



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**EXPANSÃO TERRITORIAL DE UM PROGRAMA DE MICROCRÉDITO POR  
MEIO DE PARCERIA ESTADO-TERCEIRO SETOR: O CASO VIVA CRED-  
CREDIAMIGO**

Fernanda Francisca Veras Carvalho

Orientadora Acadêmica: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deborah Zoauin

Coorientador Acadêmico: Prof. Dr. Francisco Marcelo Barone

Rio de Janeiro

2010

**EXPANSÃO TERRITORIAL DE UM PROGRAMA DE MICROCRÉDITO POR  
MEIO DE PARCERIA ESTADO-TERCEIRO SETOR: O CASO VIVA CRED-  
CREDIAMIGO**

FERNANDA FRANCISCA VERAS CARVALHO

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas da  
Fundação Getúlio Vargas como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Gestão  
Empresarial.

Orientadora Acadêmica: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deborah Moraes Zoauin

Coorientador Acadêmico: Prof. Dr. Francisco Marcelo Barone

Rio de Janeiro

2010

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Fernando e Ivanilza,  
que me ensinaram a ter confiança  
ante os desafios.

Aos meus filhos Daniel, Isabela e  
Giovanna, para quem eu desejo  
transmitir este mesmo legado.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor, pela força encontrada para seguir sempre em frente.

À minha família, pela paciência e compreensão nesta fase de dedicação aos estudos.

À orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Déborah Zouain e ao coorientador Prof. Dr. Francisco Barone, pelo apoio recebido para o desenvolvimento deste trabalho.

À Fundação Getúlio Vargas e professores, pelo ambiente acadêmico proporcionado.

À equipe de apoio, nas pessoas do Joarez, Zé Paulo, Leandro, Ronan, Aline, Janete e os demais colegas que embora não citados, foram igualmente importantes para o desenrolar do nosso cotidiano acadêmico.

Aos meus amigos dos cursos de mestrado, com quem compartilhei crescimento pessoal e intelectual, trocas essas estabelecidas nas disciplinas que fizemos em comum.

Aos membros da banca, especialmente à professora Valderez Fraga, por quem tenho muita admiração, respeito e gratidão.

Ao Banco do Nordeste, representado pelo Ambiente de Microfinanças Urbanas-Programa Crediamigo, pelo apoio incondicional à realização da pesquisa de campo e disponibilidade de acesso a documentos, dados e informações importantes para o desenvolvimento deste estudo.

Aos colegas da agência Rio de Janeiro do Banco do Nordeste, com quem estabeleço convívio profissional diário, pela força, encorajamento e torcida fundamentais.

À Oscip Viva Cred, pela presença tão viva no processo de elaboração deste trabalho de pesquisa.

A todos os entrevistados, pela atenção e disponibilidade.

## RESUMO

Esta dissertação procura descobrir os aspectos relevantes com vistas à expansão do Programa Crediamigo para o Estado do Rio de Janeiro, mediante parceria Estado-Terceiro Setor, no sentido de ampliar o acesso ao microcrédito para empreendedores de micronegócios, formais e informais, localizados em 92 bairros da Capital fluminense.

Neste trabalho, utilizou-se a metodologia de pesquisa qualitativa para compreender o caso em estudo, mediante realização de entrevistas semiestruturadas com pessoas envolvidas nas etapas de planejamento, articulação, implementação e operacionalização da parceria Viva Cred/Crediamigo, além da análise de documentos e observação participante para apreender o comportamento verbal e nãoverbal dos participantes e do ambiente. Desta forma, procurou revelar os aspectos presentes de forma relevante nas etapas que antecederam à formalização da parceria, bem como por ocasião de sua implementação: motivacionais, mercadológicos e estratégicos, legais e formais, relacionais, culturais, “construturais” e evolutivos.

Os resultados sugerem que não há sobreposição de relevância de um aspecto sobre o outro, e que não são estanques, ou seja, cada um desses aspectos retrata um conjunto de temas ou essências que devem ser observados e revisitados constantemente por todos os envolvidos na parceria Viva Cred/Crediamigo.

Palavras-chaves: Estado. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Parceria Estado-Terceiro Setor. Crediamigo. Viva Cred. Expansão territorial. Cooperação. Aspectos relevantes.

## **ABSTRACT**

This essay tries to reveal relevant aspects to the expansion of the credit program named “Crediamigo” for the state of Rio de Janeiro, through a partnership between the State of Rio de Janeiro and the Third Sector, to expand access to credit for entrepreneurs of micro-businesses, both formal and informal, located in 92 districts of Rio de Janeiro.

For this work, we used a qualitative research methodology to understand the case study, by carrying out semi-structured interviews with people involved in the planning stages, articulation, implementation and operation of the partnership Viva Cred / Crediamigo, besides the analysis of documents and participant observation to capture the verbal and nonverbal participants and the environment. Thus, we tried to reveal the aspects present in a relevant way on the steps leading to the formalization of the partnership, as well as from its implementation such as motivational, marketing and strategic, formal and legal, relationship, cultural, constructive and evolutive.

The results suggest that there is no overlap of relevance to an aspect over the other, and are not watertight, that is, each of them depicts a set of themes or essences that must be constantly monitored and revisited by all partners involved in the partnership Viva Cred / Crediamigo.

**Keywords:** State. Civil Society Organization of Public Interest. Partnership State Third Sector. Crediamigo. Viva Cred. Territorial expansion. Cooperation. Relevant aspects.

## LISTA DE QUADROS

1 Diferentes Metodologias do Microcrédito Produtivo e Orientado .....	19
2 Microcrédito – Resultados Consolidados Anuais .....	22
3 Distinção entre Parceria e Aliança Estratégica Intersetorial .....	32
4 Os 4 C's das relações entre Estado e Organização da Sociedade Civil .....	33
5 Três Modelos de Racionalidade Administrativa de Pfiffner .....	38
6 Aspectos do Contexto .....	39
7 Empresas do Setor Informal, segundo a Utilização de Crédito .....	43
8 Empresas do Setor Informal - Serviços que o Proprietário considera Importantes .....	44
9 Ritos Organizacionais .....	50
10 Elementos do Fato Administrativo .....	55
11 Interesses para Controle do Sucesso de Aliança/Parceria .....	56
12 Resultados por Instituição Parceira, em dezembro/2008 .....	60
13 Evolução da Expansão Mercadológica do Crediamigo.....	62
14 Segmentação de Clientes Utilizada pelo Programa Crediamigo .....	64
15 Empréstimos Desembolsados por Faixa de Valor .....	65
16 Desempenho Operacional do Programa Crediamigo .....	66
17 Produtividade do Programa Crediamigo, período de 2002 a 2008 .....	67
18 Evolução da Expansão Mercadológica do Viva Cred .....	69
19 Desempenho Operacional do Viva Cred, período de 1997 a 2008 .....	71
20 Carga Horária, em 2009, do Programa Viva Cred/Crediamigo .....	75
21 Características do Processo Metodológico Viva Cred/Crediamigo .....	76

22 Política Operacional de Crédito .....	78
23 Matriz da Evolução dos Indicadores .....	82
24 Matriz de Resultados Projetados .....	83
25 Entrevistados Pertencentes às Instituições Parceiras .....	89
26 Clientes Ativos Entrevistados - Programa Viva Cred/Crediamigo .....	90



## LISTA DE FIGURAS

1	Árvore de Problemas do Setor de Microcrédito .....	24
2	<i>Continuum</i> da Colaboração de Austin .....	35
3	O Contínuo do Relacionamento de Richardson .....	36
4	Pirâmide dos Empreendedores (Formais e Informais) .....	63
5	Mapa da Área de Atuação da Parceria Viva Cred/Crediamigo .....	74
6	Etapas da Metodologia Viva Cred/Crediamigo .....	77
7	Exemplos de Cartilhas Educativas da Orientação Empresarial e Ambiental.....	80
8	Inter-relação dos Aspectos Relevantes .....	130

## **LISTA DE GRÁFICOS**

1 Número de Empresas Informais na Região Sudeste .....	42
2 Planos para o Futuro do Negócio – Empresários por Conta Própria .....	45
3 Planos para o Futuro do Negócio – Empresários Informais Empregadores.....	45
4 Evolução da Quantidade Acumulada de Grupos Solidários .....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Microcrédito.....	17
2.1.1 Conceito, Origem e Diferentes Metodologias .....	17
2.1.2 O Microcrédito e sua Expansão no Contexto Brasileiro.....	20
2.2 Parceria Estado-Terceiro Setor .....	24
2.2.1 O Estado Reformado .....	24
2.2.1.1 Governança e Participação Social.....	26
2.2.2 As Organizações não Governamentais e Oscips: Origem e Novo Direcionamento.....	27
2.2.2.1 Diferentes papéis da Organização da Sociedade Civil na Relação com o Estado.....	30
2.2.3 Tipologia de Parcerias.....	32
2.3 A Expansão Territorial de um Programa de Microcrédito: Fases.....	37
2.3.1 Fase de Planejamento.....	37
2.3.1.1 Qualificação da Demanda por Microcrédito .....	41
2.3.2 Fase de Articulação.....	46
2.3.2.1 Relacionamento entre Instituições de Culturas Diferentes.....	47
2.3.3 Fase de Implementação .....	51
2.3.3.1 Capacitação como Vetor Facilitador para Transmissão de Boas Práticas.....	52
2.3.4 Fase de Operacionalização .....	55
2.3.4.1 Gestão da Parceria .....	55
2.3.4.2 Sistema da Gestão.....	57
<b>3 REFERENCIAL EMPÍRICO.....</b>	<b>60</b>
3.1 O Caso em Estudo – Os Parceiros Crediamigo e Viva Cred .....	60
3.2 Breve Histórico dos Parceiros .....	61
3.2.1 Crediamigo .....	61
3.2.2 Viva Cred .....	67
3.3 Responsabilidade entre as Partes: o Termo de Parceria como Instrumento Legal.....	71
3.4 Programa de Capacitação .....	74
3.4.1 Transferência Tecnológica: Características do Processo Metodológico.....	75
3.4.2 Acompanhamento do Desempenho pelo Sistema da Gestão .....	81
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>85</b>

4.1 Delineamento da Pesquisa.....	85
4.1.1 Quanto aos Fins e aos Meios .....	86
4.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos.....	87
4.3. Coleta de Dados .....	87
4.4. Tratamento dos Dados .....	91
4.5. Limitações do Método .....	92
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS E ENTREVISTAS .....</b>	<b>94</b>
5.1 Aspectos Motivacionais.....	94
5.2 Aspectos Mercadológicos e Estratégicos .....	96
5.3 Aspectos Legais e Formais .....	100
5.4 Aspectos Relacionais .....	102
5.5 Aspectos Culturais .....	106
5.6 Aspectos “Construturais” .....	109
5.7 Aspectos Evolutivos .....	124
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Por meio de uma parceria firmada com a OSCIP<sup>1</sup> Viva Cred, o Crediamigo, programa de microcrédito produtivo e orientado<sup>2</sup> do Banco do Nordeste do Brasil S/A, órgão da esfera federal, ampliou, desde fevereiro de 2009, o seu raio de atuação para a cidade do Rio de Janeiro, no sentido de expandir o acesso a esse tipo de crédito para a população de baixa renda, que está à frente de pequenos negócios.

