

# AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MICROCRÉDITO

César Moreira Alves (FNH)  
admcesarma@yahoo.com.br

Alfredo Alves de Oliveira Melo (FNH)  
diretoria@unihorizontes.br



*O microcrédito ganhou força no Brasil na década de 90 com a criação das organizações não-governamentais (ONG's). Entretanto, devido às políticas atuais do Governo, questiona-se o porquê dessas instituições em praticar o microcrédito frente às linhas de micro financiamento que foram criadas junto aos bancos comerciais. Constata-se que as ONGs não conseguem competir com os bancos comerciais na oferta de crédito - devido ao seu know-how, ganhos de escala e escopo. Porém, elas ainda podem desempenhar um papel importante na oferta de microcrédito no Brasil, atingindo a parcela da população que não tem acesso aos bancos e ao mercado financeiro convencional. As políticas governamentais direcionadas para o microcrédito estiveram mais voltadas ao benefício dos clientes finais, o que em alguns momentos prejudicou as instituições de microcrédito a se desenvolverem no país. O objetivo deste trabalho foi avaliar o desempenho econômico de uma organização de microcrédito no Brasil e analisar como os custos de operação exerceram influência sobre a sua sustentabilidade financeira a curto prazo. No período coberto pelo estudo a entidade não foi capaz de se sustentar operacional e financeiramente, sendo expressivo o valor de subsídios recebidos pela instituição durante este período. O percentual da despesa coberto com receitas provenientes de aplicações financeiras foi também significativo. Expandir a carteira de crédito para gerar maior retorno dos empréstimos gera também altos custos de operação.*

*Palavras-chaves: Desenvolvimento local, sustentabilidade, custo de operação, indicadores*

## 1. Introdução

Um dos maiores desafios para a expansão da fronteira financeira é o alto custo operacional das operações de crédito para a população de baixa renda, devido a falta de garantias reais por parte dessa população e a necessidade de escala para diluição dos custos fixos. Em Bangladesh, na década de 70, um professor de economia uniu as tecnologias bem sucedidas que se empenham em combater a transposição da fronteira financeira, resultando em uma sinergia que desencadeou o que alguns autores denominaram na literatura internacional “Revolução do Microcrédito”. Entretanto, apesar desses avanços, é certo que os custos são altos nos programas de microcrédito existentes hoje em dia no Brasil. Empenhados em dar continuidade aos projetos e a ofertar o microcrédito, dado a função social desse empréstimo, as instituições com altos custos operacionais se tornam insustentáveis financeiramente. Ao longo prazo, seus fundos, destinados aos pequenos empréstimos, são corroídos pelos custos, tornando-as incapazes de expandir a fronteira financeira através do aumento na oferta de microcrédito.

Um caso típico de restrição creditícia exemplificado por Yunus (2001), é o das mulheres em Bangladesh até a década de 80. Pela manhã elas tomavam crédito de *um paikar*, compravam bambu, confeccionavam cestos que vendiam ao longo do dia e, com o que recebiam, devolviam o empréstimo aos *paikars*. A sobra era apenas suficiente para suprir suas necessidades básicas de sobrevivência. Esse tipo de empréstimo impede o desenvolvimento financeiro dos microempreendedores uma vez que as taxas de juros cobradas pelos emprestadores estão acima das taxas de retorno suportáveis por esses pequenos empreendedores (ROBINSON, 2001).

De acordo com Von Pischke (1991), um dos maiores empecilhos para que a fronteira se expanda é o custo operacional das operações a serem efetuadas com as camadas mais pobres da população e, principalmente, com a população rural uma vez que esses custos demonstraram serem excessivos. Os custos operacionais podem ser de duas naturezas: os administrativos, envolvendo o monitoramento dos empréstimos e os de risco, associados às incertezas das operações (DESAI e MELLOR, 1993). No primeiro caso, os custos de se emprestar para a população pobre são altos devido à desproporção do custo por empréstimo cedido em relação ao valor do empréstimo. São muitos empréstimos de pequeno valor, gerando altos custos administrativos. No segundo caso, o risco está associado à assimetria de informações.

A sustentabilidade é essencial para a concretização e fortalecimento dos investimentos dos clientes da entidade. Normalmente são realizados vários empréstimos para um mesmo cliente que irá utilizá-los para aumentar o capital de giro e os bens de capital de seus micro-negócios. Portanto, se a entidade realizar o primeiro empréstimo para seu cliente e, por várias razões relativas à sua saúde financeira, não for capaz de renová-lo, então seu cliente será extremamente prejudicado (MEYER, 2002). Por outro lado, se a entidade for sustentável financeiramente então ela será capaz de ofertar crédito no longo prazo, expandindo a fronteira financeira.

O objetivo desse trabalho é avaliar a sustentabilidade de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – Lei 9.790 de microcrédito e analisar como os custos das operações exercem influência sobre ela, no curto prazo. Para cumprir tal objetivo, esse trabalho analisa índices de sustentabilidade financeira e os custos das operações do programa de Microcrédito da entidade.

