UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MICROCRÉDITO COM RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL: ANÁLISE DA
POSSIBILIDADE DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO**

Livia Tiemi Bastos

Orientador: Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LIVIA TIEMI BASTOS

**MICROCRÉDITO COM RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL: ANÁLISE DA
POSSIBILIDADE DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade de São Paulo, como um dos
requisitos para obtenção do título de Mestre
em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Bastos, Livia Tiemi

Microcrédito com responsabilidade individual: análise da possibilidade de criação de valor compartilhado. / Livia Tiemi Bastos. – São Paulo, 2012.

89 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador: José Augusto Giesbrecht da Silveira.

1. Valor (Administração) 2. Microcrédito 3. Valor compartilhado
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.0013

**Dedico esta dissertação aos meus pais.
Vocês são meus heróis, meus grandes
amigos, meu consolo, meu abrigo.**

AGRADECIMENTOS

À CAPES, pela concessão de bolsa de estudos que possibilitou esta pesquisa e o meu curso de mestrado.

Ao meu orientador José Augusto Giesbrecht da Silveira, por acreditar em mim desde o começo e me apoiar incansavelmente.

Aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, que ao longo desses dois anos me auxiliaram, confiaram em mim e investiram seu tempo e seu conhecimento em diversas ocasiões. Agradeço em especial aos Profs. Nuno Fouto e Mario Tanabe, cujas contribuições na qualificação foram muito bem-vindas e aplicadas.

Aos meus colegas de mestrado pela amizade, ajuda, apoio e parceria em todos os momentos do curso. Agradeço em especial a Mariana Sutter e a Giovanna Sanches, que não me deixaram desistir, foram ótimas companhias, nunca me negaram apoio e ainda tornaram meus dias mais alegres.

Ao professor Renato Orsato e à equipe do GVces, por acreditarem em mim e abrirem portas para meu crescimento e aprendizado.

Aos meus amigos Lilian, Liziane, Rodrigo e Lina, que me introduziram ao mundo vasto e interessante do microcrédito e dos negócios sociais, e pelas conversas e debates sempre instigantes sobre esses e outros temas.

Ao diretor do programa de microcrédito do Banco X, pela abertura instantânea e colaboração constante no desenho do estudo de caso.

Aos funcionários do Banco X, que me receberam prontamente e me auxiliaram de todos os modos, sempre atenciosamente, durante a etapa da pesquisa de campo. Em especial aos agentes de microcrédito, cujas rotinas dinâmicas acompanhei nas ruas, e aos diretores e analistas na central, que com muito zelo e atenção me receberam.

Aos meus pais, que nesses dois anos distantes estiveram mais presentes do que nunca com seu amor incondicional; à minha família paulista, que me socorreu e acolheu sempre que necessário; e ao meu namorado, pelo constante amor, carinho e dedicação.

E por fim ao querido Senhor, autor e consumidor de tudo, que me tirou do conforto da casa dos meus pais e me trouxe para essa aventura acadêmica, pessoal, profissional e espiritual na selva de pedra; a fim de que eu experimentasse coisas novas, superasse dificuldades, tomasse decisões e provasse da sua boa, agradável e perfeita vontade.

“Olhem as nações e contemplem-nas, fiquem atônitos e pasmem; pois nos dias de vocês farei algo em que não creriam, se lhes fosse contado”. Habacuque 1:5.

**“E se emprestardes àqueles de quem
esperais tornar a receber, que recompensa tereis?
Também os pecadores emprestam aos pecadores,
para tornarem a receber outro tanto.
Amai, pois, a vossos inimigos, e fazei bem,
e emprestai, sem nada esperardes,
e será grande o vosso galardão, e sereis filhos do Altíssimo;
porque ele é benigno até para com os ingratos e maus.
Sede, pois, misericordiosos,
como também vosso Pai é misericordioso”.**

Lucas 6:34-36

RESUMO

Dentre as empresas que atuam na Base da Pirâmide socioeconômica, os bancos comerciais têm-se destacado nos últimos anos. Eles têm participado em operações de microcrédito por meio de uma forma contratual de concessão de crédito, os empréstimos de microcrédito de responsabilidade individual, cujos riscos e custos de transação são elevados. Estudos reconhecem que nem todas as estratégias empresariais voltadas aos mercados da Base da Pirâmide são bem sucedidas. Porém, existem condições para que seja possível desenvolver estratégias focadas em atender as necessidades desses mercados, de modo que possibilitem a criação de valor compartilhado. O objetivo central do presente trabalho é levantar indícios de como a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito pode contribuir para a criação de valor compartilhado. O objeto de análise é a forma contratual de responsabilidade individual de Microcrédito Produtivo Orientado no mercado brasileiro. A abordagem metodológica escolhida é exploratória e qualitativa, por meio do método de estudo de caso de um programa de microcrédito. Ao cruzar informações da literatura com os dados coletados na etapa empírica, constatou-se o papel fundamental dos agentes de microcrédito na forma contratual de responsabilidade individual. A boa operação do programa de microcrédito analisado depende do trabalho do agente de microcrédito, o qual deve estar bem capacitado e treinado para exercer suas atribuições. Adicionalmente, sua atuação deve estar alinhada com o posicionamento estratégico do banco. A criação de valor tangível e intangível para empresa observada está intimamente relacionada com o bom funcionamento do programa, o qual, além de buscar atender as necessidades da comunidade, deve manter uma operação eficiente para alcançar os objetivos empresariais.

ABSTRACT

Amongst the companies working in the socioeconomic Base of the Pyramid, commercial banks have been a highlight in recent years. They have participated in microcredit operations through a contractual form of lending, the microcredit loan with individual liability, for which risk and transaction costs are high. Studies recognize that not all business strategies addressing the Base of the Pyramid markets are successful. However, there are conditions that allow the development of strategies focusing on meeting the needs of these markets that enable the creation of shared value. The main goal of this research is to raise evidences of how the contractual form of individual liability in microcredit can contribute to creating shared value. The object of analysis is the microcredit's contractual form of individual liability in Brazil. The methodological approach chosen to meet the research goals is a exploratory one, through a qualitative method of a case study of a microcredit program. While crossing information from the literature with data collected in the empirical stage, the strategic role of microcredit agents was noticed in the contractual form of individual responsibility. The good operation of the microcredit program analyzed depends on the microcredit agent's dedication, who not only must be well qualified and trained to perform his duties, but also his performance should be aligned with the bank's strategic positioning. The creation of tangible and intangible value to the company observed is closely related to the proper functioning of the program, which, in addition to seeking to meet the needs of the community, must maintain an efficient operation to achieve business objectives.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problema.....	2
1.2	Definições Conceituais.....	4
1.3	Estrutura da Dissertação.....	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1	Microcrédito	7
2.1.1	Concessão de Microcrédito e Assimetria de Informações	10
2.1.2	Microcrédito Produtivo Orientado	12
2.1.3	Críticas ao MPO – Responsabilidade Solidária e Individual	14
2.2	Literatura da Base da Pirâmide (BoP).....	17
2.2.1	Definição da Base da Pirâmide	19
2.2.2	Proposta da Literatura BoP	20
2.2.3	Criação de Valor Compartilhado.....	24
2.2.3.1	Valor Tangível – Oportunidade de Negócio	26
2.2.3.2	Valor Intangível – Reputação.....	27
2.3	Contribuições do Capítulo.....	28
3	METODOLOGIA	31
3.1	Abordagem Qualitativa e Protocolo de Pesquisa	31
3.1.1	Visão Geral do Estudo e Instrumentos de Coleta.....	32
3.1.2	Procedimentos de Campo do Estudo de Caso.....	34
3.2	Validade e Confiabilidade na Pesquisa	35
3.3	Etapas metodológicas e Objetos de Análise.....	35
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	37
4.1	Considerações sobre Organizações de Microcrédito	37
4.1.1	Banco Social.....	38
4.1.2	Juriti.....	39
4.1.3	Impulso.....	42
4.1.4	Resultados	43
4.1.5	Considerações Finais da Primeira Etapa do Estudo Empírico	44
4.2	Estudo de Caso	46
4.2.1	Microcrédito e os Bancos no Brasil	47
4.2.2	Caracterização do Banco X	49
4.2.2.1	Programa de Microcrédito.....	50
4.2.3	Fontes de Coleta de Evidências e Informações	52
4.2.3.1	Observação Direta e Participante	53
4.2.3.2	Entrevistas não Dirigidas	54
4.2.3.3	Consulta a Documentos.....	54
4.2.4	Forma Contratual de Responsabilidade Individual	55
4.2.5	Criação de Valor Compartilhado no Microcrédito.....	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5.1	Limitações da pesquisa.....	65
5.2	Proposta de novos estudos.....	66
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICES	73

1 INTRODUÇÃO

Um termo muito frequente nos últimos anos em matéria de desenvolvimento econômico foi certamente microfinanças¹. O fornecimento de serviços financeiros formais aos indivíduos não alcançados pelo sistema bancário tradicional é um mecanismo-chave que lhes permite lidar com a pobreza. A justificativa subjacente a este fato não reside tão somente na falta de acesso aos serviços, pois é possível argumentar que os instrumentos informais sempre estiveram disponíveis, seja por meio do auxílio de familiares, de agiotas e assim por diante. Talvez o principal elemento das microfinanças, que em particular atraia clientes ao microcrédito², seja a confiabilidade que um serviço financeiro formal inspira em comparação às opções do mercado informal. Confiança necessária, especialmente quando considerado o perfil dos mutuários como de uma pessoa que precisa diariamente superar a instabilidade da sua renda.

O prêmio Nobel da paz concedido ao bengali Mohammed Yunus em 2006 trouxe reconhecimento mundial às práticas revolucionárias da forma contratual de responsabilidade solidária, criada e adotada pela organização que ele fundou na década de 1970, o Grameen Bank³. Entre outras novidades inseridas a partir das tecnologias de microempréstimos das instituições de microfinanças, a concessão de microcrédito por meio de grupos solidários representou uma grande inovação contratual, transferindo riscos e custos de seleção, avaliação e monitoramento das organizações para os mutuários.

O avanço dos programas de microcrédito focados em operações de responsabilidade coletiva já foi previamente coberto pela literatura. Estudos mostraram efeitos positivos desta forma contratual na redução de riscos para as organizações na presença de risco moral (STIGLITZ, 1990) e seleção adversa entre os mutuários (ARMENDARIZ DE AGHION, GOLLIER, 2000), assim como chamaram atenção para efeitos negativos no caso de default estratégico

¹ O termo microfinanças será definido na seção 1.2, além de ser mais bem abordado no próximo capítulo, mas se refere ao conjunto de serviços financeiros fornecidos para indivíduos de baixa renda, em geral excluídos dos serviços tradicionais (ALVES e SOARES, 2006).

² Aqui microcrédito está se referindo ao Microcrédito Produtivo Orientado, a concessão de pequenos empréstimos para mutuários investirem em projetos profissionais e não de consumo, concedido de modo capacitado e assistido no qual o agente de microcrédito exerce papel fundamental (NETO, 2006). Assim como consta na nota anterior, a seção 1.2 apresenta a definição conceitual utilizada ao longo do trabalho.

³ Grameen significa “rural” ou “vilarejo” na língua bengali, o que expressa o público-alvo do banco (GRAMEEN, 2012).

pelo grupo (BESLEY, COATE, 1995) em comparação à forma contratual de responsabilidade individual, na qual o microcrédito é concedido não a grupos solidários, mas individualmente. Não obstante a promessa que essas novas tecnologias de microempréstimos trouxeram ao mercado, os resultados da forma contratual de empréstimo solidário foram mistos, tendo sido implantados com sucesso em algumas regiões e em outras não (CONNING, 1996). Estudos recentes lançaram indícios de que cada forma contratual está baseada em diferentes conjuntos de incentivos e se relaciona com as características institucionais dos locais de atuação. No entanto, as iniciativas que oferecem microcrédito mediante contratos de responsabilidade coletiva estão em maior evidência, sendo consideradas primariamente entre os bons exemplos de alternativas para a redução da pobreza. Assim sendo, a política de dar preferência a empréstimos em grupo pode estar limitando o impacto do microcrédito (MADAJEWICZ, 2011).

Em paralelo ao desenvolvimento das iniciativas de microcrédito ao redor do mundo, nos últimos anos observou-se um crescente interesse corporativo na chamada Base da Pirâmide⁴, com o crescimento das estratégias para servir de modo rentável os consumidores e produtores de baixa renda, antes excluídos dos mercados. O princípio por trás dessas estratégias foi conceituado como valor compartilhado, que envolve criar valor econômico para a empresa de modo que também crie valor para a sociedade ao abordar suas necessidades e desafios (PORTER, KRAMER, 2011). Assim como o movimento é recente no mundo empresarial, a literatura que estuda essas iniciativas ainda é incipiente e carece de mais estudos para explorar suas características principais, os condicionantes de sucesso e todas as variáveis relacionadas com essa dinâmica empresarial.

1.1 Problema

Dentre as empresas atuando na Base da Pirâmide socioeconômica (ver nota de rodapé 4), é possível observar recentemente no Brasil um fenômeno curioso. Bancos comerciais optam por participar em operações de microcrédito por meio de uma forma contratual de concessão de

⁴ No presente trabalho a Base da Pirâmide é o termo que representa a população do mundo que principalmente vive e transaciona em uma economia de mercado informal (LONDON, ANUPINDI, SHETH, 2010). No próximo capítulo serão apresentadas as principais ideias teóricas que levaram ao uso desta definição.

crédito, os empréstimos de responsabilidade individual, cujos riscos e custos de transação são elevados. Estudos reconhecem que nem todas as estratégias empresariais voltadas aos mercados da Base da Pirâmide são bem sucedidas. Porém, existem condições para que seja possível desenvolver estratégias focadas em atender as necessidades desses mercados, de modo que possibilitem a criação de valor compartilhado (KARNANI, 2007; GARRETE, KARNANI, 2010).

O fenômeno em questão é abordado pela justaposição de dois campos teóricos. Por um lado, a literatura da Base da Pirâmide, que não relaciona opções de formas contratuais, inclusive no caso específico do microcrédito, com a criação de valor compartilhado. Por outro lado, a literatura do microcrédito privilegia a adoção da forma contratual de responsabilidade solidária e aborda amplamente seus diferentes aspectos; no entanto poucos trabalhos focam a adoção da forma contratual de responsabilidade individual nas iniciativas de microcrédito.

A pergunta de pesquisa abordada no presente trabalho é como a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito contribui para a criação de valor compartilhado? O objetivo central é levantar indícios de como essa forma contratual pode contribuir para a criação de valor compartilhado. O objeto de análise é a forma contratual de empréstimos individuais para concessão de Microcrédito Produtivo Orientado no mercado brasileiro. Como implicação teórica, ao lançar luz sobre esta forma contratual de concessão de microcrédito, o estudo contribui tanto para diferenciar as formas de responsabilidade individual em relação à responsabilidade coletiva no microcrédito como para sugerir fatores de sucesso de uma iniciativa voltada ao mercado da Base da Pirâmide, contribuindo com os avanços teóricos das duas literaturas relevantes para o fenômeno estudado.

Como objetivos secundários o estudo procura caracterizar o processo de tomada de decisão e as particularidades do contrato de responsabilidade individual, atribuindo ênfase ao julgamento do agente do microcrédito no processo. Ao aprofundar o olhar sobre essa forma contratual, o presente estudo busca elencar os elementos que diferenciam o contrato de responsabilidade individual de microcrédito das formas tradicionais de concessão, ressaltando em especial a que conjunto de incentivos os mutuários estão expostos na concessão individual de microcrédito. Por fim, o estudo tem o objetivo de verificar se a escolha dessa forma contratual de microcrédito em uma iniciativa de mercado pode ser explicada pela lógica de negócios da Base da Pirâmide, ou seja, se ela possibilita a criação de valor para a empresa ao

mesmo tempo em que atende necessidades de um público alvo ao reduzir a restrição local que estes enfrentam na criação ou apropriação de valor.

A abordagem metodológica escolhida para satisfazer os objetivos de pesquisa é exploratória e qualitativa, por meio do método de estudo de caso de um programa de microcrédito. Como a relação entre a particular forma contratual de microcrédito focada e a criação de valor compartilhado ainda não foi devidamente estudada, a implicação prática deste estudo compreende a busca de evidências iniciais desta relação.

Ademais, a criação de valor compartilhado é um tema ainda incipiente e não só instiga um entendimento teórico mais claro, como também carece de maiores informações empíricas sobre seu funcionamento na prática. A pesquisa parte do princípio de que estudos de caso proporcionam uma ótima oportunidade para aprofundar a análise em uma realidade particular, no entanto, o reconhecimento das limitações de generalização dos resultados obtidos nessa opção metodológica é claro e essencial.

1.2 Definições Conceituais

O conceito de microfinanças se refere ao conjunto de serviços financeiros – como poupança, seguro e crédito – oferecidos por instituições financeiras ou não, destinados a clientes de baixa renda ou microempresas em geral não acolhidas pelo mercado bancário tradicional (MONZONI NETO, 2006). A primeira experiência brasileira em microfinanças aconteceu a partir das primeiras iniciativas desenvolvidas em 1972 pelo Ceape de Pernambuco. No entanto, após a difusão das práticas inovadoras do Grameen Bank com a premiação do Nobel da Paz ao seu fundador, o professor Muhammad Yunus, o cenário mudou no país. O Grameen fez contribuições metodológicas importantes que são utilizadas em todo o mundo, conforme abordado no próximo capítulo.

Dentre os serviços financeiros oferecidos por instituições voltadas às microfinanças encontra-se o microcrédito. Sua história remonta a uma iniciativa no sul da Alemanha em 1846, após um rigoroso inverno que atrapalhou as atividades dos fazendeiros da região e que utilizaram pequenos empréstimos de farinha de trigo para que pudessem fabricar pão, gerar dinheiro e

assim se reerguer (*Ibid.*, 2006). Entre os tipos de microcrédito oferecidos pelas instituições está o Microcrédito Produtivo Orientado (MPO). Este se caracteriza pela concessão de pequenos empréstimos para mutuários investirem em projetos profissionais e não de consumo individual, como no caso do crédito popular. O MPO é concedido de modo capacitado e assistido, no qual o agente de microcrédito exerce papel fundamental, com base no relacionamento direto e personalizado entre a instituição e o tomador de empréstimo (MONZONI NETO, 2006).

A representação gráfica da relação entre os três termos acima descritos pode ser encontrada na Figura 1 abaixo. O presente estudo trata do círculo menor, que corresponde ao Microcrédito Produtivo Orientado, em particular de uma forma contratual da sua concessão: a de responsabilidade individual.

No presente estudo, o termo microcrédito será sempre utilizado como referência ao Microcrédito Produtivo Orientado. O tomador de empréstimo, ou mutuário, representa o pequeno empreendedor cliente do microcrédito. A forma contratual de responsabilidade individual se refere à opção pela instituição financeira de concessão de microcrédito em empréstimos individuais, sem lançar mão do colateral social, ou da responsabilidade coletiva. O contrato de empréstimo é estabelecido entre a instituição, representada pelo agente de microcrédito, e o tomador de empréstimo, o qual responderá sozinho pelo sucesso do seu projeto, que possibilitará o pagamento das prestações, ou pelo insucesso, que poderá levar ao não pagamento ou default.

Figura 1: Conceitos de microfinanças, microcrédito e MPO.

FONTE: ALVES E SOARES, 2006.