O Banco do Nordeste lançou o programa Crediamigo, em 1997, em cinco municípios da região Nordeste, como uma experiência-piloto. Ao longo de uma década de existência, o Programa se estendeu por toda aquela região, além do norte de Minas Gerais, norte do Espírito Santo, Brasília e Belo Horizonte, contudo sua maior concentração sempre foi regional.

Por sua vez, no Rio de Janeiro, a Viva Cred existe igualmente desde 1997, proporcionando aos microempreendedores condições de acesso ao crédito, tendo se instalado primeiramente na favela da Rocinha. Ao longo de cinco anos, inaugurou mais quatro unidades na cidade do Rio de Janeiro e uma no município de Macaé-RJ.

No Brasil, decisões legais possibilitaram alguns avanços no setor das microfinanças e microcrédito. A Lei nº 9790/99 que criou a figura jurídica da Oscip, abrangeu organizações que operavam com microcrédito, como é o caso do Viva Cred, que em dezembro de 1999 recebeu sua qualificação. Na condição de Oscip pode participar em frentes públicas, pois uma vez qualificada está apta a firmar Termos de Parceria com os diversos órgãos governamentais.

Vale ressaltar também a Resolução nº 3.109, de 24 de julho de 2003, ao definir que 2% dos depósitos bancários à vista fossem destinados para aplicações em operações de crédito voltadas para a população de baixa renda e microempreendedores, além da Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005, que criou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO, com foco em financiar atividades produtivas de forma orientada.

---

<sup>1</sup> Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

<sup>2</sup> Microcrédito voltado para apoiar atividade produtiva, com orientação do agente de crédito.

Após a criação do PNMPO, todas as operações do Crediamigo, a partir de junho de 2006, puderam ser contratadas por este Programa, que aumentou a disponibilidade de “recursos no mercado financeiro para lastrear operações de crédito com custos de captação bastante competitivos”. (Relatório do Crediamigo, 2008, apud Neri, 2009, p. 25).

Apesar dessas medidas institucionais implementadas visarem à expansão do acesso ao microcrédito, uma pesquisa do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado-PNMPO, do Ministério do Trabalho e Emprego, revelou, em seu relatório 2008<sup>3</sup>, que no Brasil foram realizados, no período de 2005 a 2008, 3,69 milhões de operações, com a liberação de R\$ 4,34 bilhões. Esse montante alcançou cerca de 640 mil microempreendedores informais e urbanos, o que representou o atendimento apenas de 6% de um universo de 10,3 milhões clientes potenciais<sup>4</sup>.

A demanda potencial pelo microcrédito existente no Brasil reflete um universo maior, ressaltado em cerimônia realizada pelas Organizações das Nações Unidas, ocasião em que foi lançado o movimento “Ano Internacional do Microcrédito 2005”, com o intuito múltiplo de reforçar o movimento mundial de acesso a serviços financeiros por pessoas de baixa renda, despertando o interesse do público para o tema e promovendo parcerias inovadoras entre governos, organizações internacionais, ONGs, setor privado, mundo acadêmico, clientes de microfinanças e microcrédito.

Nas parcerias que se formam entre entes governamentais e organizações do terceiro setor, evidencia-se a influência do movimento capitalista mundial, pela adoção de uma atitude mais gerencial e menos assistencialista, sob a justificativa de maximizar os recursos provenientes das fontes de financiamento governamental e privado, cada vez mais escassas (COSTA E CASTANHAR, 2003; PACHECO, 2004; ALCOFORADO, 2005; COUTINHO E AL., 2008; PECI E AL., 2007).

Assim sendo, a decisão estratégica de realizar uma expansão geográfica de um programa de microcrédito como o Crediamigo, tem como ponto de partida o delineamento de objetivos bem definidos de curto, médio e longo prazos. Com base na curva de maturidade que o

---

<sup>3</sup> Relatório 2008 do PNMPO, acessado em 21.12.2009 [http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio\\_2008.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio_2008.pdf)

<sup>4</sup> IBGE Economia Informal Urbana -ECINF 2003

Programa já atingiu em sua área de atuação, torna-se importante levar em consideração para a escolha do parceiro estratégico algumas características, com o intuito de facilitar no processo de expansão, para se constituir sob bases mais sólidas e saudáveis. Além disso, estudos de viabilidade econômica e mapeamento do mercado elegível são utilizados para auxiliar na decisão de maneira mais sustentável.

Ressalta-se que, na disseminação de experiências voltadas para potencializar o acesso ao microcrédito, existem fatores que podem influenciar nos resultados que se pretende alcançar, exigindo dos gestores do Programa, se necessário, redefinições no processo, para que se adaptem às realidades presentes, aspectos esses que podem ser tangíveis ou intangíveis.

Considerando-se, por exemplo, uma das características da metodologia creditícia – o aval solidário – como funcionará nesses novos espaços sociais, com culturas diferentes, se depende do nível de confiança mútua entre as pessoas? Como tornar tangível esse desafio em prósperos resultados para a expansão do Programa e para a população-alvo?

Outro aspecto importante, segundo o entendimento de Santos (2007), sugere que um programa de microcrédito conseguirá maior desempenho, quanto maior for sua “habilidade em responder à demanda de sua clientela, cuja especificidade e dimensões impliquem a necessidade de instituições que possuam tecnologias de crédito, sistemas de incentivos e *governance structure* compatíveis com o segmento de mercado que pretendem atender” (p. 157). E complementa dizendo que “a quantidade e características dos empréstimos e os níveis de inadimplência da carteira de crédito são alguns dos indicadores de qualidade dos serviços financeiros prestados pela instituição - ou seja, da correspondência entre a oferta e a demanda por microcrédito”. (SANTOS, 2007, p.157).

Com suporte nessas posições e considerando a realidade concreta dos limites do Programa de microcrédito Viva Cred/Crediamigo, localizado na Maré, Rocinha, Rio das Pedras, Glória e Zona Oeste, este estudo busca responder à seguinte questão central delineada na sequência:

Quais aspectos são relevantes para a expansão territorial de um programa de microcrédito, por meio de uma parceria Estado-terceiro setor, tomando por base a transferência de metodologia creditícia, a fim de promover maior acesso ao microcrédito pela população de baixa renda que

possui pequenos negócios produtivos?

A estrutura desta dissertação compreende esta introdução e mais cinco seções. A seguir, tem-se o referencial teórico, onde são abordados a origem do microcrédito, sua evolução no Brasil, o papel do Estado e das organizações do terceiro setor, dentre outros assuntos significativos para o estudo, como cultura organizacional, gestão, capacitação profissional e qualificação do mercado (demanda do cliente). A terceira seção se compõe do referencial empírico, onde são apresentados os históricos das instituições parceiras – o Crediamigo do Banco do Nordeste do Brasil e a Oscip Viva Cred, bem como as características da metodologia creditícia aplicada para inserção junto ao mercado de microcrédito e o sistema da gestão. A quarta seção exibe a metodologia orientadora do trabalho, uma pesquisa de campo qualitativa, com realização de entrevistas semiestruturadas, tanto com os clientes, quanto com os profissionais das instituições parceiras. A seção seguinte traz a análise de conteúdo dos documentos e das entrevistas, buscando identificar em meio aos discursos proferidos, tanto da parte dos clientes quanto dos entrevistados institucionais, evidências para responder ao problema desta dissertação. A última seção traz as considerações finais, incluindo recomendações para futuras pesquisas.

As citações, observações, análises e conclusões relacionadas a quaisquer referências ao Banco do Nordeste do Brasil contidas neste trabalho acadêmico, e suas eventuais implicações, são de inteira responsabilidade da autora e não representam, necessariamente, o pensamento ou a concordância do Banco nem de seus administradores. O mesmo se aplica à Oscip Viva Cred.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Microcrédito

#### 2.1.1 Conceito, Origem e Diferentes Metodologias

É muito comum ser encontrada na literatura nacional uma distinção entre o conceito de microfinanças e microcrédito. O primeiro dos termos inclui serviços financeiros diversos, dentre eles crédito produtivo, crédito para consumo, poupança, seguros, penhor, voltados à população de baixa renda, não necessariamente microempreendedores (ALVES E SOARES, 2004). O microcrédito, por sua vez, possui diferentes entendimentos. Para Alves e Soares (2004), é um dos instrumentos das chamadas microfinanças e engloba todos os serviços financeiros para microempreendedores, menos crédito para consumo.

Segundo Barone (2002, p.14), microcrédito é “a concessão de empréstimos de baixo valor a pequenos empreendedores informais e microempresas sem acesso ao sistema financeiro tradicional, principalmente por não terem como oferecer garantias reais. É um crédito destinado à produção (capital de giro e investimento) e é concedido com o uso de metodologia específica”.