## 2. Metodologia

Os procedimentos metodológicos aplicados nesse trabalho tiveram por objetivo verificar se a implantação dos indicadores financeiros como ferramenta de análise da situação econômico-financeira da entidade estudada, pode gerir as operações diárias da organização, o planejamento de suas metas e resultados, oferecendo base atualizada e confiável para a tomada de decisões. Para o alcance dos objetivos propostos no presente artigo, a metodologia foi dividida em duas fases. A primeira fase diz respeito à pesquisa teórica; a segunda à pesquisa empírica.

Na primeira fase – teórica, foram aprofundadas as análises já existentes, por meio da pesquisa bibliográfica (obras específicas, revistas especializadas, Internet ou outros trabalhos acadêmicos) para se obter uma revisão de literatura com diretrizes para a implementação de um sistema de gestão do desempenho balanceado e a obtenção dos indicadores corretos. Na segunda fase, serão incluídos dados secundários obtidos dos balanços e demonstração de resultados fornecidos pela entidade estudada, sendo estes contábeis, e são públicos e acessíveis gratuitamente.

Segundo (Brüett *et al.*, 2002) os principais relatórios contábeis utilizadas pelas IMFs são Demonstração de Resultado, Balanço Patrimonial, Demonstração de Fontes e Usos e Relatório da Carteira de Crédito. Os dois mais importantes e que serão utilizados neste estudo são o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado.

## 3. Referencial teórico

### 3.1 Definição de microcrédito

O que se define hoje como Microcrédito é "a atividade de conceder crédito de pequena monta e diferencia-se dos demais empréstimos essencialmente pela metodologia utilizada" (ALVES e SOARES, 2003, P.6).

Desde que os exemplos de instituições de Microcrédito bem sucedidas se difundiram pelo mundo, novos conceitos a esse respeito foram formalizados. A idéia do microcrédito se ampliou e as instituições operantes ganharam um enfoque maior. Passou-se então a distinguir "Microfinanças" de "Microcrédito".

Em uma nota técnica o Banco Central do Brasil (BACEN), (2003, p.6) define Microfinanças como a "prestação de serviços financeiros adequados e sustentáveis para a população de baixa renda, tradicionalmente excluída do sistema financeiro tradicional, com a utilização de produtos, processos e gestão diferenciados".

No Brasil pouco se fala de Microfinanças porque a maioria das instituições opera apenas pelo lado da oferta de crédito, mas não são capazes de captar poupança. Isso acontece também porque o BACEN não autoriza esse tipo de transação, destinando o direito de captação de poupança de pessoas e empresas, até alguns anos atrás apenas para os bancos comerciais. Há pouco tempo é que as cooperativas de crédito vêm conquistando espaço nesse sentido, sendo que hoje algumas delas já operam também nesse ramo (ALVES e SOARES, 2003).

Apesar dessa definição, é comum utilizar-se no Brasil do termo "entidade de Microfinanças" ou "entidade de Microfinanças" (IMFs) com referência às instituições de Microcrédito.

### 3.2 Sustentabilidade financeira

Para que o programa de microcrédito seja viável a longo prazo é necessário que ele seja financeiramente sustentável. A definição de Sustentabilidade Financeira aceita no presente

trabalho é a capacidade da entidade cobrir todos seus custos, incluindo os de oportunidade e os operacionais e ainda conseguir permanecer no mercado no longo prazo (DUM *et al.*, 1998).

A Sustentabilidade Financeira pode ser dividida em dois níveis. No primeiro a entidade de microcrédito alcança a Sustentabilidade Operacional, o que significa que a Receita Operacional é suficiente para cobrir as Despesas Operacionais<sup>1</sup>, incluindo salários, perdas dos empréstimos e Despesas Administrativas (MEYER, 2002). O segundo é a Sustentabilidade Financeira, o que significa que a entidade de microcrédito, além de cobrir as Despesas Operacionais, também é capaz de cobrir os custos dos fundos e outras formas de subsídio recebidas. Atingir esse patamar é importante para que a entidade permaneça no mercado mesmo que todos os subsídios fossem suprimidos (MEYER, 2002).

### 3.3 A Questão do Subsídio

Os dados empíricos Khandker (1998) revelam que grandes programas de microcrédito conseguiram cumprir o objetivo de melhorar a qualidade de vida de seus clientes, gerando renda. Entretanto, existem autores que contestam tais programas devido à sua insustentabilidade, como Hulme e Mosley (1996), *apud* Gibbons e Meehan (2001). Isso quer dizer que as instituições financeiras que compartilham do mesmo princípio, de emprestar dinheiro aos pobres, não conseguem se tornar suficientes em si mesmos e precisam depender de outras instituições para conseguirem sobreviver.

Para Yaron (1992) os subsídios mais comuns em instituições financeiras são: (1) taxas de juros abaixo do mercado sobre os fundos emprestados; (2) depósito compulsório nos bancos comerciais; (3) reembolso direto de alguns (ou todos) os custos incorridos na instituição financeira; (4) transferências financeiras diretas e (5) isenção de impostos.