1.3 Estrutura da Dissertação

O estudo está dividido em cinco capítulos. Após este primeiro capítulo introdutório segue a fundamentação teórica do trabalho, dividida nas contribuições principais das duas literaturas nas quais este estudo se sustenta: microcrédito e Base da Pirâmide. O capítulo subsequente apresenta a abordagem metodológica e as técnicas de coleta de dados escolhidas para responder a pergunta de pesquisa. O quarto capítulo consiste no desenvolvimento da pesquisa e está dividido em duas etapas. A primeira, mais breve, consiste nas informações levantadas por meio de entrevistas não estruturadas feitas com organizações de Microcrédito Produtivo Orientado de Curitiba. Estas informações são relevantes para o desenho do estudo de caso, apresentado adiante na segunda parte do quarto capítulo. Após a apresentação do estudo de caso, o quarto capítulo finaliza apresentando um diálogo dos dados coletados por meio do caso analisado com o discutido na teoria, com o objetivo de encontrar convergências entre as considerações sobre formas contratuais e criação de valor compartilhado. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, limitações e direcionamentos subsequentes de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objeto de pesquisa abordado pelo presente estudo é a forma contratual de empréstimos individuais para concessão de microcrédito produtivo orientado no mercado brasileiro. O fenômeno consiste em bancos comerciais que optam por participar em operações de microcrédito por meio desta forma contratual de microcrédito, cujo risco e custo de transação são elevados. A plataforma teórica escolhida para analisar esse fenômeno é a literatura da Base da Pirâmide, sintetizada na proposta da criação de valor compartilhado. Adicionalmente, estudos sobre concessão de microcrédito foram utilizados como fundamentos para compreender o fenômeno.

O encontro entre essas duas literaturas gera uma lacuna teórica que inspirou a realização do presente estudo. Por um lado, a literatura da Base da Pirâmide não relaciona opções de formas contratuais, em especial no caso do microcrédito, com a criação de valor compartilhado. Por outro lado, a literatura do microcrédito privilegia a adoção da forma contratual de responsabilidade solidária e aborda amplamente seus diferentes aspectos, no entanto poucos trabalhos focam a adoção da forma contratual de responsabilidade individual nas iniciativas de microcrédito. Em seguida serão apresentadas as principais contribuições dessas literaturas para o estudo do fenômeno escolhido para ser analisado.

2.1 Microcrédito

O montante de publicações acadêmicas em torno da temática do microcrédito é vasto, e uma breve consulta aos dados bibliométricos que constam no banco de dados Web of Science, disponível no website ISI Web of Knowledge da Thomson Reuters, indica a inserção deste assunto nos principais periódicos internacionais (WOS, 2012). Desde 1997 o site registrou 218 artigos publicados em áreas de pesquisa que vão de economia até direito e saúde pública, conforme visto no Quadro 1. O Quadro 2 mostra os dez primeiros periódicos por fonte de publicação, mostrando a ancoragem do tema no campo teórico do desenvolvimento econômico.

Quadro 1: Artigos publicados sobre microcrédito por área de pesquisa.

Nº	Área de Pesquisa
90	Economia de negócios
63	Administração pública
15	Direito governamental
15	Saúde ambiental pública ocupacional
14	Ecologia e ciências ambientais
13	Agricultura
12	Outros tópicos de ciências sociais
12	Estudos urbanos
8	Estudos de área
8	Geografia
8	Trabalho social

FONTE: WOS, 2012.

Quadro 2: Artigos publicados sobre microcrédito por fonte de publicação.

Nº	Fonte de Publicação
14	World development
8	Journal of development economics
6	Canadian journal of development studies
6	Environment and urbanization
5	African journal of business management
5	Journal of health population and nutrition
5	Journal of international development
4	Ids bulletin institute of development studies
4	Journal of development studies
4	Policy studies journal
4	Revista de economia mundial

FONTE: WOS, 2012.

Quando colocados em uma perspectiva histórica, os registros de publicações revelam mais sobre o interesse que este tema tem despertado entre os pesquisadores. O Gráfico 1 denota uma tendência crescente no número de itens publicados nos últimos cinco anos. A média de publicações entre 2002 e 2006 foi de 7 itens por ano, mas entre 2008 e 2012 esse número saltou para 27 artigos por ano. Não só este indicador subiu, como o número de citações por ano, conforme visto no Gráfico 2. A tendência observada nos últimos cinco anos indica para aceitação crescente do tema na academia, em função da inserção do tema na literatura.

Gráfico 1: Artigos publicados por ano.
 FONTE: WOS, 2012.

Gráfico 2: Artigos citados por ano.
 FONTE: WOS, 2012.

O presente capítulo não almeja discorrer sobre toda a bibliografia disponível no tema do microcrédito, tampouco resumi-la seria de proveito para lançar luz à forma contratual de responsabilidade individual, o objeto desta pesquisa. A seção 2.1.1 apresenta um resumo dos principais dilemas enfrentados na concessão do microcrédito, com base em artigos seminais da economia sobre o tema. Em seguida, a seção 2.1.2 apresenta as inovações do Microcrédito Produtivo Orientado para contornar esses dilemas. Por fim, a seção 2.1.3 introduz algumas

críticas ao MPO muito frequentes na literatura, discutindo características da forma contratual de responsabilidade individual.

2.1.1 Concessão de Microcrédito e Assimetria de Informações

As instituições bancárias tradicionais baseiam a tomada de decisão sobre a concessão de crédito nos critérios básicos de capacidade e disposição de pagamento do postulante, garantias reais e pessoais. A análise de concessão é feita consultando documentos contábeis e órgãos bancários e comerciais, sendo o processo todo realizado em uma agência bancária com um tratamento burocrático (NITSCH, SANTOS, 2001). Os argumentos geralmente usados para explicar o desinteresse dessas instituições na expansão da cobertura de seus serviços creditícios às atividades produtivas de pequeno porte na Base da Pirâmide são três: o alto custo operacional das pequenas operações, a falta de garantias que possam ser oferecidas e as dificuldades de monitoramento (NERI *et. al.*, in NERI, p. 35, 2008). A seguir cada um desses argumentos será tratado em maior profundidade.

O custo mais elevado de servir a Base da Pirâmide é de fácil intuição, sendo muitas vezes a primeira consideração para os banqueiros comerciais quando lhes é solicitado servir segmentos de baixa renda. Em seguida, há uma percepção elevada de que os custos seriam ainda mais agravados devido ao risco de crédito muito maior que os clientes deste tipo apresentam. Por fim, a gama subjacente de ativos costuma ser pequena demais para fazer o esforço todo valer a pena (CHU, 2007).

O argumento seguinte das dificuldades enfrentadas pelas organizações que operam atividades de crédito – a falta de garantias que podem ser fornecidas pelos tomadores de empréstimo – é decorrente da assimetria de informações. Sob a luz da teoria da agência, é possível identificar esta assimetria na relação entre o empreendedor tomador de empréstimo, no papel de “agente”, e a organização concedente de empréstimo, no papel de “principal”. No entanto, para evitar confusão com os termos agente-principal, devido à teoria da agência, e o termo agente de microcrédito, importante para o fenômeno a ser estudado, o pequeno empreendedor cliente de microcrédito será identificado como tomador de empréstimo, tomador de crédito ou

mutuário. Três são os problemas, para a análise de concessão de microcrédito, relacionados a essa assimetria de informação: seleção adversa, risco moral e comprometimento limitado.

A seleção adversa no mercado de crédito foi primeiramente abordada pelo artigo seminal de Stiglitz e Weiss (1981), no qual apresentaram a relação inversa entre taxa de juros cobrada pelo banco e seu retorno esperado dentre as características principais do racionamento de crédito. Os autores argumentam que os bancos podem optar por não aumentar a taxa de juros cobrada, mesmo diante de um excesso de demanda por crédito. Isso ocorre pois aumentá-la poderia significar uma redução na taxa de retorno esperada do banco, porque a probabilidade de inadimplência aumentaria.

A primeira razão apresentada para essa relação inversa foi o fato de as taxas de juros mais elevadas reduzirem a proporção de tomadores de empréstimos de baixo risco ao atrair indivíduos cuja aversão ao risco é menor, piorando a carteira de empréstimo do banco (STIGLITZ, WEISS, 1992). É um problema *ex-ante* de assimetria de informação, pois o banco desconhece as características idiossincráticas do indivíduo, ficando sujeito à seleção adversa.

A segunda razão apresentada pelos autores se deve ao fato dessas taxas de juros mais elevadas induzirem os tomadores de empréstimo ao comportamento mais arriscado, o chamado efeito incentivo. Uma vez que o esforço não é observado pelo banco e o pagamento só é viável se o projeto for bem sucedido, os tomadores de empréstimo mais pobres enfrentarão poucos incentivos para serem diligentes, aumentando a probabilidade de fracasso do projeto e default (não pagamento). Assim, os credores cobram taxas de juros mais altas dos indivíduos com nível baixo de riqueza, fazendo com que alguns potenciais empreendedores com esse nível sejam incapazes de ou relutantes em iniciar os negócios em qualquer escala para taxas tão altas de juros. Por outro lado, à medida que aumenta a riqueza, os empreendedores se autofinanciam e o interesse por empréstimos diminui (PAULSON, TOWNSEND, 2003). O risco moral é um problema *ex-post* de informação assimétrica em razão de o banco desconhecer o que pode ser feito com o recurso uma vez emprestado para o indivíduo.

Por fim, os tomadores de empréstimo são pessoas heterogêneas em sua capacidade de comprometimento aos projetos de empréstimo assumidos com o banco devido às diferenças na posse de bens que constem como passivo, entre si. Os pequenos empreendedores

completam suas participações pessoais em atividades empreendedoras por meio de empréstimos, nos quais a riqueza (passivo) atua como colateral e limita a possibilidade de dar default, ou não pagamento. O termo “riqueza” pode causar uma compreensão errônea, uma vez que estamos falando de pessoas com restrições ao mercado tradicional financeiro justamente por pertencerem a classes socioeconômicas menos abastadas. Todavia, este é o pensamento subjacente do problema de comprometimento ou passivo limitado: algumas pessoas, desprovidas de riquezas que sirvam como colateral ou garantias na concessão de crédito, se tornam excluídas do mercado de crédito, por mais que tivessem grande potencial de se tornarem clientes adimplentes.

Deste modo, agentes com baixo nível de riqueza enfrentarão restrição de crédito e alguns tomadores de empréstimo potenciais não serão capazes de financiar seus projetos empreendedores, ocasionando uma exclusão do mercado de crédito devido ao problema de comprometimento limitado (PAULSON, TOWNSEND, 2003). As dificuldades de monitoramento nos serviços de crédito nascem dessa característica, mas se devem também às características do ambiente institucional da concessão de crédito. O enforcement do relacionamento assumido entre o tomador de empréstimo e a concedente depende da qualidade das instituições formais e informais que regulam essa relação e a sua devida implantação. A existência de passivo limitado também é um problema institucional, uma vez que a pena que o banco pode aplicar ao indivíduo no caso de default é restrita pelo alcance da justiça e às regras socialmente aceitas (o que não ocorre com a máfia e agiotas).

2.1.2 Microcrédito Produtivo Orientado

Conforme mencionado anteriormente, mudanças significativas ocorreram no panorama mundial do microcrédito com a criação do Grameen Bank. Estas se tornaram mais visíveis com o reconhecimento dos impactos do banco na criação de desenvolvimento econômico e social na “Base da Pirâmide” mediante o Prêmio Nobel da paz, concedido ao seu fundador, o economista Muhammad Yunus, no ano de 2006. O banco tornou-se precursor mundial de práticas inovadoras para contornar as principais barreiras, ao prezar por alternativas radicais em quase todos os aspectos em comparação aos bancos tradicionais (YUNUS, 2008). As duas principais mudanças são observadas no empréstimo solidário, com a concessão de

empréstimo a um grupo de indivíduos ao invés de empréstimos individuais, e no papel do agente de microcrédito, o qual realiza um exame muito mais próximo da realidade dos tomadores de empréstimo.

O problema de agência é reduzido ao mudar a relação agente-principal, concedendo o microcrédito não individualmente, mas a grupos por meio dos empréstimos solidários, nos quais cada membro se sente pressionado pelos demais a ser adimplente, uma vez que o empréstimo de um depende da adimplência dos seus colegas de grupo – situação conhecida como “colateral social”. Além disso, os participantes do grupo têm maior informação sobre a capacidade de pagamento dos demais, se comparadas às informações disponíveis aos bancos. Com a formação de grupos, o problema do custo de monitoramento e do risco moral também é reduzido, por meio do monitoramento dos pares (peer monitoring), o qual introduz um incentivo a não tomar riscos excessivamente elevados enquanto pessoas próximas controlarem a utilização dos recursos umas às outras. Por fim, o problema de seleção adversa é minimizado por meio do processo de seleção (sorting) característico desses grupos de empréstimo, pois indivíduos com o mesmo perfil de risco tendem a se agrupar, permitindo a cobrança de taxas de juros diferenciadas pelos bancos para cada grupo de indivíduos segundo o perfil de risco (NERI, 2008).

Para a formação do grupo, os integrantes devem participar de um curso de formação no banco, no qual aprendem a metodologia de funcionamento, participando das reuniões por um turno do dia (manhã, tarde ou noite). Ao final deste curso, os integrantes são avaliados mediante um exame, passo fundamental para a aprovação do grupo solidário junto ao banco e início das atividades (YUNUS, 2008).

No Brasil é possível encontrar diversos programas de microcrédito em operação, no entanto a quantidade de contratos ofertada é inferior se comparada a países com nível de renda similar ao brasileiro. O mercado de crédito privilegia os contratos de microcrédito voltado ao consumo em detrimento do produtivo, o que explica três características dos empréstimos: costumam ser mais de curto prazo, atingem a parcela com renda mais alta dentre as populações carentes e dispõem de tecnologias provenientes mais do desenvolvimento do crédito direto ao consumidor do que das experiências internacionais bem-sucedidas no microcrédito produtivo (NERI, MEDRADO, *in* NERI, p.143, 2008). Há espaço, portanto, para o desenvolvimento de iniciativas de Microcrédito Produtivo Orientado no país.

Além das inovações do empréstimo solidário, o Grameen Bank introduziu novas práticas na concessão do microcrédito, como os empréstimos progressivos, com taxas menores à medida que os mutuários se provavam adimplentes; programação mais frequente de pagamento em prestações semanais ou mensais; prestações públicas; ênfase no público alvo feminino; flexibilidade na exigência de colateral (YUNUS, 2008). Como o foco de análise do presente estudo se baseia nas formas contratuais, as inovações acima não serão abordadas.

2.1.3 Críticas ao MPO – Responsabilidade Solidária e Individual

O Microcrédito Produtivo Orientado, com as práticas inovadoras introduzidas com Mohammad Yunus e o Grameen Bank, não é a solução perfeita para o problema da restrição de crédito na base da Pirâmide. Segundo apontado na seção anterior, a concessão de microcrédito por meio de grupos de empréstimos – o caso da responsabilidade solidária – é considerada uma melhor opção aos mutuários apenas quando os custos de monitoramento são inexistentes (STIGLITZ, 1990). Na presença de restrição ao crédito, um contrato de responsabilidade coletiva deveria aumentar o bem estar e a quantidade de crédito oferecida aos grupos, tanto pela redução do risco moral, da seleção adversa ou pela melhor execução (enforcement) dos contratos (*Ibid*, 1990). No entanto, a presença dos custos de monitoramento para os membros do grupo solidário figura entre as principais reclamações dos mutuários ao longo do tempo quanto a essa modalidade de empréstimo. O custo de monitoramento, transferido aos membros do grupo solidário, acaba sendo muito oneroso para os mutuários, aumentando o risco transferido a eles, o que reduz o bem estar gerado na transação (OTERO, RHYNE, 1994; WYDICK, 2001).

Além do efeito negativo direto sobre a utilidade dos membros do grupo descrito no parágrafo anterior, o risco imposto pelos contratos de responsabilidade coletiva tem um efeito complementar. O empréstimo a grupos solidários reduz o risco dos projetos mais arriscados de serem levados individualmente (MADAJEWICZ, 2011), pois o mutuário que não for bem sucedido em seu projeto e der calote terá seu pagamento coberto pelos demais membros do seu grupo solidário. Assim sendo, o contrato solidário tem um efeito adverso aos mutuários, ou seja, permite um incentivo à escolha por projetos mais arriscados. Para garantir que os

mutuários escolham o projeto mais seguro, a literatura sugere que o credor ofereça contratos de responsabilidade coletiva de valor menor do que individual (*Ibid*, p.108).

No passado, alguns estudos assumiram como certo que mutuários em grupos solidários podem monitorar a um custo menor do que o credor (BANERJEE *et al.*, 1994; ITOH, 1993; STIGLITZ, 1990; VARIAN, 1990). No entanto, este pressuposto não é amplamente apoiado por evidência e não é necessário nem suficiente para que contratos de responsabilidade solidária sejam preferidos aos de responsabilidade individual (MADAJEWICZ, 2011).

Uma alternativa ao crédito bancário tradicional é o microcrédito individual (NITSCH, SANTOS, 2001), que difere das inovações introduzidas com o Grameen Bank. Nessa modalidade, a figura do agente de microcrédito mantém sua relevância crucial para a análise de concessão, porém com responsabilidades diferentes. Quanto à operação das atividades de microcrédito, dificuldades também podem surgir devido à inegável assimetria de informação, que pode levar à seleção adversa, risco moral e problemas de compromisso limitado. Também existem obstáculos provenientes das características de aplicação (enforcement) do contrato, cujos fundamentos se baseiam na qualidade das instituições formais e informais que levam à confiança entre os indivíduos. Considerando que os processos de seleção podem atrair indivíduos com esforços antecipados diferentes e riscos de projeto diferentes, a efetiva execução dessas iniciativas depende de uma sondagem muito mais específica, ou seja, com uma melhor classificação (sorting) e triagem (screening), sobretudo em etapas relacionadas com a capacidade de decisão do agente de microcrédito (*Ibid.*, 2011).

Fica, portanto, a cargo do agente de microcrédito a avaliação da capacidade de pagamento por meio da análise de fluxo de caixa, dívidas e bens tanto da empresa como da família do futuro cliente, por meio de entrevistas e visitas à casa e ao negócio do mesmo (NITSCH, SANTOS, 2001). Esta prática reduz em grande parte o problema de assimetria de informação e permite que as condições de microcrédito sejam ajustadas de acordo com o fluxo de caixa do cliente. Os custos de monitoramento recaem sobre as atividades do agente de microcrédito, que visita o cliente em caso de atrasos no pagamento e o pressiona a pagar a parcela acrescida de multa (*Ibid.*, 2001). A pressão é exercida pela possibilidade de apreensão de objetos oferecidos em garantia ao microcrédito, geralmente de maior valor de uso do que de venda. Os problemas de agência, seleção adversa e risco moral, comentados na seção 2.1.1, não são diretamente

controlados, no entanto são reduzidos quanto maior for a relação de confiança entre o agente de microcrédito e o cliente (*Ibid.*, 2001).

Em contextos institucionais e culturais diferentes, dois estudos obtiveram resultados diferentes ao comparar os efeitos sobre os benefícios gerados aos mutuários a partir dos contratos de responsabilidade individual e coletiva. Ambos consideraram heterogeneidade de riqueza entre os emprestadores que sofriam restrição ao crédito, separando-os entre mais ou menos providos de riqueza – wealthier e poorer low-income borrowers. No caso das instituições de microcrédito em Bangladesh os emprestadores mais providos de riqueza dentre os mutuários de baixa renda tiveram maior utilidade e empréstimos maiores em contratos de responsabilidade individual mesmo quando o emprestador não consegue monitorar (MADAJEWICZ, 2011). Já no caso das instituições de microfinanças da região autônoma de Xinjiang Uygur na China os lares mais providos de riqueza tendiam para os grupos solidários e os lares mais pobres usavam empréstimos individuais, por temerem ter de pagar por outros e não desejarem que seus pares soubessem sobre seu status econômico (YANG, JIALALI, WEI, 2011).

