquem se o valor da parcela está de acordo com o que foi negociado com o cliente, além de possibilitar que entrem em contato com clientes que apresentam um histórico de desorganização de seu caixa, lembrando-os do vencimento da parcela;
- Relatório para gerentes: os gerentes devem receber o mesmo tipo de relatório, só que abrangendo a organização como um todo, possibilitando que monitorem o trabalho de acompanhamento de recebimentos elaborado pelos agentes de crédito;

- Cobrança bancária: na medida do possível, deve ser evitada a cobrança “em carteira” (os clientes vão à organização para efetuar o pagamento), pois fica mais difícil cobrar os juros referentes ao atraso. Diante disso, sugere-se que seja utilizada a cobrança bancária, pois, apesar da tarifa cobrada pelo banco, gera alguns benefícios, a saber: caso o devedor atrase o pagamento, o banco não dispensará os encargos moratórios, o banco pode enviar o título para protesto em cartório após o vencimento e o devedor pode pagar o título em qualquer banco ou correspondente bancário até o vencimento, facilidade que perderá, caso ele seja pago com atraso.

#### c) Gestão da Inadimplência

Um cliente inadimplente é aquele que está com pelo menos uma parcela em atraso. O tratamento que lhe é dado deve ser diferente do tratamento dado a um cliente insolvente, que é aquele que não apresenta mais condições ou vontade de quitar a dívida. A inadimplência pode ocorrer pela falta momentânea de caixa ou até mesmo por esquecimento do vencimento da parcela. Diante dessas observações, antes de se considerar o cliente insolvente e buscar uma ação judicial para receber a dívida, devem ser implementados procedimentos para gerir a inadimplência da carteira de clientes.

A ação judicial pode trazer constrangimentos ao cliente e tornar inviáveis novos negócios. Além disso, um certo nível de inadimplência, caso seja bem gerida, pode inclusive aumentar a rentabilidade da organização, visto que o cliente pagará a parcela em atraso com multa e juros de mora. Deve-se implementar um processo de cobrança composto por alguns passos que se tornam mais severos à medida que o período de atraso no pagamento da parcela vá aumentando. Como sugestão, apresenta-se um processo composto por cinco passos:

- Primeiro: no quinto dia após o vencimento da parcela, o agente de crédito tenta um contato telefônico com o cliente para identificar o motivo do atraso no pagamento. Caso não tenha sucesso, tal procedimento é repetido durante os próximos quatro dias;



- Segundo: no décimo dia é enviada uma carta ao cliente, comunicando-o, de forma polida e amigável, sobre a parcela vencida;
- Terceiro: no vigésimo dia é enviada uma nova carta ao cliente, informando-o sobre a data de inserção da dívida no SPC, que ocorrerá no trigésimo primeiro dia após o vencimento da parcela;
- Quarto: entre o vigésimo primeiro e o sexagésimo dia, tenta-se estabelecer um contato pessoal com o cliente inadimplente, para se buscar algum tipo de renegociação;
- Quinto: no sexagésimo dia, a dívida é direcionada a um escritório de advocacia, com o qual a IMF deve firmar uma parceria, para se buscar o recebimento judicial.

A gestão da inadimplência não se resume à implementação de um processo estruturado de cobrança dos inadimplentes. Alguns outros procedimentos também devem ser implementados, tais como:

- Relatórios operacionais e gerenciais: os relatórios devem ser utilizados para monitorar quando e quanto os clientes estão reembolsando e para conhecer o montante real e a duração da inadimplência;
- Apoio do gerente: em um primeiro momento, o processo de cobrança deve ficar a cargo do próprio agente de crédito, pois é quem mais conhece o cliente. Caso a inadimplência persista, sugere-se que o gerente também passe a contatá-lo, pois o cliente pode se sentir mais pressionado. Em caso de visita ao empreendimento, o gerente deve acompanhar o agente;
- Renegociação da dívida: quando o caráter do cliente é comprovado e o problema pelo qual passa é referente à capacidade de pagamento, deve-se oferecer a possibilidade da dívida ser renegociada, ampliando-se o prazo de pagamento, abdicando-se de multas e juros de mora e até mesmo reduzindo-se a taxa de juros. Neste caso, deve-se deixar claro que a renegociação acarretará restrições futuras caso deseje tomar algum outro empréstimo.

#### **Técnica 4: Gestão das Fontes de Financiamento**

Dentre as técnicas que devem ser utilizadas para que as ONGs alcancem a auto-suficiência econômica, acredita-se que a gestão eficiente das fontes de financiamento seja uma das mais relevantes, pois, de acordo com Bruett, Summerlin e D'Onofrio (2002), é fato geralmente aceito que o levantamento de recursos financeiros vem se tornando cada vez mais difícil, principalmente na América Latina.

Esta afirmação pode ser comprovada observando-se os resultados obtidos pela pesquisa elaborada por Carneiro et al. (2004b), indicando que as ONGs que atuam com microcrédito no Brasil, Chile e Peru estão, em sua maioria, enfrentando dificuldades para captar recursos financeiros.

Quanto à falta de recursos financeiros para concessão de novas operações de microcrédito, a situação é mais agravante no Chile, pois somente 11,11 % das ONGs informaram que nunca tiveram problemas. No Brasil, a situação é um pouco melhor (33,33%), sendo mais satisfatória no Peru (62,50%). No tocante à protelação de planos de expansão de mercado por falta de recursos financeiros, a situação é crítica no Chile e no Brasil, pois 91,67% das ONGs brasileiras e 100% das ONGs chilenas afirmaram que não colocam em prática suas estratégias de expansão por falta de recursos financeiros. No Peru, relativamente, o percentual é menos expressivo (50,00%).

Para que as ONGs de microcrédito consigam atingir a auto-suficiência econômica, é importante que tenham recursos financeiros à disposição para implementar planos de expansão, objetivando o aumento da carteira de operações de microcrédito. Como possuem gastos fixos relativamente altos para poderem operar, tais ganhos de escala são imprescindíveis para que possam gerar receitas suficientes para cobri-los.

Dentro do sistema financeiro brasileiro, as ONGs de microcrédito podem ser classificadas como instituições financeiras não bancárias, ou seja, não estão autorizadas a

captar depósitos à vista, uma das fontes de recursos utilizadas pelos bancos comerciais, pois, os clientes, ao depositarem dinheiro em suas contas correntes, fornecem recursos a custo zero, ou seja, não são remunerados.

Sem poder contar com esse tipo de recurso, uma opção seria captar recursos dos próprios bancos comerciais. De acordo com Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), essa fonte é até viável, mas o grande problema são as altas taxas de juros cobradas por tais bancos. Tais autores afirmam que a dificuldade de acesso a essas duas fontes de financiamento representa uma importante restrição para as ONGs de microcrédito brasileiras.

Uma outra opção de financiamento seria a entrada de acionistas investindo capital. Na prática, essa opção é inviável, pois a lei brasileira exige que todo o lucro líquido de uma ONG seja reinvestido nela mesma e que a renda oriunda da cessação de suas operações seja transferida para outra ONG. Obviamente, esse aspecto inibe a entrada de qualquer tipo de capital especulativo nesse tipo de organização.

Moreno (2005) afirma que as ONGs de microcrédito sempre tiveram dificuldades para acessar *funding* e formar carteiras de empréstimos em escala que lhes permitissem rentabilidade necessária ao financiamento da estruturação, melhorias tecnológicas e profissionalização. Diante de todas as dificuldades apresentadas, Kwitko (2002) indica quatro formas de captação de recursos: doações, convênios, empréstimos e parceria com o poder público.

#### a) Doações

Podem ser feitas em dinheiro ou conforme condições de acordo de doação. As doações em dinheiro são geralmente acompanhadas de poucas exigências, enquanto que os acordos de doação podem prever uma série de exigências que permitem ao doador reclamar a devolução do dinheiro se este não for usado conforme as condições estabelecidas. A principal característica das doações é que os doadores não recebem um certificado de propriedade.

Em relação a doações, não há como negar que é um tipo de fonte de financiamento muito interessante, visto que são recursos obtidos a fundo perdido, ou seja, não precisam ser devolvidos à fonte doadora. Por outro lado, é importante frisar que as ONGs de microcrédito que priorizam esse tipo de fonte de financiamento não estão trilhando um caminho consistente em busca da auto-suficiência econômica operacional, pois tais recursos são classificados como receitas não-operacionais.

Não se deve utilizar as doações como uma fonte prioritária de recursos financeiros. Apesar disso, é importante que alguns procedimentos sejam utilizados para se tentar obter tal tipo de recurso, tais como:

- Campanhas e eventos: normalmente, os gestores das ONGs de microcrédito têm forte relacionamento com os movimentos sociais e outras organizações sem fins lucrativos que atuam na comunidade onde estão localizadas. Diante desse “poder mobilizador”, pode-se organizar eventos, rifas e outros tipos de atividade com o intuito de arrecadar recursos financeiros e também de divulgar o trabalho por elas realizado;
- Recursos a fundo perdido: os gestores devem procurar estabelecer contato com outras ONGs nacionais e internacionais que apoiam iniciativas que visam reduzir a pobreza e o desemprego, com o intuito de obter recursos a fundo perdido. Pode-se também contatar empresas de grande porte que atuam com responsabilidade social, visto que destinam recursos financeiros para iniciativas da sociedade civil que contribuam para a melhoria da comunidade onde estão inseridas. Camargo, Carneiro e Matias (2004, p. 14) ressaltam a importância das empresas de grande porte passarem a olhar o microcrédito como uma forma de se investir em responsabilidade social:

Várias empresas implementam ações de responsabilidade social voltadas para o assistencialismo e caridade; obviamente, tais ações são importantíssimas para a sociedade, mas a beneficência e a caridade não criam riqueza, não dignificam a pessoa e nem geram espírito empreendedor. Já o microcrédito é uma forma de se dar a um microempreendedor, marginalizado pelo sistema financeiro tradicional, uma chance de aumentar seu negócio, gerar novos empregos e sustentar sua família com seu pequeno negócio.

## b) Convênios

O fornecimento de empréstimos aos microempreendimentos formais e informais é o motivo pelo qual as ONGs de microcrédito são constituídas. Logicamente, tais organizações não devem se desviar de sua atividade principal, mas, ao lidar com tal segmento de mercado, abrem-se oportunidades para que possam também prestar outros tipos de serviços.

Como exemplo, pode-se citar o caso da OSCIP Crescer – Crédito Solidário, que atua na cidade de Ribeirão Preto SP. Por intermédio de um contrato estabelecido com o Sebrae, fica a cargo da Crescer a organização de turmas para os cursos “aprender a empreender” e “juntos somos fortes”. O contrato estabelece que, para cada turma formada com um número mínimo de microempreendedores ativos e potenciais, a Crescer recebe um montante em dinheiro.

Com o objetivo de fazer com que as ONGs de microcrédito diversifiquem sua fonte de receita, sugere-se que adotem o seguinte procedimento:

- Firmar contratos de prestação de serviços: pode-se estabelecer convênios com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais, públicas ou privadas. Através disso, a ONG ajuda a organização com quem estabeleceu o convênio a implementar suas políticas institucionais. Esse convênio pode se concretizar na forma de recebimentos em dinheiro, reembolso de despesas fixas, cessão de equipamentos ou espaço físico etc.

## c) Empréstimos

Negociam-se linhas de crédito que permitem que a ONG de microcrédito contraia empréstimos freqüentes e repetidos quando suas contas não dispõem de fundos suficientes ou para implementar projetos de investimento.

Didaticamente, tais fontes de financiamento podem ser divididas em dois grupos: curto e longo prazos. De acordo com Weston e Brigham (2000), curto prazo é definido como qualquer exigibilidade originalmente programada para pagamento dentro de um ano e, conseqüentemente, longo prazo são as exigibilidades programadas para mais de um ano.

Em relação à gestão das fontes de financiamento de curto prazo, sugere-se que as ONGs de microcrédito adotem o seguinte procedimento:

- Empréstimos a curto prazo: deve-se buscar linhas de crédito junto aos bancos comerciais para a utilização de produtos como a conta garantida. Tal produto permite que “descasamentos” eventuais no fluxo de caixa sejam cobertos automaticamente. É bom ressaltar que se deve cobrir o saldo negativo o mais rápido possível, pois Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002) lembram que, no Brasil, as taxas de juros fazem com que tomar empréstimos a curto prazo seja proibitivamente caro.

As fontes de financiamento de longo prazo devem ser utilizadas para a implementação de projetos de investimento. No caso das ONGs de microcrédito, a compra de ativos fixos de grande valor, a expansão da atuação para uma cidade próxima e o aumento do tamanho da carteira de crédito podem ser considerados exemplos de projetos de investimento. Para gerir tais fontes de financiamento, sugerem-se alguns procedimentos:

- Empréstimos com carência: para implementar investimentos, deve-se buscar captar recursos com o maior prazo possível, de preferência com carência, ou seja, durante um determinado período, pagam-se somente os juros mas não se paga nada do principal. Os empréstimos com carência permitem que a organização não se descapitalize durante o período de “maturação” do projeto de investimento implementado;
- Parceria com o BNDES: no Brasil, o BNDES é praticamente a única instituição que se dispõe a fornecer recursos financeiros de longo prazo para as ONGs de microcrédito. Como as operações disponibilizadas pelo BNDES apresentam características muito atrativas, é imprescindível que tal parceria seja firmada;
- Diversificação das Fontes de Financiamento: depender de apenas uma fonte de financiamento de longo prazo é um alto risco; portanto, deve-se, constantemente, procurar

outras. A Planet Finance Brasil (2006) ressalta que a diversificação do "*funding*" (financiamento) é uma necessidade no Brasil, mas alerta que as fontes são escassas;

- Empréstimos de Organizações Internacionais: ao se utilizar fontes de financiamento oriundas do exterior, fica-se exposto ao risco cambial. Apesar desse inconveniente, a busca de recursos financeiros no exterior é um procedimento necessário, visto que, no Brasil, há uma escassez muito grande de recursos de longo prazo para as ONGs de microcrédito;
- Avais Institucionais: quando a IMF procura um organização internacional para captar recursos de longo prazo, é praticamente certo que serão exigidas garantias. Diante disso, é importante que a IMF possua facilidade para conseguir uma fiança bancária, ou seja, um banco que assuma o pagamento da dívida caso a IMF não consiga honrá-la.

#### d) Parceria com o poder público

As ONGs que possuem a qualificação de OSCIP estão habilitadas a receber recursos do poder público, com o objetivo de executar parte das políticas sociais que caberiam a ele. Portanto, pode-se adotar o seguinte procedimento:

- Firmar termos de parceria com o poder público: as OSCIPs de microcrédito devem estabelecer contatos com o poder público, objetivando celebrar termos de parceria. Sugere-se que tais contatos sejam feitos na esfera municipal, pois a efetivação da parceria seria mais simples devido ao contato mais próximo entre as partes. Nesta parceria, a OSCIP receberá recursos financeiros para exercer atividades inerentes ao setor público, assumindo o compromisso da prestação de contas.

### **Técnica 5: Desenvolvimento das Demonstrações Financeiras**

As demonstrações financeiras, também conhecidas por demonstrações contábeis, são relatórios que registram todas as operações que ocorrem em uma organização, fornecendo uma quantidade enorme de dados. Caso o registro de tais dados ofereça um alto grau de

confiabilidade, podem ser utilizados para gerar informações importantes para a gestão da organização, pois permitem que se verifique, dentro de um determinado intervalo de tempo, quais os resultados obtidos com as estratégias adotadas.

Além da análise das demonstrações financeiras ser de suma importância para os próprios gestores de uma organização, também é importante para diversos segmentos de analistas externos, que visam analisar o desempenho econômico-financeiro da organização com a qual se relacionam ou pretendem se relacionar. Matarazzo (2003) destaca alguns exemplos de usuários externos das demonstrações financeiras de uma organização: fornecedores, bancos comerciais e de investimentos, governo, investidores etc.