Para Gibbons e Meehan (2001) o papel do governo deve ser o de dar apoio às IMFs nos seus primeiros anos de vida para que ela se torne eficiente e sustentável em um prazo aproximado de cinco anos e comece a atrair a atenção dos bancos comerciais pela sua credibilidade e assim consiga captar recursos a um custo abaixo das instituições financeiras comerciais. Os subsídios dos governos têm uma função importante no financiamento de uma IMF que está se formando: a de cobrir os custos fixos altos de abertura. Todavia, para esses autores especificamente as ONGs possuem função social e, portanto, possivelmente não atingirão a Sustentabilidade Financeira.

### 4. Os Custos de Operação

Várias definições de custos de operação coexistem de um modo complementar, sendo que cada autor privilegia, naturalmente, as características dos custos de operação especialmente importantes para as questões específicas que pretende responder Farina *et al.* (1997), *apud* (FACHINE, 2005).

O custo a ser analisado nesse artigo está relacionado ao custo dos credores, conhecido na literatura internacional como “*lender cost*”. Esse custo é composto basicamente das atividades de reunir, colher e processar informações necessárias para examinar potenciais tomadores de empréstimos, processarem empréstimos e colaterais, monitorar os empréstimos

---

<sup>1</sup> A definição de Sustentabilidade Financeira e Operacional aceita no trabalho usa o conceito econômico de custo de transação. Entretanto, para o cálculo da sustentabilidade e dos custos de transação foram utilizados valores de demonstrações contábeis. Portanto, em algumas definições a palavra custo refere-se ao conceito econômico e não contábil, podendo possivelmente classificar uma despesa (no conceito contábil) como custo (no conceito econômico).

e gastos gerados com o recolhimento dos repagamentos e colaterais. Parte significativa desses custos é a administração do empréstimo com relação ao risco envolvido no crédito (ADAMS, 1993).

Baseado em Meyer e Cuevas (1990), *apud* Barros *et al.* (1990), os custos de operações da entidade correspondem à remuneração dos recursos humanos e materiais que agem na gestão do crédito, considerado como despesas diretas, englobando desde a seleção do cliente, a obtenção do dinheiro pelo tomador de empréstimos, até sua recuperação quando do vencimento do contrato, enquanto as despesas indiretas são as despesas fixas da agência que são distribuídas para todas as linhas de crédito.

a) Despesas diretas, que se dividem em:

- Despesas com pessoal envolvido com o crédito;
- Outras despesas: contratação de serviços de terceiros para avaliação, fiscalização, diárias de funcionários, combustíveis, lubrificantes, taxas e impostos, etc.

b) Despesas indiretas incluindo:

- Despesas fixas com pessoal envolvido em outras atividades.
- Outras despesas fixas da entidade (aluguel, água, esgoto, luz, imposto predial, manutenção, limpeza etc).
- Despesas variáveis da entidade (serviço de impressão, comunicações, publicidade etc).

Antes da apresentação dos indicadores utilizados nessa pesquisa, é necessário definir precisamente os custos de operação que serão avaliados. Eles estão separados especialmente nesta sessão.

Os itens escolhidos para compor o custo de operação são subdivididos segundo o conceito de Farina *et al.* (1997) em: "... custos ex-ante de esboçar, negociar e salvaguardar um acordo e, sobretudo, os custos ex-post decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um acordo é imprecisa como resultado de atrasos, erros e omissões" (Farina *et al.*, 1997, p.228), *apud* (FACHINE, 2005).

Os itens escolhidos para compor o custo de operação são baseados nas sugestões de Desai e Mellor (1993) e Araújo (1996). Eles são de três tipos: custos administrativos, custos associados ao risco de crédito e custos financeiros. Os custos administrativos são as Despesas Operacionais. O que Araújo (1996), chama de "custo de captação dos fundos" e Desai e Mellor (1993) denominam "custos financeiros" é considerado nesse trabalho como Despesa Financeira. Os "custos associados ao risco de crédito" são as perdas efetivas e a Provisão para Devedores Duvidosos (DESAI e MELLOR, 1993).

Custos de Operação	<i>Ex-ante</i>		<i>In</i>		<i>Ex - post</i>	
	descrição	cálculo	descrição	cálculo	descrição	cálculo
Despesas financeiras	captação dos fundos	Juros pagos pela IMF para a obtenção de recursos financeiros	intermediação financeira	Taxas bancárias de transferência dos fundos até o cliente	-	-

<b>Despesas Operacionais</b>	Reunir, colher e processar informações sobre clientes	Salário dos agentes de crédito e gerência	Monitoramento das atividades dos clientes	Salário dos agentes de crédito	Execução de perdas	Honorários advogados
Outras Despesas Administrativas	<b>Atuam em todo o processo de operação (Ex-ante, in e ex-post)</b>					
<b>Despesas com risco de crédito</b>	Provisão para Devedores Duvidosos	(ver resolução CMN 2.682/99)	-	-	Perdas na concessão de crédito	Empréstimos com atraso > que 180 dias

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 1 – Custos de operação contabilizados no processo de empréstimos

#### 4.1 Custos associados ao risco de crédito e o cálculo da inadimplência

A importância do controle da inadimplência é demonstrada por ARAÚJO (1996). Ele considera os custos de operação como percentuais do volume total emprestado e os divide em:

- Custo de captação de fundos (F);
- Custo de administração (operacionais) (A);
- Prêmio do risco (PR) proveniente da inadimplência (I).