De acordo com estudos, os contratos de responsabilidade coletiva e individual são independentemente otimizados, conseguindo alcançar altas taxas de adimplência e lucro com programas não subsidiados pelo governo, pois abordam públicos diferentes (MADAJEWICZ, 2011). Os empréstimos a grupos solidários – responsabilidade solidária – proporcionam maior utilidade e empréstimos maiores a mutuários de menor renda, dentre os que já sofrem restrição ao crédito, com um custo de monitoramento menor, uma vez que ele é transferido pela atuação dos membros do grupo. Já os empréstimos de responsabilidade individual proporcionam maior utilidade e empréstimos maiores aos mutuários de maior renda, dentre os que já sofrem restrição ao crédito, sem custo de monitoramento (*Ibid.*, 2011).

Estudos diferentes exploraram as principais características desta forma contratual e os condicionantes do sucesso dos contratos de responsabilidade coletiva frente aos de responsabilidade individual (KRITIKOS, VIGENINA, 2005; ARNOLD, REEGER, STEGER, 2009; BHOLE, OGDEN, 2010). O conhecimento gerado sugere que os condicionantes de sucesso relevantes são diferentes caso a caso, definidos de modo situacional. Nestes estudos, o sucesso das formas contratuais de responsabilidade individual e coletiva está intimamente relacionado às características institucionais e culturais de cada situação. Ademais, o grupo de

incentivos aos quais os mutuários estão expostos é diferente para cada forma contratual, portanto, os possíveis efeitos sobre o bem estar dos mutuários dos empréstimos individuais ou grupos solidários são diferentes.

Estas afirmações abrangem questões de bem estar, relacionadas à possibilidade de valor criado para os clientes mutuários dos empréstimos de microcrédito. O que explicaria a geração de valor para as empresas, todavia, não é abordado por estes estudos. A próxima seção apresenta a literatura da Base da Pirâmide, fornecendo fundamentação teórica para analisar o fenômeno de pesquisa.

2.2 Literatura da Base da Pirâmide (BoP)

Ao longo dos últimos anos, duas áreas de pesquisa aparentemente díspares – estratégia competitiva e redução da pobreza – passaram a ter cada vez mais interesses em comum. A crescente convergência entre as áreas foi observada à medida que um segmento socioeconômico se tornou tema frequentemente abordado por escolas de negócio ao redor do mundo: a Base da Pirâmide (KARNANI, 2007). Erradicar ou reduzir a pobreza foram desafios por muito tempo circunscritos ao campo das políticas públicas e do desenvolvimento econômico, por governos e organizações internacionais (*Ibid.*, 2007). Por sua vez, o campo de pesquisa da estratégia competitiva, que atrai interesse de empresários e iniciativas organizacionais em geral, ocupou-se em explicar como um desempenho acima da média pode ser alcançado e mantido, desempenho medido geralmente por métricas financeiras (SEELOS, MAIR, 2007). Na justaposição destes dois campos teóricos se situa a proposta da Base da Pirâmide, que conjuga os interesses das duas áreas, e pode ser resumida na ideia de criação de valor compartilhado. Esta relação está exemplificada logo abaixo na Figura 2.

Figura 2: Campos teóricos da Proposta da Base da Pirâmide.

FONTE: Elaborado pela autora.

A relação entre essas duas áreas de pesquisa ainda não foi bem testada, posto que a literatura da Base da Pirâmide seja recente e ainda esteja em desenvolvimento, mas está fundamentada na proposição da criação de valor compartilhado (LONDON, ANUPINDI, SHETH, 2010), conforme ilustrado na Figura 2. Apontado como solução para os atuais cercos ao sistema capitalista, o princípio do valor compartilhado envolve criar valor econômico para a empresa de modo que também se crie valor para a sociedade ao abordar suas necessidades e desafios (PORTER, KRAMER, 2011). Vários autores proeminentes da literatura da Base da Pirâmide argumentam que as visões tradicionais de desenvolvimento econômico e estratégia de negócios podem não ser aplicáveis no segmento (LONDON, HART, 2004).

Por um lado a área de gestão estratégica tem forte fundamentação nas correntes dominantes de pensamento da teoria econômica, sendo que seus principais construtos remetem diretamente a interpretações econômicas, dentre eles a criação de valor, apropriação de valor e vantagem competitiva sustentada (FOSS, STIEGLITZ, 2010). Em contrapartida, falar de criação de valor mútuo consiste não só em criar valor econômico para a empresa, mas também em criar valor social, o que remete a um impacto local, seja por meio da oferta de bens ou serviços sociais (DEES, ANDERSON, 2003), benefícios sociais e econômicos

(PEREZ-ALEMAN, SANDILANDS, 2008), entre outros esforços que visam o desenvolvimento de capacidades humanas que constroem liberdade política e econômica (SEN, 1999).

Nesse contexto, diversas iniciativas de mercado surgiram nas últimas décadas, as quais fomentam cada vez mais o debate sobre lucratividade e seu real impacto para as comunidades, em especial para os indivíduos desse segmento marginalizado. Indícios corroboram com a proposição de que é possível para iniciativas baseadas em mercado criarem valor compartilhado ao abordar necessidades e restrições da população na Base da Pirâmide (SIMANIS, HART, 2006; MCFALLS, 2007; LONDON, ANUPINDI, SHETH, 2010; RAMANI, SADREGHAZI, DUYSTERS, 2011). Sob a perspectiva empresarial, a proposição da criação de valor compartilhado é atraente, pois as necessidades não atendidas na sociedade se apresentam como oportunidades de negócio (PORTER, KRAMER, 2011). A proposição também tem relevância sob a perspectiva da redução da pobreza, uma vez que melhorar o acesso dos produtores BoP ao mercado pode ter implicações substanciais para a redução de pobreza e os lucros podem superar doações no atendimento dos problemas (KARNANI, 2007).

2.2.1 Definição da Base da Pirâmide

Quando o assunto é gerar um impacto positivo nos indivíduos que se encontram na Base da Pirâmide, a definição desse segmento é o passo inicial a qualquer outra etapa de estudo. Como visto anteriormente, há uma confusão entre os autores quanto à definição do mercado. Este foi primeiramente calculado segundo o critério comumente utilizado na literatura de desenvolvimento econômico – a linha de US\$2 por dia por pessoa. Mas ao analisar as iniciativas consideradas como exemplos de sucesso, estas estavam voltadas a consumidores que viviam com cerca de US\$6 por dia. Certamente há uma grande diferença nas necessidades e prioridades enfrentadas pelas pessoas de acordo com a adoção do critério de pobreza, e adotar uma linha mais elevada obscurece essas diferenças e superestima o potencial na Base da Pirâmide (PITTA, QUESLAGA, MARSHALL, 2008).

Segundo o prêmio Nobel de Economia de 1998, Amartya Sen, a pobreza deve ser vista como privação de capacidades básicas em vez de meramente como baixo nível de renda, que é o critério tradicional de identificação de pobreza (SEN, 1999). Segundo o autor, a busca pela redução da pobreza deve consistir na redução e eliminação dessas privações e restrições, aumentando a liberdade de decisões dos indivíduos. Olhando para as pessoas da Base da Pirâmide, a grande maioria efetua transações nas economias informais que não são registradas em estatísticas oficiais de desempenho econômico, como o produto interno bruto. Encontram-se à margem dos mecanismos de mercado, assim como das características de aplicação, cumprimento e manutenção das regras e leis – enforcement. Desse modo, a maioria dos empreendedores e consumidores da Base da Pirâmide são mal ou insuficientemente servidos por fornecedores de baixa qualidade ou são explorados por fornecedores e intermediários predatórios (LONDON, HART, 2004).

Assim sendo, a Base da Pirâmide pode ser vista como o segmento socioeconômico de baixa renda que atua, sobretudo, no setor informal. Embora as características da informalidade possam variar de acordo com o contexto, o que permanece consistente é que os indivíduos desse mercado não são protegidos por regras institucionais estabelecidas encontradas na economia formal, o que os leva a operar negócios às margens da lei oficial (LONDON, ANUPINDI, SHETH, 2010). Sendo assim, no presente estudo, ao referirmos ao termo Base da Pirâmide estaremos tratando de indivíduos excluídos dos mercados tradicionais, em especial o mercado bancário e o acesso ao crédito, sem fazer referência a um nível específico de pobreza.

2.2.2 Proposta da Literatura BoP

Desde os primeiros esforços investigativos no campo de pesquisa da Base da Pirâmide, diferentes definições sobre este segmento e propostas de como ele se integra nos interesses empresariais podem ser encontradas na literatura, das quais duas visões se destacam. Os primeiros textos sobre a Base da Pirâmide exortam os executivos para o mercado inexplorado de milhões de indivíduos situados nela, uma oportunidade de negócios imperdível. Argumentam que ao estimular o comércio e desenvolvimento nos fundamentos da pirâmide econômica, as empresas multinacionais poderiam melhorar radicalmente as vidas de bilhões

de pessoas e colaborar para tornar o mundo um lugar mais estável e menos perigoso. Para tanto, as empresas precisariam apenas agir em seu próprio interesse, uma vez que existem diversos benefícios empresariais para a entrada em novos mercados. As empresas multinacionais deveriam assumir o papel de liderança, investindo em tecnologias, readequando práticas e atitudes executivas de modo a aproveitar a oportunidade (PRAHALAD, HAMMOND, 2002).

Desse modo, ao olhar para as economias emergentes, uma lente de capitalismo inclusivo (PRAHALAD, HART, 2002) poderia ser utilizada pelas grandes empresas. Neste caso, a promessa eminente não estaria mais nos milhões de consumidores abastados do mundo desenvolvido ou presentes nas camadas médias das economias emergentes, mas sim nos bilhões de consumidores mais pobres que estavam entrando na economia de mercado pela primeira vez. O investimento das empresas multinacionais na Base da Pirâmide significaria tirar pessoas da pobreza e da miséria, o que poderia chegar a cerca de quatro bilhões de pessoas com renda anual per capita inferior a US\$1500, segundo os cálculos de Prahalad e Hart (2002).

Para que isso seja possível, os pesquisadores advertem que é preciso superar alguns pressupostos sobre o padrão de consumo dos indivíduos que compõem a Base da Pirâmide e suposições que influenciam a visão das economias desenvolvidas. Com a estrutura corrente de custos, empresas acreditam não ser possível competir nesse mercado de modo lucrativo. Acreditam também que os mais pobres não conseguem comprar e não veem utilidade em produtos e serviços comuns em mercados desenvolvidos, imaginando que apenas estes últimos apreciam e pagariam por tecnologias novas, enquanto os mais pobres podem usar tecnologias das gerações anteriores (PRAHALAD, HAMMOND, 2002).

Grandes empresas pressupõem que a Base da Pirâmide não é importante para a viabilidade de longo prazo do negócio e que ela pode ser atendida pelos governos e ONGs. Imaginam também que os gestores não estão interessados em desafios de negócio com dimensões humanitárias, que o entusiasmo intelectual está nos mercados desenvolvidos e que é difícil encontrar gestores talentosos que gostariam de trabalhar na Base da Pirâmide (PRAHALAD, HART, 2002).

Em contrapartida, os autores argumentam que a concorrência na Base da Pirâmide não é tão acirrada quanto se assume, inclusive as pessoas costumam pagar mais caro para a maioria dos produtos do que a classe média. Sendo assim, há muitas oportunidades para empresas grandes operarem, com economias de escala e cadeias de suprimento eficientes. O poder de compra individual pode ser baixo, mas o consumo agregado das comunidades pobres é alto. Seu orçamento restrito não significa que a população na Base da Pirâmide não consuma produtos sofisticados que não são de necessidade essencial. Pelo contrário, os autores acreditam que eles são consumidores de itens que tragam qualidade para o dia a dia e também estão prontos para adotar novas tecnologias que contribuam para isso, melhorando suas oportunidades econômicas (PRAHALAD, HAMMOND, 2002).

Com efeito, a proposta da fortuna na Base da Pirâmide atraiu grandes empresas, que transformaram seus modelos de negócio a partir dessa lógica. Em suma, a visão inicial dos primeiros autores sobre o potencial na Base da Pirâmide abordava sua população como consumidores. Recomendava-se prestar atenção às necessidades da população de baixa renda e reduzir as faixas de preço dos produtos. Assim, as empresas ofertaram produtos em embalagens individuais (sachês), reduziram os custos de produção, estenderam os serviços de distribuição a empresas familiares do estilo “mom-and-pop”⁵, e investiram em parcerias com ONGs (HART, SIMANIS, 2008). Este primeiro desenvolvimento da literatura da Base da Pirâmide ficou conhecido como BoP 1.0, conforme resumido e apresentado mais abaixo no Quadro 3. A pergunta que direcionava os esforços das empresas era como as grandes corporações poderiam servir os clientes de baixa renda de modo lucrativo.

A essas articulações iniciais da proposta de negócios na Base da Pirâmide se seguiram diversas críticas, e dentre os principais críticos destaca-se Karnani (2007). Este refez os cálculos apresentados por Prahalad e Hart (2002) e defendeu que o tamanho do mercado potencial da Base da Pirâmide não deveria passar de 2.7 bilhões de pessoas ao invés de 4 bilhões, \$1.2 trilhões e não \$13 trilhões de dólares, segundo a paridade do poder aquisitivo – PPA. O erro no conceito do potencial desse novo mercado consumidor levou os proponentes a superestimarem seus benefícios às empresas. Por Karnani (2007) a proposta foi julgada como

⁵ Os negócios no estilo “mom-and-pop” são lojas pequenas como quiosques e barracas nas ruas. Apesar de cobrarem preços acima dos encontrados em supermercados e padarias, configuram entre as escolhas usuais de compras dos consumidores por serem muito práticas, ofertando produtos de uso cotidiano como cigarros e bebidas em unidades individuais. Além disso, muitos dos consumidores costumam ter laços familiares ou de amizade com os donos. São lojas muito comuns na América latina (NIEZEN, RODRIGUEZ, 2008).

falha e inconsistente quando comparada às evidências. As atividades usadas como exemplos explorados por Prahalad e Hart (2002) e Prahalad e Hammond (2002) não representavam iniciativas na Base da Pirâmide, segundo o próprio conceito utilizado por eles – abaixo da linha da pobreza de US\$2,00 por dia, mas sim iniciativas no meio da pirâmide – algo em torno de US\$6,66 por dia ou mais. Grandes empresas multinacionais operando em mercados emergentes precisam repatriar seus lucros segundo taxas correntes de câmbio do mercado financeiro, e não de acordo com o PPA, o que reduziria esse mercado potencial para menos que \$0.3 trilhão. Assim sendo, a tão divulgada fortuna na Base da Pirâmide precisava ser reconsiderada (KARNANI, 2007).

Outro erro conceitual apontado por Karnani (2007) concerne ao termo *affordability* – a capacidade de adquirir bens e serviços de mercado – da população na Base da Pirâmide. Antes de supor que ofertar mais produtos para o consumo dessa população possa, de modo significativo, contribuir para a redução da pobreza, não se pode negligenciar a principal característica desse mercado: eles não conseguem comprar mais. Eles já gastam a maioria do que ganham e não conseguem poupar quase nada. Para melhorar a *affordability* dos mais pobres é preciso aumentar sua renda real, que é possível por duas vias: abaixando o preço dos produtos que eles necessariamente consomem (comida, roupa e combustível), ou aumentando sua renda nominal. Destas duas, Karnani (2007) argumenta que a melhor forma de reduzir a pobreza é a segunda, de preferência com os mais pobres comprando bens produzidos por outros na Base da Pirâmide. Para o autor, iniciativas de negócios direcionadas ao mercado consumidor na Base da Pirâmide em geral representam um impasse: não podem ser ao mesmo tempo lucrativas e vantajosas socialmente, em especial as que dependem de economias de escala. A melhor chance para essas iniciativas alcançarem lucratividade está na redução significativa de preços por meio de alterações inovadoras no trade-off entre preço e qualidade – a escolha de um em detrimento do outro – de uma maneira aceitável para os mais pobres (*Ibid*, 2007).

A partir dessas principais críticas, outros autores se somaram (MCFALLS, 2007; JAISWAL, 2008) e uma segunda visão sobre como a Base da Pirâmide se integra nos interesses empresariais começou a tomar forma, uma que considerasse as pessoas desse segmento como produtores e parceiros de negócios.

Quadro 3: Dois momentos da literatura da Base da Pirâmide

BoP 1.0	BoP 2.0
BoP como consumidores.	BoP como produtores e parceiros de negócios.
Profunda atenção às necessidades da população de baixa renda.	Diálogo profundo entre as empresas e a comunidade.
Reduzir faixas de preço dos produtos.	Ampliar imaginação empresarial.
Ofertar produtos em embalagens individuais (sachês), reduzir os custos de produção, estender os serviços de distribuição.	Convergência de capacidades empresariais e comunitárias, construção de comprometimento mútuo.
Relacionamento próximo mediado por ONGs.	Parcerias diretas e pessoais facilitadas por ONGs.
Lógica orientada para “vender aos mais pobres”.	Lógica orientada pela “co-criação de negócios”.

FONTE: HART, SIMANIS, 2008.

Os indivíduos na Base da Pirâmide passaram a ser vistos como potenciais parceiros de negócios. As mudanças na abordagem se dariam por meio de diálogo profundo entre as empresas e a comunidade, ampliação da imaginação empresarial, convergência de capacidades empresariais e comunitárias, construção de compromissos compartilhados e parcerias diretas e pessoais facilitadas por ONGs (HART, SIMANIS, 2008). O novo problema das empresas passou a ser como as empresas poderiam empreender conjuntamente com os indivíduos na Base da Pirâmide de modo lucrativo. Esta releitura da literatura da Base da Pirâmide ficou conhecida como BoP 2.0, conforme apresentado acima no Quadro 3.

2.2.3 Criação de Valor Compartilhado

A proposta da Base da Pirâmide gira em torno da criação de valor compartilhado, que ganhou notoriedade apenas recentemente. Sua definição consiste na adoção de práticas políticas e operacionais que reforçam a competitividade de uma empresa e simultaneamente melhoram as condições econômicas e sociais nas comunidades onde estas empresas operam (PORTER, KRAMER, 2011). O termo está intimamente relacionado com a escolha de uma nova lógica de negócios. Porter e Kramer (2011) chamam atenção para três principais oportunidades à disposição das empresas para criar valor compartilhado: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valores e viabilizar o desenvolvimento de clusters.

Os empreendimentos orientados por essa lógica são muito variados em seus objetivos sociais e métodos de operação, e os desafios a serem enfrentados dependem de onde na cadeia de valor as iniciativas visam criar valor social. As empresas devem estar dispostas a investir tempo, recursos e treinamento para garantir que os produtores criem bens e serviços com algumas barreiras à entrada e um nível razoável de produtividade, de modo a evitar a armadilha de produzir mercadorias que são fáceis de reproduzir e mantêm os pobres na pobreza (DEES, ANDERSON, 2003). Para criar impactos sociais é importante poder mensurá-los por meio de métricas sociais, assim como é possível medir o desempenho econômico de uma empresa por meio de métricas financeiras. Na ausência dessas métricas, as empresas perdem a oportunidade de avaliar seu desempenho de acordo com seus objetivos de atuação (MCFALLS, 2007).