Os principais usuários externos das demonstrações financeiras das ONGs de microcrédito são as organizações que lhes fornecem *funding*. São instituições financeiras de grande porte, com muita experiência nessa área; portanto, torna-se imprescindível que haja um grande comprometimento com a qualidade na elaboração das demonstrações financeiras.

Normalmente, de acordo com Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), as ONGs de microcrédito elaboram demonstrações financeiras baseadas em um modelo que os órgãos reguladores, os financiadores, os doadores ou a rede de organizações exigem. Tais autores afirmam ainda que, apesar de existirem Normas Contábeis Internacionais (*International Accounting Standards* – IAS), não existe um Plano de Conta (PDC) padrão internacional, nem um PDC padrão para tal segmento.

Acredita-se que esse seja um dos motivos pelos quais não foi observado um padrão de apresentação das contas nos demonstrativos financeiros das ONGs de microcrédito analisadas no estudo de caso deste trabalho (vide item 4.1). Este fato torna difícil a elaboração de uma análise setorial do microcrédito no Brasil. Assaf Neto (2003) explica que a análise setorial é feita por meio de uma comparação entre os resultados da empresa em análise com os de seus principais concorrentes e, também, com as médias de mercado e de seu setor de atividade.



Com o objetivo de contornar tal problema, o PNMPO e 58 instituições vinculadas ao programa aprovaram, em setembro de 2006, a padronização do PDC das OSCIPs. Com o PDC padronizado, a contabilidade das OSCIPs de microcrédito poderá resultar em indicadores que permitirão a análise do setor e seu potencial. Segundo Pereira (2006), outros beneficiados são os governos e os investidores públicos e privados, que poderão avaliar o resultado dos investimentos e constituir parcerias com essas organizações, possibilitando a ampliação do fluxo de recursos para o microcrédito.

Dentre as obrigações apresentadas por Kwitko (2002, p. 37-38), as quais devem ser atendidas pelas ONGs que receberam a qualificação de OSCIP, destacam-se:

As normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade deverão, no mínimo: observar os princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade; dar publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, colocando-se à disposição para exame de qualquer cidadão.

O texto apresentado não especifica quais são as demonstrações financeiras que as OSCIPs de microcrédito devem elaborar; portanto, recorre-se à Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002) para apresentá-las:

a) Balço Patrimonial: retrata a IMF em determinado momento. Indica o que possui (ativos), o que deve a terceiros (dívidas) e a diferença entre esses dois itens (capital ou patrimônio). Esse demonstrativo reflete sua situação financeira;

b) Demonstração de Resultado: sintetiza toda a atividade financeira da IMF durante determinado período de tempo, incluindo todos os itens de receita e despesa. Esse demonstrativo reflete sua lucratividade;

c) Demonstração de Fontes de Uso: mostra todas as entradas e saídas de caixa durante determinado período de tempo. Na verdade, esse demonstrativo mostra o fluxo de caixa da IMF, refletindo sua solvência;

d) Relatório da Carteira de Crédito: retrata a qualidade da carteira de crédito, fornecendo detalhes sobre como se criam reservas para perdas com empréstimos (insolvência de clientes). Esse demonstrativo reflete o risco de crédito ao qual a IMF está submetida.

Para que as ONGs de microcrédito possam elaborar seus demonstrativos financeiros com qualidade, tornando-os uma rica fonte de dados, sugere-se que adotem os seguintes procedimentos:

- Qualidade na inserção dos dados: para que os demonstrativos possam ser utilizados como uma ferramenta de controle do planejamento que foi elaborado, é imprescindível que os dados condizam com a realidade. Para que isso ocorra, é necessário que todas as operações realizadas sejam efetivamente registradas dentro das normas exigidas pela contabilidade;
- Auditoria contábil: apesar de não ser uma obrigação jurídica, sugere-se que sejam contratadas empresas de Auditoria Contábil para auditar e fornecer pareceres sobre os demonstrativos financeiros, garantindo, assim, uma maior confiabilidade na veracidade dos mesmos. Este procedimento gera mais segurança aos analistas externos que os analisarão;
- Publicidade: as OSCIPs de microcrédito têm obrigação de “dar publicidade” aos seus demonstrativos financeiros por intermédio de “qualquer meio eficaz”. Tal norma não especifica o que seja um meio eficaz; portanto, para que os demonstrativos financeiros sejam publicados, sugere-se que se identifiquem, na região onde a organização atua, jornais e revistas com grande circulação e respeitabilidade;
- Elaborar todos os demonstrativos: apesar do “Balanço Patrimonial” e da “Demonstração do Resultado” serem as demonstrações financeiras mais conhecidas, sugere-se que também sejam elaborados e utilizados o “Relatório da Carteira de Crédito” e a “Demonstração de Fontes de Uso”.

## **Técnica 6: Utilização de Sistemas de Indicadores de Desempenho**

Esta técnica está diretamente ligada à técnica anterior, ou seja, as ONGs de microcrédito só poderão utilizar sistemas de indicadores de desempenho caso tenham elaborado suas demonstrações financeiras com qualidade. Na verdade, as demonstrações financeiras são uma fonte de dados, enquanto os indicadores de desempenho são as informações extraídas de tais dados. Pode-se recorrer a Matarazzo (2003, p. 16) para ratificar esta afirmação:

Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa. As demonstrações financeiras mostram, por exemplo, que a empresa tem \$ Y milhares de dívida. Isto é um dado. A conclusão de que a dívida é excessiva ou é normal, de que a empresa pode ou não pagá-la é informação.

As ONGs de microcrédito devem elaborar um sistema de indicadores de desempenho objetivando transformar os dados das demonstrações financeiras em informações para a tomada de decisão. Este sistema é composto por índices e, segundo Assaf Neto (2003), apesar da existência de alguns critérios sofisticados, o uso de índices constitui-se na técnica mais comumente empregada para a obtenção de indicadores de desempenho.

De acordo com Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), o segmento de microfinanças tem visto uma variedade enorme de indicadores de desempenho. Tem havido, por parte de redes de ONGs de microcrédito, agências de *rating* e outros, um esforço para padronizar os indicadores de desempenho, com o objetivo de promover comparações mais precisas entre as organizações. Apesar desse esforço, não há um consenso geral sobre qual é o conjunto de indicadores ideal para se avaliar o desempenho de uma organização. Na sequência, apresentam-se alguns dos sistemas internacionais de indicadores de desempenho mais conhecidos e utilizados:

a) CAMEL: desenvolvido pela ACCION Internacional (rede de instituições latino-americanas de microfinanças, com sede nos Estados Unidos). CAMEL é a sigla para *Capital*

*Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings and Liquidity* (adequação do capital, qualidade dos ativos, gestão, rentabilidade e liquidez);

b) PEARLS: desenvolvido pelo Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito, conhecido pela sigla WOCCU. PEARLS é a sigla para *Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rates of return and costs, Liquidity, Signs of growth* (proteção, estrutura financeira eficaz, qualidade dos ativos, taxa de retorno e custo, liquidez e sinais de crescimento);

c) Sistema SEEP: elaborado pela instituição americana *Small Enterprise Education Promotion Network* (SEEP), que agrega organizações de pequeno porte (inclusive ONGs de microcrédito), visando ao seu desenvolvimento através de uma rede de aprendizado. O sistema desenvolvido pela SEEP é dividido em três áreas de desempenho: sustentabilidade, eficiência e qualidade da carteira;

No Brasil, vale a pena destacar o sistema de indicadores de desempenho utilizado pelo BNDES para acompanhar o progresso das instituições participantes do PDI, que compartilha muitos dos objetivos dos sistemas internacionais apresentados.

Conforme já dito, não há um consenso sobre um sistema de indicadores ideal para que as ONGs de microcrédito acompanhem seu desempenho. Como tal sistema deve ser utilizado como uma ferramenta de gestão, sugere-se que os indicadores a serem escolhidos reflitam a missão e as metas específicas que cada organização deseja alcançar. Didaticamente, os indicadores podem ser agrupados em cinco categorias: estrutura e qualidade dos ativos, receitas, eficiência e produtividade, gestão financeira e crescimento. Na sequência, apresentam-se considerações sobre cada categoria, assim como um exemplo de indicador para cada uma delas.

a) Estrutura e qualidade dos ativos

Os ativos são os bens e direitos de uma organização, os itens nos quais foi investido o capital. Deve-se destacar a importância dos ativos produtivos, que são aqueles capazes de gerar receitas futuras. Em uma ONG de microcrédito, o ativo produtivo mais importante é sua carteira de crédito, ou seja, os empréstimos que concedeu. Um dos indicadores utilizados para se mensurar a qualidade dos ativos é o Carteira em Risco (CER):

$$\text{CER} = \frac{\text{valor do saldo (principal) dos empréstimos em atraso em mais de X* dias}}{\text{total da carteira ativa}}$$

\* quantidade de dias necessária para se considerar o empréstimo como perda.

#### b) Receitas

As receitas representam o ingresso de recursos externos provenientes das atividades de venda de produtos, mercadorias ou serviços. Não se pode analisar as receitas de uma organização separadamente, pois precisam ser comparadas aos gastos necessários para que se possa obtê-las. Diante desta observação, sugere-se que seja calculado o índice de auto-suficiência econômica operacional. O resultado encontrado deve ser, no mínimo, igual a um, pois, do contrário, a organização não terá atingido sua auto-suficiência econômica operacional.

$$\text{Auto-suficiência econômica operacional} = \frac{\text{receitas operacionais}}{\text{despesas operacionais}}$$

#### c) Eficiência e produtividade

A organização deve possuir um processo operacional e políticas que maximizem a eficiência e a produtividade, permitindo que seus produtos sejam oferecidos pelos agentes de crédito a uma grande quantidade de clientes, ao menor custo possível. Um dos indicadores utilizados para se mensurar a produtividade de uma ONG de microcrédito é o número de clientes por agente de crédito.

$$\text{N}^\circ \text{ de clientes por agente de crédito} = \frac{\text{total de clientes ativos}}{\text{n}^\circ \text{ de agentes de crédito}}$$

#### d) Gestão Financeira

A qualidade da gestão financeira pode ser expressa através da capacidade de atender às demandas de caixa a curto prazo, incluindo o desembolso de empréstimos para os clientes ou pagamento de obrigações aos credores. Através desses indicadores, como, por exemplo, o índice de liquidez corrente, busca-se mensurar a liquidez da organização.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

#### e) Crescimento

De acordo com Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), o crescimento consistente é um bom indicador da capacidade de planejamento e marketing de uma organização. Um dos fatores chave para se avaliar o crescimento consistente de uma ONG de microcrédito é a mensuração da retenção ou, inversamente, da perda de clientes. Altos índices de retenção podem indicar que os clientes estão satisfeitos. Por outro lado, baixos índices obrigam a organização a despender esforços e gastos na captação de novos clientes.

$$\text{Índice de retenção de clientes} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de empréstimos renovados durante o período}}{\text{n}^\circ \text{ de empréstimos quitados durante o período}}$$

Para que as ONGs de microcrédito adotem e utilizem um sistema de indicadores de desempenho para mensurar sua performance, sugere-se que adotem alguns procedimentos:

- Definição dos indicadores: como não existe um sistema de indicadores reconhecido como ideal para a avaliação do desempenho das ONGs de microcrédito, é importante que cada organização defina um conjunto de indicadores que reflita a missão e as metas específicas que deseja alcançar;

- Benchmarks de desempenho: para que uma organização verifique se os seus indicadores de desempenho estão efetivamente bons ou ruins é imprescindível que sejam comparados com os indicadores de outras organizações que atuam no mesmo segmento de atividade; portanto, é imprescindível que uma ONG de microcrédito compare seus indicadores com os de outras que atuam no Brasil e, inclusive, em outros países.

Para que as ONGs de microcrédito brasileiras possam fazer um *benchmark* internacional de seus indicadores de desempenho, Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002) sugerem que seja utilizado o banco de dados do *MicroBanking Bulletin Standards Project*, que engloba dados financeiros e da carteira de 124 das principais organizações de 45 países.

### **Técnica 7: Elaboração do Planejamento Estratégico**

Toda organização, independente do seu porte e do segmento onde atue, deve elaborar um planejamento estratégico. Oliveira (1998) define planejamento estratégico como o processo gerencial que possibilita o estabelecimento do rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente externo. Em relação à importância do planejamento estratégico para as ONGs de microcrédito, cabe destacar as observações feitas por Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002, p. 267):

O processo de planejamento do negócio pretende criar um entendimento claro e fundamental sobre o que é o negócio, quem é o público-alvo, quais são suas necessidades, quais produtos e serviços oferecidos pela instituição, que recursos são necessários para fornecer os produtos e serviços e qual é a lucratividade das operações atuais. Por meio dessa auto-análise, a instituição também tenta entender e esclarecer os desafios e riscos atuais e, fazendo isso, planejar caminhos alternativos para navegar pelos desafios e gerenciar o risco.

Ao se elaborar o planejamento estratégico, o principal objetivo é estruturar o futuro da organização, que compreende um horizonte de 3 a 5 anos. Deve-se também explicitar as estratégias que serão utilizadas para se alcançar os objetivos traçados, levando-se em conta todas as possíveis influências exercidas pelo ambiente externo.

Em uma ONG de microcrédito, o planejamento estratégico deve ser elaborado pelo Conselho de Administração. Esse processo deve ser composto por diversas etapas e devidamente formalizado através de um documento. Na sequência, são apresentados detalhes de cada uma dessas etapas, seguindo a ordem de elaboração sugerida por Oliveira (1998).

#### a) Diagnóstico Estratégico

Tem como objetivo levantar a real situação da organização e possui dois componentes: análise interna e análise externa. A análise interna visa colocar em evidência as deficiências e qualidades internas, isto é, os pontos fracos e fortes em relação aos concorrentes. Deve-se analisar aspectos relacionados aos quatro tipos de recursos utilizados pela organização para exercer sua atividade, a saber: comerciais, financeiros, materiais e humanos. A análise externa visa colocar em evidência as oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece. Deve-se analisar aspectos relacionados à influência que determinados agentes externos exercem sobre a organização, tais como: governo, concorrentes, clientes, instituições financeiras que fornecem fontes de financiamento etc.

O diagnóstico estratégico pode ser apresentado através de um gráfico chamado de análise SWOT, onde são apresentados, de forma resumida, os fatores internos e externos que afetam a organização. A sigla SWOT significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

#### b) Missão e Valores

Para Oliveira (1998), a missão é a conceituação do “horizonte” dentro do qual a organização atua ou poderá atuar e exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial dentro de um período de tempo normalmente longo. A missão de uma organização deve ser expressa por meio de uma única frase.

Como nem toda atividade pode ser monitorada, é imprescindível que as organizações estabeleçam seus valores, por meio dos quais os colaboradores irão se apegar para orientar as



decisões que precisam tomar no cotidiano. Os valores refletem as prioridades centrais de uma organização, assim como sua cultura.

Como exemplo, apresentam-se a missão e alguns valores da Portosol (2005), uma das ONGs pioneiras a atuar no setor de microcrédito no Brasil:

Missão: facilitar o crescimento e a consolidação de empresas de pequeno porte, por meio da concessão de crédito, com procedimentos simples e custos acessíveis, bem como desenvolver tecnologias e transferi-las para entidades afins, mediante um serviço de alta qualidade e ação em grande escala.

Valores: serviço ágil, atencioso e qualificado; postura de respeito e valorização do cliente e da atividade econômica; desenvolvimento de parcerias; administração participativa, empreendedora, inovadora, transparente e autônoma.