Quando não há inadimplência, o custo de emprestar se resume na soma de (F) e (A), porém, se a parcela do crédito concedido não é quitada, o tomador não está saldando também a parte dos custos administrativos e de captação atribuídos aos empréstimos não quitados. Define-se o prêmio do risco (PR) pela equação (BOTTOMOLEY, 1975 *apud* ARAÚJO, 1996):

$$PR = \frac{I(I + F + A)}{I - I} \quad (1)$$

Usando esse conceito, Baker e Ochan (1979) *apud* Araújo (1996), desenvolvem uma equação para o custo de emprestar (CE):

$$CE = F + A + \frac{I(I + F + A)}{I - I} \quad (2)$$

Percebe-se que, a partir da expressão (2), quando a Taxa de Inadimplência (I) cresce, o custo de emprestar aumenta mais do que proporcionalmente ao aumento dos outros dois custos.

A fim de manter um controle sobre os atrasos e se prevenir das possíveis perdas com a inadimplência é necessário que a gerência da organização de microcrédito estipule metas e provisões sobre a carteira de crédito. O BNDES sugere a elaboração de um relatório da carteira de crédito com diferentes porcentagens de provisão para diferentes períodos de atraso (IBAM, 2001 e BRUETT *et al.*, 2002). Isso pode ser melhor visualizado nas Tabelas 1 e 2.

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Critério mínimo</b>
Carteira em risco > 30 dias	< 3%	< 5%
Carteira em risco > 1 dia	< 5%	< 15%
(n. de empréstimos renegociados) / (n. total de empréstimos)	< 1%	< 3%
Empréstimos considerados como perdas	> 90 dias	> 180 dias

Fonte: IBAM (2001)

Tabela 1 - Metas para a qualidade da carteira de crédito

A Tabela 1 mostra as metas que o BNDES sugere para a manutenção da qualidade da carteira. Assim, por exemplo, estipula-se como meta que a Carteira Ativa com empréstimos em mais de trinta dias de atraso deve ser menor que 3% da Carteira Ativa Total e a exigência mínima admitida é que ela represente 5% desse valor. Os empréstimos devem ser considerados perdas e retirados das demonstrações contábeis quando possuírem parcelas em mais de cento e oitenta dias de atraso, porém, a provisão para devedores duvidosos deve ser, no mínimo, maior que a inadimplência ou maior que 4% da carteira como meta IBAM (2001).

<b>Dias em atraso</b>	<b>% de provisão</b>
1 – 30 dias	1% do saldo
31 – 60 dias	3% do saldo
61 – 90 dias	10% do saldo
91 – 120 dias	30% do saldo
120 – 180 dias	70% do saldo
> 180 dias	100 % do saldo
Empréstimos renegociados	25 % do saldo

Fonte: IBAM (2001) e Bruett *et al.* (2002)

Tabela 2 – Percentual de provisionamento da carteira de crédito

A Tabela 2 mostra a porcentagem do saldo total emprestado que deve ser provisionado de acordo com o número de dias que as parcelas de um empréstimo se encontram em atraso.

## 5. Os indicadores financeiros

Instituições financeiras modernas, como bancos comerciais, utilizam índices calculados com base em dados contábeis da organização, os chamados “*ratings*”, para avaliar a qualidade das organizações em termos financeiros. Baseados nesses índices surgiram diversas propostas sobre o cálculo dos indicadores para entidades de microcrédito. Hoje em dia existem instituições especializadas na elaboração de índices e captação de dados das diferentes organizações no Brasil e no mundo.

O BNDES, por meio do Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborou uma coletânea de índices com sugestão para utilização em organizações de microcrédito no Brasil (BRUETT *et al.* 2002). Existem outras duas fontes principais: o boletim informativo internacional (*MicroBanking Bulletin do The Microfinance Information Exchange*), uma publicação virtual que tem como finalidade estabelecer o *benchmark* das organizações de microcrédito no mundo, o *The Consultative Group To Assist The Poorest* (CGAP), que atua em parceria com o *MicroBanking Bulletin*, e que divulgou uma cartilha com os índices mais utilizados no mundo.