Iniciativas orientadas sob a lógica de negócios que visa lucratividade buscam sustentabilidade das suas operações no longo prazo. Já uma iniciativa sem fins lucrativos tende a ser insustentável no longo prazo, por depender de doações e não cobrir seus custos de operação. Os negócios sociais, termo introduzido pelo Prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus, seguem uma lógica not-for-loss. Segundo ela, esses negócios devem no mínimo cobrir os custos de operação, no entanto não costumam cobrir o custo de oportunidade de capital. Esta é uma característica essencial para garantir a verdadeira viabilidade da iniciativa no longo prazo e a sua habilidade de ganhar escala por conseguir atrair capital adicional. Se o retorno do investimento em um negócio social for menor do que o custo de capital, o acesso ao capital limitar-se-á a doações e seus investidores terão o perfil de filantropos. Evitar perdas operacionais não é condição suficiente para que uma iniciativa seja considerada baseada no mercado. O sucesso destas iniciativas no contexto da Base da Pirâmide está intimamente relacionado ao alcance de lucros econômicos, e para tanto, seguir os princípios básicos de economia e negócios são fundamentais: objetivos focados, compreensão dos clientes e valorização o papel das economias de escala e escopo. (GARRETE, KARNANI, 2010).

O desafio enfrentado pelas iniciativas de mercado voltadas à Base da Pirâmide consiste, portanto, em projetar estratégias empresariais para aliviar a pobreza, o que implica desenvolver negócios rentáveis que forneçam produtos e serviços socialmente benéficos para os pobres, de modo que realmente melhorem a qualidade de suas vidas (*Ibid*, 2010). No entanto, poucos são os casos bem sucedidos de iniciativas lucrativas do gênero que comercializam bens socialmente úteis em mercados de baixa renda e operam em larga escala

(*Ibid*, 2010). O fato de alguns casos não representarem exemplos de sucesso endossa a ideia de que existem condições para que seja possível desenvolver estratégias empresariais focadas em atender as necessidades dos produtores na Base da Pirâmide que possibilitem a criação de valor compartilhado. Assim sendo, a problemática substancial recorrente na literatura dessa área deixa de ser um questionamento se as iniciativas de mercado beneficiam ou não a população alvo, mas passa a ser a busca pelas condições que possibilitam o desenvolvimento dessas estratégias empresariais (PEREZ-ALEMAN, SANDILANDS, 2008). Não é claro para o mundo dos negócios quando vale a pena investir na Base da Pirâmide, mas os possíveis ganhos disponíveis às empresas já são tema de estudos acadêmicos. As seguintes seções deste capítulo apresentam brevemente dois principais tipos de resultados para as empresas a partir da lógica da criação de valor compartilhado.

2.2.3.1 Valor Tangível – Oportunidade de Negócio

Certamente é possível identificar benefícios tangíveis da participação de empresas em oportunidades de negócios no mercado da Base da Pirâmide. De fato, a primeira onda da proposta BoP baseou-se majoritariamente em exemplos de empresas que identificaram nichos de mercado consumidor na Base da Pirâmide e lograram lucros antes completamente desconsiderados por negligenciarem o poder de compra potencial desse segmento. No entanto, como já foi visto anteriormente, essa abordagem foi questionada pela literatura BoP, estando hoje em discussão diferentes estratégias empresariais para lidar com as necessidades das pessoas na Base da Pirâmide com geração de valor para as empresas (HART, SIMANIS, 2008).

Com a experiência das grandes corporações na primeira leva de investimentos BoP percebeu-se que não bastava simplesmente transpor os modelos de negócios dos países desenvolvidos e aplicá-los aos países em desenvolvimento. As empresas acabavam atingindo apenas as camadas mais abastadas dentre as pessoas na Base da Pirâmide, por meio de opções similares aos produtos comercializados em mercados topo da pirâmide (high-end options) que nos países em desenvolvimento não são grandes o bastante para gerar retornos suficientes (LONDON, HART, 2004; EYRING, JOHNSON, NAIR, 2011). Ademais, as empresas passaram a perceber melhor uma oportunidade vasta de investir no middle market, o qual tem

muitas necessidades básicas ainda não exploradas (*Ibid*, 2011). Deste modo houve uma mudança na concepção de que a Base da Pirâmide deveria ser acessível somente por meio de produtos para os indivíduos drasticamente desprovidos de riquezas (low-end options).

Não tão claros, e por esta razão, passíveis de investigação científica, são os benefícios intangíveis das iniciativas empresariais de acordo com a proposta BoP. A lógica de negócios de criação e apropriação de valor aponta para um caminho de busca para essa resposta que passa pela análise do fenômeno sob a luz da reputação corporativa, como se verá no item a seguir.

2.2.3.2 Valor Intangível – Reputação

Na literatura acadêmica da reputação corporativa existem três principais correntes conceituais e cada qual usa um conceito diferente para identificar os tipos de associações empresariais que os indivíduos podem fazer com relação às firmas. São elas: as expectativas sociais que as pessoas têm a respeito de uma empresa; os traços de personalidade diferentes que as pessoas atribuem a uma empresa; as diferentes razões que as pessoas têm para confiar ou não em uma empresa (BERENS, VAN RIEL, 2004).

A reputação corporativa é uma representação coletiva das ações passadas de uma empresa e os resultados que descrevem a capacidade da empresa para entregar resultados de valor para múltiplos stakeholders (FOMBRUN, VAN RIEL, 1997). A contribuição da abordagem teórica das ciências econômicas a essa definição considera que, num mundo com assimetria de informações, as reputações são sinais de informação que aumentam a confiança do observador nos produtos e serviços oferecidos pela firma. Os gestores podem fazer uso estratégico da reputação de sua empresa para sinalizar sua atratividade e seus atributos de qualidade não observados.

2.3 Contribuições do Capítulo

O Microcrédito Produtivo Orientado é historicamente relacionado com iniciativas empresariais atuando na Base da Pirâmide, tendo seu início marcado com os esforços de Muhammad Yunus em Bangladesh. A experiência do Grameen Bank contribuiu para o aumento do alcance dos programas de microcrédito, atingindo grupos antes desprovidos de serviços bancários formais, dentre eles o microcrédito. Suas peculiaridades foram inspiradas nas limitações dos programas creditícios tradicionais. No entanto, algumas características suas se mostraram inflexíveis e de difícil execução em contextos diferentes, devido à dificuldade de formação e treinamento dos grupos segundo a metodologia da organização e também aos custos que eram repassados aos mutuários membros dos grupos solidários.

A literatura do microcrédito apresenta poucos trabalhos que focam a adoção da forma contratual de responsabilidade individual nas iniciativas de microcrédito, e os estudos que existem são recentes, não conversando entre si. Não só as estratégias empresariais como a literatura em geral privilegiam a adoção da forma contratual de responsabilidade solidária e abordam amplamente seus diferentes aspectos, mas as características principais e os fatores de sucesso da forma contratual de responsabilidade individual ainda são passíveis de serem exploradas.

Assim sendo, existe uma oportunidade de aprofundamento teórico nas pesquisas sobre estratégias empresariais atuando com contratos de responsabilidade individual de concessão de microcrédito, o qual resulta no atendimento de uma necessidade da Base da Pirâmide: acesso aos serviços financeiros e mercados tradicionais. Por estratégias empresariais entendem-se soluções empregadas por iniciativas de mercado, ou seja, que cobrem os custos de oportunidade do capital e busquem operar em larga escala (GARRETTE, KARNANI, 2010). Por atender as necessidades considera-se atuar em uma necessidade desses indivíduos em questão, caracterizada como uma privação de capacidade básica (SEN, 1999) que dificulta ou impede a criação e a apropriação de valor pelos produtores da Base da Pirâmide (LONDON, ANUPINDI, SHETH, 2010).

Poucas são as evidências empíricas de empresas combinando desempenho social com o desempenho financeiro (GARRETTE, KARNANI, 2010). Estudos comparativos entre as

empresas que investem em programas sociais contra aquelas que não investem sugerem que o gasto social não compensa, a menos que ocorra em resposta a um ataque contra a reputação da empresa (VOGEL, 2005). Margolis e Walsh (2003) relataram uma associação positiva entre o desempenho social e financeiro das empresas, principalmente quando a atuação social estava relacionada às atividades centrais da empresa. O foco, no entanto, permanece sobre o "business case" em vez de expandi-lo para um discurso normativo, pois não há resultados conclusivos sobre o valor dos investimentos sociais em contraponto aos outros investimentos realizados pelas empresas (*Ibid*, 2003).

3. METODOLOGIA

O presente capítulo trata do método escolhido para responder a pergunta de pesquisa. A primeira seção introduz a abordagem metodológica qualitativa e as possibilidades de coleta de dados. A segunda seção apresenta algumas considerações quanto à validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa. Na terceira seção estão definidas as etapas metodológicas seguidas na pesquisa e apresentados os objetos de estudo que serão analisados no quarto capítulo.

3.1 Abordagem Qualitativa e Protocolo de Pesquisa

O fenômeno recentemente observado na realidade brasileira que instigou este trabalho consiste em bancos comerciais que optam por participar em operações de microcrédito por meio da forma contratual de responsabilidade individual, cujo risco e custo de transação são elevados. A pergunta de pesquisa a qual o presente estudo busca responder é como a forma contratual de responsabilidade individual contribui para a criação de valor compartilhado.

A abordagem metodológica escolhida para realizar este estudo é a qualitativa. Os estudos que utilizam esta abordagem buscam um entendimento das razões e motivações ocultas no fenômeno observado, prezando pelo significado, o contexto, a interpretação e uma compreensão inicial por meio de um número pequeno de informações não representativas (KNOBLAUCH, FLICK, MAEDER, 2005). Este é o caso do presente estudo, o qual visa coletar indícios sobre o fenômeno da forma contratual de responsabilidade individual que permitam analisá-lo sob o prisma contemporâneo da literatura da Base da Pirâmide, uma relação ainda pouco explorada pelos teóricos desta área de pesquisa.

Seguindo a orientação da literatura, foi estabelecido um protocolo de pesquisa com o objetivo de aumentar a confiabilidade do método escolhido (YIN, 2010). O protocolo permite que os passos do pesquisador sejam evidenciados, tornando as etapas do estudo mais claras. O protocolo contém uma visão geral do estudo de caso, descrevendo os instrumentos de coleta de evidências utilizadas, conforme apresentado no item 3.1.1. Contém também os procedimentos de campo da pesquisa empírica, introduzidos no item 3.1.2. O protocolo inclui

considerações sobre a validade e a confiabilidade da pesquisa, assim como as etapas metodológicas adotadas, que são apresentadas nas seções 3.2 e 3.3, respectivamente. É possível conferir o protocolo de pesquisa no Apêndice 02.

3.1.1 Visão Geral do Estudo e Instrumentos de Coleta

O presente trabalho configura uma pesquisa exploratória e está dividido em duas etapas. Em um primeiro momento buscou-se levantar mais informações sobre a análise de concessão de Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) para identificar e desenhar o estudo de caso. As técnicas de coleta utilizadas foram pesquisa bibliográfica e entrevista não dirigida junto a três organizações com programas de MPO em Curitiba. As organizações foram escolhidas por conveniência, entre as que se dispuseram a colaborar com a pesquisa e disponibilizaram dados e tempo para as entrevistas.

De acordo com Martins (1994), quando há pouco conhecimento sobre o assunto a ser tratado e há interesse em elaborar problemas ou levantar suposições que possam ser utilizadas em estudos posteriores, a abordagem exploratória é a mais adequada. Sobre as técnicas utilizadas, para Martins (1994) a entrevista não dirigida constitui parte preparatória ou preliminar dos estudos exploratórios, concebida como meio de aprofundamento qualitativo da investigação. Já a análise documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana, exercendo no presente estudo papel complementar à entrevista não dirigida (*Ibid*, 1994).

Na segunda fase do trabalho foi realizado um estudo de caso, com o objetivo de obter informações aprofundadas e precisas sobre as características da tomada de decisão nos contratos de responsabilidade individual, com ênfase no comportamento do agente de microcrédito. O estudo de caso é recomendado quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real em contraposição a eventos históricos (YIN, 2010, p. 32), como é o caso do MPO no Brasil. É uma ótima opção metodológica quando a pergunta de pesquisa é formulada do tipo “como” ou “por que”, casos em que os “vínculos operacionais” não estão claros e precisam ser traçados ao longo do tempo, não podendo ser calculadas frequências ou incidências (*Ibid*, 2010, p.30). Também é considerada abordagem

adequada quando não há exigência de controle dos eventos comportamentais, podendo também lançar mão de uma ampla variedade de evidências informacionais (*Ibid*, 2010, p.32). Estas três recomendações para a escolha da abordagem metodológicas estão apresentadas no Quadro 4. Como técnicas de coleta foram utilizadas entrevistas, consulta a documentos, registros em arquivos, observação direta e observação participante.

Quadro 4. Escolha da abordagem metodológica.

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Survey	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/ Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

FONTE: YIN, 2010.

Esta abordagem metodológica é caracterizada pelo diferencial da sua etapa de coleta de dados, com o interesse de captar informações que visem descrever e decodificar os componentes do objeto de estudo em sua complexidade. O observador estabelece uma relação direta com o objeto de estudo, buscando primeiro a obtenção de dados descritivos da situação, segundo a perspectiva dos participantes observados, para depois derivar sua interpretação do fenômeno de pesquisa (NEVES, 1996).

Há uma ampla variedade de instrumentos de coleta de pesquisa qualitativa disponível que permitem a consecução de materiais empíricos sob a ótica dos indivíduos observados. São exemplos desde entrevistas e observações diretas, assim como o estudo de caso, introspecção e a análise de artefatos, textos e produções culturais, por meio do uso de materiais interativos e visuais ou da experiência pessoal e história de vida. Dada a diversidade de caminhos de obtenção de dados, cada um com suas limitações, os pesquisadores normalmente dispõem de mais de uma prática interpretativa, interligando-as a fim de alcançar melhor compreensão na pesquisa qualitativa (DENZIN, LINCOLN, 2006).

As observações coletadas estão sujeitas aos vieses derivados dos diferentes estilos de escrita, uma vez que ao transpor na forma de texto os dados coletados pelo observador, este condicionará os dados ao seu particular uso de linguagem. A fim de evitar esses vieses, não só as ideias devem ser decodificadas de modo que a análise qualitativa possa se realizar, como também o próprio texto deve ser objeto de análise (NEVES, 1996).

O trabalho qualitativo consiste em buscar caracterizar o objeto de estudo em seu contexto ou histórico, gerando uma análise mais completa de um objeto em particular, não sendo esta possível por meio dos meios tradicionais da pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa costuma ser opção nos casos no qual o tema de pesquisa não é explorado na literatura disponível, a pesquisa possui caráter descritivo ou há uma intenção de compreender por inteiro um fenômeno complexo (NEVES, 1996). No entanto, cada método de pesquisa possui fatores condicionantes de sucesso, sendo essencial antes da escolha do caminho de pesquisa o conhecimento claro e objetivo do tema de pesquisa.

3.1.2 Procedimentos de Campo do Estudo de Caso

Conforme mencionado anteriormente, um dos benefícios do estudo de caso é a possibilidade de conjugar diferentes fontes de evidência ao abordar o fenômeno estudado. A forma contratual de responsabilidade individual de concessão de microcrédito certamente se configura como um objeto recente, dinâmico e complexo para ser estudado. A própria operação do programa de microcrédito analisado no presente estudo não dispõe de agências bancárias especializadas na concessão. Os agentes de microcrédito passam basicamente sua jornada inteira de trabalho em campo visitando os clientes. Para coletar o máximo de informações possíveis, optou-se por verificar toda a estrutura de tomada de decisão da concessão de crédito, começando pela ponta, com os agentes de microcrédito, passando pelos coordenadores, comitê de crédito e os agentes de apoio na mesa de prospecção.

Um pesquisador qualitativo deve prezar por algumas características imprescindíveis, como ter capacidade de fazer boas perguntas, de ser um bom ouvinte, ter conhecimento do assunto tratado e ser equilibrado e imparcial em seu julgamento (YIN, 2010). Para combinar as diferentes técnicas de coleta, o pesquisador que realiza um estudo de caso precisa estar

sempre atento e coletar informações em todo momento em que estiver em contato com o objeto de sua pesquisa.

3.2 Validade e Confiabilidade na Pesquisa

Um estudo científico diverge claramente dos demais estudos não científicos por ter a capacidade de ser testado, sob as mesmas condições metodológicas, podendo ser validado ou refutado. Dois conceitos estão relacionados a esta capacidade, e são, portanto, almejados pelos investigadores científicos: a validade e a confiabilidade da pesquisa. A validade de um estudo científico depende primeiramente da coerência, consistência, definição e do embasamento teórico dos conceitos avaliados. Em segundo lugar, depende da clareza e da fácil compreensão pelos participantes da pesquisa dos instrumentos de coleta de dados, fazendo uso de formato e vocabulário adequados. Por fim, depende da capacidade de generalizar os resultados da pesquisa. (SACCOL, 2009).

Não existem registros de um procedimento que assegure confiabilidade absoluta a estudos de abordagem qualitativa, todavia é possível amenizar os problemas derivados da sua ausência com o uso de quatro critérios (NEVES, 1996). Em primeiro lugar deve-se buscar conferir a credibilidade do material investigado, seja pela triangulação de técnicas de coleta de dados (entrevistas em profundidade, grupos de foco, pesquisa documental, etc.), como pela conjugação dos métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa (*Ibid.*, 1996). Durante o processo de transcrição dos dados, que antecede a análise, é preciso zelar pela fidelidade, o que pode tornar a pesquisa qualitativa muito mais demorada e trabalhosa do que a pesquisa quantitativa (*Ibid.*, 1996). Por fim, os elementos que compõem o contexto devem ser considerados e é necessário assegurar a possibilidade de futuros estudos confirmarem os dados pesquisados, sendo necessário para tanto um protocolo de pesquisa e uma documentação clara, coerente e fidedigna da fase de coleta dos dados (*Ibid.*, 1996).

3.3 Etapas metodológicas e Objetos de Análise

A pesquisa empírica aqui realizada é composta de duas etapas claras. Na primeira etapa foi realizada uma primeira aproximação ao tema do Microcrédito Produtivo Orientado por meio de três entrevistas não dirigidas em organizações que trabalham com MPO na cidade de Curitiba. Além das entrevistas, as organizações disponibilizaram documentos como: normas internas referentes à sua metodologia creditícia e à régua de cobrança, estatísticas de liberações de microcrédito, resumo de operações, manual de capacitação de agentes de microcrédito e fluxo operacional, que permitiram o levantamento de informações complementares. Com base na revisão bibliográfica, procurou-se verificar se essas três organizações podem ser enquadradas dentro do MPO, quais modalidades de microcrédito são empregadas por elas e quais as características da análise de concessão de microcrédito de cada uma delas.

A unidade de análise no estudo de caso é o próprio caso a ser estudado. Considerando a relevância do tema na academia e as informações, tanto reunidas por meio da revisão bibliográfica como coletadas nas entrevistas não dirigidas, a unidade de análise escolhida foi um banco privado de porte internacional com atuação no mercado brasileiro. Por fornecer um grande volume de informações estratégicas, pediu para que preservássemos sua identidade. Por este motivo ele será aqui chamado de Banco X.