### c) Estratégias

Há uma grande diferença entre objetivo e estratégia. De forma simplificada, pode-se afirmar que objetivo é o que se quer alcançar, enquanto estratégia é o meio a ser utilizado para que o objetivo seja alcançado. A “missão” pode ser considerada o principal e mais abrangente objetivo definido por uma organização. Portanto, para que seja efetivamente alcançada, é imprescindível que sejam estabelecidas estratégias. De acordo com Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), as estratégias definidas para se atingir a missão devem ser razoavelmente amplas e não apresentarem necessariamente horizontes de tempo, citando como exemplos:

Serviços Financeiros: oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos mercados alvo e atender às suas necessidades de prazos e condições de empréstimos;

Recursos Humanos: contratar e treinar pessoal qualificado para todas as posições disponíveis de gerência e equipe, para garantir que cada membro da instituição seja capaz de atender aos requisitos da posição;

Finanças/Contabilidade: definir os preços apropriados para alcançar a sustentabilidade e monitorar e reduzir as despesas gerais.

#### d) Objetivos e Metas

Após a definição das estratégias, a organização deve estabelecer itens específicos para serem alcançados, chamados de objetivos. Ao se adotar uma estratégia de redução de despesas, é imprescindível que ela seja transformada em um objetivo concreto (exemplo: reduzir as despesas com perdas provenientes de clientes insolventes).

Depois de se estabelecer um objetivo, é necessário quantificá-lo e definir um prazo para que seja atingido, ou seja, deve-se transformá-lo em uma meta. Normalmente, as metas são definidas para o período de um ano e subdivididas em meses, para que, caso necessário, alguns ajustes possam ser feitos (exemplo: reduzir em 30%, no intervalo de um ano, as despesas com perdas provenientes de clientes insolventes).

#### e) Planejamento Operacional e Planos de Ação

Como o planejamento estratégico visa ao longo prazo, é necessário que sejam elaborados, anualmente, planejamentos operacionais. De acordo com Bruett, Summerlin e D`Onofrio (2002), o planejamento operacional envolve a criação de uma estrutura anual para implementar o planejamento estratégico. O planejamento operacional deve reafirmar ou modificar as estratégias e objetivos traçados no planejamento estratégico e estabelecer as metas anuais a serem atingidas.

Os planos de ação são as ações necessárias para que as metas estabelecidas no planejamento operacional sejam atingidas (exemplo: para se atingir a meta de reduzir em 30%, no intervalo de um ano, as despesas com perdas provenientes de clientes insolventes, poderia ser adotado um plano de ação com os seguintes procedimentos: reduzir o valor máximo de empréstimo para clientes novos, não liberar operações para clientes que tenham restrições cadastrais, exigir garantias reais para empréstimos acima de determinado valor etc).

Para que as ONGs de microcrédito elaborem um planejamento estratégico com qualidade, que contribua para sua auto-suficiência econômica, sugerem-se alguns procedimentos:

- Comprometimento do Conselho de Administração: os colaboradores que ocupam níveis hierárquicos mais baixos só levarão o planejamento estratégico a sério e se comprometerão com o processo caso sintam que ele é importante; portanto, o Conselho de Administração deve estar comprometido e totalmente envolvido em sua elaboração, devendo também, constantemente, cobrar as metas definidas no planejamento operacional;
- Participação dos colaboradores: apesar de a elaboração do planejamento estratégico ser uma função atribuída ao Conselho de Administração, sugere-se que também conte com a participação de todos os colaboradores, pois, dessa forma, o nível de comprometimento dos mesmos aumenta, facilitando, inclusive, o estabelecimento de metas mais realistas;
- Formalização do processo: após o término do processo de elaboração do planejamento estratégico, deve-se redigir um documento contendo tudo que foi abordado e definido: diagnóstico estratégico, missão e valores, estratégias, objetivos e metas, planejamento operacional e planos de ação;
- Revisões constantes: a grande maioria das organizações vive em um ambiente altamente turbulento, inclusive as ONGs de microcrédito, onde ocorrem mudanças constantes nos cenários; portanto, devem ser elaboradas revisões periódicas no planejamento estratégico e operacional. Para o planejamento estratégico, tais revisões podem ser feitas com uma periodicidade maior (semestre ou ano), pois trata de aspectos de longo prazo. Em relação ao planejamento operacional, por tratar de aspectos de curto prazo, sugere-se uma periodicidade menor. O ideal seria a realização de reuniões mensais para a comparação entre as metas estipuladas e os resultados efetivamente obtidos, fazendo-se, caso necessário, ajustes para os próximos meses.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Os aspectos metodológicos do trabalho foram divididos em duas partes. Primeiramente, são definidos alguns aspectos técnicos da pesquisa, para, posteriormente, serem apresentadas as características do estudo de caso elaborado, ressaltando-se a forma como o universo de pesquisa foi definido e o processo de coleta de dados.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Para a elaboração de uma pesquisa acadêmica é imprescindível que sejam definidos os aspectos metodológicos, ou seja, as características da pesquisa a ser adotada para que, dessa forma, os objetivos possam ser atingidos. Uma revisão da literatura que aborda metodologia científica levou à conclusão que devem ser definidos quatro tipos de aspectos: tipo de pesquisa, método de abordagem, método de procedimento e tipo de abordagem.

Para a elaboração do estudo proposto, adotou-se a pesquisa aplicada como tipo de pesquisa e o método dedutivo como método de abordagem. Após a definição desses dois aspectos, devem ser definidos o método de procedimento de pesquisa e o tipo de abordagem. Neste estudo foram adotados o estudo de caso como método de procedimento de pesquisa e a abordagem qualitativa como tipo de abordagem. Na seqüência, são caracterizados os aspectos metodológicos utilizados em pesquisas acadêmicas, assim como considerações que justificam os que foram adotados neste estudo.

O primeiro aspecto a ser definido em uma pesquisa acadêmica é o tipo de pesquisa. De acordo com Andrade (2004), os tipos de pesquisas podem ser classificados de várias formas,

segundo critérios diversos, que adotam diferentes pontos de vista. Para Salomon (2001), existem três tipos de pesquisa:

- Pesquisas exploratórias e descritivas: são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis;
- Pesquisas aplicadas: são as que se destinam a aplicar leis, teorias e modelos, na solução de problemas que exigem ação e/ou diagnóstico de uma realidade (geográfica, social, econômica, política etc);
- Pesquisas puras ou teóricas: cujo objetivo é ir além da simples definição e descrição do problema. A partir da formulação de hipóteses claras e específicas, aplicação do método científico de coleta de dados, controle e análise, procuram inferir a interpretação, a explicação e a predição.

Ao se analisar as características dos três tipos de pesquisa, verifica-se que a pesquisa aplicada é a que melhor se adapta ao objetivo geral do estudo proposto, que é identificar, dentre as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura, quais podem ser considerados mais relevantes para conduzir as ONGs de microcrédito à auto-suficiência econômica.

Após a definição do tipo, é necessário que se defina o método de pesquisa. Para Lakatos e Marconi (1995), método de pesquisa é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo. De acordo com tais autoras, os métodos de pesquisa podem ser divididos em duas classes: métodos de abordagem e métodos de procedimento. Enquanto os métodos de abordagem tratam de questões de forma mais ampla e genérica, os métodos de procedimento são etapas mais concretas de busca de solução. Os métodos de abordagem são classificados em quatro tipos:

- Método indutivo: no qual a busca da solução parte de constatações particulares e por meio de enunciados sintéticos visa chegar a conclusões genéricas (teorias ou leis);

- Método dedutivo: no qual a busca da solução parte de teorias ou leis aceitas e as aplica numa situação específica na busca da solução;
- Método hipotético-dedutivo: no qual a busca da solução é feita quando teorias ou leis falham na solução de um problema e então é proposta uma nova teoria ou lei que resolva o problema e incorpore a teoria ou lei anterior;
- Método dialético: no qual a busca da solução é feita no mundo dos fenômenos, por meio da ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

O método de abordagem adotado neste estudo é o dedutivo, pois, a partir de técnicas e procedimentos apresentados pela literatura sobre como as ONGs de microcrédito podem alcançar a auto-suficiência econômica, o objetivo da pesquisa será identificar os mais relevantes.

Em relação aos métodos de procedimento de pesquisa, Lakatos e Marconi (1995) afirmam que, nas ciências sociais, existem sete principais métodos: histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista e estruturalista. Para Gil (2002), os métodos de procedimento de pesquisa podem ser divididos em dois grandes grupos. No primeiro, estão a pesquisa bibliográfica e a documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

Dentre as diversas tipologias desenvolvidas pelos autores para classificar os métodos de procedimento de pesquisa, apresenta-se a tipologia de Salomon (2001), pois se acredita que seja mais sintética e didática. O autor classifica os métodos de procedimento de pesquisa em três tipos:

- Pesquisa histórica: busca descrever “o que era”. O processo compreende: registro, análise, interpretação dos acontecimentos do passado, com o propósito de descobrir generalizações que possam ser úteis para a pesquisa do presente, e a predição do futuro;
- Pesquisa descritiva: busca delinear “o que é”. Compreende: descrição, registro, análise e interpretação da natureza atual ou processos dos fenômenos. Dentre as modalidades apresentadas para esse procedimento de pesquisa, destacam-se:
  - a) Estudos de conjuntos (surveys): recolhem dados de um número relativamente grande de casos num momento dado. Suas expressões mais comuns são: pesquisas de conjunto sobre a opinião pública (“enquetes”) e pesquisas estatísticas comerciais (“mercadológicas”);
  - b) Estudos de Caso: interesse voltado para a história e desenvolvimento do caso: pessoa, família, grupo, instituição social e comunidade. Estuda a interação dos fatos que produzem mudança;
  - c) Análise de documentos: consiste no exame sistemático de informes ou documentos como fontes de dados.
- Pesquisa experimental: descreve “o que será”, quando certos fatores são meticulosamente controlados. O enfoque se dirige para as relações de “causa e efeito”. Busca a comprovação ou refutação de hipótese, controlando-se as variáveis.

Dentre os métodos de procedimento de pesquisa apresentados, o que mais se adapta ao objetivo geral deste trabalho é a pesquisa descritiva, na modalidade estudo de caso. Essa escolha está amparada nas observações de Yin (2004) sobre as características de tal método. De acordo com ele, o estudo de caso investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são muito claras (situação do microcrédito). Também é relevante apresentar seu comentário sobre o estudo de caso não representar efetivamente uma “amostra” e, ao utilizá-lo, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências.

Cabe ressaltar que, para concluir um dos objetivos específicos do trabalho: “identificar a situação das ONGs de microcrédito brasileiras em relação à auto-suficiência econômica”, deve-se adotar outra modalidade da pesquisa descritiva: a análise de documentos, pois serão analisadas as Demonstrações do Resultado do Exercício das ONGs que farão parte do estudo de caso.

A última etapa na definição dos aspectos metodológicos de um trabalho acadêmico é a escolha do tipo de abordagem. Existem dois tipos: a quantitativa e a qualitativa. De acordo com Bryman<sup>3</sup> (1989 apud MARTINS, 1998), na pesquisa onde existe a abordagem quantitativa, as hipóteses são formuladas a partir da teoria e transformadas em variáveis a serem manipuladas e medidas para efeito de quantificação, permitindo que se façam inferências estatísticas e correlações, que confirmarão ou refutarão as hipóteses formuladas. Quando a abordagem é qualitativa, Van Maanen (1979), apud Martins (1998), diz que a preocupação é com o entendimento, e não com a frequência de ocorrência de determinado fenômeno. Para ele, a abordagem qualitativa é como um “guarda-chuva”, pois abriga uma série de técnicas de interpretação que procuram descrever, decodificar e traduzir o fenômeno.

Neste trabalho, será utilizada a abordagem qualitativa, visto que o objetivo geral é identificar, dentre as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura, quais podem ser considerados mais relevantes para conduzir as ONGs de microcrédito à auto-suficiência econômica, sem a preocupação de se elaborar inferências estatísticas e correlações.

### **3.2 UNIVERSO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS**

---

3. BRYMAN, A. Research methods and organizations studies. London, Unwin Hyman, 1989.



Para tratar do tema “estratégias para a auto-suficiência econômica de Organizações Não-Governamentais”, foi escolhido, dentre os diversos segmentos onde as ONGs atuam, um segmento específico, o microcrédito, pois, conforme se argumentou na introdução do trabalho, é um segmento que está em evidência.

Para se definir as ONGs de microcrédito que fariam parte do estudo de caso, optou-se por utilizar as organizações que são associadas à ABCRED, um total de 52. A escolha se deveu ao fato de a ABCRED ser a única Associação de Organizações de microcrédito no Brasil. Acredita-se que o universo da pesquisa seja significativo, pois, dentre as organizações associadas à ABCRED, há representantes de diversos estados do Brasil (vide Anexo A).

A coleta de dados foi feita em duas etapas. Na primeira, o objetivo foi identificar a situação das ONGs de microcrédito brasileiras em relação à auto-suficiência econômica. Na segunda, o objetivo foi identificar, dentre as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura, quais podem ser considerados mais relevantes para conduzir as ONGs de microcrédito à auto-suficiência econômica.

Em ambas as etapas, o método de coleta de dados utilizado foi o questionário, pelo nível de exatidão e agilidade que ele proporciona. Cervo e Bervian (1996) afirmam que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja, além de poder ser enviado pelo correio, entregue diretamente ao respondente ou aplicado por elementos preparados e selecionados.

Na primeira etapa, o questionário foi elaborado com o objetivo de obter dados cadastrais e financeiros das ONGs de microcrédito (Apêndice A). Os dados cadastrais solicitados foram: nome da organização, data de fundação, área de atuação, número de agentes de crédito e valor da carteira de crédito ativa. Os dados financeiros referem-se às receitas e despesas obtidas durante o exercício de 2004 e 2005 (01/01 a 31/12). Como a auto-suficiência econômica será analisada em dois níveis (total e operacional), as receitas foram divididas em tipos diferentes.

Dessa forma, pôde-se identificar as que têm relação direta com a atividade principal exercida pela organização (receitas operacionais) e as que não têm (receitas não operacionais).

Como as organizações de microcrédito associadas à ABCRED estão situadas em diversos estados brasileiros, optou-se por enviar os questionários por meio de correio eletrônico. Foi estabelecida e divulgada uma data limite para que as organizações enviassem os questionários respondidos. Ao final do prazo, o percentual de retorno foi de 38,46 % (Quadro 4). Ao ser consultado o Ministério da Justiça (BRASIL, 2007), observou-se que todas as organizações que responderam o questionário possuem a qualificação de OSCIP.

<b>Nome da Organização</b>	<b>Sede (cidade – estado)</b>
Banco da Família - Lages	Lages - SC
Banco da Mulher - Pelotas	Pelotas - RS
Banco do Povo - Belo Horizonte	Belo Horizonte - MG
Banco do Povo - MS	Campo Grande - MS
Banco do Povo - Santo André	Santo André - SP
Banco Popular da Mulher – Campinas	Campinas - SP
Casa do Empreendedor - ICC Londrina	Londrina - PR
Ceade - BA	Salvador - BA
Ceape/BA	Feira de Santana - BA
Ceape/MA	São Luiz - MA
Ceape/PI	Teresina - PI
Ceape/SE	Aracaju - SE
Credcidadania/PE	Recife - PE
Crescer Crédito Solidário	Ribeirão Preto - SP
Empreenda	São Paulo - SP
ICC - Blusol	Blumenau - SC
ICC Central - RS	Santa Maria - RS
ICC Conquista Solidária	Vitória da Conquista - BA
ICC Portosol	Porto Alegre - RS
Vivacred	Rio de Janeiro - RJ

Quadro 4 – Organizações que enviaram os dados para a primeira etapa da pesquisa

Também é relevante citar o percentual expressivo de organizações que não apresentaram justificativas para não enviar os dados solicitados, um total de 36,54 %. Cabe destacar a frustração gerada por esse alto percentual, pois, apesar de todos os contatos que

foram estabelecidos, tais organizações simplesmente não enviaram os dados e nem apresentaram justificativas para tal atitude. No Quadro 5 podem ser observados as justificativas apresentadas pelas organizações que não forneceram os dados para a elaboração da primeira etapa da pesquisa, um total de 25 %.