Referido conceito, de acordo com esse autor (2002), foi ampliado para *microcrédito produtivo e orientado*, concepção cunhada pela Associação Brasileira de Gestores e Operadores de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Similares (ABCRED) e adotado pelo Governo federal na Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005, que criou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO. Trata-se de um microcrédito baseado na relação direta entre os microempreendedores e o assessor de crédito, profissional capacitado a prestar orientação creditícia aos tomadores, diretamente no local onde a atividade produtiva é desenvolvida. O intuito é efetuar o levantamento socioeconômico do microempreendedor, prestar-lhe atendimento financeiro, considerando o planejamento do negócio, para não comprometer a sua capacidade de pagamento e realizar o acompanhamento posterior à concessão do crédito.

Este ensaio tem como interesse o entendimento do microcrédito conforme esse conceito mais

ampliado.

As experiências de microcrédito, no conceito mundial, remontam ao século XVII na Irlanda, ao século XVIII na Alemanha, à segunda metade do século XIX no Canadá e na Indonésia (MONTEIRO, 2009, pp 17-23), mas a grande experiência de microcrédito que inspirou inúmeros outros projetos desta natureza em vários continentes ocorreu em Bangladesh, no ano de 1976, portanto século XX, com o economista e professor Muhammad Yunus, da Universidade de Chittagong. Ele percebeu que pessoas pobres que moravam em uma aldeia nos arredores do *campus* universitário recorriam aos agiotes para financiar seus pequenos negócios, por não terem acesso a recursos financeiros institucionais, visto que não atendiam aos requisitos de mitigação de risco de crédito exigidos pelo sistema formal.

Por iniciativa própria, Yunus (2001) passou a emprestar seus recursos a essas pessoas, segundo a metodologia do aval solidário, já presente na experiência irlandesa. Os valores eram pequenos, com prazos curtos de pagamento e dirigidos para um grupo de pessoas que desenvolviam pequenos negócios e que voluntariamente se corresponsabilizavam pelos créditos. Com isto, pessoas com pouco ou nenhum patrimônio conseguiam acessar o crédito. Fundou em 1978, com base nessa experiência, o *Grameen Bank*. O modelo de microcrédito proposto pelo Banco Grameen se popularizou por todo o mundo e influenciou experiências em curso. No Continente sul-americano, a Acción Internacional, criada em 1961 sob o nome AITEC, estabeleceu parcerias para combater a pobreza na América Latina, Estados Unidos e África.

Algumas características essenciais de um típico programa de microcrédito foram apontadas por Silva (2002), tais como os pagamentos periódicos em curto espaço de tempo, a renovação dos empréstimos com valores crescentes, de acordo com a necessidade do micronegócio e o comportamento da adimplência, a existência de um teto máximo de valor para os empréstimos e destino primordial aos mais necessitados.

Para Silva e Góis (2007), as diferentes metodologias implicam contratos individuais, grupos solidários e bancos comunitários, para atender aos diferentes perfis do público-alvo, conforme quadro nº 1.

<b>DIFERENTES METODOLOGIAS DO MICROCRÉDITO PRODUTIVO E ORIENTADO</b>				
<b>Tipo de Metodologia</b>	<b>Características</b>	<b>Garantias exigidas</b>	<b>Papel do Agente de Crédito</b>	<b>Acesso ao crédito</b>
Contratos individuais	Realizados com base em análise aprofundada do empreendimento, foco no histórico de crédito, desempenho passado, viabilidade do plano de negócios e referências de mercado. Mínimo de seis meses de experiência no negócio, podendo ser informal.	Exige-se fiador ou a alienação de bens do tomador.  Exige-se que o empreendedor e seu fiador não constem dos serviços de proteção ao crédito.	Visita cada microempreendedor e apresenta a proposta para um comitê de crédito.  Realiza levantamentos socioeconômicos para avaliar a capacidade de pagamento.	Essas exigências dificultam o acesso aos empreendedores que não contam com pessoas dispostas a serem fiadores em seu círculo de relações pessoais, ou com bens para oferecer em garantia.
Grupos Solidários	A formação desses grupos é um processo autônomo: pessoas com pequenos negócios, que se confiam mutuamente, se associam em grupos de três a sete pessoas e se corresponsabilizam pelo valor total do crédito. Mínimo de seis meses de experiência no negócio, podendo ser informal.	Aval solidário: a autossseleção e a pressão interna no grupo solidário pela pontualidade dos pagamentos funcionam como eficiente mecanismo de garantia do crédito. Se um membro do grupo não pode pagar seu crédito, esse valor deve ser pago pelos outros membros.	Visita os empreendimentos de cada tomador de um grupo e apresenta a proposta de crédito para o comitê da instituição.  Não interfere na formação dos grupos solidários.	As instituições não exigem outras garantias, como avalistas ou alienação de bens, ampliando seu alcance a mais empreendedores de baixa renda. Algumas experiências permitem que até metade dos empreendedores de um grupo solidário estejam com nome apontado nos serviços de proteção ao crédito.
Bancos comunitários	Grupos com dez a cinquenta pessoas, dependendo da instituição. Antes ou depois de receberem o crédito, os membros dos grupos poupam uma parte do recurso em uma conta, chamada conta interna, que passa a ser auto-administrada.  Se querem iniciar um negócio podem obter crédito, desde que o banco comunitário aprove. Algumas experiências estipulam percentual máximo de iniciantes.	Aval solidário.  Esse senso de responsabilidade coletiva é a garantia de pagamento.	O papel dos agentes de crédito é capacitar os tomadores a administrar o empréstimo.  O agente de crédito não faz visitas aos empreendimentos, e a decisão sobre o valor da parcela de cada membro é tarefa do próprio grupo.	Gradativo. Em algumas experiências, apenas após o pagamento em dia de quatro a seis semanas, dois outros membros recebem seu empréstimo, e passam também a pagar parcelas semanais. Após mais quatro semanas de pagamentos em dia, o último membro recebe seu empréstimo.  Permite o acesso de pessoas com restrições cadastrais.

Quadro nº 1: Diferentes Metodologias do Microcrédito Produtivo e Orientado.  
Fonte: Silva e Góis (2007), adaptado pela autora.

De acordo com esses mesmos autores, “todas essas metodologias precisam ser adaptadas a cada país, a cada cidade, a cada situação, pelas instituições que as implementam (...) para contemplar as diferenças de estrutura de custos, as diferenças culturais, a concorrência, a legislação vigente, dentre outros fatores”. (SILVA E GÓIS, 2007, p. 26). Entendem que, por trás do acesso ao *microcrédito produtivo e orientado*, tem-se o objetivo da inclusão social, da redução da pobreza, do resgate da cidadania.

### **2.1.2 O Microcrédito e sua Expansão no Contexto Brasileiro**

No final da década de 1950, começou no Brasil uma série de experiências com microcrédito. Primeiramente, a “carteira de empréstimos” criada por Dom Helder Câmara, para apoiar pessoas socialmente excluídas a iniciarem uma atividade produtiva, o que culminou na criação do Banco da Providência pela Igreja Católica (BARONE E ZOUAIN, 2004).

Em seguida, na década de 1970, surgiu a experiência do Programa UNO (União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações), sob a assessoria da Acción Internacional (ex-AITEC), e que ao longo de quase duas décadas apoiou trabalhadores de baixa renda do setor informal, nos Estados de Pernambuco e Bahia, concedendo-lhes crédito, capacitação e assistência técnica (SILVEIRA, 2001). Esta experiência foi considerada inédita, precedendo a experiência do *Grameen Bank*, porém diferenciava-se por não praticar o aval solidário e não se preocupar com a autossustentabilidade.

Nos anos 1980, a Acción replicou a metodologia dos grupos solidários em vários países, dentre eles o Brasil. Em 1987, foi criada a rede CEAPE (centros de apoio aos pequenos empreendimentos), que teve como origem o CEAPE do Rio Grande do Sul, reproduzindo-se por vários estados brasileiros, replicando sua estrutura, metodologia e foco de atuação. Para completar a expansão de instituições voltadas para concessão de microcrédito, ainda naquela década, surgiu o Banco da Mulher, que instalou duas unidades, uma no Rio de Janeiro e outra na Bahia.

A segunda metade dos anos 1990 marcou o período em que o microcrédito passou a se expandir mais intensivamente no Brasil, ampliando a rede de instituições voltadas para este segmento setorial. Segundo Barone e Zouain (2007, p.376), “o setor de microcrédito

brasileiro era composto, a princípio, apenas pelas ONGs sendo, posteriormente, incorporadas as experiências de governos municipais e estaduais, e do programa Crediamigo do Banco do Nordeste. (...) a participação da iniciativa privada se dava por doações para formação de capital próprio (*equity*) ou capital de empréstimo (*funding*) às organizações da sociedade civil que atuavam neste setor”.

Destaca-se também o lançamento em 1996, do Programa de Crédito Produtivo Popular (PCPP) – atual Programa de Microcrédito (PMC) – pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), órgão da esfera governamental. Com o objetivo de ampliar o acesso ao microcrédito por parte dos microempreendedores formais e informais, dispôs uma linha de crédito especial (*funding*) voltada para o fortalecimento de uma rede institucional, capacitação de agentes de crédito em metodologias de análise, concessão e acompanhamento de microcrédito, capacitação de gestores em técnicas da gestão microfinanceira, *marketing*, regulamentação das microfinanças e sistemas de informação, sistemas de pontuação de crédito, governabilidade, dentre outros (BARONE E ZOUAIN, 2007).

Em 2001, a expansão do microcrédito no Brasil foi abordada em encontros temáticos, ocasião em que foram estabelecidas as propostas de ação necessárias para a superação de obstáculos e absorção como um novo setor econômico. Barone e Zouain (2007) destacaram as principais:

- a) edição da Resolução nº 2.874, de julho de 2001, que aprimora o marco legal da participação da iniciativa privada no setor, com as SCMs (Sociedades de Crédito ao Microempreendedor), flexibilizando algumas regras de operação e tornando-as mais atrativas a investidores; b) criação do portal do microcrédito ([www.portaldomicrocredito.org.br](http://www.portaldomicrocredito.org.br)); c) elaboração de uma cartilha para a divulgação do microcrédito no país; d) elaboração dos requisitos mínimos para programas de capacitação em microcrédito; e) formulação de um conjunto de indicadores financeiros e de avaliação de impacto e seus conceitos”. (BARONE e ZOUAIN, 2007, p.378).