Na abordagem qualitativa, o processo de análise não é claramente definido e estruturado. Pode, no entanto, ser resumido em: redução, categorização e interpretação dos dados (GIL, 2002). Esta última depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, extensão da amostra, instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. O paladar do investigador é muito importante na análise qualitativa, pois se espera dele uma interpretação além da mera descrição dos dados, buscando possíveis explicações e relações de causalidade, com ampla e constante vinculação à literatura dos dados obtidos no campo (*Ibid.*, 2002).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo estão contidos tanto os dados coletados como a análise dos mesmos, com o intuito de responder a pergunta de pesquisa: Como a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito contribui para a criação de valor compartilhado? O capítulo se divide em duas partes. A primeira parte consiste da etapa precedente ao estudo de caso, na qual a pesquisadora consultou três organizações com operações de Microcrédito Produtivo Orientado com o intuito de levantar informações iniciais para desenhar e planejar o estudo de caso. Como as informações coletadas se mostraram importantes ao melhor entendimento do fenômeno abordado, uma vez que as organizações entrevistadas colaboraram além do esperado, fornecendo dados estratégicos de difícil acesso, a pesquisadora julgou ser relevante incluir essa etapa na análise dos dados e apresentar as informações nela coligidas. A segunda parte apresenta o estudo de caso, contendo a descrição do caso, os dados coletados e a análise dos mesmos.

4.1 Considerações sobre Organizações de Microcrédito

Quais são os pontos cruciais que não podem ser esquecidos ao tratar da caracterização da análise de concessão do microcrédito? Com essa dúvida em mente, esta primeira parte do estudo não buscou respostas concretas para a completa definição da análise de concessão, mas sim levantar os conceitos essenciais que permitiriam o desenho mais adequado do estudo de caso, o qual de fato contribuiria na busca pelas respostas.

As três organizações foram escolhidas por conveniência, uma vez que todas gentilmente permitiram um amplo acesso a informações estratégicas das suas operações de Microcrédito Produtivo Orientado, estando elas mesmas interessadas nas análises provenientes do estudo. As entrevistas não dirigidas foram realizadas com integrantes de três iniciativas de microcrédito, representativas em Curitiba: Programa Banco Social Microcrédito, Juriti Microfinanças e Impulso Crédito ao Microempreendedor. Foram entrevistados: Andreas Jumes, gerente de operações da Agência de Fomento do Paraná, Lilian Fiala, coordenadora de comunicação da Juriti e Lina Useche Kempf, diretora e cofundadora da Impulso.

Em concordância com a definição adotada no presente estudo (MONZONI NETO, 2006), segundo a qual a organização que atua com Microcrédito Produtivo Orientado dispõe de um relacionamento direto e personalizado com o empreendedor, com o agente de microcrédito exercendo papel fundamental, as organizações estudadas podem ser qualificadas como operadoras de MPO, cada qual de modo diferente. Cada organização contribui para levantar informações relevantes sobre a forma contratual de responsabilidade individual na concessão de microcrédito. Em seguida estão as principais informações coletadas por meio de entrevistas não estruturadas realizadas entre maio e junho de 2011.

4.1.1 Banco Social

O programa Banco Social foi criado em 2001 pelo Governo do Paraná para operar em parceria com a Agência de Fomento do Paraná, a Secretaria de Estado do Trabalho, o Sebrae e as prefeituras das respectivas cidades nas quais o programa atua. Em dez anos o programa já financiou mais de 123 milhões de reais e cerca de 33.600 contratos foram realizados. Em 2007 suas atividades foram congeladas, por ordem do então governador do estado, e foram retomadas em 2009. Antes da paralisação Curitiba contava com nove agências espalhadas pela cidade, mas hoje as atividades estão centralizadas em uma unidade.

O programa oferece financiamento de capital de giro, investimento fixo ou misto, no valor máximo de 10.000 reais e com até 24 meses para pagar sendo a mesma taxa de 0,95% ao mês (a. m.) para todas as linhas, a mais baixa do mercado, por ser um programa de interesse estadual. Segundo Andreas Jumes, o programa gera receitas suficientes para cobrir suas operações, uma vez que os gastos com a sua estrutura são divididos entre as instituições parceiras. O fundo de microcrédito é gerido pela Agência de Fomento, cujos recursos são provenientes tanto de fundos de orçamento público (municipal, estadual e federal) como de instituições financeiras ou de desenvolvimento, nacionais e internacionais. Os agentes de microcrédito são funcionários comissionados ou concursados com vínculo empregatício na prefeitura de sua respectiva cidade de atuação, mantidos pelos salários municipais. Seu treinamento teórico sobre microcrédito, empreendedorismo e a operação do programa é dado pelos agentes do Sebrae em parceria com a Agência de Fomento. As Secretarias de Estado do

Trabalho cedem o espaço físico para as operações do agente de microcrédito, local onde recebem os futuros e atuais clientes.

Os agentes de microcrédito desempenham um papel fundamental no funcionamento da estrutura, sendo eles responsáveis pela divulgação dos programas, captação e atendimento aos clientes e elaboração do projeto de solicitação. Eles utilizam a metodologia “5 Cs” para coletar dados sobre Caráter (referências comerciais e pessoais, percepção do negócio, prontidão em responder); Capacidade de pagamento (custos e receitas, prazos de compra e recebimento); Capital (experiência do cliente, cursos, atuação formal ou informal); Condições do negócio (comparação do negócio com o mercado) e Colateral (garantias, avalistas). Esse projeto é encaminhado para a Comissão Municipal de Crédito, formada por um representante do poder público, um dos trabalhadores, um dos empregadores e um da sociedade civil. Fica a cargo da Comissão a análise e homologação do projeto, que deve ser unânime para que esse seja repassado para a aprovação da Agência de Fomento, a qual decide pela concessão do crédito. A administração da carteira de clientes é efetuada pelos agentes em conjunto com a Comissão.

No período inicial, Curitiba contava com cerca de 1300 operações espalhadas pelas nove agências, sendo aproximadamente equivalente a quantidade de tomadores de cada sexo, atuando no comércio informalmente, obtendo crédito na pessoa física para aplicar em capital fixo. A taxa de inadimplência para todo o estado atualmente gira em torno de 3,9% e o programa conta com medidas coercitivas para os atrasos e descumprimentos de contrato, como a perda do direito de renovação e apreensão dos bens usados como garantia. Se o município atingir 5% de inadimplência, ficam bloqueados novos contratos até que o nível torne a baixar. Com 30 dias de atraso o empreendedor é notificado e com seis meses é encaminhado para o Serasa e para execução.

4.1.2 Juriti

A Juriti é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), fruto da união de esforços de empresários catarinenses com experiência na área de microcrédito. Inicialmente instalada em 2008 em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba,

hoje atua em 175 cidades nos três estados do sul brasileiro, com 9 agências e 3 parcerias com instituições comunitárias de crédito. Conta com quase 8.000 clientes que já solicitaram créditos e 3.643 contratos de crédito ativos. É formada pelo capital investido pelo presidente do conselho de administração, Diether Werninghaus, por fundos de organizações como BNDES e BADESC, além de contar com investidores (pessoa física) que adquirem debêntures por meio da organização irmã Juriti Securitizadora no valor mínimo de 50.000 reais e com remuneração de 105% do CDI (limitado a 1,5% a. m.) para o prazo mínimo de um ano.

A organização oferece três alternativas de microcrédito: capital de giro, capital fixo e capital misto. Por ser uma organização de microfinanças, oferece outros serviços como: parcelamento de compras dos clientes nas lojas (estilo crediário), desconto de recebíveis e emissão de boletos para veículos de transporte escolar. Esses outros serviços não serão analisados no presente estudo. A taxa de juros cobrada para créditos iniciais é de 3,98% a. m., mas se o tomador de crédito tiver bom histórico de pagamento, a taxa para o seu próximo crédito poderá diminuir para 3,80% a. m. A partir dos resultados alcançados com seus produtos – operações de microcréditos e desconto de recebíveis – a organização busca cobrir seus custos administrativos e financeiros, além de remunerar o investidor, no entanto ainda não alcançou sustentabilidade financeira, em parte pela grande expansão de suas atividades nos últimos anos.

Os agentes de microcrédito passam por treinamento intensivo em seus primeiros dias e no início de suas atividades são sempre acompanhados de agentes mais experientes. São eles responsáveis pela divulgação dos serviços e prospecção de clientes, por meio de indicação de clientes atuais, parcerias com empresas fornecedoras de produtos ou serviços para seus clientes em potencial, participação em eventos comunitários e populares entre outros meios não convencionais de comunicação. Eles atendem os clientes em seu local de trabalho, mantendo o contato com bastante frequência, para monitorar o comportamento do cliente e antecipar informações sobre possibilidade de atraso, lembrando o empreendedor perto da data de pagamento.

Depois de demonstrado o interesse do cliente nos produtos de microcrédito, este recebe a visita de um agente, em até 24 horas, para o preenchimento do formulário cadastral, o qual é encaminhado para outros colaboradores na sede da agência. Lá eles efetuam o cruzamento das

informações passadas pelo cliente com órgãos comerciais e bancários, verificando também os dados, as referências e os avalistas. Em seguida o agente elabora o levantamento socioeconômico, com base nos dados repassados e na observação direta da visita *in loco*, sobre: a situação real do empreendimento e seu mercado, as condições de gestão, o comportamento do cliente e seu comprometimento com o negócio, assim como o de sua família. Para os clientes que não separam receitas e gastos familiares e profissionais, registram-se os dados familiares e a relação com o empreendimento. Com base nesse levantamento, o agente de microcrédito elabora um parecer, utilizando a ferramenta dos “5 Cs” mencionada anteriormente, o qual é encaminhado para o comitê de crédito, formado pelo gerente, o coordenador e o agente de microcrédito. O comitê toma a decisão da concessão em até sete dias depois de efetuado o cadastro do cliente.

O perfil médio do empreendedor tomador de crédito da Juriti é: sexo masculino, entre 30 e 50 anos, sem conta em banco e atuando no ramo de serviços. Aproximadamente 45% dos empreendedores têm nível de renda acima de cinco salários mínimos e 75% atuam informalmente no mercado. Cerca de 60% dos seus empréstimos são de valor inferior a 10.000 reais, em capital fixo, e 70% dos empreendimentos financiados pela unidade inicial têm tempo de atuação inferior a 6 anos, sendo 35% em estágio inicial de até 6 meses de atuação. A taxa de devolução dos créditos por parte dos emprestadores é de 95,88%.

Em caso de atrasos no pagamento, a organização conta com uma estrutura bem definida, chamada régua de cobrança, com procedimentos padronizados para todos os agentes. No primeiro dia de atraso o agente deve efetuar ao menos um contato telefônico para verificar a situação e buscar um acordo. No décimo dia o agente vai pessoalmente com uma carta de aviso ao cliente e efetua contato telefônico com o avalista ou fiador, já no décimo quinto dia o agente envia pessoalmente uma carta de aviso ao avalista ou fiador. No vigésimo dia, busca mais uma vez o cliente e verifica a possibilidade de uma negociação, mas já efetua o seu cadastro no Serasa e/ou SPC e finalmente no trigésimo dia o agente visita pessoalmente o avalista ou fiador para discutir opções. A partir do quadragésimo quinto dia uma cobrança extrajudicial é encaminhada e no sexagésimo dia o comitê de qualidade de carteira elabora um parecer.

4.1.3 Impulso

A Impulso é uma OSCIP voltada particularmente ao MPO para o microempreendedor de baixa renda. Originalmente um Programa de Microcrédito integrante da Aliança Empreendedora, outra OSCIP com foco no fomento e apoio do mesmo mercado, tem uma atuação pequena, tendo financiado cerca de 260 empreendedores desde 2006 e conta atualmente com cerca de 50 clientes com crédito ativo em Curitiba, São Paulo e Recife. Inspirada no exemplo do Grameen Bank, a Impulso trabalha tanto com empréstimo solidário a grupos produtivos de pelo menos 5 pessoas, em associações ou cooperativas formais ou informais, como com empreendedores individuais, podendo ser um empreendimento familiar. A princípio a organização prospectou clientes no banco de dados da atuação da Aliança, expandindo seus tomadores de empréstimos para empreendedores das mesmas comunidades nas quais os iniciais se situavam.

A estrutura do relacionamento da Impulso com as demais organizações aliadas proporciona um grande diferencial, sendo que, além de acesso ao crédito, o microempreendedor tem acesso ao conhecimento de gestão, por meio da organização aliada Saga, e aos canais de comercialização, por meio da Solidarium. A organização desenvolveu uma metodologia de apoio que se adapta à falta de garantias, diagnosticando o risco do negócio e dispondo de maior apoio conforme o grau de risco. O apoio prestado ao cliente pela rede de organizações aliadas vem na forma da formulação conjunta de um plano de negócios, possível por meio de um atendimento profissional e flexível dos representantes das organizações.

A partir de 2009, a Impulso começou um processo de mudança das suas atividades principais, reduzindo cada vez mais o trabalho de análise de concessão em Curitiba. Uma vez identificada a presença de outras instituições de microcrédito na cidade e no país, com maior capacidade de lidar com a oferta de Microcrédito Produtivo Orientado, o interesse da organização voltou-se para a criação de um portal de captação de recursos doados, que possibilitasse a aproximação dos contribuidores “anjos” com os microempreendedores. Os anjos são pessoas físicas que desejam investir e acompanhar o desenvolvimento dos microempreendedores, por meio de doações de no mínimo 25 reais. Espera-se oferecer essa oportunidade por meio do portal, que permite aos anjos decidir para onde e quando sua doação será investida. Hoje estão cadastrados no portal 47.000 anjos entre 18 e 28 anos,

quantidade aproximadamente igual de homens e mulheres, dos quais 142 já contribuíram com um investimento médio de 70 reais. Com isso a Impulso muda seu foco de operadora de microcrédito para uma organização que possibilita o microcrédito, sem operá-lo diretamente. A nova configuração encontra-se em transição; em dois anos o portal financiou integralmente quatro microempreendedores. No entanto, como não ficará mais responsável pela análise de concessão, suas contribuições para o presente estudo se referem apenas à configuração antiga da organização.

O perfil médio do tomador de empréstimo da Impulso é do sexo feminino, entre 25 e 50 anos, atuante no comércio e com uma retirada média de R\$ 1750,00. A taxa de juros é de 3,7% a. m. Se um empreendimento não pagar de volta o empréstimo cabe à Impulso ou à organização aliada a cobrança e renegociação da dívida quando necessário. A taxa de restituição dos créditos por parte dos empreendedores está hoje em torno de 97%.

4.1.4 Resultados

Opção pelo contrato de responsabilidade individual em relação aos empréstimos para grupos solidários foi observada entre os três tipos de organizações abordadas. A grande maioria dos empréstimos individuais foi de até 10.000 reais para a aquisição de capital fixo. A única organização que efetuava em Curitiba empréstimos do tipo grupos solidários era a Impulso, no entanto esta está diminuindo seus contratos nessa área. A Juriti informou que financia grupos solidários em uma de suas agências de Pelotas, que poderia ser mais bem analisada em estudos futuros, em especial por envolver MPO em um contexto não urbano na região sul do país, passível de comparação às atividades bem sucedidas realizadas no nordeste brasileiro. O perfil médio do tomador de empréstimo da Juriti, apesar de atuar no mercado informal, pertencia ao segmento socioeconômico acima do cliente médio da Impulso, configurando um extrato mais alto da Base da Pirâmide, ou mesmo o meio da pirâmide.

Semelhanças podem ser encontradas entre o processo de levantamento socioeconômico do Banco Social e da Juriti na utilização da técnica “5 C’s” de coleta de dados. No entanto, vale ressaltar que a observação direta efetuada pelos agentes de microcrédito da segunda organização proporciona um volume maior de informações para a geração do parecer por

parte do agente. Ambas as organizações dispõem de um sistema de cobrança bem estruturado, de acordo com o observado na literatura no caso de empréstimos individuais. Sem cobrança adequada, dificilmente as organizações poderiam manter suas atividades com legitimidade perante os clientes, financiadores ou investidores.

Em entrevistas para o presente trabalho foram relatadas as principais dificuldades durante o levantamento socioeconômico e a geração do parecer, reconhecido o fato de que a análise de crédito é na prática uma análise do grau de confiança que o empreendedor inspira na organização, assim como o grau de risco que ele traz à mesma. Verificou-se que a melhor solução para ter acesso a essas informações é o agente realizar ao menos uma visita ao mês no local de negócio, para monitorar o comportamento do empreendedor e pressioná-lo à execução de seus pagamentos no prazo acordado.

Nas organizações estudadas observou-se que os riscos de seleção adversa podem ser indiretamente controlados, uma vez que a indicação de empreendedores com bom histórico de pagamento se torna válida na divulgação de serviços e prospecção de novos clientes. O problema de risco moral é controlado diretamente pelo Banco Social, que já no primeiro mês exige dos clientes confirmação da aplicação dos recursos conforme o projeto. Pela Juriti esse problema e os riscos de assimetria de informação são controlados pelas visitas constantes ao empreendedor, o que aumenta os custos de monitoramento, assim como no caso da Impulso. De fato, tamanhos eram os custos para a última organização que esse foi um dos fatores motivadores para que ela optasse por atuação diferente no mercado do microcrédito.

4.1.5 Considerações Finais da Primeira Etapa do Estudo Empírico

Com esta etapa do presente estudo efetuou-se uma primeira aproximação ao tema específico da análise de concessão de microcrédito em Curitiba, buscando gerar indícios que orientem o desenho do estudo de caso. Esperava-se encontrar diversos pontos convergentes em relação à experiência do Grameen Bank em Bangladesh, no entanto foram observadas características que destoam daquela experiência, e são mais condizentes com a modalidade de crédito de responsabilidade individual, pouco efetuada pelo banco acima mencionado, mas objeto de pesquisa do presente estudo.

Conforme visto anteriormente, o programa do Banco Social, maior em números absolutos entre os três, tem como grande desafio a inconstância política, sendo vulnerável às diretrizes dos governantes. Além disso, devido ao contato entre o agente de microcrédito e o cliente ser efetuado todo na agência dentro da Secretaria de Estado do Trabalho, faltam ao agente as informações complementares disponíveis por meio da observação direta do local de negócio e moradia do empreendedor. O programa fica vulnerável aos problemas de assimetria de informação, os quais devem ser corrigidos por uma postura firme de cobrança e monitoramento, para manter a legitimidade de seus esforços e evitar seleção adversa e risco moral. Todavia, suas taxas de juros baixíssimas em comparação às demais possibilitaram o atendimento de um grande público nos 10 anos do programa.

A OSCIP Juriti Microfinanças apresenta operações bem consolidadas e processos bem estruturados. Ela não sofre das instabilidades políticas às quais o Banco Social está sujeito e conta com o diferencial da atuação dos agentes de microcrédito *in loco*, proporcionando uma análise de crédito mais detalhada. Apesar de não sofrer da instabilidade financeira que acometeu a organização Impulso, a Juriti ainda não alcançou sustentabilidade financeira, o que pode limitar a sua atuação no mercado de microcrédito.

Quanto aos principais conceitos levantados, verifica-se o levantamento socioeconômico por meio da técnica de coleta dos “5 Cs”, o impacto das visitas *in loco* pelos agentes de microcrédito em contrapartida à atuação restrita às dependências de uma agência com local fixo, a qualidade do treinamento dispensada aos agentes de microcrédito e o controle dos problemas resultantes da assimetria de informações no relacionamento instituição – tomador de empréstimo.

Com essa primeira fase da análise foi possível levantar três características essenciais que orientaram a escolha e a delimitação do estudo de caso. Notou-se que a organização a ser escolhida deveria compreender o papel essencial do agente de microcrédito nas operações de MPO de responsabilidade individual, nas tarefas de prospecção, monitoramento, avaliação e cobrança. Seria necessário também escolher uma organização que não sofresse nem com a instabilidade política à qual os programas governamentais estão sujeitos, nem com a instabilidade financeira a que ONGs estão sujeitas.