### Sustentabilidade

Sustentabilidade Operacional (%)	$[(\text{Receita Operacional}) / (\text{Custos de Operação})] \times 100$
Sustentabilidade Operacional - sem Receitas em Aplicações Financeiras (%)	$[(\text{Receita Operacional} - \text{Receita de Aplicações Financeiras}) / (\text{Custos de Operação})] \times 100$

Sustentabilidade Financeira (%)  $[\text{Receita Operacional} / (\text{Custos de Operação} + \text{Subsídios})] \times 100$

### Qualidade de Carteira

Carteira em Risco > que 30 dias (%)  $(\text{Carteira Ativa em atraso em mais de 30 dias} / \text{Carteira Ativa média}) \times 100$

Taxa de cobertura de risco (%)  $(\text{Provisão para Devedores Duvidosos} / \text{Carteira Ativa em atraso em mais de 30 dias}) \times 100$

### Eficiência

Eficiência sobre o total emprestado (%)  $(\text{Custos de Operação} / \text{Volume total de crédito emprestado}) \times 100$

Eficiência sobre a Carteira Ativa (%)  $(\text{Custos de Operação} / \text{Carteira Ativa média}) \times 100$

Indicador da Despesa Financeira (%)  $(\text{Despesas Financeiras} / \text{Carteira Ativa média}) \times 100$

Indicador das Despesas com a equipe administrativa (%)  $(\text{Despesas com equipe administrativa} / \text{Carteira Ativa média}) \times 100$

Indicador das Despesas com agentes de crédito (%)  $(\text{Despesas com agentes de crédito} / \text{Carteira Ativa média}) \times 100$

### Produtividade

Valor da Carteira Ativa por agente de crédito  $(\text{Carteira Ativa média} / \text{número de agentes de crédito})$

Produtividade dos agentes de crédito  $(\text{Total de clientes ativos} / \text{número de agentes de crédito})$

Produtividade da equipe administrativa  $(\text{Total de clientes ativos} / \text{número de funcionários (agentes de crédito e equipe administrativa)})$

Valor médio do empréstimo por tomador  $(\text{Carteira Ativa média} / \text{número de clientes ativos})$

Fonte: Bruett *et al.* (2002), CGPA (2002) e The MIX (2003)

Tabela 3 – Indicadores de desempenho

A carteira ativa da entidade é utilizada em alguns indicadores, no seu valor médio, calculada pela média aritmética dos seus valores no início e no final do período contábil, de doze meses. Entretanto, devido à necessidade de algumas alterações no valor do Ativo Total da contabilidade apresentada pela entidade, não foi possível calcular a média desse item. Os valores dos índices que utilizam o Ativo Total em sua composição estão, portanto, subvalorados já que o valor do Ativo corresponde apenas ao mês de dezembro.

## 5. Resultados da análise

Os dados utilizados para as análises foram retirados das demonstrações contábeis da entidade de microcrédito e foram obtidos através da gerência da própria entidade, uma organização operadora no Estado de Minas Gerais. O Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado não estão sendo apresentados por solicitação da entidade. Para uma análise mais clara dos



indicadores, eles foram separados em dois grupos maiores: “Sustentabilidade e Subsídios” e “Custos de Operação, Qualidade, Eficiência e Produtividade da Carteira”.

Sustentabilidade	2003	2004	2005
Sustentabilidade Operacional (%)	90,51	98,95	86,53
Sustentabilidade Operacional - sem Receitas em Aplicações Financeiras (%)	82,33	87,62	75,17
Sustentabilidade Financeira (%)	70,22	83,02	78,57

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4 - Indicadores de Sustentabilidade

Os índices de sustentabilidade mostram que, a curto prazo, a entidade não é capaz de se sustentar operacionalmente. O *break even*, ponto em que a entidade atinge a sustentabilidade operacional acontece quando o valor das despesas operacionais é exatamente igual às receitas operacionais. Durante o período analisado, a sustentabilidade operacional oscilou pouco, tendo apresentado baixo crescimento e queda no ano 2005. A situação piora se as receitas em aplicações financeiras e os subsídios forem retirados da receita operacional. Sem esses itens a entidade é capaz de cobrir apenas parte de seus custos em 2003 e 2005, o que evidencia que parte das receitas operacionais ainda é obtida com as aplicações financeiras ou subsídios. Em termos dos indicadores, todavia, a sustentabilidade operacional é o que teve maior crescimento, mostrando que as receitas com a carteira de crédito cresceram mais que proporcionalmente às receitas com aplicações financeiras. O indicador da sustentabilidade financeira permanece baixo para os anos apresentados. O crescimento desse indicador também é pequeno, não podendo afirmar uma tendência expressiva de melhora. Esse indicador é ajustado pelo valor do subsídio e, aparentemente, a entidade não apresenta condições de se auto-sustentar sem a dependência de subsídios.

Sustentabilidade	2003	2004	2005	I <sup>1</sup>	E <sup>2</sup>	NL <sup>3</sup>	AL <sup>4</sup>
Sustentabilidade Operacional (%)	90,5	98,9	86,5	98,6	96,3	106,7	102,1
Sustentabilidade Operacional - sem Receitas em Aplicações Financeiras (%)	82	88	75	102	102	112	99
Sustentabilidade Financeira (%)	70	83	79	82	83	94	85

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5 - Comparação dos indicadores da Insituição com os indicadores “The MIX”

Os valores obtidos no *The Mix* são assim explicados: I<sup>1</sup>: Média de IMFs que possuem de quatro a sete anos de existência; E<sup>2</sup>: Média de IMFs com escala pequena, que possuem uma Carteira Ativa menor que US\$ 1.500 MM.; NL<sup>3</sup>: Média de organizações sem fins lucrativos e AL<sup>4</sup>: Cinco organizações da América Latina (5 de Mayo e FINCA no México e FAEP de Juiz de Fora, Portosol e Vivacred no Brasil) que operam em pequena escala em países considerados de PIB elevado.