Dois anos depois, em 2003, por meio da Lei nº 10.735, de 11 de setembro, o Banco Central criou o depósito especial para o microcrédito e “estabelece a aplicação de recursos correspondentes a 2% dos depósitos à vista captados pelos bancos comerciais exclusivamente em operações de microcrédito destinadas à população de baixa renda e a

microempreendedores formais e informais. Se os bancos não utilizarem tais recursos, deverão devolvê-los ao Banco Central”. (PIMENTEL e KERSTENETZKY, 2008, p.3).

Em 2005, pela Lei nº 11.110, de 25 de abril, foi criado o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO, com foco no financiamento de atividades produtivas de forma orientada, programa este vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. Complementando as medidas para dinamizar o setor do microcrédito, a Resolução nº 511, de 18 de outubro de 2006, passou a permitir a utilização de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, em operações de microcrédito, no âmbito do PNMPO.

Essas ações institucionais retrataram uma evolução, no período 2005-2008, do número de operações contratadas de microcrédito, significando recursos da ordem de R\$ 4,3 bilhões, conforme quadro nº 2.

<b>MICROCRÉDITO - RESULTADOS CONSOLIDADOS ANUAIS</b>				
<b>Ano</b>	<b>Operações de microcrédito (em unidades)</b>	<b>Índice</b>	<b>Valor concedido (em R\$ 1,00 valores nominais)</b>	<b>Índice</b>
2005	632.106	100,00	602.340.000,00	100,00
2006	828.847	131,12	831.815.600,78	138,10
2007	962.942	152,34	1.100.375.829,94	182,68
2008	1.274.296	201,60	1.807.071.717,91	300,01
<b>Acumulado</b>	<b>3.698.708</b>		<b>4.341.603.148,63</b>	

Quadro nº 2: Microcrédito - Resultados Consolidados Anuais

Fonte: PNMPO, 2009. site [http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio\\_2008.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio_2008.pdf), acesso em 21.12.2009.

O aumento do volume de operações de microcrédito foi também justificado por “um cenário econômico mais favorável, advindo com a contenção inflacionária e a reforma monetária, atrelado a ações estruturantes promovidas pelas três esferas de governo”. (BARONE e ZOUAIN, 2007, p. 374).

Ademais, em dezembro de 2008, dados do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE indicaram que 278 instituições estavam habilitadas junto ao Programa Nacional para o

Microcrédito Produtivo e Orientado<sup>5</sup>, na qualidade de IMPO (instituições de microcrédito produtivo orientado) ou de AGI (agente de intermediação), distribuídas entre 124 OSCIPs, 125 cooperativas, 16 sociedades de crédito para microempreendedores – SCM, três instituições financeiras operadoras - IFOs, cinco agências de fomento, quatro cooperativas centrais e um banco cooperativo. Em 2005, eram apenas 52 instituições.

Apesar, no entanto, do aumento no número de instituições de microcrédito e do volume de operações contratadas, o alcance é pouco expressivo, quando comparado ao significativo porte do mercado potencial que, segundo pesquisa IBGE-ECINF 2003, é de 10,3 milhões de empresas informais. Foram atendidos, em 2008, 640 mil microempreendedores<sup>6</sup>, o que representa o atendimento de 6% do público-alvo de microcrédito.

Esse baixo índice de acesso dos microempreendedores ao microcrédito produtivo e orientado (MPO) apresenta-se como consequência dos vários problemas que ainda vivencia esse setor, cuja análise foi apresentada durante o VII Seminário Banco Central sobre Microfinanças, realizado em setembro de 2008, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme figura nº 1, a seguir.

Com efeito, este experimento vai focar a experiência de expansão territorial do programa Crediamigo, mais concentrado na região Nordeste do País, para o Estado do Rio de Janeiro, em parceria com a Oscip Viva Cred (parceria Estado-terceiro setor), que busca com isto atender mercados potenciais e ampliar o acesso ao microcrédito produtivo e orientado. Com base nas causas advertidamente apontadas, alguns aspectos se tornam relevantes para não se incorrer nas dificuldades sinalizadas.

---

<sup>5</sup> Conforme relatório 2008 do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado, acessado no endereço [http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio\\_2008.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio_2008.pdf)

<sup>6</sup> Conforme relatório 2008 do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado, acessado no endereço [http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio\\_2008.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/Relatorio_2008.pdf). São considerados microempreendedores populares as pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, com renda bruta anual de até R\$ 120 mil, conforme Decreto 6.607 de 21/10/2008.



Figura nº 1 – Árvore de Problemas do Setor de Microcrédito.

Fonte: Apresentação do Sr. Max Coelho, do Ministério do Trabalho e Emprego – Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO, durante VII Seminário de Microfinanças, realizado em julho de 2008.

[http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario\\_arquivos/apres\\_89.pdf](http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario_arquivos/apres_89.pdf), acessado em 22.12.2009.

## 2.2 Parceria Estado-Terceiro Setor

### 2.2.1 O Estado Reformado

Primeiramente, o Estado é entendido nesta dissertação como um ente que se viu forçado a desenvolver um novo modelo de atuação em decorrência do movimento de internacionalização do capital, com origem nos anos 1970, abrindo-se um campo propício para o estabelecimento de parcerias entre o Governo, a iniciativa privada e o terceiro setor.



O Estado deixa de ser hegemônico e recebe influências externas. Ante a mobilidade do capital financeiro e produtivo, observa grandes grupos empresariais internacionais decidirem, entre si, os rumos do capital financeiro e onde vão instalar seus parques industriais. Segundo Costa (2007, p. 41), “a crescente mobilidade dos mercados de capitais impossibilita o controle destes capitais pelos Estados nacionais, e estes se vêem obrigados a atrelar suas políticas domésticas ao mercado cambial internacional”.

No Brasil dos anos 1990, “a reforma do Estado acabou por se tornar um valioso instrumento do capital para abertura de espaços para este mesmo capital (...) tal abertura era feita através de privatizações e terceirizações que se legitimavam por um discurso liberal que ganhou supremacia a partir da década de 70, no Brasil e no mundo”. (COSTA, 2007, p.43).

Neste novo ambiente competitivo, são exigidas do Estado habilidades políticas e gerenciais, tais como as que Ferrarezi (1997, pp. 24 e 25) indicou:

- a) capacidade de formular políticas focalizando recursos e garantindo a equidade; b) capacidade de monitoramento e avaliação de políticas; c) capacidade de articular e coordenar redes, interesses, atores e programas no âmbito da esfera pública (estatal e não estatal); d) simplificar procedimentos burocráticos e redefinir a legislação que dificulta a gestão e implementação das políticas pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos; e) produzir e dar acesso a informações úteis e indicadores sociais; f) gerar confiança com estabilidade de regras indicativas e normas legais; g) criar um sistema de financiamento para os projetos do Terceiro Setor pautado por critérios públicos.

Essa posição do Estado, refletindo um perfil de ente privado, foi influenciada pelo modelo gerencial da *New Public Management (NPM)*, para fazer frente às exigências do capital mundial, introduzindo a visão empresarial na Administração pública. Assim, influenciado por um capitalismo internacionalizado, imprime a si próprio e aos diversos agentes com os quais interage uma efetiva gestão, cobrando resultados para indicadores de eficiência, eficácia, efetividade, “seja pela necessidade de maximizar recursos financeiros e sociais, seja pela necessidade de apresentar respostas às crescentes demandas do setor produtivo e dos setores sociais mais empobrecidos”. (FREY, 2007, p.139).

De acordo com Rezende (2004), um dos dilemas surgidos com a descentralização estatal foi a questão do controle, pois o Estado impôs mecanismos de *accountability*, ao mesmo tempo em que passou a lidar com organizações autônomas, tendo que flexibilizar as atividades estatais.

Para Peci et al (2007, p. 9), a dicotomia controle e flexibilização “abre espaço para a permanência da dependência em relação ao ente público federal”.

Já Abrucio (1997) enfatizou a idéia de que a flexibilização da gestão pública representa uma mudança na forma de atuar, pois no lugar de prevalecer a lógica do planejamento, na qual prepondera a racionalidade técnica e o melhor programa a ser cumprido, passa a predominar a lógica da estratégia, onde são levadas em consideração “ as relações entre os atores envolvidos em cada política, de modo a montar cenários que permitam a flexibilidade necessária para eventuais alterações nos programas governamentais”. (ABRUCIO, 1997, p. 20).

### **2.2.1.1 Governança e Participação Social**

Apesar da descentralização, o papel do Estado, neste campo significativo de atuação social, é considerado como de suma importância, por ser capaz de oferecer mecanismos mais estruturados para formular e coordenar ações, a fim de congregiar as sociedades civis e a iniciativa privada.

Na análise de Peci et al (2007, p. 1),

(...) esses processos de desestatização e democratização implementados ao longo das duas últimas décadas no Brasil consolidaram uma rede de governança baseada nas relações do setor público com o setor privado e o terceiro setor. A configuração atual dessa rede de governança se manifesta nos conceitos recentemente utilizados para se referir ao novo papel do Estado como catalisador, articulador e facilitador do mercado e da sociedade civil.

Kooiman (2002, apud FREY, 2007, p. 139) apresentou a concepção de “governança interativa ou participativa” para asseverar que “os gestores públicos deveriam não apenas se preocupar com a solução de problemas específicos, mas também com o desafio de governar interações”.

E enfatiza que

(...) governança implica a necessidade de criar condições favoráveis para que as interações dos diversos atores sociais, imprescindíveis para lidar com a diversidade, dinâmica e complexidade que caracteriza as transformações urbanas, possam ocorrer, e pontes do entendimento possam ser construídas (KOOIMAN, 2002, apud FREY, 2007, p. 139).