<b>Nome da Organização</b>	<b>Justificativas</b>
Badesc	O Badesc é uma agência de fomento que não atua diretamente com os clientes e que repassa recursos para as ONGs.
Banco da Mulher Sede	Informou que a organização está em processo de encerramento das atividades e não se propôs a preencher o questionário.
Banco da Mulher da Bahia	Não forneceu uma justificativa clara. Informou, apenas, que lamentava, mas não poderia atender à solicitação.
Banco do Povo de Nova IPIXUNA	Informou que estão passando por dificuldades operacionais e estão sem condições de fornecer os dados solicitados.
Banco do Povo de Recife	Atuam no encaminhamento de empreendedores aos agentes financeiros oficiais.
Ceape/ES	Negou-se a fornecer os dados, por acreditar que o trabalho não contribui diretamente para a causa do microcrédito.
Credsol - SC	A organização está passando por mudanças institucionais profundas e a direção decidiu não responder o questionário.
Credtrabalho	Informou que não são uma ONG. O Programa Credtrabalho é de caráter público e atua em parceria com o Banco de Brasília S/A.
FUNDAT Credpovo	A organização trabalha em convênio com os bancos oficiais federais e não opera recursos por sua conta e risco.
ICC - Mauce	Informou que a organização está enfrentando dificuldades operacionais e não poderá contribuir com a pesquisa.
IDACO	Justificou que a organização passa por uma reestruturação e não tem como participar.
Moradia e Cidadania	A Organização atua como mandatária da CEF, não possuindo carteira própria. Portanto, não dispõe dos dados solicitados.
São Paulo Confia	Os dados só poderiam ser fornecidos com autorização da diretoria. Devido aos prazos, não houve como aguardar a decisão.

Quadro 5 – Justificativas para a não participação na etapa 1 da pesquisa

Para a elaboração da segunda etapa, foi utilizado um questionário que visou identificar as técnicas e procedimentos utilizados pelas ONGs de microcrédito (Apêndice B). O questionário foi elaborado utilizando-se como subsídio as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura para que a auto-suficiência seja alcançada (vide item 2.4.2) e enviado às vinte organizações que participaram da primeira etapa da pesquisa (Quadro 4).

Na carta de apresentação do segundo questionário, foi estabelecida uma data limite para que as organizações o enviassem respondido. Ao final do prazo, apesar dos vários contatos que foram feitos, três organizações não apresentaram justificativas para não o terem respondido. Diante dessa consideração, o estudo de caso será elaborado com dezessete organizações.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e a análise dos resultados obtidos com a coleta de dados foram elaboradas em duas partes. Na primeira, apresenta-se a situação das ONGs de microcrédito brasileiras pesquisadas em relação à auto-suficiência econômica e também algumas de suas características. Na segunda, identificam-se as técnicas e procedimentos adotados, analisando-se se há diferenças expressivas entre as ONGs que atingiram a auto-suficiência econômica e as que não atingiram.

### 4.1 SITUAÇÃO DAS ONGS EM RELAÇÃO À AUTO-SUFICIÊNCIA ECONÔMICA

Como o questionário da primeira etapa do estudo foi elaborado com o objetivo de obter dados cadastrais e financeiros, foi possível, além de identificar a situação das ONGs de microcrédito em relação à auto-suficiência econômica, levantar algumas de suas características: tempo de atividade, número de agentes de crédito e valor da carteira de crédito ativa.

Na seqüência, os resultados obtidos são apresentados por intermédio de gráficos e, posteriormente, brevemente comentados.

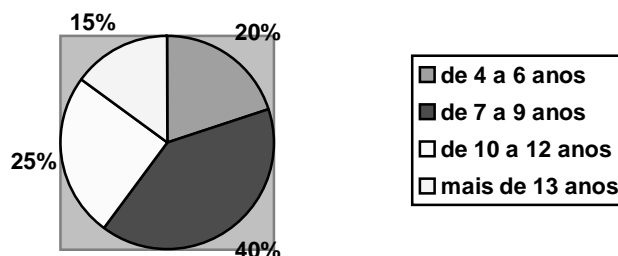


Gráfico 2. Tempo de atividade das ONGs de microcrédito brasileiras

Ao se analisar as ONGs de microcrédito utilizadas no estudo de caso, pode-se observar que 80 % estão no mercado há mais de sete anos (Gráfico 2). Esse alto percentual leva a crer que tais organizações possuam um grande conhecimento sobre o mercado onde atuam. O Centro Ecumênico de Apoio ao Desenvolvimento (CEADE), sediado em Salvador BA, é a organização mais antiga (fundada em 1984).

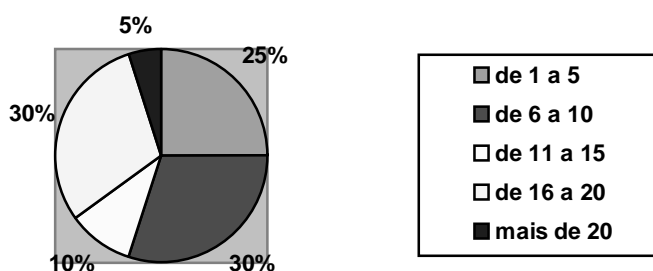


Gráfico 3. Número de Agentes de Crédito das ONGs de microcrédito brasileiras

Em relação ao número de agentes de crédito, pode-se observar que os resultados obtidos foram muito heterogêneos (Gráfico 3). De forma geral, verificou-se que as diferenças encontradas estão relacionadas ao porte de cada organização, definido de acordo com o tamanho da carteira de crédito ativa que possuem (Gráfico 4). Esta constatação faz crer que se preocupam com seus gastos com pessoal, pois adequam seu quadro de agentes de crédito em relação ao tamanho da carteira de crédito ativa que possuem.

Ao se observar o Gráfico 4, pode-se constatar que, utilizando-se como critério suas carteiras de crédito, as ONGs pesquisadas possuem portes relativamente diferentes. A diferença entre a maior carteira encontrada (R\$ 13.500.000,00) e a menor (R\$ 134.000,00) é muito grande. De forma geral, verificou-se que o tamanho da carteira não está associado diretamente ao tempo de atividade da organização, pois há organizações com pouco tempo de atuação que possuem carteiras maiores que aquelas que estão há mais tempo no mercado.

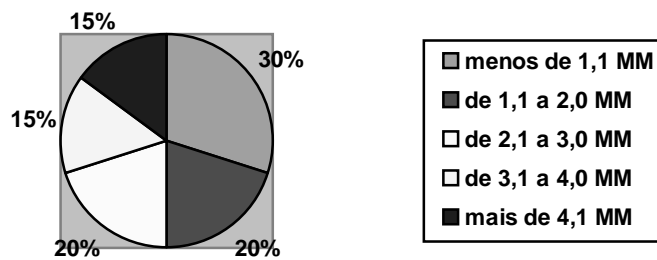


Gráfico 4. Carteira de Crédito Ativa das ONGs pesquisadas (em milhões de Reais)

Após a apresentação de algumas características das ONGs pesquisadas, conclui-se, na seqüência, um dos objetivos específicos deste estudo: “identificar a situação das ONGs de microcrédito brasileiras em relação à auto-suficiência econômica”.

De acordo com as considerações feitas no item 2.4.1, foram adotadas as seguintes definições:

- **Auto-suficiência Total** = receitas totais – despesas totais
- **Auto-suficiência Operacional** = receitas operacionais – despesas operacionais

Por intermédio do Gráfico 5, pode-se observar a situação das ONGs de microcrédito brasileiras pesquisadas em relação à auto-suficiência econômica. Os dados obtidos por meio dos questionários, referentes ao exercício de 2005, permitiram que elas fossem classificadas em três categorias:

- a) não atingiram a auto-suficiência econômica: as receitas totais são menores que as despesas totais e as receitas operacionais são menores que as despesas operacionais;
- b) atingiram a auto-suficiência econômica total: as receitas totais são maiores que as despesas totais, mas as receitas operacionais são menores que as despesas operacionais;
- c) atingiram a auto-suficiência econômica operacional: as receitas totais são maiores que as despesas totais e as receitas operacionais são maiores que as despesas operacionais.

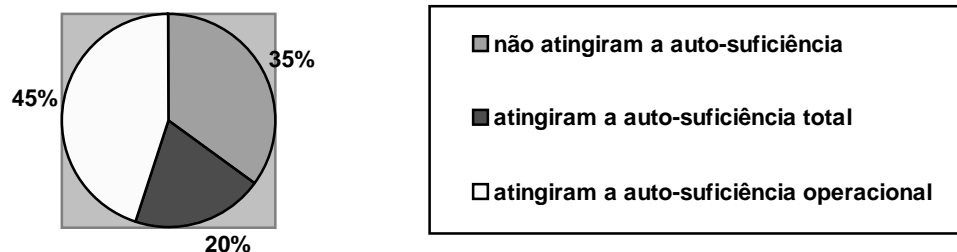


Gráfico 5. Auto-suficiência econômica das ONGs de microcrédito brasileiras

Dentre as 20 organizações que participaram da primeira etapa da coleta de dados, nove atingiram a auto-suficiência operacional, quatro a auto-suficiência total e sete não atingiram nenhuma das duas. Com o objetivo de manter o sigilo dos dados financeiros disponibilizados, os nomes das organizações não serão citados.

#### 4.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELAS ONGS

A elaboração deste item permitirá que o objetivo geral do trabalho seja concluído: “identificar, dentre as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura, quais podem ser considerados mais relevantes para conduzir as ONGs de microcrédito à auto-suficiência econômica”. Para que tal objetivo fosse concluído, elaborou-se um estudo de caso com as 17 organizações de microcrédito que participaram da segunda etapa da coleta de dados. Cabe destacar que, dentre elas, oito atingiram a auto-suficiência operacional, três atingiram a auto-suficiência total e seis não atingiram a auto-suficiência.

Com o intuito de tentar identificar se há diferenças significativas entre os procedimentos adotados por essas três categorias de ONGs de microcrédito, os dados obtidos, por meio do



questionário elaborado para a segunda etapa, serão apresentados obedecendo-se a tal classificação. Para facilitar a visualização, os resultados serão apresentados por meio de quadros, representando as sete técnicas (com seus respectivos procedimentos) sugeridas pela literatura para que as ONGs de microcrédito alcancem a auto-suficiência econômica.

### **Técnica 1: Gestão do Risco**

Em relação à gestão do risco, não foram encontradas diferenças muito significativas entre os procedimentos adotados pelas três categorias de ONGs de microcrédito. Apesar disso, foram identificados alguns procedimentos que merecem ser destacados e podem ser considerados relevantes para o alcance da auto-suficiência econômica.

Observou-se que 75% das ONGs que atingiram a auto-suficiência operacional fazem uma classificação (*rating*) de todos os seus clientes, de acordo com o risco de crédito que apresentam ou com o grau de relacionamento que possuem, sendo que 38% delas oferecem taxas de juros menores para clientes com boa classificação. Nas ONGs que não atingiram a auto-suficiência, 67% fazem tal classificação e somente 17% oferecem taxas menores. Como um dos critérios utilizados para a classificação dos clientes é o pagamento das parcelas em dia, acredita-se que as ONGs que adotem tal procedimento consigam reduzir seus índices de inadimplência, contribuindo para o alcance da auto-suficiência. Isso ocorre devido ao fato de os clientes se sentirem motivados a manter seus pagamentos em dia, tendo, assim, uma melhor classificação, que os credencia a fazer novos empréstimos com taxas menores.

Também é importante destacar que o procedimento de oferecer taxas de juros menores para os clientes com boa classificação pode contribuir para “fidelizá-los”, fazendo com que o índice de retenção aumente. As ONGs passam a conhecer melhor seus clientes “fieis” e podem aumentar o valor do crédito concedido. Com o passar do tempo, esse procedimento tende a aumentar a carteira ativa de crédito das organizações, fazendo com que tenham “ganhos de escala”, o que também contribui para o alcance da auto-suficiência.

O procedimento de se constituir um Conselho Fiscal (auditoria interna) atuante, com o objetivo de garantir a eficácia dos procedimentos internos, principalmente os relacionados à gestão dos recursos financeiros, foi identificado em 75% das ONGs que atingiram a auto-suficiência operacional. Esse número fica reduzido a 50% quando se observa as que não atingiram a auto-suficiência. Acredita-se que a existência de uma auditoria interna faça com que os procedimentos internos sejam executados de forma mais responsável e a quantidade de erros operacionais seja reduzida, o que contribui para a busca pela auto-suficiência.

O último procedimento onde foi observada uma diferença entre as organizações que possuem auto-suficiência e que não possuem refere-se à contratação de dívidas em moeda estrangeira. Dentre as ONGs que possuem auto-suficiência, nenhuma possui dívida em moeda estrangeira. Quando se observa as que não possuem auto-suficiência, 50% possuem este tipo de dívida.

Não foram encontrados argumentos para se afirmar que a contratação de dívidas em moeda estrangeira seja um fator que leve as ONGs de microcrédito a não atingirem a auto-suficiência. Acredita-se que a explicação esteja no fato de as ONGs que já atingiram a auto-suficiência terem mais facilidade e opções para captar recursos, pois possuem demonstrativos contábeis mais favoráveis; portanto, não precisam assumir o risco de captar recursos em moeda estrangeira, sendo que seus recebimentos são em Reais (R\$). Como as ONGs sem auto-suficiência não têm a mesma facilidade para captar recursos, pois possuem demonstrativos contábeis menos favoráveis, submetem-se ao risco de contratar empréstimos em moeda estrangeira. Esse risco torna-se ainda mais preocupante quando se observa que nenhuma delas possui algum tipo de operação de proteção (*hedging*) contra possíveis oscilações da moeda estrangeira em relação à nossa moeda. Para amenizar tal risco, foi identificado que os credores internacionais, caso existam argumentos consistentes, oferecem a possibilidade de os contratos serem repactuados.

Por meio dos dados obtidos, relacionados aos procedimentos adotados para a gestão do risco (Quadro 6), pode-se também apresentar algumas características interessantes das ONGs de microcrédito analisadas no estudo de caso, independentemente do fato de possuírem ou não a auto-suficiência econômica:

- o valor médio das operações de microcrédito liberadas pela maioria (em torno de 65%) fica entre R\$ 1M e R\$ 1,5M;
- o seguro prestamista, que é uma prática comum adotada pelos bancos comerciais e financeiras, não é adotado pela imensa maioria das ONGs de microcrédito;
- aparentemente, as condições de trabalho dos agentes de crédito é satisfatória, visto que a maioria das ONGs lhes oferece mais de dois tipos de benefícios, como convênio médico e tíquete refeição, por exemplo. Além disso, a maioria também oferece algum tipo de “prêmio” em dinheiro para os agentes de crédito, referente à sua performance durante um determinado período de tempo;
- o processo de análise de crédito dos clientes poderia ser mais rigoroso, pois pouco mais da metade das ONGs levam em conta os três itens básicos sugeridos pela literatura (entrevistas com vizinhos, co-trabalhadores e fornecedores, avaliação da necessidade real do crédito solicitado e verificação da capacidade de pagamento do cliente);
- a gestão da performance dos funcionários ainda deve evoluir muito, visto que somente 65% das organizações disseram que elaboram um processo de avaliação de desempenho dos funcionários baseado em metas previamente estabelecidas;
- a gestão do caixa também deixou a desejar, visto que uma quantidade razoável de organizações não tem o costume de sempre elaborar o fluxo de caixa com bastante antecedência (projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para um período entre seis meses e um ano);

- outro ponto que ainda precisa ser aperfeiçoado são os sistemas de informação, pois pouco mais da metade das organizações afirmaram possuir sistemas que forneçam informações confiáveis e atualizadas para que os gestores tomem suas decisões.