Os indicadores de sustentabilidade da entidade demonstram que no período estudado quando comparados, são os mais baixos em relação aos valores do *The MIX*. Enquanto a maioria das médias apresentam valores que demonstram organizações sustentáveis operacionalmente, a entidade nos anos pesquisados não conseguiu se sustentar. Quando comparada com o valor da média AL, a Sustentabilidade Financeira se distancia em mais de vinte pontos percentuais do valor desse indicador em 2003.

<b>Qualidade da carteira</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Carteira em Risco > que 30 dias (%)	1,81	2,08	2,83
Taxa de Cobertura de Risco (%)	12,11	69,31	54,09
<b>Eficiência da carteira</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Eficiência sobre o total emprestado (%)	49,15	48,70	44,80
Eficiência sobre a Carteira Ativa (%)	92,19	83,71	78,64
Indicador da Despesa Financeira (%)	16,09	16,25	17,87
Indicador das Despesas c/ equipe administrativa (%)	32,69	17,71	22,55
Indicador das Despesas com agentes de crédito (%)	26,24	28,23	15,18
<b>Produtividade</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Valor da Carteira ativa por agente de crédito	137 mil	118 mil	135 mil
Produtividade dos agentes (unidades)	53,21	69,44	99,18
Produtividade da equipe (unidade)	17,74	32,24	57,42
Valor médio do empréstimo por tomador	2.588	1.711	1.367

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 - Indicadores de qualidade, eficiência e produtividade

A Taxa de Inadimplência calculada no indicador CER da Tabela 6 é dificilmente comparável ao longo dos anos. Como ele está diretamente ligado ao risco das operações de crédito, ocorre que a taxa de inadimplência pode variar facilmente de acordo com novos clientes. Entretanto, em termos absolutos, verifica-se que a inadimplência é relativamente baixa para os anos da análise.

O valor dos custos de operação em relação ao volume total emprestado apresenta baixo crescimento. Em média custa R\$ 0,5 para a entidade emprestar R\$ 1,00, valor considerado ainda muito alto.

É importante ressaltar que a contabilidade da entidade é feita de maneira uniforme. Todos os postos de atendimento nas diferentes cidades que são atendidas pela entidade remetem seus valores até a Matriz e somam os resultados para a montagem do BP e DRE. Com isso, as

informações da entidade são afetadas em alguns anos devido ao aumento repentino nos custos com a entrada de 20 novos postos de serviço, porém, não concomitante com o aumento no número de clientes. Esses custos fixos oneram a agência principal com mais tempo de experiência. Para um melhor aproveitamento dos resultados e da eficiência é necessário um levantamento dos dados de cada posto de atendimento separadamente – o que não foi possível nesse trabalho.

O estudo realizado por Pereira (2002) recomenda que das IMFs pesquisadas na região sudeste do Brasil, quatro devem aumentar mais do que duas vezes o número de clientes ativos para se tornar eficientes. Essas mesmas instituições devem diminuir o saldo dos fundos de crédito (a Carteira Ativa mais as aplicações financeiras) para serem eficientes. Isso mostra características semelhantes com a entidade pesquisada: muitos fundos acumulados e baixa produtividade da equipe. Nesse sentido, como já citado, de acordo com o Banco Central (2003) são necessários 20.000 clientes para se conseguir ganhos de escala em programas de microcrédito no Brasil, sendo que a entidade pesquisada possuía em 2004 apenas 2.091. Pereira (2002) também afirma que no quinto ano as instituições passam, pela “crise da adolescência”. É a fase em que as instituições têm o desafio de conseguir crescer em número de clientes e diminuir os riscos de crédito. Após essa fase, existe uma tendência de estabilização no risco financeiro. Nesse trabalho verifica-se, todavia, que os custos de operação com as perdas associadas ao risco são muito menores que os custos administrativos.

Em geral existem duas características que permeiam a análise feita através dos indicadores de desempenho econômico da entidade. A primeira é que os índices de rentabilidade, lucratividade, eficiência (custos em relação à Carteira Ativa) e inadimplência se apresentam, em geral, melhores que as médias mundiais das IMFs com características parecidas com a da entidade. As médias mais discrepantes são dos indicadores de sustentabilidade e produtividade. Em segundo lugar, o seu crescimento é lento em termos de melhoria dos indicadores quando comparado com instituições do mesmo porte.

## 5. Considerações finais

No período coberto pelo estudo, a entidade não foi capaz de cobrir os custos de operação com as suas receitas operacionais, continuando insustentável tanto operacional como financeiramente. É também expressivo o valor de subsídios que essa entidade recebeu até 2003. O índice de subsídios mostra que as taxas de juros cobradas sobre os empréstimos não geram retorno suficiente para cobrir os custos. Portanto, as receitas advindas de aplicações financeiras são uma forma de segurança para a entidade, mas que barram o crescimento da carteira ativa. Se a entidade permanecer com a política de não aumentar as taxas de juros cobradas e ainda for obrigado a implementar um teto para suas taxas, como a sugestão do governo de 2% a.m, então o retorno sobre a carteira de crédito na entidade não permitirá a sua sustentabilidade.