O Estado extrapola, então, a sua capacidade de fazer frente, de forma isolada, à complexidade,

diversidade e dinâmica da sociedade contemporânea e adapta os sistemas político-administrativos. “Resultado é uma sociedade com maior número de atores exercendo influência e com maior número de interações dos representantes dos diversos setores”. (KOOIMAN, 2002, apud FREY, 2007, p. 140).

A relação do Estado com o mercado globalizado foi igualmente analisada por Diniz (2000, apud TENÓRIO, 2000, p. 49) sob o prisma da governança. Para ele, “(...) a noção de governança compreende não só a capacidade do governo de tomar decisões com presteza, mas também sua habilidade de sustentar suas políticas, gerando adesões e condições para o desenvolvimento de práticas cooperativas, o que implica romper com a rigidez do padrão tecnocrático de gestão pública”. E essas práticas cooperativas envolvem atualmente a presença das organizações do terceiro setor. O paradigma atual entende como decisiva a interação dos diversos agentes que atuam no espaço público, sob a justificativa de se alcançar resultados potencialmente mais elevados e complementares na busca do desenvolvimento socioeconômico sustentável.

### **2.2.2 As Organizações não Governamentais e OSCIPs: Origem e Novo Direcionamento**

Apesar da expressão “terceiro setor” surgir referindo-se à sociedade civil, que buscava as soluções para suas necessidades fora da esfera do Estado e do mercado, nesta pesquisa o enfoque é sobre um setor que não está mais à margem, mas que interage com um Estado pós-reforma de 1995.

Nos anos 1970, a expressão “terceiro setor” foi criada nos Estados Unidos para designar as atividades de um setor sem fins lucrativos. Segundo Alves (2002 apud KOGA, 2004), a dicção tem origem no campo da Economia clássica, refletindo a divisão da sociedade em setores, conforme seus objetivos econômicos: primeiro setor (mercado), segundo setor (Estado) e terceiro setor (organizações da sociedade civil).

As organizações não governamentais, parte integrante do terceiro setor, surgiram por volta da década de 1970, nos países desenvolvidos, quando movimentos sociais em ascensão se uniram a pequenas organizações internacionais de cooperação financeira e levaram apoio a projetos de desenvolvimento social e de assistencialismo em países periféricos. “A

cooperação internacional entre Estados Nacionais (países desenvolvidos com países sub-desenvolvidos ou em desenvolvimento) via-se condicionada a uma ideologia desenvolvimentista baseada no Estado”. (COSTA, 2007, p. 75).

Com a mudança do perfil do Estado, porém, imposta pela necessidade de ser competitivo em razão da mobilidade do capital internacional, surgiu a possibilidade de os recursos financeiros internacionais, que antes eram repassados entre Estados nacionais, serem transferidos diretamente para as até então denominadas ONGs, que passam, dessa ocasião em diante, a ser chamadas de *agências de cooperação*. Elas não somente centralizaram os recursos privados como também os fluxos provenientes dos fundos públicos nacionais (SANTOS, 1997), embora se mantivessem independentes do Estado.

A terminologia ONG foi, pois, transferida para as sociedades civis que apresentavam maior nível de organização, sediadas nos países onde os recursos internacionais eram alocados em projetos, visando ao desenvolvimento ou assistencialismo (SANTOS, 1997).

No Brasil, ainda nos anos 1970, observou-se o surgimento de movimentos contestatórios de base, à margem do Estado e da lógica do mercado. Em razão, porém, da farta disponibilidade de recursos internacionais a serem alocados em projetos sociais, nos anos 1980, viu-se acontecer uma proliferação de ONGs, trabalhando com educação popular, alfabetização de adultos, assessoria sindical e movimentos camponeses e urbanos. Santos (1997) já evidenciava que a estreita relação entre os fundos públicos e privados internacionais e as organizações populares de base (ONGs), as tornariam dependentes destes fundos. Esse fortalecimento das ONGs estava atrelado a um movimento do capital, embora as próprias organizações não dessem conta.

Mais uma vez a ideologia da globalização se fez ecoar no Terceiro Setor. Na década de 1990, não muito contentes com a atuação paternalista e assistencialista das *agências de cooperação*, começaram outras discussões nos países desenvolvidos sobre a política de cooperação financeira internacional.

Este movimento dos países desenvolvidos, de repensar a atuação das *agências de cooperação* junto às ONGs (localizadas em países em desenvolvimento ou periféricos), criou mecanismos

de avaliação de resultados, de forma que as organizações não governamentais passaram a ser objetos de pressões para atender indicadores de eficiência, eficácia, metas, objetivos e conduta gerencial, impostas pelas agências de cooperação internacionais, indo de encontro à atitude autônoma, crítica e alternativa assumida por essas entidades. Tornam-se, com efeito, burocráticas e hierarquizadas. Para captar recursos, passam a concorrer entre si. “Isto as faz ingressar, sem perceber, na lógica da internacionalização imposta pelo capital e sua subsequente reprodução”. (COSTA, 2007, p.87).

Oliveira (1993, p. 26) apresentou reflexão sobre a essência da sociedade civil e sua relação com o Estado:

Quanto às ONGs, financiadas na sua maioria por agências internacionais e, às vezes, pelo Banco Mundial, também detêm certa configuração estatal. Ou, pelo menos, são instrumentos de determinado modelo estatal a nível internacional identificado com a criação de uma ordem e de uma harmonia internacionais baseadas no capital. As organizações que trabalham dentro desta lógica exercem às vezes típicos papéis que as identificam como aparelho do Estado; de outro tipo de Estado, não aparelho de Estado tradicional, ao qual se postula como substituta.

O Estado brasileiro, em 1995, por meio do então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, cunhou a expressão *público não estatal* para “denotar todas as instituições que fizessem parte da esfera pública, sem contudo fazer parte do núcleo estratégico (Legislativo, Executivo, Judiciário, cúpula dos ministérios, Ministério Público) ou de suas atividades exclusivas (regulamentação, segurança pública, fomento, seguridade social básica, fiscalização)” (BRESSER PEREIRA, 1999, apud KOGA, 2004).

Fazendo ainda parte dessa reforma do Estado, áreas sob a responsabilidade estatal foram transferidas à iniciativa privada e os serviços básicos privatizados. A população que não tinha condições de pagar pelos serviços privatizados, ficou dependente do Estado que, por sua vez, se utiliza do aparato das sociedades civis para que exerçam esse papel de promotoras de política social, representando uma nova fase na história do terceiro setor no Brasil.

Para complementar, o Governo brasileiro, em 1997, por meio do Conselho da Comunidade Solidária, iniciou negociação sobre o marco legal do terceiro setor, envolvendo diversos representantes, tanto do Governo, quanto de organizações civis sem fins lucrativos. O objetivo era reforçar a importância do fortalecimento do terceiro setor, como orientação estratégica

para o desenvolvimento social do Brasil. Críticas à legislação vigente à época e sugestões para apressar operacionalmente a formalização de parcerias, foram expostas em um anteprojeto, entregue em 1998 ao Poder Executivo que, por sua vez, o encaminhou para análise e aprovação na Câmara dos Deputados. Após aperfeiçoamentos, o documento culminou na Lei nº 9.790/99, por meio da qual surgiu a Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, qualificação concedida pelo Ministério da Justiça.

#### **2.2.2.1 Diferentes Papéis da Organização da Sociedade Civil na Relação com o Estado**

Segundo Assef (2004), o tipo de relação com o Estado está de acordo com o perfil das organizações do terceiro setor, que podem trabalhar identificando novas demandas sociais e/ou novas oportunidades de mercado.

Na primeira vertente, atuam reconhecendo os problemas e demandas da população onde estão inseridas e propõem soluções de alcance conforme a sua capacidade operacional. Quando a relevância pública da ação social, porém, desenvolvida pela organização da sociedade civil, se torna evidente, o Estado entra em cena, no sentido de fortalecer seu raio de ação ou para encampar a atividade da ONG. Neste caso, é dito que a ONG “se publiciza” (ASSEF, 2004).

A outra vertente diz respeito a ações em prol da sustentabilidade das pessoas ou grupo social, que aprendem a desenvolver produtos e despertar nichos de mercado. O Governo entra como financiador/subsidiador. Nesse caso, a atividade da ONG “se precifica”, por meio da comercialização do que produzem. Acrescenta ainda que essas duas formas não esgotam o relacionamento com o Estado (ASSEF, 2004).

O papel da organização da sociedade civil foi igualmente evidenciado pelas autoras Bülow e Abers (2000), segundo preceitos sociopolíticos, divididos em duas linhas principais: a “*Civil Society for its Own Sake*” e a “*State Reform Visions*”.

A linha de atuação denominada por “*Civil Society for its Own Sake*” ressalta que a sociedade civil tem valor em sua existência e características. Trata-se de uma atuação relacionada a movimentos sociais (feministas, ecológicos, pacifistas, dentre outros), independentes do

Estado, podendo inclusive emergir contrariamente a este. Enfoca o potencial da sociedade civil como espaço próprio, onde o “empoderamento” das comunidades ocorre por meio de formas alternativas de debate público, em prol do desenvolvimento econômico e da ação social (BÜLOW E ABERS, 2000, p 3-5).

A outra linha é a denominada *State Reform Visions*.

De acordo com a ‘*State Reform Visions*’, o estímulo à transferência de recursos governamentais para a provisão de serviços públicos pelas organizações da sociedade civil promoveria uma melhoria nos serviços e uma maior economia aos cofres públicos, uma vez que tais organizações seriam mais flexíveis, inovadoras e menos dispendiosas do que o Estado. (KOGA, 2004, p. 36).

Esse discurso foi possível em virtude da descentralização da máquina estatal e da nova abordagem gerencial adotada pela Administração pública.

Já em relação aos preceitos econômicos, estes foram compilados em Hamsmann (1987, apud KOGA, 2004) em quatro teorias: Teoria do Bem Público, *The Contract Failure Theory*, Teorias dos Subsídios e Teoria do Controle pelo Consumidor. Para cada um desses sistemas, as organizações da sociedade civil interagem com o Estado, segundo uma função econômica, seja suprimindo a demanda residual por quantias suplementares da produção das agências estatais, seja atuando nos “espaços” onde se configuram as falhas do mercado, seja recebendo incentivos fiscais diferenciados, dentre outros.