PROCEDIMENTOS	ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO		
	Com auto-suficiência operacional	Com auto-suficiência total	Sem auto-suficiência
Operações para grupos solidários	50% concedem	67% concedem	67% concedem
Valor médio das operações	63% entre R\$ 1M e R\$ 1,5 M	67% entre R\$ 1M e R\$ 1,5 M	67% entre R\$ 1M e R\$ 1,5 M
Número máximo de parcelas	50% em 18 ou mais parcelas	67% em até 12 parcelas	50% em 18 ou mais parcelas
Renda do avalista	100% avaliam	100% avaliam	100% avaliam
Seguro prestamista	100% não possuem	100% não possuem	83% não possuem
Análise de crédito	50% avaliam os três itens sugeridos	67% avaliam os três itens sugeridos	67% avaliam os três itens sugeridos
Classificação de clientes	75% possuem classificação	67% possuem classificação	67% possuem classificação
Benefícios para clientes com boa classificação	38% oferecem taxas menores	33% oferecem taxas menores	17% oferecem taxas menores
“Prêmios” para os agentes de crédito	75% oferecem algum prêmio	67% não oferecem prêmios	67% oferecem algum prêmio
Benefícios para os agentes de crédito	88% oferecem mais de dois benefícios	67% oferecem mais de dois benefícios	100% oferecem mais de dois
Hedging de “dívidas cambiais”	100% não possuem “dívidas cambiais”	100% não possuem “dívidas cambiais”	100% não fazem (50% tem dívidas)
Possibilidade de repactuação de “dívidas cambiais”	N/C	N/C	100% possuem possibilidade
Sistemas de responsabilidade e autoridade	100% possuem	100% possuem	83% possuem
Auditoria interna (Conselho Fiscal)	75% possuem C.F. bem atuante	100% possuem C.F. bem atuante	50% possuem C.F. bem atuante
Sistemas de informação	63% possuem um sistema confiável	33% possuem um sistema confiável	67% possuem um sistema confiável
Avaliação de desempenho dos colaboradores	63% possuem	67% possuem	67% possuem
Elaboração do fluxo de caixa	63% o elaboram sempre	100% o elaboram sempre	50% o elaboram sempre

Quadro 6 – Procedimentos para a Gestão do Risco

## **Técnica 2: Desenho do Produto**

Em relação aos procedimentos adotados para o desenho do produto, não foram encontradas diferenças significativas que pudessem ser consideradas relevantes para o alcance da auto-suficiência econômica (Quadro 7). Apesar disso, por meio dos dados obtidos, pode-se apresentar algumas características das organizações utilizadas no estudo de caso, independentemente do fato de possuírem ou não a auto-suficiência econômica:

- há uma grande maleabilidade na aceitação de garantias, visto que a maioria das ONGs aceitam três ou mais tipos de garantias diferentes, tais como: eletrodomésticos e eletroeletrônicos, máquinas e equipamentos utilizados na atividade exercida pelo microempreendedor, avais e veículos;
- a confirmação da utilização do crédito é um procedimento que precisa ser mais utilizado, ou seja, após a liberação do empréstimo, os agentes de crédito devem retornar ao empreendimento para verificar se o cliente efetivamente utilizou o recurso para o fim que havia solicitado. Pouco mais da metade das organizações informaram que tal procedimento é sempre adotado;
- a gestão dos clientes é satisfatória, visto que 100% das organizações informaram que os agentes de crédito fazem visitas regulares aos clientes após a operação de crédito ter sido liberada, com o objetivo de acompanhar a situação do empreendimento;
- há eficiência na liberação das operações, pois a imensa maioria das organizações possuem processos que demandam entre um e sete dias, que é o período de tempo considerado ideal pela literatura. Considerou-se que o processo se inicia com o primeiro contato entre o agente de crédito e o cliente e termina quando o crédito é liberado;
- a gestão da taxa de juros é um procedimento que precisa ser mais utilizado, visto que muitas organizações não o utilizam com regularidade, ou seja, deve-se calcular a taxa de

juros ideal a ser cobrada dos clientes, para que os gastos fixos e variáveis possam ser cobertos.

PROCEDIMENTOS	ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO		
	Com auto-suficiência operacional	Com auto-suficiência total	Sem auto-suficiência
Tipos de Garantia	63% aceitam três ou mais tipos	67% aceitam três ou mais tipos	83% aceitam três ou mais tipos
Prazo para liberação da operação de crédito	100% entre um e sete dias	67% entre um e sete dias	88% entre um e sete dias
Confirmação da utilização do crédito para o fim solicitado	50% confirmam em todos os casos	100% confirmam em todos os casos	50% confirmam em todos os casos
Gestão dos clientes (visitas mensais de acompanhamento)	100% visitam com certa regularidade	100% visitam com certa regularidade	100% visitam com certa regularidade
Gestão da taxa de juros (cálculo da taxa ideal)	63% fazem com certa regularidade	33% fazem com certa regularidade	67% fazem com certa regularidade

Quadro 7 – Procedimentos para o Desenho do Produto

### Técnica 3: Gestão da Carteira

Em relação à gestão da carteira, foi encontrada apenas uma diferença significativa entre os procedimentos adotados pelas três categorias de ONGs de microcrédito, referente ao procedimento de impor restrições aos clientes que renegociaram suas dívidas, tais como: aumento da taxa de juros, redução do valor a ser liberado e dos prazos de pagamento. Dentre as organizações que atingiram a auto-suficiência operacional, somente 13% afirmaram que sempre impõem restrições aos clientes que renegociaram suas dívidas, quitaram as parcelas de forma satisfatória, e, posteriormente, pleiteiam um novo crédito. Este número chega a 50% quando se observa as organizações sem auto-suficiência.

Logicamente, não se deve tratar os inadimplentes com total benevolência, pois isso pode incentivá-los a não pagar as parcelas do empréstimo em dia. Por outro lado, deve-se ter consciência que alguns clientes, mesmo que possuam “caráter” (vontade de pagar), podem enfrentar diversos tipos de problemas que afetam sua capacidade de pagamento. Caso o problema se agrave, possivelmente haverá necessidade da dívida ser renegociada.

O procedimento de sempre adotar restrições para novas operações de clientes que já tiveram que renegociar dívidas pode gerar insatisfação, principalmente naqueles que possuem “caráter”, o primeiro item da Análise dos 5C’s (Figura 2, no item 2.2.2). Essa insatisfação não contribui para a fidelização dos clientes, podendo gerar uma redução na carteira ativa de crédito da organização, prejudicando sua busca pela auto-suficiência. Com o objetivo de fidelizar os clientes, acredita-se que as restrições não devam ser impostas “automaticamente”, somente em casos onde a Análise dos 5C’s identificou algumas informações insatisfatórias.

Por meio dos dados obtidos, relacionados aos procedimentos adotados para a gestão da carteira (Quadro 8), pode-se também apresentar algumas características das ONGs de microcrédito analisadas no estudo de caso, independentemente do fato de possuírem ou não a auto-suficiência econômica:

- todos os agentes de crédito e gerentes têm à sua disposição relatórios diários informatizados para acompanhar os recebíveis. Isto leva a crer que os sistemas de informação das ONGs, em relação a este item, são muito satisfatórios;
- várias organizações não fazem uma gestão mais ativa de seus recebíveis, ou seja, os agentes de crédito deveriam entrar em contato com clientes que apresentam um histórico de desorganização em seu caixa, lembrando-os do vencimento da parcela. Acredita-se que tal procedimento, caso fosse adotado com mais rigor, poderia contribuir para a redução da inadimplência;
- o processo de cobrança de todas as organizações é eficiente, pois é composto por várias etapas, que vão se tornando mais severas ao longo do tempo, conforme é sugerido pela literatura. Além disso, a grande maioria utilizam a cobrança bancária, que, pelos benefícios que apresenta, contribui para a redução da inadimplência;
- os gerentes têm um papel importante no processo de cobrança, visto que, a partir de um determinado momento, passam a auxiliar o agente de crédito na negociação com os

clientes inadimplentes, por intermédio de ligações e visitas ao empreendimento. Este procedimento é importante para que os inadimplentes se sintam mais “pressionados” para quitar a dívida em atraso;

- a grande maioria das organizações, quando comprovam o “caráter” do cliente e verificam que está enfrentando problemas relacionados à capacidade de pagamento, oferecem algumas condições diferenciadas para que a dívida seja renegociada, tais como: ampliação do número de parcelas, redução da taxa de juros contratada inicialmente e abdicação de parte dos juros de mora e da multa por atraso no pagamento. Este procedimento é importante para fidelizar os clientes que, apesar de estarem enfrentando problemas relacionados à capacidade de pagamento, possuem bom “caráter”.

<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO</b>		
	<b>Com auto-suficiência operacional</b>	<b>Com auto-suficiência total</b>	<b>Sem auto-suficiência</b>
Relatório diário de recebíveis para agentes de crédito	100% possuem	100% possuem	100% possuem
Gestão dos recebimentos	38% fazem sempre	100% fazem sempre	33% fazem sempre
Relatório diário de recebíveis para gerentes	100% possuem	100% possuem	100% possuem
Utilização de cobrança bancária	63% utilizam predominantemente	100% utilizam predominantemente	83% utilizam predominantemente
Processo de cobrança composto por etapas	100% possuem	67% possuem	100% possuem
Relatório de inadimplência para agentes de crédito	100% possuem	100% possuem	100% possuem
Apoio do gerente no processo de cobrança	75% apresentam forte apoio	67% apresentam forte apoio	83% apresentam forte apoio
Renegociação de dívidas (condições diferenciadas)	63% oferecem mais de duas	100% oferecem mais de duas	83% oferecem mais de duas
Restrições aos clientes que renegociaram dívidas	13% sempre impõem restrições	67% sempre impõem restrições	50% sempre impõem restrições

Quadro 8 – Procedimentos para a Gestão da Carteira



#### **Técnica 4: Gestão das Fontes de Financiamento**

Em relação à gestão das fontes de financiamento, foram encontradas três diferenças significativas entre os procedimentos adotados pelas ONGs de microcrédito sem auto-suficiência e as que possuem auto-suficiência operacional. Acredita-se que tais diferenças merecem ser destacadas e podem ser consideradas relevantes para o alcance da auto-suficiência econômica.

A primeira diferença está relacionada à utilização de linhas de crédito para empréstimos de curto prazo. Dentre as organizações que possuem auto-suficiência operacional, 88% declararam não possuir algum tipo de limite de “cheque especial” contratado com bancos comerciais, que poderia ser utilizado para cobrir eventuais “descasamentos” em seu fluxo de caixa. Nas organizações sem auto-suficiência, 50% possuem e utilizam regularmente linhas de crédito de curto prazo. Como as taxas de juros cobradas pelos bancos comerciais neste tipo de empréstimo são muito altas, acredita-se que a maioria dessas organizações possuam despesas financeiras (juros) muito altas, prejudicando a busca pela auto-suficiência econômica.

A segunda diferença diz respeito às condições obtidas para os empréstimos de longo prazo. Somente 33% das organizações sem auto-suficiência declararam ter obtido condições vantajosas (muito satisfatórias ou satisfatórias) quando negociaram linhas de crédito de longo prazo, como, por exemplo: empréstimos com carência mínima de um ano e com prazos de pagamento longos. Nas organizações que já atingiram a auto-suficiência operacional, esse número chega a 67%.

A literatura financeira sugere que os empréstimos de longo prazo devem ser utilizados para a implementação de projetos de investimento, que no caso das ONGs de microcrédito poderiam ser: expansão da atuação para uma cidade próxima ou aumento da carteira de crédito. Como tais investimentos requerem um certo tempo para começar a gerar retorno, é imprescindível que os credores ofereçam condições vantajosas para que as organizações

tenham condições de quitar o empréstimo com a própria receita gerada pelo investimento que foi implementado. A dificuldade em conseguir com que tal “situação ideal” seja atingida, é um fator que atrapalha a busca pela auto-suficiência econômica.

A última diferença significativa encontrada está relacionada à parceria com o BNDES para a obtenção de fontes de financiamento. Dentre as organizações sem auto-suficiência, somente 50% declararam possuir ou já ter possuído recursos financeiros obtidos junto ao BNDES. Nas organizações que já atingiram a auto-suficiência operacional, esse número chega a 100%. Acredita-se que tal parceria tenha sido fundamental para que tais organizações tenham atingido a auto-suficiência operacional, pois, no Brasil, o BNDES é praticamente a única instituição que se dispõe a fornecer recursos financeiros de longo prazo para as ONGs de microcrédito, com características muito atrativas.

Por meio dos dados obtidos, pôde-se também avaliar a relevância de duas formas de captação de recursos financeiros apresentados pela literatura: doações e convênios. Conforme se pode observar na seqüência, não foram encontrados dados que comprovassem a relevância ou eficácia dessas duas formas de captação:

- todas as organizações que atingiram a auto-suficiência, tanto operacional quanto total, declararam que nunca promoveram eventos, rifas e outros tipos de atividade com o intuito de arrecadar recursos financeiros. Este dado comprova que tal procedimento não é relevante para a auto-suficiência;
- todas as organizações sem auto-suficiência afirmaram que buscam, regularmente, estabelecer contatos com outras organizações que apoiam iniciativas que visam reduzir a pobreza e o desemprego, com o intuito de obter recursos a fundo perdido. Acredita-se que tal procedimento acaba não sendo eficaz (apesar de se considerá-lo relevante), pois tais recursos são limitados e escassos, visto que, caso tivessem sucesso na obtenção dessa

forma de captação, as organizações sem auto-suficiência conseguiriam, pelo menos, atingir a auto-suficiência total;

- o procedimento das ONGs de microcrédito firmarem contratos de prestação de serviços com alguma outra organização, no qual assumem a responsabilidade de executar algum tipo de serviço para a contratante, também não pode ser considerado relevante, pois nenhuma das organizações que atingiram a auto-suficiência, tanto operacional quanto total, possui tal tipo de parceria.

Observando-se o Quadro 9, pode-se identificar algumas características das ONGs de microcrédito analisadas no estudo de caso, relacionadas à gestão das fontes de financiamento, independentemente do fato de possuírem ou não a auto-suficiência econômica:

- existe uma certa concentração em relação às fontes de financiamento de longo prazo, pois somente uma pequena minoria declarou possuir três ou mais fontes;
- foram obtidas linhas de crédito de longo prazo nas seguintes organizações internacionais: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Oikocredit, Oxfam Novib, *Ecumenical Microfinance for Human Development* (ECLOF) e Etmos. Cabe destacar que menos da metade das organizações possui acesso a tais fontes de financiamento;
- o procedimento de se utilizar avais institucionais (fiança bancária) para garantir empréstimos de longo prazo não é muito utilizado, visto que a grande maioria das organizações nunca precisou desse tipo de garantia. Acredita-se que tal garantia, quando necessária, não é tão complexa de ser obtida, pois foram identificadas algumas organizações que a obtiveram com sucesso;
- somente metade das organizações possui ou já possuiu algum tipo de parceria com o poder público. Dentre tais parcerias, destacam-se as que foram feitas com a esfera de poder municipal. Acredita-se que esse tipo de parceria deve ser mais bem explorada, pois todas as organizações pesquisadas têm a qualificação de OSCIP. Esta afirmação está

baseada no fato de a principal característica que distingue as OSCIPs de outros tipos de ONGs é a possibilidade de celebrar com o poder público os chamados termos de parceria. Por intermédio dessa parceria, a OSCIP pode utilizar recursos financeiros públicos para exercer suas atividades, assumindo o compromisso da prestação de contas.