Os custos de operação influenciam a sustentabilidade financeira da entidade de duas maneiras: por um lado os custos em relação às receitas são altos o suficiente para tornar a entidade ainda insustentável e, por outro lado, a maior parcela do custo de operação diz respeito aos recursos humanos, que apresentam baixa produtividade na expansão do crédito, o que gera um menor retorno na carteira de crédito. Isso talvez seja causado por conta da pequena história de vida da entidade.

Aparentemente, o paradoxo da expansão da fronteira financeira com a sustentabilidade encontra-se espelhado nos resultados da entidade. No início do processo de sua criação, a expansão do número de clientes afetou o índice de sustentabilidade operacional e financeira

na medida em que o aumento nos custos de operação foi maior que o aumento nas receitas operacionais. Atualmente a carteira ativa ainda não é suficientemente grande para conseguir diluir esses custos e a produtividade ainda permanece baixa. Entretanto, a situação financeira da entidade ainda é indefinida uma vez que esse quadro pode ser revertido a médio prazo já que a expansão da carteira ativa pode gerar prováveis ganhos de escala. Portanto, o paradoxo pode ser apenas uma questão de prazos.

Desse quadro, todavia, existem algumas atitudes que podem ser tomadas. A primeira é que a entidade aumente a sua carteira ativa reconduzindo os fundos das aplicações financeiras para o *portfolio* de empréstimos (expandindo a fronteira financeira). Essa expansão irá gerar uma diluição dos custos de operação em uma carteira ativa maior.

Essas atitudes podem gerar mais despesas administrativas como aumento de impostos e despesas com risco de crédito. Porém, como já verificado, esses custos são pequenos em relação às despesas com a equipe total de crédito e essa em especial não irá se alterar, considerando que uma mesma equipe deve conseguir mais clientes para a entidade. Além disso, os custos podem crescer, mas espera-se que, ao longo do tempo, ocorram ganhos de escala, sendo que o aumento nas receitas com a carteira ativa será maior que o aumento nos custos de operação.

Ao mesmo tempo, recomenda-se uma política de diminuição de custos e aumento da produtividade dos recursos humanos. Existem algumas constatações por parte da gerência da entidade de que o tempo de monitoramento de cliente durante o prazo do empréstimo é extenso, aumentando o custo de oportunidade do tempo do agente de crédito. Partindo desse pressuposto, pode-se tentar um outro arranjo de empréstimos para os clientes (como empréstimos solidários) a fim de diminuir o tempo de monitoramento dos empréstimos. Entretanto, é necessário um estudo mais detalhado a esse respeito. Por outro lado, a equipe administrativa pode estimular os agentes a alcançarem metas mais agressivas de crescimento da carteira, atrelado a um padrão mínimo de inadimplência.

## Referências

**ACCIÓN.** *Our history*. Disponível em: <<http://www.accion.org>>. Acesso em 28 Jul. 2004.

**ALVES, S.D. da S.; SOARES, M.M.** *Democratização do crédito no Brasil: principais desafios: atuação do Banco Central*. <<http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/democrat.pdf>>. Acesso em 23 set. 2003.

**ARAÚJO, U.M.** *Assimetria de informação no crédito rural: aspectos teóricos e um modelo para classificação do risco dos créditos concedidos a cooperativas agropecuárias*. Piracicaba, 1996. 81p. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN).** *Plano contábil das instituições do sistema financeiro nacional (COSIF)*. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 07 jun. 2004.

**BANCO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BID).** *Microfinance enters commercial mainstream in Brazil*. Disponível em: <<http://www.ibd.org>>. Acesso em 25 Mar. 2002.

**BANCO MUNDIAL.** *Relatório do Banco Mundial 1989: a importância do financiamento no desenvolvimento*. Washington: 1989. 265p.

**BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES).** *Programa de microcrédito: normas e procedimentos aplicáveis aos agentes repassadores de microcrédito*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 02 mar. 2004.

**BARONE, F.M.; LIMA, P.F.; DANTAS, V.** *Introdução ao microcrédito*. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br/htms/public/microcredito/microcredito.pdf>>. Acesso em 01 out. 2003.

**BARROS, G.S. de C.; ARAÚJO, P.F.C. de; BISERRA, J.V.; MESQUITA, T.C. de.** *Estimativas de custos de transação no crédito rural: estudo de uma amostra de bancos oficiais no nordeste brasileiro*. Piracicaba: CEPEA/FEALQ, 18p. (Relatório de Pesquisa, 4), 1990.

**BEZERRA, E.S.** *Metodologia de análise de viabilidade financeira das instituições de microcrédito: aplicação de um modelo da organização VIVA CRED*. Piracicaba. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. 2001.

**BRAGA, M.B.** *A economia da informação e os mercados de crédito: algumas contribuições teóricas à moderna teoria da intermediação financeira*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 141p. 1998.