Finalmente, nota-se a necessidade de realizar uma pesquisa mais aprofundada sobre o processo de tomada de decisão da concessão de crédito, que envolva não só o agente de microcrédito como uma estrutura maior, às vezes formada pelos coordenadores do programa ou por representantes de públicos interessados. Como próximos passos do presente trabalho estão o desenho do estudo de caso e o aprofundamento das questões aqui levantadas quanto ao processo de tomada de decisão de concessão de crédito, fator fundamental que caracteriza a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito.

4.2 Estudo de Caso

O objetivo deste estudo de caso é levantar algumas características da operação do programa de microcrédito do Banco X, que podem contribuir para a criação de valor compartilhado, dando ênfase ao papel do agente de microcrédito, ator-chave na forma contratual de responsabilidade individual.

A escolha do objeto de pesquisa empírica foi fundamentada nas principais considerações apresentadas na seção anterior. O critério fundamental a ser seguido era que fosse um programa que concedesse Microcrédito Produtivo Orientado por meio da forma contratual de responsabilidade individual, o objeto de pesquisa. De acordo com a delimitação do objeto por meio da pergunta de pesquisa, os programas elegíveis deveriam estar vinculados a bancos comerciais com operações consideráveis para que fosse possível a análise à luz da literatura da Base da Pirâmide, histórica e tradicionalmente mais associada à atuação de grandes empresas.

Com o que foi visto nas entrevistas com as três organizações na seção antecedente a esta, revelou-se essencial focar em programas cujas operações não estivessem sujeitas a instabilidades políticas e financeiras, garantindo ao programa de microcrédito a habilidade para gerar escala, característica que tanto é relevante para o estabelecimento em longo prazo de iniciativas de negócios em geral como é de certo modo rara entre iniciativas relacionadas à Base da Pirâmide. Outro critério essencial que definiu o objeto de pesquisa foi o fato do programa de microcrédito enfatizar o papel do agente de microcrédito, inclusive priorizando operações *in loco*, com seus agentes de visitando os clientes.

A escolha final da empresa a compor o caso foi facilitada pelo fato da mesma ter proximidade com pesquisadores da FEA/USP, o que colaborou para a boa comunicação e o bom andamento da pesquisa. Graças à abertura cedida pela empresa desde o momento em que a pesquisadora apresentou a proposta de pesquisa, o estudo pôde dispor de informações aprofundadas sobre o caso, permitindo uma coleta de evidências mais rica e proveitosa. No entanto, devido ao caráter extremamente estratégico das evidências coletadas, a empresa preferiu manter-se em sigilo. Portanto, para preservar sua identidade, o objeto de pesquisa empírica será chamado Banco X.

As evidências aqui apresentadas que concernem ao tamanho e atuação do banco, assim como a caracterização das operações do programa, não representam os números reais, mas foram tratadas de modo que contribuíssem para compor uma imagem da empresa semelhante àquela observada na realidade. As informações dispostas nas próximas duas seções estão disponíveis em relatórios anuais publicados pelo Banco X e em veículos de mídia abertos ao público.

Como o caso escolhido é um programa de microcrédito efetuado por um banco comercial, julgou-se necessário apresentar informações relevantes da legislação que compõem o ambiente institucional vigente sobre a operação de microcrédito pelos bancos no Brasil. Este é o tema da próxima seção, 4.2.1. Na seção 4.2.2 será feita uma breve caracterização do Banco X, evidenciando a operação do seu programa de microcrédito. A seção 4.2.3 apresenta as formas de coleta de evidências utilizadas pela presente pesquisa e as duas seções subsequentes que finalizam o capítulo, 4.2.4 e 4.2.5, consistem na apresentação e análise das evidências coletadas.

4.2.1 Microcrédito e os Bancos no Brasil

O mercado de microcrédito no Brasil apesar de recente dispõe de normas já bem estabelecidas. Entre 2003 e 2012, um conjunto de leis e medidas provisórias entraram em vigor orientando a atuação de bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial e da Caixa Econômica Federal. O marco legal estipula a separação do correspondente a 2% do total de depósitos à vista captados por essas organizações para ser aplicado exclusivamente

em operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores com renda bruta anual de até R\$ 120 mil (BRASIL, 2003; 2005; 2012a). Assim sendo, a aplicação dessa parcela de recursos compreende tanto o microcrédito voltado ao consumo da população de baixa renda como o voltado para atividades empreendedoras, o MPO. O valor máximo para que um empréstimo seja caracterizado como MPO não pode exceder R\$ 15.000,00.

Caso os empréstimos operados não configurem nos critérios estabelecidos pelo marco legal do MPO, a parcela de 2% dos depósitos à vista deve ser devolvida ao Banco Central na forma de depósito compulsório. O Conselho Monetário Nacional (CMN) é encarregado de determinar e revisar os parâmetros financeiros e os critérios para enquadramento dos tomadores de empréstimo, taxa de juros máxima, valor máximo do crédito por cliente, prazo mínimo das operações e assim em diante. Para cumprir com as exigências, a legislação prevê diversos instrumentos disponíveis aos bancos comerciais, dentre eles o repasse de recursos financeiros a outras instituições como OSCIPs, para que estas executem as operações de microcrédito.

No caso do Microcrédito Produtivo Orientado, a legislação determina que os contratos devam ser estabelecidos por pessoas capacitadas para não só conceder empréstimo, mas também prestar o serviço de orientação de negócios, visando uma melhor aplicação do empréstimo. As pessoas capacitadas nada mais são que os agentes de microcrédito, que se constituem em característica marcante dos contratos de responsabilidade individual do Microcrédito Produtivo Orientado. Recai sobre eles as tarefas de seleção, avaliação, orientação, monitoramento e cobrança, fazendo do agente figura fundamental nesta forma contratual.

Um dos efeitos do crescimento das medidas do governo de apoio e incentivo às operações de microcrédito é o avanço dos serviços bancários a pessoas antes excluídas do mercado tradicional. Entre os anos de 2005 e 2011 houve um acréscimo de 34 milhões de clientes ao sistema financeiro tradicional, fenômeno conhecido como bancarização (BRASIL, 2012b). No entanto, os bancos comerciais em geral têm investido com certa resistência nos programas de microcrédito, ou mesmo têm optado pela devolução ao Banco Central do valor na forma de compulsório. Uma das explicações para isso é que a legislação até 2011 transferia para os bancos a decisão sobre em qual tipo de microcrédito investir – consumo ou produtivo. Conforme observado no gráfico 3, a escolha predominante dos bancos, desde a formalização da modalidade de MPO em 2005, foi o microcrédito para consumo.

Gráfico 3: Composição da aplicação dos recursos do microcrédito.

FONTE: BACEN, 2011.

Conforme visto no gráfico 3, as operações de microcrédito produtivo representam cerca de um terço do total de recursos aplicado, apesar de no período entre dezembro de 2005 a dezembro de 2010 ter sido registrado um crescimento de 357% dessa modalidade. Somente depois da metade de 2011 os registros de operações de MPO passaram a aumentar consideravelmente, devido a mudanças introduzidas com uma nova resolução do CMN. A partir de 1º de julho de 2013 as novas exigências preveem que pelo menos 80% dos recursos destinados ao microcrédito seja direcionado para microcrédito produtivo orientado e somente 20% para o microcrédito-consumo. Tendo em vista essa mudança, os bancos comerciais já começaram a rever seus programas para melhor se adequarem às novas exigências legais.

Os bancos públicos federais são atualmente os principais aplicadores de recursos, tanto no MPO, no qual respondem por 88% dos recursos, como no consumo, no qual respondem por 86%. Desse modo, é possível concluir que ainda existe espaço a ser explorado pelas instituições financeiras privadas para que o mercado de microcrédito possa alcançar maiores e melhores resultados no país.

4.2.2 Caracterização do Banco X

O Banco X opera no país desde a primeira metade do século passado e conta com cerca de 50 milhões de clientes espalhados por aproximadamente 5 mil agências no país. O banco atua em

mais de 15 países ao redor do planeta e conta com mais de 100 mil colaboradores. Em 2011 registrou um lucro líquido acima de R\$ 12 bilhões, um patrimônio líquido acima de R\$ 68 bilhões e R\$ 851,3 bilhões de ativos.

Atualmente a criação de valor compartilhado está inserida no centro da estratégia da empresa, que passou por diversas reestruturações nos últimos três anos. O Banco X afirmou publicamente seu compromisso de buscar alinhar suas ações com a geração de valor para seus colaboradores, clientes, acionistas e sociedade. Seus esforços na reestruturação da empresa em torno dessa nova orientação estratégica foram reconhecidos em 2012, ano no qual foi concedido ao Banco X um importante prêmio na área da sustentabilidade, distinguindo sua lógica de negócios que enfatiza a criação valor tanto para empresa como para a sociedade.

4.2.2.1 Programa de Microcrédito

O Programa de Microcrédito do Banco X já passou por diversas reformulações nos últimos dez anos e ainda está em desenvolvimento, com atuação em apenas três regiões metropolitanas em todo o país. Desde meados de 2008 suas operações passaram a ser orientadas pelo modelo vigente até hoje. O Banco X dividiu seu programa em duas frentes: o primeiro e o segundo piso. O primeiro piso corresponde à atuação direta com o cliente final, de modo que os próprios agentes de microcrédito do programa vão até o local de trabalho do cliente para compreender profundamente sua realidade. Já a atuação do Banco X no segundo piso consiste em apoiar tecnicamente e financiar as operações de microcrédito de OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) como as apresentadas nos itens 4.1.2 e 4.1.3 deste capítulo.

No primeiro piso, o programa contempla desde empreendedores formalizados até indivíduos com pequenos negócios informais, como vendedores de sorvete, bancas de esquina e pequenos comércios estilo mom-and-pop. Os representantes do programa de microcrédito do Banco X reconhecem na atuação junto ao mercado informal a grande oportunidade de criação de valor compartilhado, que além de gerar impacto positivo para os clientes ao contribuir para tirá-los da informalidade, configura uma grande oportunidade de negócios.

Resultado da parceria entre o Banco X, o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e o IFC (International Finance Corporation) do Banco Mundial, o programa já apresenta grandes resultados. O Banco X alcançou a faixa de 30 mil empréstimos concedidos por meio do MPO, em valor total próximo à faixa de R\$ 100 milhões. O total de crédito concedido por meio das operações no primeiro piso está próximo da faixa de R\$ 350 milhões, sendo 60% das operações direcionadas ao capital de giro. A taxa de inadimplência dos clientes que atrasam a primeira parcela é de 1%. Metade das operações consiste na renovação de crédito, o que indica um esforço considerável em fidelizar esses clientes e trazê-los para próximo do banco cada vez mais.

O Banco X lida com a informalidade dos seus clientes sem financiar negócios ilícitos. Não concede empréstimo a pessoas envolvidas na venda de produtos piratas ou ilegais, mas os concede a donos de pequenos negócios ou comércios que ainda não têm estrutura para cumprirem com todas as obrigações legais como impostos e alvará. Sendo assim, o empréstimo é concedido no CPF da pessoa que não dispõe de CNPJ para seu negócio, mas apenas se ficar claro para o agente de microcrédito qual iniciativa microempreendedora será beneficiada pelo microcrédito.

O Banco X concede empréstimos entre R\$ 400 e R\$ 15.000, com o valor médio de R\$ 3 mil. Junto com o empréstimo vem a orientação do agente de microcrédito para mudar a visão que as pessoas têm de crédito ser sinônimo de dívida. Os agentes buscam sempre fazer essa dissociação e conscientizá-los de que o crédito nada mais é do que um investimento no seu próprio negócio e no futuro. As taxas estão de acordo com a legislação (teto de 4% ao mês) conforme observado no quadro 5.

Quadro 5: Taxas do programa de microcrédito do Banco X.

Contrato	Taxa de juros
1º crédito	4% a.m. + 3% taxa de abertura de crédito
1ª renovação	3,9% a.m.
2ª renovação	3,6% a.m.
3ª renovação em diante	3,3% a.m.

FONTE: Banco X.

O perfil médio do tomador de empréstimo é de uma pessoa que trabalha por conta própria, formalizada ou ainda informalmente, desprovida de CNPJ. Os mutuários vão desde donos de

pequenas oficinas mecânicas, salões de beleza, lojinhas, mercadinhos, barraquinhas até chaveiros, manicures, costureiros, taxistas, camelôs e assim por diante. O Banco X se mostra profundamente interessado no acesso dos indivíduos que operam no mercado informal aos mercados tradicionais. O banco tem a postura clara de ser a primeira opção dentre os bancos comerciais na provisão de serviços formais bancários a essa população.

Consultando o Índice de Economia Subterrânea é possível identificar o fator que justifica este interesse do banco na economia informal. O índice é uma estimativa, realizada pelo Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO) em parceria com o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE-FGV), tanto dos valores de atividades claramente não declarados, com o objetivo de sonegar impostos, como dos valores movimentados pelas pessoas que se encontram na informalidade por conta do excesso de tributação e burocracia (ETCO, 2012). Hoje a economia subterrânea representa 16,8% do PIB brasileiro (*Ibid.*, 2012) e o Banco X revelou na presente pesquisa o interesse claro de ser o Banco dessas pessoas.

Para o presente caso optou-se por estudar apenas as operações na região metropolitana de São Paulo, escolhida por concentrar as decisões estratégicas de todo o programa e também contar com o maior volume de dinheiro transacionado nas operações de microcrédito do Banco X.

4.2.3 Fontes de Coleta de Evidências e Informações

As informações que compõem o presente estudo de caso derivam de diferentes fontes de coleta de evidências. Para manter a confidencialidade das evidências, serão apenas listados os tipos de fonte de coleta, não podendo a pesquisadora informar quais as fontes que foram de fato acionadas, em especial não podendo citar nomes de colaboradores e clientes do Banco X que contribuíram ativamente para o desenvolvimento deste estudo. Os tipos de abordagens às fontes de coleta utilizados foram entrevistas não estruturadas, observação direta e participante e consulta a documentos e registros em arquivos. Maiores detalhes da coleta de evidências estão apresentadas nas próximas seções.

4.2.3.1 Observação Direta e Participante

A pesquisadora acompanhou durante visitas a campo a rotina de três agentes de microcrédito, sendo um deles coordenador. Cada visita durou no mínimo 4 horas, período durante o qual a pesquisadora acompanhou um dia comum na rotina de cada uma dessas pessoas. Foi pré-estabelecido que a presença da pesquisadora não devesse ser motivo para mudanças muito consideráveis na rotina de cada um dos agentes. Por este motivo, foi marcado como ponto de encontro um terminal de transporte público urbano, a partir da onde os agentes e a pesquisadora se deslocaram com os ônibus de linha que usualmente os agentes utilizam para realizar suas atividades profissionais quotidianas.

Com o intuito de presenciar o máximo possível de informações dentro da operação do programa, a escolha dos agentes de microcrédito foi orientada por uma supervisora que tinha acesso às agendas destes colaboradores do Banco X e confirmada pelo coordenador do programa. Assim, foi escolhido um agente veterano do Banco X que atua na zona sul de São Paulo, mas com o diferencial de já ter trabalhado antes em um programa de MPO de outra instituição financeira que atua exclusivamente com operações da forma contratual de responsabilidade solidária. O segundo agente é um supervisor também veterano na casa, com mais de dois anos de experiência na concessão de microcrédito e, apesar de não ter trabalhado com a forma contratual de empréstimo solidário, é irmão de um agente de microcrédito que trabalha há seis anos em outra instituição financeira exclusivamente nessa forma contratual. O terceiro agente está a menos de seis meses no Banco X e antes de trabalhar no programa de microcrédito teve experiência profissional em empresas financeiras, que operavam principalmente com empréstimos consignados ofertados a aposentados, operação de crédito de alto risco.

Durante as visitas a campo a pesquisadora procurou isentar-se completamente de elementos que interferissem na atuação rotineira dos agentes. No entanto a sua simples presença já influenciava as situações quotidianas. Por isto é possível enquadrar as visitas como um meio termo entre observação direta e participante. Não chega a ser uma observação participante, pois não era intencional ocasionar tal interferência. Mas não foi possível apenas observar as interações entre os agentes de microcrédito e os clientes, uma vez que o público abordado

tinha as características peculiares de serem muito curiosos e darem muita abertura à conversa e o diálogo.

As visitas a campo foram complementadas por duas visitas de observação direta na central de operações do programa de microcrédito do banco X em São Paulo, local onde permanecem os analistas que compõem a mesa de crédito, os gerentes e o coordenador, entre outros colaboradores do programa. A pesquisadora acompanhou 3 horas na rotina de uma analista que opera na mesa de crédito, escolhida por ter bastante experiência na sua atuação e por ser bastante metódica e criteriosa na análise, podendo exemplificar bem suas atribuições.

A pesquisadora observou a atuação dos gerentes, coordenadores e demais funcionários do programa de microcrédito do Banco X durante suas visitas à central, podendo comparar com o que foi observado durante as visitas a campo com os agentes de microcrédito. Deste modo, todas as etapas que compõem o processo de análise, concessão e orientação do microcrédito foram cobertas pela pesquisadora, com as evidências coletadas de diversos atores diferentes com características diferentes por meio da observação direta e participante.

4.2.3.2 Entrevistas não Dirigidas

Em complemento à técnica de coleta de observação direta e participante, foram realizadas entrevistas não estruturadas com o supervisor e os agentes de microcrédito durante as visitas a campo, circunstância na qual também foram entrevistados informalmente alguns clientes das operações de microcrédito. Foram entrevistados também uma analista de crédito, a gerente de crédito e cobrança e o coordenador do programa de microcrédito.

4.2.3.3 Consulta a Documentos

O programa de microcrédito do Banco X dispõe principalmente de três tipos de documentos consultados pela pesquisadora. Existem relatórios anuais disponíveis publicamente; há entrevistas, reportagens, textos e vídeos institucionais publicados em diferentes veículos de

mídia; existem apresentações sobre o programa ministradas em diversos lugares, dentre eles o próprio Departamento de Administração da FEA/USP.

4.2.4 Forma Contratual de Responsabilidade Individual

Em concordância com o que é discutido na teoria e foi aqui apresentado no item 2.1.1 desta dissertação, a assimetria de informação é responsável pelas três principais barreiras ao pleno funcionamento do mercado de microcrédito: a seleção adversa, o risco moral e o passivo limitado. O coordenador do programa de microcrédito do Banco X resumiu essas barreiras em um dilema claro que eles enfrentam: como chegar ao cliente certo?

Todos os colaboradores do programa que foram consultados para esta pesquisa têm familiaridade com a forma contratual de responsabilidade coletiva via empréstimo solidário e concordaram com a seguinte constatação: nessa forma contratual, os problemas de assimetria de informação são transferidos aos membros do grupo de empréstimo solidário. Esta constatação tem o respaldo da teoria, conforme apresentado anteriormente no item 2.1.2. São os próprios mutuários que selecionam quem participa do seu grupo, depois monitoram uns aos outros (peer monitoring) para evitar default, intencional ou não, e efetuam a cobrança entre si. Assim sendo, o problema da seleção adversa é minimizado uma vez que é contra o interesse do mutuário estar no mesmo grupo que um indivíduo cujo perfil de risco seja muito diferente do seu. O problema do risco moral também é reduzido por meio do peer monitoring, pois se um membro do grupo der default, os outros membros do grupo ficam responsáveis por cobrir seu calote, ou então o grupo não terá acesso a futuros empréstimos. Por esse motivo, é criado um incentivo à adimplência. O problema do passivo limitado é reduzido, sendo que ao fazer parte do grupo solidário o indivíduo dispõe do chamado “colateral social”, mecanismo explicado anteriormente: no caso de default de um membro do grupo os outros ficam responsáveis por cobri-lo.