PROCEDIMENTOS	ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO		
	Com auto-suficiência operacional	Com auto-suficiência total	Sem auto-suficiência
Campanhas e eventos para arrecadação de dinheiro	100% nunca realizam	100% nunca realizam	83% nunca realizam
Buscar recursos a fundo perdido	75% buscam com certa regularidade	67% buscam com certa regularidade	100% buscam com certa regularidade
Firmar contratos de prestação de serviços	100% não possuem	100% não possuem	67% não possuem
Linhas de crédito para empréstimos de curto prazo	88% não possuem	100% não possuem	50% não possuem
Condições vantajosas para empréstimos de longo prazo	67% possuem	50% possuem	33% possuem
Parceria com o BNDES para captação de <i>fundings</i>	100% possuem ou já possuíram	33% possuem ou já possuíram	50% possuem ou já possuíram
Diversificação de fontes de financiamento de longo prazo	38% possuem três ou mais	nenhuma possui três ou mais	33% possuem três ou mais
Parceria com organizações internacionais	38% possuem	33% possuem	50% possuem
Avais institucionais para empréstimos de longo prazo	25% têm e 63% nunca precisaram	100% nunca precisaram	33% têm e 67% nunca precisaram
Parcerias com o poder público	50% possuem ou já possuíram	33% possuem ou já possuíram	67% possuem ou já possuíram

Quadro 9 – Procedimentos para a Gestão das Fontes de Financiamento

### Técnica 5: Desenvolvimento das Demonstrações Financeiras

Em relação aos procedimentos adotados para o desenvolvimento das demonstrações financeiras, não foram encontradas diferenças significativas que pudessem ser consideradas relevantes para o alcance da auto-suficiência econômica (Quadro 10). Apesar disso, por meio dos dados obtidos, pode-se apresentar algumas características das organizações utilizadas no estudo de caso, independentemente de possuírem ou não a auto-suficiência econômica:

- a maioria das organizações classifica seus demonstrativos contábeis, no que se refere à qualidade dos dados apresentados (os dados condizem com a realidade e o processo é elaborado dentro das normas exigidas pela contabilidade), como muito satisfatórios;
- a parceria com empresas que auditam e fornecem pareceres sobre demonstrativos contábeis é um procedimento muito utilizado;
- a maioria das organizações divulga seus demonstrativos contábeis para o mercado, utilizando algum meio de comunicação de grande circulação na região onde atua (jornal ou revista) ou por intermédio de sua própria *homepage*;
- dentre os quatro tipos de demonstrativos contábeis sugeridos pela literatura (balanço patrimonial, demonstrativo do resultado do exercício, demonstrativo das origens e aplicações de recursos e relatório da carteira de crédito), a maioria das organizações elabora três ou mais.

<b>ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO</b>			
<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>Com auto-suficiência operacional</b>	<b>Com auto-suficiência total</b>	<b>Sem auto-suficiência</b>
Qualidade dos dados contábeis utilizados	88% consideram muito satisfatórios	67% consideram muito satisfatórios	67% consideram muito satisfatórios
Parceria com auditoria contábil externa	88% possuem	100% possuem	67% possuem
Divulgação dos demonstrativos financeiros	75% divulgam	67% divulgam	67% divulgam
Elaboração dos principais demonstrativos financeiros	88% elaboram três ou mais	67% elaboram três ou mais	83% elaboram três ou mais

Quadro 10 – Procedimentos para o Desenvolvimento das Demonstrações Financeiras

### **Técnica 6: Utilização de Sistemas de Indicadores de Desempenho**

Em relação à utilização de sistemas de indicadores de desempenho, foi encontrada uma diferença importante entre os procedimentos adotados pelas ONGs de microcrédito sem auto-suficiência e as que possuem auto-suficiência operacional. Acredita-se que tal diferença

merece ser destacada e pode ser considerada relevante para o alcance da auto-suficiência econômica.

A diferença está relacionada ao procedimento das organizações compararem seus indicadores de desempenho com os indicadores de outras organizações que atuam no mesmo segmento de atividade. Enquanto 50% das ONGs de microcrédito que atingiram a auto-suficiência operacional adotam tal procedimento, somente 17% das que não atingiram o adotam (Quadro 11). As principais fontes de comparação citadas foram: Rede CEAPE, ABCRED *Microbulletin* e *Women's World Banking* (WWB).

Para que um processo de controle seja realmente eficaz, é imprescindível que as organizações façam esse tipo de comparação (*benchmarking*), pois, dessa forma, pode-se verificar se os indicadores de desempenho estão efetivamente bons ou ruins. Portanto, acredita-se que tal procedimento seja importante para aperfeiçoar o processo de controle das ONGs de microcrédito, contribuindo para a obtenção da auto-suficiência.

Quanto ao outro procedimento, relacionado à utilização de sistemas de indicadores de desempenho, não foi encontrada uma diferença muito significativa, pois 88% das organizações que atingiram a auto-suficiência e 67% das que não a atingiram afirmaram possuir indicadores de desempenho bem adequados, que refletem sua missão e as metas que desejam alcançar. Portanto, acredita-se que tal procedimento não possa ser considerado decisivo para justificar o fato de algumas organizações terem atingido a auto-suficiência.

PROCEDIMENTOS	ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO		
	Com auto-suficiência operacional	Com auto-suficiência total	Sem auto-suficiência
Definição de indicadores de desempenho	88% possuem ind. bem adequados	67% possuem ind. bem adequados	67% possuem ind. bem adequados
<i>Benchmarks</i> de desempenho com outros indicadores	50% fazem comparações	100% não fazem comparações	83% não fazem comparações

Quadro 11 – Procedimentos para a Utilização de Sistemas de Indicadores de Desempenho

## **Técnica 7: Elaboração do Planejamento Estratégico**

Em relação à elaboração do planejamento estratégico, foram encontradas duas diferenças significativas entre os procedimentos adotados pelas ONGs de microcrédito sem auto-suficiência e as que possuem auto-suficiência operacional.

A primeira diferença está relacionada ao envolvimento de todos os níveis hierárquicos no processo de elaboração do planejamento estratégico. No caso das ONGs de microcrédito, foram considerados três níveis: Conselho de Administração, Gerente Administrativo Financeiro e Agentes de Crédito. Somente 33% das organizações sem auto-suficiência envolvem todos os níveis hierárquicos no processo. Nas organizações que já atingiram a auto-suficiência operacional esse número chega a 75%.

Considera-se que seja imprescindível envolver a base da pirâmide organizacional na elaboração do planejamento estratégico, pois, dessa forma, tais colaboradores se sentem mais comprometidos e motivados para colocá-lo em prática. Além disso, não se pode ignorar todo o conhecimento que têm do mercado, pois são eles que estão em contato diário com os microempreendedores. Diante dessas considerações, acredita-se que tal procedimento contribua para a obtenção da auto-suficiência.

A segunda diferença diz respeito ao procedimento de “formalização”. Quando questionadas se é redigido um documento contendo tudo que foi abordado e definido ao término do processo de elaboração do planejamento estratégico, 50% das organizações sem auto-suficiência declararam que não adotam tal procedimento ou o adotam de forma insatisfatória. Entre as organizações que atingiram a auto-suficiência operacional, 88% declararam que elaboram uma formalização satisfatória do planejamento estratégico.

O processo de globalização tornou o ambiente organizacional externo altamente turbulento. Diante dessa realidade, coloca-se o planejamento estratégico, desde que devidamente formalizado, como uma importante ferramenta para definir um caminho a ser

seguido; portanto, acredita-se que tal procedimento contribua para a obtenção da auto-suficiência.

Após analisados os dois procedimentos que podem ter contribuído para a auto-suficiência das ONGs de microcrédito, cabe destacar um dado curioso. Somente 38% das organizações com auto-suficiência operacional classificaram como ótimo ou bom o envolvimento e comprometimento do Conselho de Administração, no que se refere à elaboração do planejamento estratégico e à cobrança das metas que nele foram estipuladas. Nas organizações que atingiram a auto-suficiência total, nenhuma classificou o envolvimento e comprometimento como ótimo ou bom. Por outro lado, nas organizações sem auto-suficiência, esse número é bem expressivo: 67%.

Acredita-se que possa estar ocorrendo uma certa “acomodação” dos Conselhos de Administração das organizações auto-suficientes, pelo fato de já terem atingido um de seus objetivos mais cruciais. Sugere-se que tal atitude seja revista, pois pode prejudicar a manutenção da auto-suficiência alcançada. Como tal objetivo ainda não foi alcançado pelas outras organizações, comprometendo assim suas chances de sobrevivência, é maior o envolvimento e comprometimento dos Conselhos de Administração na elaboração do planejamento estratégico.

Quanto ao procedimento relacionado a revisões constantes no planejamento estratégico, não foi encontrada uma diferença muito significativa, pois 63% das organizações que atingiram a auto-suficiência e 50% das que não a atingiram afirmaram que revisam as estratégias e planos de ação contidos no planejamento estratégico, quando ocorrem mudanças relevantes no segmento de atividade onde atuam. Portanto, acredita-se que tal procedimento não possa ser considerado decisivo para justificar o fato de algumas organizações terem atingido a auto-suficiência.



Observando-se o Quadro 12, pode-se constatar uma característica comum entre as organizações, independentemente de terem atingido ou não a auto-suficiência. Praticamente, a metade elabora um planejamento estratégico mais estruturado, composto por várias etapas. A outra metade, apesar de também elaborar um planejamento estratégico, afirmou que ele não possui tantos itens e que o processo poderia ser aperfeiçoado.

<b>ORGANIZAÇÕES DE MICROCRÉDITO</b>			
<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>Com auto-suficiência operacional</b>	<b>Com auto-suficiência total</b>	<b>Sem auto-suficiência</b>
Processo composto por várias etapas	50% o elaboram bem estruturado	33% o elaboram bem estruturado	50% o elaboram bem estruturado
Comprometimento do conselho de administração	38% classificam como ótimo/bom	nenhuma classifica como ótimo/bom	67% classificam como ótimo/bom
Envolvimento de todos os níveis hierárquicos	75% com todos os níveis envolvidos	33% com todos os níveis envolvidos	33% com todos os níveis envolvidos
Formalização do processo através de um documento	88% possuem	67% possuem	50% possuem
Revisões constantes das estratégias e planos de ação	63% fazem com boa periodicidade	33% fazem com boa periodicidade	50% fazem com boa periodicidade

Quadro 12 – Procedimentos para a Elaboração do Planejamento Estratégico

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

O presente estudo conseguiu concluir os três objetivos que foram propostos. Primeiramente, por meio da elaboração de uma pesquisa bibliográfica, foram apresentadas as principais técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura para que as ONGs de microcrédito alcancem a auto-suficiência econômica.

Como principal referência para a definição de tais técnicas, foi utilizado um trabalho elaborado por Bruett, Summerlin e D'Onofrio (2002), cuja elaboração teve como subsídio três tipos de fontes: o extenso conhecimento técnico e operacional dos autores, os materiais em inglês já publicados para gerentes de IMFs e pesquisas específicas sobre o contexto brasileiro das microfinanças. Apesar da qualidade das fontes que foram utilizadas, que ratificam a qualidade do trabalho, acredita-se que existam outras técnicas que também possam ser relevantes para a auto-suficiência econômica das ONGs de microcrédito. Portanto, para futuras pesquisas sobre o tema microcrédito, sugere-se a busca por outras técnicas e seus respectivos procedimentos.

Por intermédio de um questionário enviado às organizações associadas à ABCRED, única associação brasileira de organizações de microcrédito, o estudo também permitiu que se concluísse outro objetivo: identificar a situação de ONGs de microcrédito brasileiras em relação à auto-suficiência econômica. Acredita-se que o estudo foi significativo do ponto de vista qualitativo, pois, dentre as organizações associadas à ABCRED, há representantes de diversos estados do Brasil.

Das 20 organizações que responderam ao questionário, nove atingiram a auto-suficiência operacional, quatro a auto-suficiência total e sete não atingiram nenhuma das duas, resultado que demonstrou uma grande heterogeneidade. A heterogeneidade não se resumiu ao

aspecto da auto-suficiência, mas também ao tempo de atividade no mercado, ao número de agentes de crédito e ao tamanho da carteira de crédito ativa.

Por meio de um estudo de caso, do qual participaram dezessete das vinte organizações que responderam ao questionário da primeira etapa da pesquisa, concluiu-se o último objetivo do estudo: identificar, dentre as técnicas e procedimentos sugeridos pela literatura, quais podem ser considerados mais relevantes para conduzir as ONGs de microcrédito à auto-suficiência econômica. Dentre as 17 organizações que participaram do estudo de caso, cabe destacar que oito atingiram a auto-suficiência operacional, três a auto-suficiência total e seis não atingiram nenhuma das duas.

Este estudo se alinha à opinião dos autores que afirmam que as ONGs de microcrédito devem buscar a auto-suficiência econômica operacional, ou seja, devem ser auto-suficientes sem depender de receitas não-operacionais; portanto, ao se analisar as organizações que participaram do estudo de caso, priorizou-se comparar as técnicas e procedimentos adotados por aquelas que atingiram a auto-suficiência econômica operacional e as que não atingiram a auto-suficiência.

Ao se analisar os procedimentos adotados pelas organizações classificadas nessas duas categorias, foram observadas diferenças mais significativas em sete delas, a saber: restrições aos clientes que renegociaram dívidas, utilização de linhas de crédito para empréstimos de curto prazo, condições vantajosas para empréstimos de longo prazo, parceria com o BNDES para captação de *funding*, *benchmarks* de desempenho com outros indicadores, comprometimento do conselho de administração e envolvimento de todos os níveis hierárquicos na elaboração do planejamento estratégico.

Neste estudo, adotou-se a abordagem qualitativa; portanto, não houve a preocupação de se elaborar inferências estatísticas e correlações. Apesar disso, ao se observar tais diferenças,

acredita-se haver fortes indícios de que os sete procedimentos destacados sejam relevantes para levar as ONGs de microcrédito a alcançar a auto-suficiência econômica operacional.

Em outros tipos de procedimentos, as diferenças encontradas entre as duas categorias de ONGs de microcrédito, priorizadas no estudo, não foram muito significativas; portanto, não há como afirmar que sejam procedimentos decisivos para a auto-suficiência. Apesar disso, alguns deles merecem ser destacados e devem ser considerados relevantes, tais como: classificação de clientes (*rating*), benefícios para clientes com boa classificação, auditoria interna (Conselho Fiscal) e revisões constantes das estratégias e planos de ação traçados no planejamento estratégico.

Nos demais tipos de procedimentos analisados não houve diferenças, ou houve diferenças insignificantes. Como se identificou que tais procedimentos foram adotados por todas as organizações, independentemente do fato de possuírem a auto-suficiência ou não, eles podem ser considerados como características do segmento das ONGs de microcrédito brasileiras.

Dentre tais características, podem ser destacados aspectos positivos: há eficiência na liberação das operações, o processo de cobrança é bem estruturado, as condições de trabalho dos agentes de crédito é satisfatória e há uma grande maleabilidade na aceitação de garantias, e aspectos negativos: a gestão da performance dos funcionários ainda deve evoluir muito, somente metade das organizações possui ou já possuiu algum tipo de parceria com o poder público, existe uma certa concentração em relação às fontes de financiamento de longo prazo e os sistemas de informação precisam ser aperfeiçoados.

Além do presente estudo ter concluído os três objetivos que motivaram sua elaboração, acredita-se que também trouxe, como contribuição, diversas informações importantes sobre microcrédito, um tema ainda pouco explorado academicamente na área de finanças. Defende-se a idéia que o microcrédito deve ser encarado como uma importante ferramenta para

alavancar os microempreendimentos, principalmente os informais, que normalmente não têm acesso ao sistema financeiro tradicional, tendo que recorrer aos juros extorsivos cobrados por empréstimos de agiotas e operações de crédito pessoal, ofertadas por financeiras.