Com base nas relações há pouco referenciadas, o terceiro setor é considerado um agente social que colabora com o setor público. Segundo Ferrarezi (1997), as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos passam a ocupar o espaço público, o qual era considerado como esfera reservada ao Estado (confundindo espaço *público estatal* com espaço *público social*).

Restou produzida, então, uma perspectiva de mudanças nas relações entre o Estado e o terceiro setor para realização de parcerias mais eficazes na implementação de políticas sociais, o que sinaliza “uma reação contra o desânimo e a passividade que impedem a busca de soluções criativas para o combate à pobreza”. (FERRAREZI, 1997, p.26).

A literatura utiliza as expressões parcerias, alianças estratégicas intersetoriais, cooperação ou colaboração intersetorial, para designar relações entre instituições de setores diferentes,

visando a realizar atividades para ensejar benefícios mútuos ou reduzir problemas sociais.

### 2.2.3 Tipologia de Parcerias

Bittencourt e Feuerschutte (2009) compilaram, no quadro nº 3, o posicionamento de alguns teóricos, fazendo a distinção entre os termos parceria e aliança, segundo alguns critérios, como “a duração da relação, a necessidade ou não de complementariedade técnica, financeira ou operacional; o grau de identidade entre os parceiros; o compartilhamento ou não de crenças e valores; o modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos; e a dimensão da ação e do impacto do trabalho conjunto”. (BITTENCOURT & FEUERSCHUTTE, 2009, p.6).

Indicador	Conceito		Autores
	Parceria	Aliança	
Tempo de duração	Ações pontuais	Ações de longo prazo ou associações permanentes	Noletto (2000); (Tachizawa, 2002)
Necessidade de complementaridade	Partem da necessidade de intercomplementaridade de recursos e capacidades entre organizações	Partem da constatação de que podem atuar isoladamente, mas desejam potencializar sua atuação juntos.	Noletto (2000); Senna in Gife (2001)
Grau de identidade	Necessidade de pouca ou nenhuma identidade	Grande identidade entre si.	Noletto (2000)
Compartilhamento de crenças e valores	Exige pouco compartilhamento	Compartilhamento de visões e valores semelhantes	Noletto (2000); Senna <i>apud</i> Gife (2001); Austin (2001)
Definição de planejamento, objetivos e papéis	Necessária	Imprescindível	Lins <i>apud</i> Gife (2001); Austin (2001)
Dimensão da ação	Ações pontuais de menor dimensão	Perenidade no relacionamento e maior dimensão	Noletto (2000); UNESCO (2001)
Impacto da ação	Menor impacto, médio e curto prazo	Maior impacto, perenidade	Setúbal (2001)
	Comprometimento substantivo e grande impacto	Colaboração com foco específico, curto e médio prazo	Spink (2001)

Quadro nº 3 – Distinção entre Parceria e Aliança Estratégica Intersetorial.  
Fonte: Bittencourt e Feuerschutte, 2009, p.6.

Spink (2002) não concorda com a ideia de que os vocábulos parceria e aliança sejam utilizados indistintamente, porque o grau de engajamento entre parceiros é diferente, por isto sugere que se utilize a dicção “vínculo ou categoria de ligação social da ação”. (2002, apud KOGA, 2004, p. 29). Esse autor sugere três níveis de vínculos, conforme o grau de engajamento. No primeiro, estão os vínculos de comunicação, que se estabelecem “com o



objetivo de ser informado: trocar informações, opiniões, ajudar na formulação de política e identificar e oferecer apoio” (SPINK, 2002, p. 154 apud KOGA, 2004, p. 29). No segundo nível, os vínculos de colaboração, que buscam uma contribuição mais abrangente que a comunicação, mas específica e requisitada para o curto prazo. São os casos de apoio e patrocínios. Já os vínculos de cooperação possuem alto grau de engajamento, refletido nas parcerias como “relações substantivas e construídas no longo prazo, na qual há valores compartilhados” (SPINK, 2002, p. 158 apud KOGA, 2004, p. 29). Segundo Spink (2002, apud KOGA, 2004), não há hierarquias entre as diferentes formas de vínculos; cada um apresenta vantagens situacionais e a escolha de qual será adotada depende de decisão estratégica dos gestores envolvidos neste campo de articulação entre Estado e terceiro setor.

Najam (2000, apud KOGA, 2004) recobra as estratégias institucionais das organizações para explicar a formação e o desenvolvimento de parcerias entre o Estado e organizações da sociedade civil. Como parte da premissa de que as organizações do terceiro setor possuem motivações próprias e preferências estruturadas, diferentes das pertencentes ao Estado ou ao setor privado, desenvolveu o modelo dos 4 C's (*The Four-C's*) reproduzido no quadro nº 4.

		Objetivos (Fins)	
		Similar	Dissimilar
Estratégias Escolhidas (Meios)	Similar	Cooperação	Cooptação
	Dissimilar	Complementaridade	Confrontação

Quadro nº4 – Os 4 C's das relações entre Estado e Organizações da Sociedade Civil.

Fonte: adaptação de KOGA (2004, p. 26) ao modelo dos 4 C's proposto por Naham (2000).

A cooperação ocorre quando o agente governamental e a organização do terceiro setor compartilham tanto objetivos quanto as estratégias de condução das políticas. O modelo pressupõe que não há por que se preocupar com assimetria de poder, visto que, havendo uma real cumplicidade de objetivos e meios, não há temor quanto à mudança de comportamento de uma para com a outra. Para este tipo de relação, basta “(...) uma aceitação do pluralismo institucional, fins comuns, normas compartilhadas, comunicação aberta e alguma coordenação das atividades”. (WADDELL, 1998, apud NAJAM, 2000, apud KOGA, 2004, p. 27).

A relação de complementaridade surge quando são diferentes as estratégias de atuação, mas

os fins convergem. É muito comum em prestação de serviços em áreas onde se espera a presença do Estado, mas que são realizadas pelas organizações do terceiro setor, por uma incapacidade operacional do próprio Estado ou por seu desinteresse em atuar. Trata-se de uma relação em que ambos trabalham separadamente, mas não de forma antagônica.

Quanto ao vínculo de cooptação, Najam (2000 apud KOGA, 2004, p.27) esclarece que se configura “na situação de convergência de estratégias, mas na divergência dos fins. (...) defende que este tipo de relação pode ter sua faceta positiva na medida em que tentativas de influenciar a visão do outro ente são legítimas”. E, por fim, a confrontação, circunstância em que o agente estatal e a organização do terceiro setor percebem suas estratégias de atuação e os seus propósitos totalmente divergentes.

Tenório (2000, p. 42) igualmente não faz distinção entre alianças e parcerias. Para ele, são processos que envolvem uma ação recíproca, com interesses compartilhados, visando a objetivos afins. Ressalta, entretanto, que

(...) o que parece configurar este tipo de relação social no ambiente de mercado é o objetivo que se deseja alcançar através de ações utilitaristas, de cálculo de meios e fins, portanto estratégicas. Estratégias que são implementadas através do dinheiro e do poder, vetores que condicionam o mundo da vida, já que este tipo de ação social passa a ser gerenciado por valores de troca e mecanismos de controle.

Para Anthony Giddens (citado em TENÓRIO, 2000), a globalização exerce pressão para baixo que só o Governo e a sociedade civil, atuando juntos, são capazes de deter. Com o apoio neste pensamento, Tenório tece suas considerações, lembrando que alianças e parcerias, por serem decisões ocorrentes em um ambiente impregnado pelos valores de mercado, dificilmente estão imunes à ideologia da globalização. Esse fenômeno da hegemonia mercadológica predomina também nas relações mantidas pelas organizações sem fins lucrativos da sociedade civil, quando ressalta que o planejamento de suas ações caminha “sob o enfoque do consumidor, cliente, meta ou alvo a ser atingido, expressões típicas da cultura mercantil”. (TENÓRIO, 2000, p.44).

Apesar dos termos remeterem à esfera privada, esse autor alerta para a necessidade de se entender as alianças e parcerias como processos sociais de conhecimento, que ocupam o espaço público e não privado e que exigem compromissos dialógicos e não estratégicos de

decisão, para que a própria parceria se transforme em um exercício pleno de cidadania deliberativa, e menos um exercício de poder, principalmente do Estado sobre o terceiro setor (TENÓRIO, 2000).

Austin (2001, p. 33) desenvolveu um esquema que “permite aos parceiros categorizar suas cooperações, entender de que forma essas cooperações podem evoluir ao longo do tempo e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação”.

Em seu esquema, que denominou *Continuum da Colaboração*, conforme figura nº 2, propõe três estádios, com características distintas. No de perfil filantrópico, o relacionamento com a organização sem fins lucrativos é principalmente de doador e donatário. Já na fase transacional, a parceria representa um fluxo de mão dupla, com as organizações realizando suas trocas de recursos por meio de atividades específicas, a exemplo de patrocínio de eventos, *marketing* ligado a causa e licenciamento e acordos de serviço remunerado. O terceiro e último estágio chamou de integrativo, porque integra as atividades dos parceiros em uma ação mais coletiva. Além disso, se observa uma integração organizacional, principalmente intercultural, sendo necessários processos e procedimentos para gerir a crescente complexidade do relacionamento, neste tipo de parceria mais institucionalizado.

Estágio do relacionamento	Um Filantrópico	Dois Transacional	Três Integrativo
Nível de envolvimento	Fraco →	→ → → →	Intenso
Importância para a missão	Periférica →	→ → → →	Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena →	→ → → →	Grande
Âmbito das atividades	Estreito →	→ → → →	Amplo
Grau de interação	Esporádico	→ → → →	Intenso
Complexidade administrativa	Simples →	→ → → →	Complexa
Valor estratégico	Modesto →	→ → → →	Importante

Figura nº 2: *Continuum da Colaboração* de Austin.  
Fonte: Austin, J, 2001, p. 47.

Para Austin (2001), por se tratar de um *continuum*, as relações de parcerias guardam características de um ou mais estádios. Portanto, de forma a enriquecer o entendimento deste

tema, ressaltou que os três “estádios” podem ser avaliados em termos de quatro dimensões estratégicas e a seguir descritas.