Já no caso da forma contratual de responsabilidade individual o mesmo não aconteceu. Outros mecanismos tiveram que ser elaborados e aperfeiçoados para driblar os problemas causados pela assimetria de informação, de acordo com o que já foi apresentado pela literatura no item 2.1.3 do presente estudo. A solução do dilema de como chegar ao cliente certo consiste numa

sondagem muito mais completa e bem feita, motivo pelo qual o papel do agente de microcrédito passa a ser essencial.

A operação do programa de microcrédito do Banco X é toda centrada no papel do agente de microcrédito, de modo que todas as áreas prestam suporte à sua tomada de decisão. O processo de análise de crédito do Banco X atribui grande ênfase ao seu trabalho, o qual compreende tarefas análogas a de um gerente de contas bancárias convencional, com o diferencial de ter toda a sua operação dissociada da estrutura física de uma agência.

Vejamos duas soluções adotadas pelo Banco X para permitir a boa elaboração de sondagem por parte dos agentes fora da estrutura da agência bancária, atuando de forma branchless. Como primeira solução para a operação ser branchless o banco decidiu investir no uso intensivo da tecnologia, característica forte do programa de microcrédito do Banco X. Esta característica lhe atribui vantagem competitiva, pois é fruto da constante inovação nos processos e ferramentas para permitir o melhor trabalho dos agentes de microcrédito a campo. Com o uso de smartphones, uma plataforma de operação com uso de tecnologia móvel e processos muito bem estabelecidos de comunicação interna, o dilema de como chegar ao cliente é facilitado.

A segunda solução também está relacionada com o uso de tecnologia: consiste na busca por uma operação paperless, para reduzir ao máximo a burocracia. De fato, poucos são os papéis que precisam ser entregues e assinados. Providos de smartphones, os agentes trocam informações com os colaboradores das áreas de cadastro, recepção de dados e análise de crédito praticamente em tempo real. Essas duas soluções não só contribuí para minimizar as barreiras geradas pela assimetria de informação como atribui rapidez e dinamismo aos processos do programa de microcrédito.

A Figura 3 é uma representação do fluxo das operações de MPO do programa de microcrédito do Banco X. Existem três maneiras pelas quais o cliente pode entrar em contato com o programa. O telefone do programa é divulgado em diversos veículos de mídia como cartazes, flyers, internet, além de estar estampado no uniforme dos agentes de microcrédito, que acabam divulgando o programa pelo simples fato de caminhar pelas comunidades onde trabalham. Quando os indivíduos acionam o número de telefone interessados em cadastrar-se, estão usando o primeiro meio de aproximação, aqui chamado de telemarketing receptivo. O

banco também conta com pessoas na central de operações do programa de microcrédito que, com base no banco de dados do programa, entram em contato com indivíduos divulgando os serviços e buscando novos cadastros. Este é o segundo de canal de aproximação, aqui chamado de telemarketing ativo. Além dessas duas maneiras, os próprios agentes fazem trabalho de prospecção, muitas vezes com o apoio de estagiários, tanto por meio da indicação dos empreendedores que já são seus clientes, como por meio de esforços individuais, o chamado boca-a-boca. Esta é a terceira forma de aproximação.

Figura 3: Fluxograma das operações de MPO do Banco X.

FONTE: elaborado pela autora.

Na primeira etapa do processo de concessão de microcrédito, independente de qual das três maneiras de aproximação foi utilizada, é feito o cadastro do cliente. Este é repassado para as pessoas que trabalham na segunda etapa, que consiste na passagem dos dados do cliente pelos filtros. Seu nome é consultado no SPC, no Serasa, no Banco Central para verificar a presença de restrições comerciais e financeiras associadas ao seu nome. O Banco X consulta um sistema que, com base nos dados cadastrais, calcula um *score* para o cliente, uma

classificação das suas relações comerciais e financeiras. Todos esses dados são compilados num documento chamado de Pré-Análise, que deverá ser encaminhado para o agente de microcrédito.

Na terceira etapa o agente de microcrédito exerce seu papel estratégico. Munido dos parâmetros contidos na Pré-Análise ele faz a visita ao local de trabalho do cliente, que em muitos casos é também o seu local de residência. Ele leva uma ficha para preencher com dados do cliente, mas também coleta dados por meio de observação direta e seu próprio julgamento. Tira fotos do local, dos extratos e comprovantes, anota as receitas e despesas, de modo que lhe possibilite calcular um demonstrativo do resultado do exercício simplificado e a capacidade de pagamento e endividamento do futuro cliente.

Com base nesses dados ele faz o levantamento socioeconômico do indivíduo, de modo similar ao efetuado pela Juriti Microfinanças e apresentado no item 4.1.2. O agente de microcrédito nesta etapa emprega ao máximo sua capacidade de percepção e julgamento no preenchimento do levantamento socioeconômico e junto dele formula o seu parecer pessoal sobre o cliente. Um dos agentes de microcrédito consultados do Banco X informou que buscava cruzar o máximo de informações sobre os clientes, perguntando aos seus vizinhos, aos colegas e a outras pessoas das comunidades que o conhecessem e pudessem fornecer informações relevantes. Tal comportamento foi comprovado pela pesquisadora durante a visita a campo.

Um fato interessante é que as zonas de atuação do programa de microcrédito do Banco X coincidem com zonas de atuação de programas de microcrédito de outras instituições financeiras, as quais operam com a forma contratual de responsabilidade coletiva. Indivíduos que fazem ou fizeram parte há menos de um ano de grupos solidários de outras instituições têm direito a taxas de juros mais baratas já no primeiro empréstimo com o Banco X (queda de 3,9% para 3,3%). Assim, apesar de não dispor das vantagens da forma contratual de responsabilidade solidária, os agentes de microcrédito conseguem superar a assimetria de informação com outros meios, particularmente acessíveis quanto mais o agente conhecer a comunidade e passar tempo lá. Eles efetuam com frequência a chamada “visita do bem”, que na prática acaba sendo uma conversa informal com seus clientes, momento no qual eles podem adquirir informações relevantes sobre o negócio desses clientes, os projetos de outros clientes, ou mesmo simplesmente “marcar presença”. Com isso, os agentes de microcrédito vão construindo uma rede de confiança com seus clientes, o que diminui o risco de suas

operações. A pesquisadora verificou que dois agentes do Banco X, a cada contrato fechado com clientes que eram ou são também clientes da forma contratual de responsabilidade coletiva em outra instituição financeira, já havia entrado em contato com todos os membros do grupo solidário, se apropriando do capital social construído pelos membros da outra instituição financeira.

A partir da terceira etapa o fluxo não precisa ser unidirecional. O papel do agente de crédito na etapa 3.1 é colher o máximo de informações possíveis num tempo limitado. De modo similar ao que ocorre na Juriti Microfinanças, é estabelecido um limite máximo de dias em que cada agente de microcrédito e analista de crédito podem ficar com a proposta na mão, assim como apresentado no item 4.1.2. As pessoas que trabalham na quarta etapa recebem essas informações dos agentes por email, na forma de levantamento socioeconômico, fotos dos extratos e boletos bancários e outras informações complementares. Elas então encaminham esse pacote de dados aos analistas de crédito somente se todas as informações estiverem presentes, caso contrário eles retomam contato com o agente de microcrédito e cobram dele as informações restantes.

O pacote de dados completo é então repassado aos analistas de crédito que trabalham na quinta etapa do processo de concessão de microcrédito. Analistas experientes e criteriosos compõem a mesa de crédito, que recebe a proposta de empréstimo contendo os dados levantados em campo, o parecer do agente de microcrédito e a Pré-Análise elaborada na segunda etapa. O analista confere os dados cadastrais, confirma as informações financeiras com as médias para aquela atividade econômica ou região, verifica se o candidato apresenta atrasos em faturas de cartão de crédito e afins, quando necessário tira últimas dúvidas com o agente de microcrédito e decide então sobre a concessão ou não do empréstimo. O analista tem a decisão final sobre o montante e as parcelas do empréstimo. Os analistas dispõem de uma plataforma virtual que lhes confere agilidade na operação, permitindo que cumpram com suas metas desde que tenham as propostas em mãos.

Uma vez concedido o empréstimo, o analista informa o agente da decisão final. Voltam então para o agente de microcrédito as funções estratégicas de acompanhamento e monitoramento do cliente, prestando orientação de negócios sempre que necessário. Similar ao observado na Juriti e apresentado no item 4.1.2, o Banco X dispõe de uma régua de cobrança bem estruturada. Nos primeiros dois meses de inadimplência as visitas de cobrança são efetuadas

pelo próprio agente de microcrédito, que deve atuar ativamente. Acima deste prazo entra em ação um time de cobrança especializado dentro do programa de microcrédito do Banco X e para períodos superiores a um ano a cobrança é efetuada por uma organização terceirizada.

Assim como a Juriti Microfinanças, o Banco X também realiza comitês de crédito, que ocorrem uma vez por semana e são compostos pelo agente de microcrédito, seu supervisor e o gerente de crédito do programa. Nem todos os casos precisam passar pelo comitê, apenas quando: a) o agente de microcrédito que atua há menos de seis meses encaminha uma proposta de empréstimo superior a R\$ 3.000; b) agentes com carteira arriscada, responsáveis por uma porcentagem alta de mutuários inadimplentes; c) agentes responsáveis por contratos em que o mutuário atrasou o pagamento da primeira parcela.

Os gerentes do programa demonstraram estar cientes de que o sucesso da sua operação depende majoritariamente do desempenho do agente de microcrédito no campo. Um gerente costuma orientar os agentes da seguinte forma: “imagine por um momento que o dinheiro é seu, se você fosse o dono do banco você emprestaria o dinheiro?”. Considerando, portanto, o caráter estratégico da participação do agente em toda a operação, verificou-se a necessidade de estabelecer medidas que garantam o melhor desempenho do agente de microcrédito, assim como o alinhamento das suas ações com os interesses da empresa.

Existe uma estrutura de incentivos à qual os colaboradores do programa de microcrédito do Banco X estão expostos. Além do salário dos agentes de microcrédito, existem mecanismos de recompensa pecuniária pelo bom desempenho observado. Porém há metas obrigatórias, no caso do fechamento de novos contratos de empréstimos. Existem também mecanismos de coerção, para o caso dos agentes não conseguirem controlar o nível de risco de sua carteira de mutuários. Conforme já apresentado anteriormente, a própria presença no comitê de crédito serve como mecanismo de coerção moral para aqueles que tiverem muitos clientes inadimplentes, mas também um alto número de clientes inadimplentes na sua carteira pode significar a perda da recompensa pecuniária pelo bom desempenho. Essa estrutura de incentivos já é bem definida para os agentes de microcrédito, mas ainda está em fase de consolidação para os demais colaboradores do programa do Banco X.

4.2.5 Criação de Valor Compartilhado no Microcrédito

O presente estudo buscou identificar se o princípio do valor compartilhado estaria presente nas estratégias da operação de microcrédito por meio da forma contratual de responsabilidade individual. Falar da geração de valor mútuo envolve criar valor econômico para a empresa de modo que também se crie valor para a sociedade ao abordar suas necessidades e desafios (PORTER, KRAMER, 2011).

A literatura da Base da Pirâmide reconhece o acesso aos serviços financeiros entre as principais necessidades e desafios a serem superados pelos indivíduos deste segmento socioeconômico, pois esse acesso permite chances maiores de ganhar escala e melhorar a qualidade da produção e criação de valor pelos microempreendedores BoP (LONDON, ANUPINDI, SHETH, 2010). Reconhece também que os indivíduos que operam no mercado informal não são protegidos por regras institucionais estabelecidas encontradas na economia formal, tornando seus negócios mais vulneráveis (*Ibid*, 2010).

Por meio das evidências coletadas nas observações das visitas a campo, assim como pelas entrevistas com colaboradores e clientes, foi possível verificar essas duas constatações da literatura, mesmo dadas as limitações da abordagem metodológica empregada neste estudo. Para ilustrar essa questão é possível utilizar o exemplo de uma das clientes visitadas, a dona de uma pequena mercearia em uma vila muito carente na zona norte de São Paulo. Quando a mulher começou com seu primeiro empréstimo era apenas uma humilde vendedora de doces e balas numa portinha de sua casa nesta mesma região, onde existe apenas uma rua asfaltada, o lixo é despejado pelas calçadas, os ônibus do transporte público têm dificuldade de acesso e a falta de segurança pública é um fato tão corriqueiro como a sucessão dos dias. Na ocasião da nossa visita ao local, antes mesmo que ela contasse, já se notavam os efeitos positivos da concessão de microcrédito ali no seu local de trabalho. A primeira coisa que notei foram as prateleiras novas, comportando uma variedade de produtos desde alimentos até produtos de limpeza. O espaço comercial dispunha também de um refrigerador no balcão, com alimentos perecíveis, e outro refrigerador na parte de trás, para armazenamento de longo prazo. Este tipo de resultado é frequente entre os mutuários de Microcrédito Produtivo Orientado. Conforme já apontado pela literatura, o MPO é capaz de causar impacto positivo na renda dos tomadores de empréstimo (MONZONI NETO, 2006). Outra característica notada nesta cliente foram os

ganhos de educação financeira. Quando a questionei sobre seus desejos e planos futuros ela respondeu “quero só investir daqui em diante”, atestando claramente a mudança na concepção comum de que microcrédito é dívida.

Embora não seja preciso complementar este relato com os dados de bancarização, faz-se importante lembrar as evidências apresentadas anteriormente na seção 4.2.1, os quais ilustram a atuação dos bancos na redução e eliminação das barreiras aos serviços financeiros, contribuindo para a redução da informalidade, de modo a gerar valor para a sociedade. Ao Banco X são claros os ganhos empresariais derivados do investimento no programa de microcrédito. Apesar do programa ainda não ser financeiramente sustentável, ele é relevante ao Banco X por dois principais motivos. Em primeiro lugar, por meio dessas operações o banco X adquire conhecimento sobre a população que movimenta a economia informal, que pelas próprias características do mercado são informações escassas. De acordo com os gerentes do programa, o posicionamento do Banco X pode se resumir na afirmação: “Nós queremos ser o banco daquele cliente” e “vamos pintar aquela comunidade das cores do banco”. Aproximadamente 17% do PIB é uma parcela muito grande para passar despercebida. Essa orientação da empresa foi observada em entrevista com os gerentes, quando eles apresentaram exemplos de sucesso de clientes como cabeleireiros, ou donos de barraca de feira, que contrataram empréstimos do microcrédito e hoje são clientes do segmento personalizado nas agências bancárias tradicionais do Banco X. Bancarizar e fidelizar os clientes, visando a geração de valor tangível (item 2.2.3.1), se configuram como o primeiro motivo para investir no programa de microcrédito. O banco pensa na construção um modelo adaptável à Base da Pirâmide de modo que esse conhecimento possa ser no futuro utilizado também nas suas cerca de 5 mil agências.

O segundo motivo para o prosseguimento das operações do programa de microcrédito, mesmo ele ainda não se pagando ou gerando lucro, são os ganhos de imagem que essa iniciativa rende ao Banco X. O programa está completamente alinhado com a estratégia de sustentabilidade da empresa, como confirmou a seguinte frase de um dos gerentes: “queremos dar o crédito certo que o cliente necessita para que ele ‘não se afogue’”. Apesar de não ser o único fator condicionante, o programa certamente contribuiu para que o Banco X ganhasse o prêmio importante na área da sustentabilidade no ano de 2012. Os ganhos de imagem podem ser considerados criação de valor intangível à empresa, conforme apresentado no item 2.2.3.2 do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo central levantar indícios de como a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito contribui para a criação de valor compartilhado. O objeto de análise aqui abordado foi a forma contratual de empréstimos individuais para concessão de Microcrédito Produtivo Orientado no mercado brasileiro. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos três objetivos secundários.

O primeiro objetivo secundário foi caracterizar o processo de tomada de decisão e as particularidades do contrato de responsabilidade individual. Para tanto, a literatura do microcrédito foi consultada, e as particularidades teóricas foram apresentadas no item 2.1.3. Em complemento, para caracterizar de modo completo o processo e as etapas da tomada de decisão sobre a concessão do empréstimo, informações foram coletadas primeiro junto a três organizações que operam Microcrédito Produtivo Orientado por meio desta forma contratual, depois por meio do estudo de caso do programa de microcrédito do Banco X. As informações empíricas e a respectiva análise das evidências foram apresentadas no capítulo 4, em especial nos itens 4.1.1 a 4.1.5 e também no item 4.2.4.

O segundo objetivo secundário consistia em elencar os elementos que diferenciam o contrato de responsabilidade individual de microcrédito das formas tradicionais de concessão. As considerações teóricas foram apresentadas no item 2.1 como um todo, o qual primeiro apresentou os principais dilemas enfrentados na concessão do microcrédito, baseado na revisão bibliográfica sobre o tema, em seguida apresentou as inovações do Microcrédito Produtivo Orientado para contornar esses dilemas, por fim introduziu algumas críticas ao MPO muito frequentes na literatura, evidenciando características da forma contratual de responsabilidade individual em contrapartida às características da forma contratual de responsabilidade solidária. As considerações empíricas sobre esses elementos diferenciadores foram apresentadas na seção 4.2.4 com o estudo de caso.

Por fim, o terceiro objetivo secundário da pesquisa era verificar se a escolha dessa forma contratual de microcrédito em uma iniciativa de mercado pode ser explicada pela lógica de negócios da Base da Pirâmide. Em consulta à literatura sobre o tema constatou-se a falta de um corpo teórico robusto que possa responder esse questionamento. O item 2.1.3 apresentou

dois posicionamentos contrários sobre os efeitos da escolha da forma contratual sobre a criação de valor para os clientes e não há nenhum estudo que teste os efeitos dessa escolha sobre a criação de valor para a empresa ou na geração de valor compartilhado. Conforme apresentado no item 4.2.5, as evidências coletadas no estudo de caso sugerem que a escolha por essa forma contratual pelo Banco X está relacionada com a geração de valor compartilhado. O programa de microcrédito atende as necessidades locais de acesso ao mercado financeiro e busca reduzir as barreiras atuando sobre os microempreendedores e indivíduos da Base da Pirâmide. Ao mesmo tempo, o programa está relacionado à criação de valor tangível e intangível ao Banco X, conforme previsto teoricamente e apresentado nos itens 2.2.3.1 e 2.2.3.2 e discutido segundo evidências empíricas no item 4.2.5.

Conforme mencionado anteriormente, o desenvolvimento teórico é ainda incipiente nesta temática de formas contratuais e criação de valor compartilhado. Os estudos encontrados que estudam formas contratuais, discutidos no item 2.1.3, são escritos por economistas e estudiosos da área de desenvolvimento econômico e abordam os problemas da escolha pela forma contratual de microcrédito sob o ponto de vista dos mutuários e do bem estar dos indivíduos e comunidades atendidas. Por usarem esta lente para analisar o problema, podem colaborar apenas de modo limitado ao problema abordado na presente pesquisa.

Um exemplo disso são as duas proposições inferidas com base na literatura no item 2.1.3. Afirmou-se com base na teoria que o sucesso das formas contratuais de responsabilidade individual e coletiva está intimamente relacionado com as características institucionais e culturais de cada situação, e que o grupo de incentivos aos quais os mutuários estão expostos é diferente para cada forma contratual e, portanto os possíveis efeitos sobre o bem estar dos mutuários dos empréstimos individuais ou grupos solidários são diferentes (KRITIKOS, VIGENINA, 2005; ARNOLD, REEGER, STEGER, 2009; Bhole, OGDEN, 2010; YANG, JIALALI, WEI, 2011; MADAJEWICZ, 2011). Entretanto, essas proposições não são compatíveis com a visão da criação de valor compartilhado, uma vez que não compreendem a lógica de negócios e o ponto de vista da empresa.