**BRASIL.** Leis, decretos, etc. *Lei 10.194 de 14 de fevereiro de 2001*. Diário Oficial, 15 fev. 2001. Dispõe sobre a entidade de crédito ao microempreendedor, altera dispositivos das Leis nº 6.404, de 15 dezembro de 1976, 8.029, de 12 de abril de 1990, e 8.934, de 18 de novembro de 1994, e dá outras providências.

**BRASIL.** Conselho Monetário Nacional. *Resolução 3109 de 24 de julho de 2003*. Dispõe acerca da realização de operações de microfinanças destinadas à população de baixa renda e microempreendedores. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/pg1Frame.asp?idPai=NORMABUSCA&urlPg=/ixpress/correio/correio/DETALHAMENTOCCORREIO.DML?N=103101548&C=3109&ASS=RESOLUCAO+3.109>>. Acesso em 10 jun. 2004b.

**BRASIL.** Conselho Monetário Nacional. *Resolução 3220, de 29 de julho de 2004*. Altera o prazo de verificação do cumprimento da exigibilidade de aplicações em operações de microfinanças destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores, passando a ser efetuado mensalmente. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/pg1Frame.asp?idPai=NORMABUSCA&urlPg=/ixpress/correio/correio/DETALHAMENTOCCORREIO.DML?N=104125397&C=3220&ASS=RESOLUCAO+3.220>>. Acesso em 10 jun. 2004c.

**BRUETT, T.; REUBEN, S.; SHARON, D.** *Manual de técnicas de gestão microfinanceira*. Rio de Janeiro: BNDES, Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), 2002. 308p.

**CENTRO DE CAPACITAÇÃO E APOIO AO EMPREENDEDOR.** *Manual do Agente de Microfinanças*. Sebrae Minas. Belo Horizonte, 2001.

**FACHINI, CRISTINA.** *Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil*. Piracicaba, 2005. 131 p. Dissertação (mestrado) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz.

**FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. de; SAES, M.S.M.** *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 286p.

**GITMAN, LAWRENCE J.** *Princípios de Administração Financeira*. Essencial. Trad. Jorge Ritter. 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

**GOLDMARK, L, POCKROSS, S e VECHINA, D.** *A Situação das Microfinanças no Brasil*. Seminário Internacional BNDES Microfinanças, Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

**GOUVÊA, J.L.** *Microcrédito, inclusão social e desenvolvimento local: a experiência do Banco do Povo*. Diálogo Econômico Local, n.1, p.35-38, jul. 2003.

**HANSEN, DON R.; MOWEN, M.M.** *Gestão de Custo*. Tradução Robert Brian Taylor. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 602 P.

**JUNQUEIRA, R.G.P.; ABRAMOVAY, R.** *A sustentabilidade das microfinanças solidárias* (compact disc). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40. Juiz de Fora, 2003. Anais. Brasília: SOBER, 2003.

**MARION, J.C.** *Contabilidade empresarial*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 541p.

**MEYER, R.L.** *Iniciativas asiáticas para desenvolver mercados financeiros rurais: algumas idéias para o Brasil*. Apresentado ao Seminário Internacional Bndes de Microfinanças, Rio de Janeiro, 2000.

**PARENTE, S.** *Políticas públicas e sustentabilidade*. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/SeMicro2/Trabalhos/06\\_2T\\_Silvana.doc](http://www.bcb.gov.br/pre/SeMicro2/Trabalhos/06_2T_Silvana.doc)>. Acesso: 15 jan. 2005.

**PEARL, D.; PHILLIPS, M.M.** *Grameen Bank, which pioneered loans for the poor, has hit a repayment snag*. Disponível em: <<http://www.interactive.wsj.com/fr/emailthis/retrieve.cgi>> Acesso: 20 Apr. 2002.

**PLANET RATING.** *Centro de apoio aos pequenos empreendimentos do Maranhão (CEAPE/MA).* <http://www.planetfinance.org.br> (12 jun. 2003).

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS.** Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. *Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de artigos de periódicos científicos.* Belo Horizonte, 2006. Disponível em <[HTTP://www.pucminas.br/biblioteca/](http://www.pucminas.br/biblioteca/)>

**QUINTINO, C.A.A.** *O microcrédito “O Banco do Povo de Santo André: o crédito solidário”.* São Paulo, 2002. 230p. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário Capital.

**SANTOS, C.L.** *Qualidade de vida das famílias de mulheres beneficiárias do programa de microcrédito para atividades não-agrícolas do Projeto Pró-Sertão-Sergipe.* Viçosa, 1999. 151p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa.

**THE MICROFINANCE INFORMATION EXCHANGE (The MIX).** *Microbanking Bulletin: the premier source of industry benchmark.* <http://www.mixmbb.org/en/index.html> (6 Nov. 2003).

**YUNUS, M.** *Grameen Bank, microcredit and the Wall Street Journal.* Disponível em: <<http://www.grameen.org>>. Acesso em: 27 Jul. 2007.

**YUNUS, M.** *O banqueiro dos pobres.* 4.ed. São Paulo: Editora Ática, 2001. 343p.