Fala-se muito do problema do desemprego, mas, normalmente, esquece-se de dizer que as grandes empresas têm uma concentração muito maior de capital (máquinas e equipamentos) que de mão-de-obra. Os microempreendimentos, quando têm acesso ao microcrédito, para capital de giro e implementação de investimentos, aumentam suas chances de gerarem mais renda aos seus proprietários (microempreendedores) e empregos ao mercado de trabalho. O aumento de renda da camada da população mais carente e a geração de novos empregos são fatores que reduzem a desigualdade social, realidade que ainda afeta, de forma tão eloqüente, nosso país.

O microcrédito é um tema que, apesar de não ser muito novo, tem se tornado mais conhecido e entrado em evidência, principalmente pelo fato de o prêmio Nobel da Paz ter sido conferido, em 2006, a Muhammad Yunus, considerado, mundialmente, pioneiro desse conceito. Conclui-se que tal prêmio reconhece a importância do microcrédito como ferramenta para a redução da desigualdade social, que afeta positivamente a promoção da paz mundial.

## REFERÊNCIAS

ALVES, José Caetano Lavorato. **Carta de Blumenau**. Blumenau: Ata da reunião da ABCRED, 01 de agosto de 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 165 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ABONG). **O que é uma ONG?** 1999. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 23 maio 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003. 609 p.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Histórico do microcrédito no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/produtos/social/historico.asp>>. Acesso em: 06 ago. 2003.

BARCELLOS, Jane A.; BELTRÃO, Ricardo E. V. Instituição Comunitária de Crédito Portosol: construindo uma economia solidária. In: SINGER Paul; SOUZA, André Ricardo (Orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 161-190.

BEDÊ, Marco Aurélio (Coord.). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: Sebrae, 2005.

BITTENCOURT, Gilson Alceu; ABRAMOVAY, Ricardo. **Inovações institucionais no financiamento à agricultura familiar: o Sistema Cresol**. 2003. Disponível em: <[http://www.econ.fea.usp.br/abramovay/artigos\\_cientificos/2003/Inovacoes\\_institucionais.pdf](http://www.econ.fea.usp.br/abramovay/artigos_cientificos/2003/Inovacoes_institucionais.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2007.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP**. 2006. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/snj/oscip/default.htm>>. Acesso em: 26 out. 2006.

\_\_\_\_\_. **Entidades qualificadas como OSCIP**. 2007. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/sistemas/OSCIP/resultadoconsulta.asp>>. Acesso em: 26 fev. 2007.

BRUETT, Tillman; SUMMERLIN, Reuben; D'ONOFRIO, Sharon. **Manual de técnicas de gestão microfinanceira**: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

BRUSKY, Bonnie; FORTUNA, João Paulo. **Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo em duas cidades**: Programa de Desenvolvimento Institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. 65 p.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF). **Programa de microcrédito no Brasil**. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2002. 140 p.

CAMARGO, Silvia Helena C. R. Valladão; CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. Microcrédito: opção de investimento em responsabilidade social para Multinacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (Eneo), 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2004.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges; TUMENAS, Felipe. Modelo de previsão de clientes insolventes no microcrédito: um estudo de caso com a Crescer - Crédito Solidário. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA (SLADE), 17., 2004, Itapema. **Anais...** Itapema, 2004.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges; CAMARGO, Silvia Helena C. R. Valladão; ORTOLAN, Vanessa Bernardi. O cálculo do ponto de equilíbrio econômico como ferramenta de planejamento e controle financeiro em organizações de microcrédito: um estudo de caso na crescer-crédito solidário. In: CONGRESSO DO ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004a.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges; ROMANI Gianni; CASTAÑÓN, Aníbal Américo Beltrán. Fontes de financiamento de organizações de microcrédito sem fins lucrativos: um estudo comparativo entre Brasil, Chile e Peru. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLADEA), 39., 2004, Santiago de Los Caballeros – República Dominicana. **Anais...** Santiago de Los Caballeros, 2004b.

CARNEIRO, Murilo; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. A relevância da pesquisa de mercado na elaboração de projetos de investimento: um estudo de caso com uma OSCIP de Microcrédito. **Revista de Economia e Administração do Ibmec**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 49-67, 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

CREAR BRASIL. **Metodologia para a Constituição e Legalização de Instituições Microfinanceiras – IMF**. 1999. Disponível em: <<http://www.crearbrasil.com.br>>. Acesso em: 06 ago. 2003.

CRESCER-CRÉDITO SOLIDÁRIO. **Metodologia de análise de crédito**. 2006. Disponível em: <<http://crescercs.com.br>>. Acesso em: 05 fev. 2007.

DANTAS, Valdi de Araújo. **A tecnologia do microcrédito**. 2001. Disponível em: <<http://www.ceape.org.br/links/tecnologia%20do%20credito%20orientado.asp>>. Acesso em: 10 set. 2002.

DOKMO, Charles L. **Microcredit: ending poverty on our planet...one poor person at a time**. Opportunity International's 29<sup>th</sup> Anniversary Annual Gala Dinner. Oakbrook, 2000.

FACHINI, Cristina. **Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil**. 2005. 131f. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa: básico**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FONTES, Ângela M. Mesquita; COELHO, Franklin Dias. **A expansão das microfinanças no Brasil**. Rio de Janeiro: IBAM/Fundação Ford, 2003.

GIBBONS, David S.; MEEHAN, Jennifer W. La cumbre del microcrédito. In: \_\_\_\_\_. **El mercado de valores**. Mexico: Nacional Financiera, 2001. p. 35-63.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 610 p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.



JANSSON, T.; WENNER M. **Financial regulation and its significance for microfinance in Latin America and the Caribbean**. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1997.

KWITKO, Evanda Evani Burtet. **Guia básico para constituição e legalização de organização microfinanceira**: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. 123p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MACHADO, Tânia; FREIRE, Denilson A. Leite; MATIAS, Cláudia Villela. **Guia de rotinas**: caminhos para atuação do gerente de crédito. Belo Horizonte: ICCAPE; Brasília: Fundação Banco do Brasil/Ministério do Trabalho e Emprego, 2002. (Série Primeiros Rumos: um guia do microcrédito, v. 3).

MARTINS, Roberto Antônio. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1998. 269 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORENO, Eli. Mudanças e oportunidades no mercado de microcrédito. **Microcrédito**. n. 4, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/FB32E3E3F94AF0DC032570150048D6CB/\\$File/NT000A8BEE.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/FB32E3E3F94AF0DC032570150048D6CB/$File/NT000A8BEE.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2007.

NAQVI, Fawzia B.; GUZMÁN, Gretel Figueroa. Microfinanças em foco. **RAE**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 25-29, nov. 2003/jan. 2004.

NITSCH, Manfred; SANTOS, Carlos A. Da repressão financeira ao microcrédito. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 21, n. 84, p. 172-183, out.-dez. 2001.

NÚCLEO DE ESTUDOS AGRÁRIOS E DESENVOLVIMENTO RURAL (NEAD). **Cooperativas de crédito rural**. Ministério do Desenvolvimento Agrário. 2001. Disponível em: <<http://www.nead.org.br>>. Acesso em: 25 jul 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PACANHAN, Mario Nei et al. Avaliação de impactos em projetos no terceiro setor: uma análise metodológica comparativa da proposta da ssep-network no caso do microcrédito Banco do Povo. In: ENEO (ANPAD), 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2004.

PÁGINA DO MICROCRÉDITO. **Origem do microcrédito.** 2006. Disponível em: <<http://www.paginadomicrocredito.com>>. Acesso em: 11 maio 2007.

PAINTER, Gary; TANG, Shui-Yan. The microcredit challenge: a survey of programs in California. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Syracuse, v. 6, n. 1, p. 45-52, Apr. 2001.

PARENTE, Silvana. **Microfinanças: saiba o que é um banco do povo.** Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002. 192 p. (Coleção prazer em conhecer, v. 1).

PEREIRA, Almir. **PNMPO e instituições de microcrédito aprovam padronização de plano de contas.** 2006. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pnmpo/pnmpo\\_noticial.asp](http://www.mte.gov.br/pnmpo/pnmpo_noticial.asp)>. Acesso em: 12 mar. 2007.

PETTY, Longenecker Moore. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PLANET FINANCE BRASIL. **Rating: metodologia GIRAFE.** 2006. Disponível em: <<http://www.planetfinance.org.br/PT/atividades/rating.php>>. Acesso: 10 mar. 2007.

POMBO, Pablo; HERRERO, Alfredo. **Los sistemas de garantías para la pyme em uma economia globalizada.** Sevilla: Egondi Artes Grafic, 2001.

PORTOSOL – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO. **Institucional.** 2005. Disponível em: <<http://www.portosol.com/institucional.htm>>. Acesso em 15 mar. 2007.

PRADO, Maeli. Bancos diferenciam oferta de microcrédito. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 ago. 2003. Folha Dinheiro, p. B4.

PROGRAMA NACIONAL DE MICROCRÉDITO PRODUTIVO ORIENTADO (PNMPO). **Plano de contas padronizado para OSCIP de microcrédito.** 2006. Disponível em: <[http://www.mtb.gov.br/PNMPO/conteudo/biblioteca\\_virtual/publicacoes/plano.pdf](http://www.mtb.gov.br/PNMPO/conteudo/biblioteca_virtual/publicacoes/plano.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2006.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL (RTS). **Perfil das filiadas Abong apresenta organizações que estão mudando o Brasil.** 2002. Disponível em: <<http://www.rts.org.br>>. Acesso em: 14 nov. 2006.

ROCK, R.; OTERO M. **From margin to mainstream:** the regulations and supervision of microfinance. Somerville: Acción Internacional, 1997. (Action International Monograph Series, 11).

SALLES, Pedro Moreira. Microcrédito – Parte I. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 16 nov. 2003a. Folha Dinheiro, p. B2.

SALLES, Pedro Moreira. Microcrédito – Parte II. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 17 nov. 2003b. Folha Dinheiro, p. B2.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SÃO PAULO. Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. **Lei nº 12.186.** 2006. Disponível em: <[http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\\_tributaria:vtribut](http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz_tributaria:vtribut)>. Acesso em: 30 mar. 2007.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, socialism and democracy.** London: George Allen and Unwin, 1942.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Classificação das MPEs segundo o número de empregados.** 2004. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20números/nroempregados.aspx>>. Acesso em: 10 out. 2005.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 398 p.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. **Microfinanças:** o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: BCB, 2007. 170 p.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não-governamentais e terceiro setor.** São Paulo: Atlas, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TONETO JÚNIOR, Rudinei; GREMAUD, Amaury Patrick. **O microcrédito e o financiamento rural: mecanismos e gestão**. Textos para discussão – série economia (TD-E/25-2001). Disponível em: <<http://www.cpq.fearp.usp.br/html/eco/indice.html>>. Acesso em: 06 fev. 2007.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

WIKIPÉDIA – A ENCICLOPÉDIA LIVRE. **Terceiro setor**. 2007. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiro\\_setor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiro_setor)>. Acesso em: 01 fev. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## APÊNDICE A – Questionário para Identificação das Receitas e Despesas das OSCIPs de Microcrédito

- **Dados Cadastrais**

1. Nome da Organização:
2. Data de fundação:
3. Área de atuação (cidade, estado e país):
4. Número de agentes de crédito:
5. Valor da Carteira de Crédito Ativa:

- **Dados Financeiros - Receitas**

RECEITAS	Valores em R\$ (01/01 a 31/12)	
	2004	2005
<b>Receitas de Operações de Crédito</b>		
Receitas de Juros		
Taxa de Abertura de Crédito (TAC)		
Juros, Mora e Multa por Atraso		
(-) Impostos Incidentes Sobre Rendas de Operações de Crédito		
(-) Deduções de Rendas de Operações de Crédito		
<b>Receitas Financeiras</b>		
Rendimento de Aplicações Financeiras – Renda Fixa		
Rendimento de Aplicações Financeiras – Renda Variável		
(-) Imposto de Renda na Fonte Sobre Rendimento de Aplicações Financeiras		
<b>Outras Receitas Operacionais</b>		
Receitas de Outros Serviços		
Recuperação de Despesas		
Recuperação de Créditos Baixados como Perda		
Reversão da Provisão de Crédito de Liquidação Duvidosa		
Outras Receitas Operacionais		
<b>Receitas Não Operacionais</b>		
Renda na Alienação de Valores e Bens		
Renda de Aluguéis		
Doações Recebidas		
Outras Receitas Não Operacionais		

- **Dados Financeiros – Despesas**

<b>DESPESAS</b>	<b>Valores em R\$ (01/01 a 31/12)</b>	
	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Despesas Operacionais</b>		
Encargos com Captação de Recursos		
Despesas com Crédito de Liquidação Duvidosa		
Despesa com Perda de Operação de Crédito		
Juros, Mora e Multa por Atraso		
Outras Despesas Operacionais		
<b>Despesas Administrativas</b>		
Despesas de Pessoal		
Despesas Tributárias e Fiscais		
Despesas de Serviços Financeiros		
Despesas de Depreciação		
Outras Despesas Administrativas		
<b>Despesas Sociais</b>		
Capacitação Profissional		
Programas de Geração de Renda		
Atividades Culturais		
Outras Despesas Sociais		
<b>Despesas Não Operacionais</b>		
Despesas na Alienação de Valores e Bens		
Outras Despesas Não Operacionais		

- **Auto-suficiência Econômica**

<b>Auto-suficiência Econômica</b>	<b>Valores em R\$ (01/01 a 31/12)</b>	
	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Total (receitas totais – despesas totais)</b>		
Receitas totais		
Despesas totais		
<b>Operacional (receitas operacionais – despesas operacionais)</b>		
Receitas operacionais		
Despesas operacionais		

## **APÊNDICE B – Questionário para Identificação das Estratégias Adotadas pelas ONGs de Microcrédito Auto-sustentáveis**

Nome da Organização: .....

Nome do responsável pelas respostas: .....

Cargo: .....

### **• Gestão do Risco**

1º) A organização concede operações de microcrédito para grupos solidários de clientes?

nunca                       raramente                       sempre

2º) Qual o valor médio das operações de microcrédito concedidas pela organização?

- inferior a R\$ 1.000,00;  
 entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.500,00;  
 entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.000,00;  
 entre R\$ 2.001,00 e R\$ 2.500,00;  
 superior a R\$ 2.501,00.

3º) Qual o número máximo de parcelas da operação de microcrédito concedida pela organização? Caso não se enquadre em nenhuma das opções, cite o número na última opção.

12 parcelas       18 parcelas       24 parcelas       .....parcelas

4º) Quando a organização solicita um avalista para conceder uma operação de microcrédito, é avaliado se o valor da parcela que ele poderá vir a assumir não ultrapassa 30% de sua renda mensal ?

sim                       não  
 adota-se outro procedimento (discriminá-lo na seqüência): .....

.....

5º) A organização possui algum tipo de seguro em relação à operação de microcrédito concedida, garantindo o recebimento da dívida, caso o cliente venha a falecer?

sim                       não  
 adota-se outro procedimento (discriminá-lo na seqüência): .....

.....

6º) Em relação ao processo de análise de crédito, indique os procedimentos que são adotados antes de se liberar a operação de microcrédito (pode-se marcar mais de uma opção):

- entrevistas com vizinhos, co-trabalhadores e fornecedores;  
 avaliação da necessidade real do crédito solicitado;  
 verificação da capacidade de pagamento do cliente.

7º) A organização possui uma classificação formalizada de seus clientes, de acordo com o risco de crédito que apresentam ou com o grau de relacionamento que possuem (exemplo: clientes “A”, “B”, “C” etc)?

- sim, todos os clientes são classificados;
- sim, mas a classificação é feita somente para alguns clientes;
- não existe nenhum tipo de classificação.

8º) Caso exista algum tipo de classificação, quais as vantagens que os clientes com menor risco ou com maior relacionamento possuem (pode-se marcar mais de uma opção)?

- não existe nenhum tipo de vantagem;
  - número maior de parcelas para o pagamento de novos empréstimos;
  - possibilidade de fazer empréstimos com valores maiores;
  - taxas de juros menores;
  - outras (discriminá-las na seqüência): .....
- .....