Ao cruzar informações dos artigos disponíveis sobre forma contratual de responsabilidade individual com as evidências coletadas no estudo de caso e nas entrevistas não dirigidas com as organizações em Curitiba, constatou-se o papel fundamental dos agentes de microcrédito na forma contratual de responsabilidade individual. A boa operação do programa de

microcrédito analisado depende do trabalho do agente de microcrédito, o qual deve estar bem capacitado e treinado para exercer suas atribuições. Adicionalmente, sua atuação deve estar alinhada com o posicionamento estratégico do banco. A criação de valor tangível e intangível para empresa observada está intimamente relacionada com o bom funcionamento do programa, o qual, além de buscar atender as necessidades da comunidade, deve manter uma operação eficiente para alcançar objetivos empresariais. Deste modo, é possível sugerir como foco para novos estudos analisar a estrutura de incentivos aos quais os agentes e analistas estão expostos, e testar quais são os mecanismos utilizados pelo Banco X para garantir bons resultados por parte dos agentes.

5.1 Limitações da pesquisa

Como todo estudo científico, a pesquisa aqui apresentada contém algumas limitações. A primeira dificuldade enfrentada no desenvolvimento da pesquisa foi a disponibilidade de estudos e teorias que permitissem elaborar uma plataforma conceitual bem clara e definida para abordar o problema de pesquisa. O objeto de pesquisa é resultado do encontro de duas grandes áreas de pesquisa – estratégia empresarial e redução da pobreza – que apenas recentemente passaram a dialogar e, dentre os poucos pontos de convergência entre as duas, as formas contratuais no microcrédito não podem ser encontradas.

Outra dificuldade enfrentada concerne ao método de pesquisa do estudo de caso. Por um lado, por mais que a pesquisadora tenha tido acesso a diversas fontes de evidência para elaborar o estudo de caso do Banco X, e teve a oportunidade de comparar essas evidências com as evidências coletadas a partir das entrevistas não dirigidas, as análises aqui apresentadas estão sujeitas ao viés de interpretação do autor. Por outro lado, as atividades e operações efetuadas pelo Banco X são de caráter extremamente inovador e pioneiro no país, assim como a literatura que estuda as ramificações dos métodos de oferta de Microcrédito Produtivo Orientado relacionados com a forma contratual de responsabilidade individual. Assim sendo, a pesquisadora reconhece a limitação do presente estudo de caso em levantar indícios sobre a relação entre a forma contratual e a criação de valor compartilhado.

5.2 Proposta de novos estudos

Os resultados aqui apresentados contribuíram muito para gerar uma melhor compreensão sobre o problema de pesquisa e o objeto de análise. Mas ao longo do desenvolvimento da investigação científica, novos questionamentos foram surgindo, os quais constituem sugestões para propostas de pesquisas futuras. Se nem todas as iniciativas logram sucesso no campo dos negócios na Base da Pirâmide, quais são as condições que devem ser alcançadas para possibilitar a criação de valor compartilhado? Olhando no caso especial do microcrédito, será que a escolha pela forma contratual – responsabilidade coletiva ou individual – impacta na criação de valor compartilhado?

Além dos novos questionamentos em temas paralelos ao abordado no presente estudo, outras sugestões de pesquisa podem surgir a partir do uso de métodos de pesquisa alternativos para analisar o mesmo objeto de pesquisa. Propõe-se a realização de um estudo multicaso, talvez comparando os indícios encontrados aqui no Brasil com os levantados em iniciativas em outros países em desenvolvimento ao redor do globo. Ou também é possível complementar o presente estudo ao fazer um levantamento junto aos agentes de microcrédito e os seus respectivos clientes, procurando testar as relações intrínsecas no processo de tomada de decisão da concessão de microcrédito. A conjugação das duas abordagens metodológicas, de estudo qualitativo e quantitativo, poderia contribuir para o enriquecimento do desenvolvimento teórico nessa área.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. D. A.; SOARES, M. M. **Microfinanças**: democratização do Crédito no Brasil: atuação do Banco Central. 3a ed., rev. e ampl. Brasília: BCB, 2006.

ARMENDARIZ DE AGHION, B.; GOLLIER, C. *Peer group formation in an adverse selection model*. **The Economic Journal**, n. 110 (465), p. 632–643, 2000.

ARNOLD, L. G.; REEDER, J.; STEGER, S. **Microfinance and markets: new Results for the Besley-Coate group lending model**. Bavarian Graduate Program in Economics (BGPE) *Working Papers* (67), 2009.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Relatório de inclusão financeira**. N.2. Brasília: BCB, 2011. Disponível em: <www.bcb.gov.br/?microfinISSN2179-6696>. Acesso em: 12/09/2012.

BANERJEE, A.V., BESLEY, T., GUINNANE, T.W. *Thy neighbor's keeper: a theory of credit cooperatives*. **Quarterly Journal of Economics** n. 109, p. 491–515, 1994.

BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. *Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature*. **Corporate Reputation Review**, v.7, n.2, Summer, 2004.

BESLEY, T.; COATE, S. *Group lending, repayment incentives, and social collateral*. **Journal of Development Economics**, n. p. 46 (1), 1–18, 1995.

BHOLE B.; OGDEN S. *Group lending and individual lending with strategic default*. **Journal of Development Economics**, n. 91, p. 348–363, 2010.

BRASIL. Lei n. 10.735, de 11/09/2003. Diário Oficial – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Lei n. 11.110, de 25/04/2005. Diário Oficial – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Lei n. 12.666, de 14/06/2012. Diário Oficial – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 2012a.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Crescer deve alavancar programas sociais. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 20/06/2012b.

CHU, M. *Commercial returns at the base of the pyramid*. **Innovations (Quarterly)**. MIT Press Journals 2, n.1-2 (winter/spring), 2007.

CONNING, J. *Group lending, moral hazard and the creation of social collateral*. University of Maryland College Park. IRIS Working Paper n. 195, 1996.

DEES, J.G.; ANDERSON, B.B. *For-profit social ventures*. **International Journal of Entrepreneurship Education**, special edition on social entrepreneurship, n. 2, p. 1–26, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ETCO - Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial. Economia subterrânea cai a 16,8% do PIB – 16/07/2012. Disponível em: <<http://www.etco.org.br>>. Acesso em: 10/08/2012.

EYRING, M; JONSSON, M, NAIR, N. *New business model in emerging markets*. **Harvard Business Review**, n. 89(1), p. 88-95, 2011.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. *The reputational landscape*. **Corporate Reputation Review**. v. 1, n.1, 1997.

FOSS, N. J.; STIEGLITZ, N. *Modern resource-based theory(ies)* (September 10, 2010). SMG Working Paper No. 7/2010. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1676255>.

GARRETTE, B.; KARNANI, A. *Challenges in marketing socially useful goods to the poor*. **California Management Review**, vol 52, n.4, 2010.

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

GOMES, C., NASCIMENTO, M., GIUNTINI, N., DE JESUS, P. **As oportunidades de Microcrédito Produtivo Orientado no mercado brasileiro**. VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009.

GRAMEEN. Grameen Bank – Bank of the poor. Disponível em: <<http://www.grameen-info.org>>. Acesso em: 07/11/2012.

HART, S.; SIMANIS, E. *The base of the pyramid protocol: toward next generation BoP strategy*. Cornell University, 2 ed., 2008.

ITOH, H. *Coalitions, incentives and risk sharing*. **Journal of Economic Theory**, n. 60, p. 410–427, 1993.

JAISWAL, A. K. *The fortune at the bottom or the middle of the pyramid*. **Innovations**, n. 3/1, winter: p. 85-100. 2008.

KARNANI, A. *The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty*. **California Management Review**, n. 49/4, p. 90-111, 2007.

KNOBLAUCH, H.; FLICK, U.; MAEDER, C. *Qualitative methods in Europe: the variety of social research*. Forum: Qualitative Social Research, n. 6(3), Art. 34, 2005.

KRITIKOS, A. S.; VIGENINA, D. *Key factors of joint-liability loan contracts an empirical analysis*. *Kyklos*, vol. 58, n. 2, p. 213–238, 2005.

LONDON, T., & HART, S. L. *Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model*. *Journal of International Business Studies*, n. 35(5), p. 350–370, 2004.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. *Lessons learned from ventures serving the base of the pyramid producers*. *Journal of Business Research*, n. 63, p.582-594, 2010.

MADAJEWICZ, M. *Joint liability versus individual liability in credit contracts*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, n. 77 p. 107–123, 2011.

MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*. *Administrative Science Quarterly*, n. 48, p. 268-305, 2003.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MCFALLS, R. *Testing the limits of “inclusive capitalism”: a case study of the South Africa HP i-Community*. *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 28, Summer, p. 85-98. 2007.

NERI, Marcelo. **Microcrédito, o mistério nordestino e o Grameen brasileiro**: perfil e performance dos clientes do CrediAmigo / Marcelo Neri (org.). Rio de Janeiro: editora FGV, 2008.

MONZONI NETO, M. **Impacto em renda do microcrédito**: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito Popular Solidário (São Paulo Confia), no Município de São Paulo. Tese (doutorado) EAESP/ FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ Fundação Getúlio Vargas. 195 f. Orientador: Ciro Biderman. 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em Administração**. São Paulo, V. 1, n. 3, 2º semestre. 1996.

NIEZEN, C.; RODRIGUEZ, J. *Distribution lessons from mom and pop*. **Harvard Business Review**, april, 2008.

NITSCH, M.; SANTOS, C. Da repressão financeira ao microcrédito. **Revista de Economia Política**, v. 21, n. 4, p. 172-183, out./dez. 2001.

OTERO, M.; RHYNE, E. (Eds.). *The new world of microenterprise finance*. Kumarian Press, Sterling, 1994.

PAULSON, A. L.; TOWNSEND, R. M. *Distinguishing limited commitment from moral hazard in models of growth with inequality*, in: Federal Reserve Bank of Chicago. 2003.

PEREZ-ALEMAN, P.; SANDILANDS, M. *Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships*. **California Management Review**, n. 51(1), p. 24-49, 2008.

PITTA, D.A.; QUESLAGA, R.; MARSHALL, P. *The quest for the fortune at the bottom of the pyramid*. **Journal of Consumer Marketing**, n. 25/7, p. 393–401, 2008.

PORTER, M.; KRAMER, M. *The big idea: creating shared value*. **Harvard Business Review**, January-February, p. 1-17, 2011.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. *Serving the world's poor, profitably*. **Harvard Business Review**, September, p. 48-57, 2002.

PRAHALAD, C.K.; HART, S. *The fortune at the bottom of the pyramid*. **strategy+business**. Ed. 26, first quarter, 2002.

RAMANI, S.V.; SADREGHAZI, S.; DUYSTERS, G. *On the diffusion of toilets as bottom of the pyramid innovation: lessons from sanitation entrepreneurs*. **Technological Forecasting and Social Change**, 2011.

SACCOL, A. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, Mai-Ago. 2009.

SAMPAIO, J. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.2, p.16-24, abril/junho 2001.

SEELOS, C.; MAIR, J. *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*. **Academy of Management Perspectives**, November, p. 49-63, 2007.

SEN, A. *Development as freedom*. New York: Alfred A Knopf, 1999.

SIMANIS, E.; HART, S. *Expanding possibilities at the base of the pyramid*. **Innovations**, n. 1, p. 43–51, 2006.

STIGLITZ, J.E. *Peer monitoring and credit markets*. **The World Bank Economic Review**, n. 4, p. 351–366, 1990.

STIGLITZ J. E.; WEISS, A. *Credit rationing in markets with imperfect information*. **American Economic Review**, n. 71, 3, p. 393-410, 1981.

STIGLITZ J. E.; WEISS, A. *Asymmetric information in credit markets and its implications for macro-economics*. **Oxford Economic Papers**, New Series, vol. 44, n. 4, Edição Especial sobre Mercados Financeiros, Instituições e Políticas, p. 694-724, out.,1992.

VARIAN, H. *Monitoring agents with other agents*. **Journal of Institutional and Theoretical Economics** n. 146, p. 153–174, 1990.

VOGEL, D. *The Low Value of Virtue*. **Harvard Business Review**; June 2005, v. 83 n. 6, p. 26-26, 2005.

WOS – Web of Science. **Web of Knowledge**, Thomson Reuters. Disponível em: <<http://apps.webofknowledge.com>>. Acesso em: 06/11/2012.

WYDICK, B. *Group lending under dynamic incentives as a borrower discipline device*. **Review of Development Economics**, n. 5, p. 406–420, 2001.

YANG, B.; JIALALI, P.; XIANHUA W. *Microfinance in China's poor area and its impact to loan type - evidence from xinjiang uygur autonomous region*, **Business Intelligence and Financial Engineering** (BIFE), n. 4., p. 486-490, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, M. **O Banqueiro dos Pobres**. Trad.: Maria Cristina Guimarães Cupertino. 11ª impressão. São Paulo: Ed. Ática, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA (1ª FASE DA PESQUISA EMPÍRICA).

APÊNDICE 02 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.

APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA (2ª FASE DA PESQUISA EMPÍRICA).

APÊNDICE 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA (1ª FASE DA PESQUISA EMPÍRICA)

EMPRESA/ OSCIP – Descrição da organização

- Qual é a participação da organização no mercado de microcrédito de Curitiba?
- Quais cidades que a organização atua?
- O que é a organização?
- Quantos funcionários tem a organização?
- O que é Microcrédito para a organização?
- Qual é a taxa de juros cobrada do tomador de crédito e para onde vai esse dinheiro?
- Como a organização cobre seus custos?
- Porque a organização decidiu apoiar microempreendimentos?
- A organização recebe doações? O que faz com elas?
- Porque a organização é diferente de outras organizações de microfinanças?
- Qual é a Missão/ Visão/ Valores da organização?
- Onde a organização está localizada?

PROCESSO – Financiador

- Como o microcrédito da organização é financiado? Quem contribui?
- Como posso contribuir/ investir? Com qual valor mínimo?
- O que acontece depois que eu contribuo/ invisto?
- Quantos financiadores estão cadastrados?
- Qual o perfil médio do financiador? Dados demográficos

MERCADO – Tomador de Crédito

- Qual o perfil médio do microempreendedor? Dados demográficos
- Como eles são escolhidos?
- Qual o tipo de associação que eles têm com a organização?
- Quantos Microempreendedores estão cadastrados hoje?
- Quantos já receberam crédito da organização?

PROCESSO – Tomador de Crédito

- A organização empresta diretamente para os empreendedores?
- Como é feita a análise de crédito? Quais são os principais fatores levados em conta, uma vez que poucas garantias são exigidas?
- Qual é o fluxo dos recursos desde que o empreendedor solicita o crédito até ele recebê-lo?
- O que acontece quando um empreendimento paga todo o empréstimo?
- O que acontece se um empreendimento não paga de volta o empréstimo?
- Qual é a taxa de devolução dos créditos por parte dos empreendedores?
- Como a organização controla a Inadimplência?

APÊNDICE 02 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO.

1.1 Problema.

Como a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito contribui para a criação de valor compartilhado?

1.2 Objetivos.

- Caracterizar o processo de tomada de decisão e as particularidades do contrato de responsabilidade individual.
- Elencar os elementos que diferenciam o contrato de responsabilidade individual de microcrédito das formas tradicionais de concessão.
- Verificar se a escolha por essa forma contratual de microcrédito em uma iniciativa de mercado pode ser explicada pela lógica de negócios da Base da Pirâmide.

1.3 Área de pesquisa.

Microcrédito e Base da Pirâmide.

1.4 Leituras relevantes.

GARRETTE, B.; KARNANI, A. *Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor*. **California Management Review**, v. 52, n.4, 2010.

KARNANI, A. *The Mirage of marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty*. **California Management Review**, 49/4, p. 90-111, 2007.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. *Lessons learned from ventures serving the base of the pyramid producers*. **Journal of Business Research**, 63, pp.582-594, 2010.

MADAJEWICZ, M. *Joint Liability versus individual liability in credit contracts*. **Journal of Economic Behavior & Organization**, n. 77 p. 107–123, 2011.

NITSCH, M.; SANTOS, C. Da repressão financeira ao microcrédito. *Revista de Economia Política*, v. 21, n. 4, p. 172-183, out./dez. 2001.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. *Serving the World's Poor, Profitably*. **Harvard Business Review**, September, p.48-57, 2002.

PRAHALAD, C.K.; HART, S. *The fortune at the bottom of the pyramid*, **strategy+business**. Ed. 26, first quarter, 2002.

PORTER, M.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February, p. 1-17, 2011.

SEN, A. *Development as freedom*. New York: Alfred A Knopf, 1999.

YUNUS, M. *O Banqueiro dos Pobres*. Trad.: Maria Cristina Guimarães Cupertino. 11ª impressão. São Paulo: Ed. Atica, 2008.

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO.

2.1 Fontes de evidências.

Entrevistas não dirigidas, consulta a documentos, observação direta e participante.

2.2 Executor da pesquisa.

Pesquisador: Lívia Tiemi Bastos.

Orientador: José Augusto Giesbrecht da Silveira.

3. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO.

3.1 Dados da organização.

- Descrição do setor de microcrédito.
- Normas que afetam a execução do programa.
- Caracterização da organização.
- Descrição do programa de microcrédito.

3.2 Dados dos entrevistados.

- Nome, cargo, área, atribuições.

3.3 Itens da Investigação.

- Determinantes da continuidade das operações.
- Fluxo das operações.
- Fatores que diferenciam as operações do programa.
- Fatores de convergência com as observações teóricas.
- Fatores de convergência com as observações da primeira fase empírica.

4. GUIA PARA O ESTUDO DE CASO.

- Apresentação da questão de pesquisa.
- Apresentação dos objetivos de pesquisa.
- Descrição do projeto de pesquisa.
- Planejamento dos procedimentos de coleta de evidências.
- Coleta de evidências.
- Redação das evidências coletadas.
- Análise das evidências.
- Discussão e considerações finais.

APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA (2ª FASE DA PESQUISA EMPÍRICA)

Diretores do programa de microcrédito

EMPRESA

- Quais são os principais ganhos da empresa com o programa de microcrédito?
- Porque vale a pena para a empresa investir no programa de microcrédito?
- Se não tivesse a lei 11.110 e o PNMPO, a empresa teria interesse de investir no programa?
- Que tipo de valor a empresa acha que está sendo gerado.
- Criação de valor tangível: a operação se paga ou gera lucro?
- Criação de valor tangível: a empresa está interessada no crescimento do cliente, pois acredita no seu potencial de se tornar cliente da agência, em operações tradicionais?
- Criação de valor intangível: a empresa usa o programa de microcrédito de forma estratégica para influenciar sua reputação corporativa?

AGENTE DE MICROCRÉDITO

- Como lidar com a seleção adversa? (Explicar com linguagem comum o problema *ex-ante* de assimetria de informação).
- Quantos agentes de microcrédito moram na região onde trabalham (capital social)?
- Como lidar com o risco moral? (Explicar com linguagem comum o problema *ex-post* de assimetria de informação).
- Como os agentes monitoram o que é feito com o recurso após o empréstimo?
- Como os agentes geram incentivos para os mutuários serem diligentes?
- Como os agentes cobram os inadimplentes?
- Como lidar com o comprometimento limitado? (Explicar com linguagem comum o problema *ex-ante* de assimetria de informação).
- Na falta de colateral e capital social, como o agente calcula a capacidade de comprometimento e adimplência do cliente?