- 1 Mentalidade da cooperação – que avalia a atitude fundamental dos parceiros no tocante ao relacionamento;
- 2 alinhamento estratégico – como se relacionam missão, estratégias e valores dos parceiros;
- 3 valor da cooperação – utilização dos recursos para criação de valor e sinergia e
- 4 administração do relacionamento – aspectos de responsabilidade, motivação, comunicação e desempenho dentro da parceria.

Sob esse prisma, a relação de parceria não precisa ter atingido o nível integrativo para que se busque entendê-la quanto ao alinhamento estratégico, quanto à sinergia de interesses e objetivos.

Já Richardson (1970, apud YOSHINO & RANGAN, 1996, apud FORTE, 2002) apresenta uma tipologia baseada em relacionamentos industriais, conforme figura nº 3, observando que há uma gradação entre o primeiro nível (transacional) e o último (unificação).



Figura nº 3: O Contínuo do Relacionamento de Richardson.

Fonte: Richardson (1970, apud YOSHINO & RANGAN, 1996, apud FORTE, 2002, p.3).

## **2.3 A Expansão Territorial de um Programa de Microcrédito: Fases**

Quando se pretende promover a expansão territorial de um programa de microcrédito, alguns aspectos se mostram importantes nas etapas a serem percorridas. Como realizar a ação, de forma isolada ou em parceria? Qual a pedra angular para a expansão? Como se atinge o objetivo almejado? Com que recursos? Com quais meios? O que pode interferir? Como se acompanha o que está sendo feito?

Para Farah (2007), torna-se importante saber “quem são os atores envolvidos na formulação e na implementação das políticas; como se relacionam entre si, por meio de que organizações e o quanto estes processos são flexíveis e (...) orientados para a democratização com ampliação da participação nas decisões relativas à formulação, à implementação e ao controle”. (FARAH, 2007, p.4).

Para efeito de compreender a expansão territorial de um programa de microcrédito governamental, tema desta pesquisa, propõe-se uma divisão em quatro fases (etapas), embasadas em diversos teóricos, com posições complementares.

### **2.3.1 Fase de Planejamento**

O planejamento estratégico organizacional é elaborado em uma perspectiva mínima de médio prazo. Os gestores mantêm-se alertas, porém, quanto ao surgimento de oportunidades, ainda que representem uma nova realidade de atuação nunca antes planejada.

Para Weber (apud RAMOS, 1983, p 37) existem duas concepções de racionalidade – instrumental e substantiva – que direcionam as ações das organizações. A primeira refere-se ao atingimento de metas, fundadas no cálculo e na relação custo/benefício, baseada nas leis de mercado, com visão competitiva e utilitária. Já a segunda das racionalidades – a substantiva – privilegia a cooperação e a compreensão entre as pessoas, emancipação da consciência individual e preocupação com o bem-estar social.

Para Ramos (1983, p.37), este par, aparentemente contraditório, é “conducente a um satisfatório equacionamento da ação administrativa”. Tomou por base os estudos de Pfiffner

(1960, apud RAMOS, 1983), para quem a racionalidade abrange três modelos, expostos no quadro nº 5, vivenciados de acordo com a situação apresentada (PFIFFNER, 1960, apud RAMOS, 1983, p.52).

MODELOS DE RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA DE PFIFFNER	
Clássico	Considera os fins e formula, numa perspectiva mecanicista, os meios adequados para atingi-los, segundo uma equação de ser a 'melhor e única'.
Normativo	Envolve uma supervalorização das regras técnicas e de normas ditas científicas, e confina o administrador num mundo abstrato de preceitos, de enunciados sobre o que deve ser, assim inabilitando-o a compreender que, na prática, os fatos não são necessariamente dóceis aos padrões ideais do seu código profissional.
Comportamental	É plástico, correspondendo ao que se pratica quando se preocupa em minimizar as resistências que, por força de valores, emoções e convicções, possam encontrar as suas decisões. É o mais flexível, pois leva em consideração fenômenos, como o poder e os valores.

Quadro nº 5 – Três modelos de Racionalidade Administrativa de Piffner (1960).

Fonte: Ramos, 1983, p. 52, adaptado pela autora.

Partindo de suas razões imediatas, as empresas avançam no processo decisório quanto à forma de realizar a ação, se individualmente ou em parceria. Sendo em parceria, as ações passam a envolver duas instituições, portanto, torna-se necessário escolher o parceiro mediante critérios como objetivos comuns, compatibilidade, atuação local, experiência, tipo de parceria pretendida, disponibilidades internas (conhecimentos, habilidades e atitudes), dentre outros, no sentido de facilitar, no momento futuro da apropriação de práticas que serão compartilhadas, a criação de “uma base institucional sólida”. (DANTAS, 2005).

Harbison e Pekar Jr. (1999, apud FORTE 2002, p.7), sinalizam cuidados necessários a serem tomados nesta etapa de planejamento, para não se cair em armadilhas: “(1) improvisação; (2) ter somente uma ou poucas pessoas que fazem as alianças; (3) ter uma equipe de ‘pensadores’ das alianças; (4) fechamento às práticas de outras empresas; (5) incapacidade de escolher a estrutura certa”. E complementam com algumas sugestões no sentido de evitar este tipo de infortúnio: “(1) criação de modelos ideais, para combater a improvisação; (2) ter uma disciplina no processo; (3) disseminar os modelos através de redes eletrônicas, seminários periódicos e banco de dados sobre aliança; (4) treinamento sobre alianças, e (5) adequação no

modelo organizacional da empresa”(p. 7).

A sistematização de informações acerca do macroambiente organizacional e a análise dessas situações contextuais podem igualmente auxiliar para o processo decisório de expansão, a fim de atingir, mais apropriadamente, a visão empresarial e sua missão perante a sociedade.

No quadro nº 6 estão expostos aspectos da sociedade, levantados por Tenório (2003) que costumam ter influência sobre as organizações. A escolha de um ou de outro aspecto dependerá do perfil da organização, da sua área de atuação e da tradição na atividade. Este preceito é válido tanto para o agente governamental quanto para a organização da sociedade civil de interesse público.

QUADRO DE ASPECTOS DO CONTEXTO	
CONTEXTO	DEFINIÇÃO
Tecnológico	Estado da arte em determinada área do conhecimento, isto é, a soma total de conhecimento acumulados e em desenvolvimento que informam como fazer para alcançar objetivos.
Político	Ações implementadas pelo Governo nos âmbitos federal, distrital, estadual ou municipal, i.e., as políticas de governo para os setores A, B etc.
Econômico	Nível de atividade econômico do País, a estrutura de produção vigente, distribuição de renda.
Legal	Conjunto de leis e atos normativos que regulam, controlam, incentivam ou restringem as ações de um projeto.
Sociocultural	Demandas, pressões e influências do meio social e cultural para aceitação ou não das ações a serem empreendidas por uma organização.
Demográfico	Características da população, seu crescimento, distribuição geográfica, por sexo, por idade etc.
Ecológico	Condições físicas e geográficas do lugar onde será desenvolvido o projeto.

Quadro nº 6 – Aspectos do Contexto.

Fonte: TENÓRIO, 2003, pp. 53 e 54, adaptado pela autora.

Já para Porter (1986), a análise do ambiente externo reúne diversos fatores – social, político, econômico, setorial, dentre outros – contudo o principal influenciador do planejamento de uma empresa é o setor onde ela atua. Desta forma, para Porter (1986) torna-se necessário estar atento às cinco forças propulsoras de ações estratégicas: concorrência (atual e futura), barreiras a novos entrantes, produtos substitutos, comportamento dos fornecedores e dos clientes.

Transportando para o setor específico do microcrédito, e baseando-se na “árvore de problemas do setor” disposta na seção “O microcrédito no contexto brasileiro” desta dissertação, a

orientação para auxiliar no processo decisório inerente à fase do planejamento, segundo a teoria de Porter (1986) é identificar a existência de barreiras a novos entrantes, representadas por economias de escala e alto custo operacional, ou mesmo a falta de pessoas capacitadas (agentes de crédito e *back office*). A teoria porteriana trata a concorrência como força propulsora de ação estratégica, contudo neste setor, a alternativa para combater melhor os problemas vivenciados, é estabelecer uma rede de cooperação bem articulada, ou seja, ensejar parcerias, alianças, acordos, dentre outros. Assim, torna-se importante conhecer as instituições de microcrédito produtivo e orientado (MPO) atuantes e ter a consciência da existência, até o presente momento, de uma rede rarefeita entre as operadoras vigentes. Sobre a possibilidade de produtos substitutos, é analisar o comportamento da oferta de cartões de crédito, crédito direto ao consumidor, crédito consignado, cheque especial, *factoring*, ou mesmo a oferta de crédito por parentes e agiotas, dentre outros produtos ou serviços mais baratos ou de acesso mais fácil. Já em relação aos fornecedores, há que identificar os fornecedores de capital, de informações e de mão de obra. Sobre os clientes atuais e potenciais, uma ação é qualificar a demanda e entender até que ponto os clientes podem influenciar o setor, principalmente em virtude de restrições cadastrais e valores culturais. Ações complementares compreendem planejar a disponibilização de canais de distribuição de fácil acesso, bem como promover propaganda apropriada para este público específico.

Para Maximiano (2006), o planejamento define a relação que as organizações parceiras pretendem estabelecer com seu ambiente, levando em conta seus recursos internos e suas competências gerenciais e de *back office*, isoladamente e em conjunto.

Portanto, além de se voltarem para os aspectos do ambiente externo para identificar as oportunidades e ameaças para o negócio proposto, os gestores haverão de identificar internamente seus pontos fortes e fracos, e, desta forma, municiarem-se de informações necessárias para formular seus cursos de ação, por meio da análise SWOT<sup>7</sup>, analisando, de fato, os itens identificados. Assim, ao se planejar uma ação em parceria, deve-se procurar conhecer igualmente os pontos fortes e fracos da possível contraparte, no sentido de identificar sua viabilidade.