9º) A organização oferece algum tipo de “prêmio” em dinheiro para os agentes de crédito, referente à sua performance durante um período de tempo (mês, semestre ou ano)?

- não há nenhum tipo de prêmio;
  - sim, o prêmio consiste em um percentual sobre o valor das operações de microcrédito concedidas;
  - sim, o prêmio consiste em um percentual sobre as parcelas de empréstimos que foram efetivamente pagas pelos clientes;
  - outro (discriminá-lo na seqüência): .....
- .....

10º) A organização oferece algum tipo de “benefício” para os agentes de crédito (pode-se marcar mais de uma opção)?

- convênio médico;
  - convênio odontológico;
  - cesta básica ou tíquete refeição;
  - outro (discriminá-lo na seqüência): .....
- .....

11º) A organização possui dívidas em moeda estrangeira (Dólar, Euro etc)?

- sim       não

12º) Caso possua, faz algum tipo de operação financeira para se proteger de possíveis oscilações da moeda estrangeira em relação à nossa moeda (R\$)?

- não
  - sim. Qual? (discriminá-la na seqüência): .....
- .....



13º) Caso possua dívidas em moeda estrangeira e surjam motivos relevantes, a organização conseguiria renegociar suas dívidas com seus financiadores (aumentar o prazo, reduzir taxas de juros etc)?

- sim (haveria abertura para se renegociar todos os itens do contrato);  
 não (nada poderia ser renegociado);  
 em parte (haveria abertura para se renegociar alguns itens do contrato).

14º) Todas as pessoas que atuam na organização, independente do nível hierárquico que ocupem, têm claro quais são as atividades que devem exercer no exercício de sua função e a quem devem prestar contas, referente às atividades que exercem?

- sim       em parte (nem todas)       não

15º) A organização possui um Conselho Fiscal atuante, que visa garantir a eficácia dos procedimentos internos, principalmente os relacionados à gestão dos recursos financeiros?

- sim       em parte (o Conselho Fiscal poderia ser mais atuante)       não

16º) A organização possui um sistema de informação computadorizado, que fornece informações confiáveis e atualizadas para que os gestores tomem suas decisões?

- sim;  
 em parte (o sistema poderia ser “um pouco” melhor);  
 em parte (o sistema poderia ser “muito” melhor);  
 não.

17º) Os gestores elaboram um processo de avaliação de desempenho dos funcionários baseado em metas previamente estabelecidas?

- sim       não

18º) Caso o processo de avaliação seja feito, qual a periodicidade?

- mensal       semestral       anual       outra periodicidade:.....

19º) A organização tem o costume de elaborar seu fluxo de caixa com bastante antecedência (projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para um período longo, entre seis meses e um ano)?

- sempre       algumas vezes       raramente       nunca

#### • **Desenho do Produto**

1º) Quais os tipos de garantias que a organização aceita ao liberar uma operação de microcrédito (pode-se marcar mais de uma opção)?

- eletrodomésticos e eletroeletrônicos;  
 máquinas e equipamentos utilizados na atividade exercida pelo microempreendedor;  
 aval de uma única pessoa;  
 aval solidário;  
 outras (discriminá-las na seqüência): .....

.....

2º) Qual o prazo médio para que o cliente tenha acesso ao crédito solicitado (desde o primeiro contato entre o agente de crédito e o cliente até a liberação do dinheiro)?

- menos de dois dias;  
 entre três e sete dias;  
 mais de oito dias.

3º) Após a liberação do empréstimo, os agentes de crédito retornam ao empreendimento para verificar se o cliente efetivamente utilizou o recurso para o fim que havia solicitado?

- sempre             algumas vezes             raramente             nunca

4º) O agente de crédito faz visitas mensais aos clientes para acompanhar a situação do empreendimento?

- sempre             algumas vezes             raramente             nunca

5º) A organização utiliza algum método matemático para definir a taxa de juros que cobra de seus clientes nas operações de microcrédito? (exemplo: utilização de uma fórmula matemática que mostre qual a taxa de juros a ser cobrada para sejam cobertos os gastos fixos e variáveis da organização).

- sempre             algumas vezes             raramente             nunca

• **Gestão da carteira**

1º) Os agentes de crédito utilizam algum tipo de relatório informatizado para verificar, diariamente, quais são os clientes que têm parcelas de empréstimo vencendo?

- sempre             algumas vezes             raramente             nunca

2º) Os agentes de crédito entram em contato com clientes que apresentam um histórico de desorganização em seu caixa, lembrando-os do vencimento da parcela?

- sempre             algumas vezes             raramente             nunca

3º) Os gerentes monitoram diariamente o trabalho de acompanhamento de recebimentos elaborado pelos agentes de crédito?

- sempre             algumas vezes             raramente             nunca

4º) Qual é o tipo de cobrança utilizada pela organização?

- somente cobrança “em carteira” (os clientes vão à organização para efetuar o pagamento);  
 predominantemente cobrança “em carteira”;  
 somente cobrança bancária (boletos ou carnês);  
 predominantemente cobrança bancária;  
 outro (discriminá-lo na seqüência): .....

.....

5º) A organização possui um processo de cobrança composto por alguns passos que se tornam mais severos à medida que o período de atraso no pagamento da parcela vá aumentando?

- sim             em parte (o processo poderia ser melhor estruturado)             não

6º) Os agentes de crédito recebem relatórios informatizados para monitorar os problemas de inadimplência em sua carteira de clientes?

- sim             em parte (os relatórios são mal estruturados)             não

7º) A partir de um determinado período, o gerente passa a auxiliar o agente de crédito na negociação com os clientes inadimplentes? (exemplo: ligações ou visitas aos clientes juntamente com o agente de crédito).

sempre                       algumas vezes                       raramente                       nunca

8º) Quando a organização comprova o caráter do cliente e verifica que o problema pelo qual passa é referente à capacidade de pagamento, quais condições são oferecidas para se renegociar a dívida (pode-se marcar mais de uma opção)?

reduz-se a taxa de juros contratada inicialmente;

abdica-se de parte dos juros de mora e da multa por atraso no pagamento;

ampliação do número de parcelas;

outras (discriminá-las na seqüência): .....

.....

9º) Quando há uma renegociação de dívida, a organização impõe algum tipo de restrição caso o cliente a quite de maneira satisfatória e, futuramente, queira tomar outro empréstimo? (exemplo: aumento da taxa de juros, redução do valor a ser liberado e dos prazos de pagamento).

sempre                       algumas vezes                       raramente                       nunca

#### • **Gestão das Fontes de Financiamento**

1º) A organização promove eventos, rifas e outros tipos de atividade com o intuito de arrecadar recursos financeiros?

sempre                       algumas vezes                       raramente                       nunca

2º) A organização busca estabelecer contatos com outras organizações nacionais e internacionais que apoiam iniciativas que visam reduzir a pobreza e o desemprego, com o intuito de obter recursos a fundo perdido

sempre                       algumas vezes                       raramente                       nunca

3º) A organização possui algum tipo de contrato de prestação de serviços com alguma outra organização, no qual assume a responsabilidade de executar algum tipo de serviço para a contratante? (Este convênio pode se concretizar na forma de recebimentos em dinheiro, reembolso de despesas fixas, cessão de equipamentos ou espaço físico etc)

não;

sim (discriminar o tipo de serviço prestado e a forma de pagamento): .....

.....

4º) A organização possui algum tipo de cheque especial empresarial com algum banco comercial, que é utilizado para cobrir eventuais “descasamentos” em seu fluxo de caixa?

não;

sim. Em caso positivo, como classificaria a utilização do limite de crédito durante o mês:

sempre utiliza     utiliza algumas vezes     raramente utiliza     nunca utiliza

5º) Caso a organização tenha utilizado linhas de crédito para implementar seus projetos de investimento (exemplos: expansão da atuação para uma cidade próxima ou aumento do tamanho da carteira de crédito), como classificaria as condições dos empréstimos a que teve acesso (exemplo de condições muito satisfatórias: empréstimos com carência mínima de um ano e com prazos de pagamento longo)?

- muito satisfatórias;
- satisfatórias;
- razoáveis;
- insatisfatórias;
- muito insatisfatórias.

6º) A organização utiliza ou já utilizou recursos do BNDES?

- sim
- não

7º) Atualmente, a organização possui linhas de crédito de longo prazo (sendo utilizadas ou à disposição) com quantas instituições?

- nenhuma
- uma
- duas
- três ou mais

8º) Dentre as linhas de crédito que possui, alguma é oferecida por organização internacional?

- não;
- sim [(citar o nome da (s) organização (ções))]:.....

.....

9º) Caso a organização tenha precisado obter uma “fiança bancária” como garantia para algum tipo de empréstimo, tal operação foi obtida com sucesso?

- sim
- não
- nunca precisou oferecer “fiança bancária” nos empréstimos que já obteve.

10º) A organização possui ou já possuiu algum tipo de parceria com o poder público, com o objetivo de exercer atividades inerentes a ele, recebendo recursos financeiros e assumindo o compromisso da prestação de contas?

- sim
- em parte (a parceria está sendo negociada)
- não

11º) Caso a organização possua ou já tenha possuído algum tipo de parceria com o poder público, em qual “esfera” de poder ocorreu (pode-se marcar mais de uma opção)?

- esfera municipal;
- esfera estadual;
- esfera federal.

#### • Desenvolvimento das Demonstrações Financeiras

1º) Como a organização classifica seus demonstrativos contábeis no que se refere à qualidade dos dados apresentados (os dados condizem com a realidade e o processo é elaborado dentro das normas exigidas pela contabilidade)?

- muito satisfatórios;
- satisfatórios;
- razoáveis;
- insatisfatórios;
- muito insatisfatórios.

2º) A organização possui parceria com alguma Auditoria Contábil, que audita e fornece pareceres sobre seus demonstrativos contábeis?

sim       em parte (a parceria está sendo negociada)       não

3º) A organização divulga seus demonstrativos contábeis através de algum meio de comunicação de grande circulação na região onde atua (jornal ou revista)?

sim       não

em parte (divulga através de seu “*site*” e/ou meio de comunicação de pouca circulação).

4º) Quais são os tipos de demonstrativos contábeis elaborados pela organização (pode-se marcar mais de uma opção)?

Balanço Patrimonial;

Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE);

Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR);

Relatório da Carteira de Crédito;

outros (discriminá-los na seqüência): .....

#### • **Utilização de Sistemas de Indicadores de Desempenho**

1º) Com o intuito de acompanhar sua performance, a organização definiu um conjunto de indicadores de desempenho que reflita sua missão e as metas específicas que deseja alcançar? (exemplos de indicadores de desempenho: número de clientes por agente de crédito, carteira em risco, índice de retenção de clientes, liquidez corrente etc).

sim       não

em parte (os indicadores de desempenho utilizados para acompanhar a performance da organização não refletem diretamente a missão e as metas específicas que deseja alcançar).

2º) A organização costuma comparar seus indicadores de desempenho com os indicadores de outras organizações que atuam no mesmo segmento de atividade?

não

sim. Cite a fonte de indicadores de desempenho utilizada para fazer a comparação:

.....

#### • **Elaboração do Planejamento Estratégico**

**OBS:** neste questionário, define-se planejamento estratégico como um processo gerencial que possibilita o estabelecimento do rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente externo.

1º) A organização elabora um planejamento estratégico composto por várias etapas? Começa-se pelo diagnóstico estratégico (análise dos pontos fortes e fracos da organização e análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo) e, posteriormente, definem-se outros itens, como: missão e valores, estratégias, objetivos e metas, planejamento operacional e planos de ação?

sim       não

em parte (elabora-se um planejamento estratégico, mas ele não possui tantos itens e o processo poderia ser aperfeiçoado).

**OBS:** caso a resposta para a primeira questão tenha sido “não”, não é necessário responder as próximas.

2º) Como pode ser classificado o nível de envolvimento e comprometimento do Conselho de Administração no processo de elaboração do planejamento estratégico e na cobrança das metas que nele foram estipuladas?

- muito satisfatório;
- satisfatório;
- razoável;
- insatisfatório;
- muito insatisfatório.

3º) Cite os envolvidos no processo de elaboração do planejamento estratégico da organização (pode-se marcar mais de uma opção).

- Conselho de Administração;
- Conselho Fiscal;
- Gerente Administrativo Financeiro;
- Agentes de Crédito;
- Auxiliares Administrativos;
- outros (discriminá-los na seqüência): .....

.....

4º) Após o término do processo de elaboração do planejamento estratégico, é redigido um documento contendo tudo que foi abordado e definido?

- sim       não
- em parte (elabora-se o planejamento estratégico, mas ele não é devidamente formalizado por meio de um documento).

5º) As estratégias, metas e planos de ação são revistos quando ocorrem mudanças relevantes no segmento de atividade onde a organização atua?

- sim       não
- em parte (as revisões deveriam ser feitas com uma periodicidade maior, pois, em algumas situações, as estratégias, metas e planos de ação não estão totalmente sintonizados com a realidade do segmento de atividade onde a organização atua).

**ANEXO A – Relação das Organizações Associadas à ABCRED**

<b>Nome da Organização</b>	<b>Sede (cidade – estado)</b>	<b>Nome da Organização</b>	<b>Sede (cidade – estado)</b>
Acredita	São Paulo - SP	Ceape/PB	Campina Grande - PB
Badesc	Florianópolis - SC	Ceape/PE	Recife - PE
Banco da Família - Lages	Lages - SC	Ceape/PI	Teresina - PI
Banco da Mulher - Sede	Rio de Janeiro - RJ	Ceape/RN	Natal - RN
Banco da Mulher - Bahia	Salvador - BA	Ceape/SE	Aracaju - SE
Banco da Mulher - Curitiba	Curitiba - PR	Credcidadania/PE	Recife - PE
Banco da Mulher - Pelotas	Pelotas - RS	Crédito Popular Solidário Amapá	Macapá - AP
Banco da Mulher - RJ	Rio de Janeiro - RJ	Credsol - SC	Criciúma - SC
Banco da Mulher - Uberlândia	Uberlândia - MG	Credtrabalho	Brasília - DF
Banco do Povo - Belo Horizonte	Belo Horizonte - MG	Crescer Crédito Solidário	Ribeirão Preto - SP
Banco do Povo - Goiânia	Goiânia - GO	Empreenda	São Paulo - SP
Banco do Povo - MS	Campo Grande - MS	FUNDAT Credpovo	Aracaju - SE
Banco do Povo - Nova Ipixuna	Nova Ipixuna - PA	ICC - Blusol	Blumenau - SC
Banco do Povo - Olinda	Amparo - PE	ICC - Campanha	Bagé - RS
Banco do Povo - Recife	Recife - PE	ICC - Mauce	Frederico Wesphalen - RS
Banco do Povo - Santo André	Santo André - SP	ICC Central - RS	Santa Maria - RS
Banco Popular da Mulher – Campinas	Campinas - SP	ICC Conquista Solidária	Vitória da Conquista - BA
Banco Popular de Ipatinga	Ipatinga - MG	ICC Itabuna Solidária	Itabuna - BA
Casa do Empreendedor - ICC Londrina	Londrina - PR	ICC Portosol	Porto Alegre - RS
Casa do Microcrédito - SC	Lajes - SC	ICC Serra Gaúcha	Caxias do Sul - RS
Ceade - BA	Salvador - BA	ICC Sul	Pelotas - RS
Ceape/BA	Feira de Santana - BA	IDACO	Rio de Janeiro - RJ
Ceape/ES	Vitória - ES	Moradia e Cidadania - BA	Salvador - BA
Ceape/GO	Anápolis - GO	São Paulo Confia	São Paulo - AC
Ceape/MA	São Luiz - MA	Sindicred	Rio de Janeiro - RJ
Ceape/PA	Belém - PA	Vivacred	Rio de Janeiro - RJ

Fonte: ABCRED