---

<sup>7</sup> A análise SWAT permite identificar sistematicamente as forças (strengths), fraquezas (weaknesses) da organização, as oportunidades (opportunities) e as ameaças (threats) do ambiente externo.



A ação planejada no patamar estratégico-gerencial há de ser divulgada e institucionalizada perante os vários *stakeholders* (Governo, fornecedores, outros parceiros, clientes), bem como junto às pessoas internas, que vão estar mais envolvidas com as ações da parceria e que, por meio de reuniões e de programas de capacitação, devem se apropriar das características de metodologia de atuação, dos aspectos multiculturais (missão e valor da parceria), das informações que podem ser extraídas de um sistema de gestão de acompanhamento de resultados, dentre outros. Para este sistema de acompanhamento do desempenho da parceria, pode-se considerar a integração a outras bases locais ou adaptação do sistema atualmente utilizado, formulação de novas plataformas, com testes pré-operacionais.

### **2.3.1.1 Qualificação da Demanda por Microcrédito**

Brusky e Fortuna, ainda no ano de 2002, ressaltaram que “o limitado conhecimento das características da demanda pelos serviços de microfinanças vem se constituindo em obstáculo para o desenvolvimento do setor”. (BRUSKY E FORTUNA, 2002, p.7). Segundo esses autores, “igualmente fundamental para o crescimento das microfinanças é o fornecimento de serviços como os clientes querem. Isso significa a criação e adaptação de produtos e procedimentos em concordância com formatos aceitáveis pela clientela”. (p. 8).

Como o microcrédito direciona-se em grande abrangência aos empreendimentos informais, pesquisas realizadas pelo IBGE, nos anos de 1997 e 2003, traçando um panorama sobre o setor informal, tornaram-se importantes fontes de informação para auxiliar nas decisões.

Conforme demonstrado no gráfico nº 1, do total de 10.335.962 empresas informais existentes no Brasil em 2003, 8,4% estão no Rio de Janeiro, configurando-se como o terceiro Estado em quantidade de empresas informais em todo o País, estando à sua frente somente São Paulo e Minas Gerais.

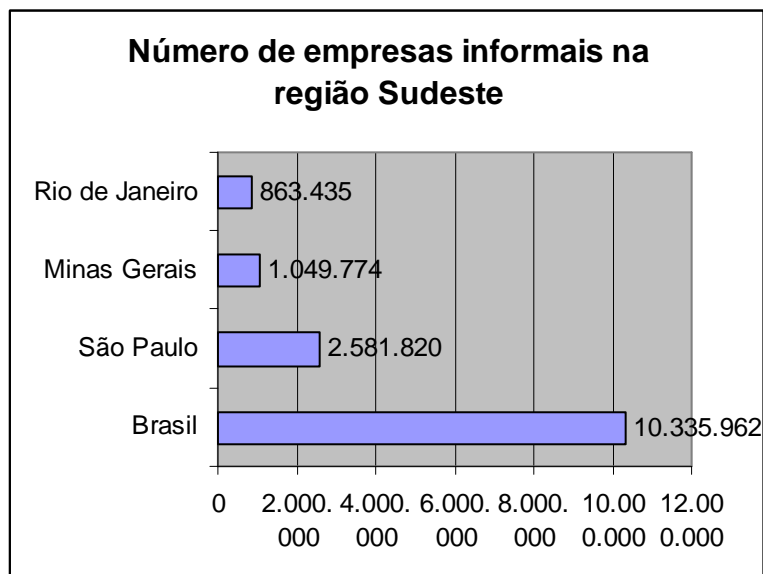


Gráfico nº 1: Número de empresas informais na Região Sudeste.

Fonte: Pesquisa Economia Informal – IBGE (ECINF 2003), [www.mte.gov.br/pnmpo/economia\\_iInformal\\_urbana.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/economia_iInformal_urbana.pdf), acesso em 18.01.2010, adaptado pela autora.

Por informal, a pesquisa do IBGE-ECINF 2003 classificou os trabalhadores por conta própria e os empregadores com até cinco empregados, incluindo todos os proprietários (sócios) desses empreendimentos, que aferiram receita total mensal de R\$ 1.164,00 e R\$ 6.033,00, respectivamente. A pesquisa não considerou, dentre as empresas informais, as firmas organizadas sob a forma de sociedades anônimas - S/A.

As evidências empíricas demonstram é que no público do microcrédito predominam donos de empresas que realizam uma atividade econômica autônoma, ou mesmo pessoas que executam atividades produtivas independentes, em virtude da difícil luta cotidiana pela sobrevivência. São muitas vezes informais e financiados, normalmente, por parentes, amigos ou poupança própria.

Nessa mesma pesquisa, foi constatado que o percentual de quem utilizou crédito no Brasil, nos três meses anteriores à sua aplicação, representou 6,1%. Dentre os setores de atividades, o transporte, armazenagem, comunicações, comércio, reparação, serviços de alojamento, alimentação, educação, saúde e serviços sociais foram os mais representativos no universo pesquisado, como pode ser acompanhado pelo quadro nº 7.

<b>Empresas do setor informal, segundo a utilização de crédito nos últimos 3 meses Brasil – 2003 - %</b>			
<b>Grupos de Atividades</b>	<b>Utilizou Crédito</b>	<b>Não utilizou crédito</b>	<b>Sem declaração</b>
Indústrias de Transformação e Extrativa	4,5	95,5	0
Construção civil	1,4	98,6	0
Comércio e Reparação	8,5	91,4	0,1
Serviços de Alojamento e Alimentação	7,2	92,8	0
Transporte, Armazenagem e Comunicações	9,2	90,7	0,1
Atividades imobiliárias	6,7	93,1	0,2
Educação, saúde e Serviços sociais	7,2	92,7	0,1
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	4,3	95,7	0
Outras atividades	4,2	95,8	0
Atividades não definidas	5,5	94,4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>6,1</b>	<b>93,9</b>	<b>0,1</b>

Quadro nº7: Empresas do Setor Informal, segundo a Utilização de Crédito nos últimos 3 meses - Brasil 2003 ( % )

Fonte: Pesquisa Economia Informal IBGE (ECINF 2003),

acessado em [www.mte.gov.br/pnmpo/economia\\_informal\\_urbana.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/economia_informal_urbana.pdf), em 18.01.2010.

Vale ressaltar que, do universo de 6,1% que recebeu crédito em todo o País, 58,1% o contraíram junto aos bancos públicos e privados. As demais fontes foram os amigos e parentes (15,8%), os próprios fornecedores (15,8%), outras empresas ou pessoas (7,9%), outras origens (1,6) e sem declaração (0,8%).<sup>8</sup>

Dantas (2005, p.3) enfatiza que no setor de microfinanças, apesar de a pesquisa ECINF 2003 ter constatado insignificante utilização do crédito (6,1%), há uma grande demanda latente e “o principal aspecto a ser contemplado é o acesso oportuno e ágil ao crédito e não o preço do dinheiro”. Após atender essa condição, um programa de microcrédito deve primar pelo “uso da tecnologia de microcrédito orientado, que reúne uma série de condições, que em seu conjunto, resulta em um produto adequado às condições culturais, gerenciais e econômicas dessa clientela”. (DANTAS. 2005, p.3).

De fato, a pesquisa ECINF 2003 já havia indicado os serviços que os empresários informais consideravam muito importantes para o melhor desenvolvimento de suas atividades, destacando-se, além do crédito, a formação profissional, apoio à comercialização e

<sup>8</sup> Pesquisa Economia Informal - IBGE (ECINF 2003).

capacitação em gestão, citados em conjunto ou isoladamente, conforme quadro nº 8. Esta demanda por outros serviços agregados ao crédito guarda relação com as dificuldades que enfrentam no dia a dia do negócio informal, apontadas na mesma pesquisa, como falta de clientes, forte concorrência e baixo lucro, que se agravam ante situações pouco favoráveis e problemas conjunturais de mercado.

Portanto, para Santos (2007, p.157), um programa de microcrédito conseguirá maior desempenho quanto maior for sua “habilidade em responder à demanda de sua clientela, cuja especificidade e dimensões impliquem a necessidade de instituições que possuam tecnologias de crédito, sistemas de incentivos e *governance structure* compatíveis com o segmento de mercado que pretendem atender”. Para esse autor, “somente uma pequena parte da demanda por microcrédito destina-se a investimentos em máquinas e equipamentos. Para uma grande maioria de clientes, a função preponderante do microcrédito é fornecer capital de giro para cobrir dificuldades momentâneas de liquidez ou para aproveitar chances de eventuais negócios favoráveis”. (p.156).

<b>Alguns serviços que o proprietário considerou importante</b>	<b>Trabalhadores Conta Própria</b>	<b>Empresário Empregador com até 5 funcionários</b>
<b>Capacitação em Gestão</b>	<b>873.093</b>	<b>252.203</b>
Assistência Técnica	450.675	114.064
Assistência Jurídica	233.324	67.130
Assistência Contábil	275.333	129.188
<b>Apoio à comercialização</b>	<b>2.158.102</b>	<b>342.639</b>
<b>Formação Profissional</b>	<b>3.534.639</b>	<b>526.544</b>
<b>Crédito</b>	<b>5.003.597</b>	<b>722.741</b>

Quadro nº 8: Empresas do Setor Informal – Serviços que o proprietário considera importantes – Brasil – 2003.

Fonte: Economia Informal Urbana IBGE (adaptação da tabela 56 pela autora), acessada em [www.mte.gov.br/pnmpo/economia\\_informal\\_urbana.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/economia_informal_urbana.pdf).

A pesquisa ECINF 2003, no entanto, além de qualificar a demanda do setor informal pelo que posteriormente foi denominado crédito produtivo e orientado, trouxe ao conhecimento de todos os planos de futuro dos empresários informais, demonstrados nos gráficos nºs 2 e 3, de forma a servir como sinalização para o desenvolvimento de produtos e serviços microfinanceiros sustentáveis. Tanto o empreendedor por conta própria quanto o empregador

informal responderam que têm planos de aumentar o negócio em 34% e 54%, respectivamente.

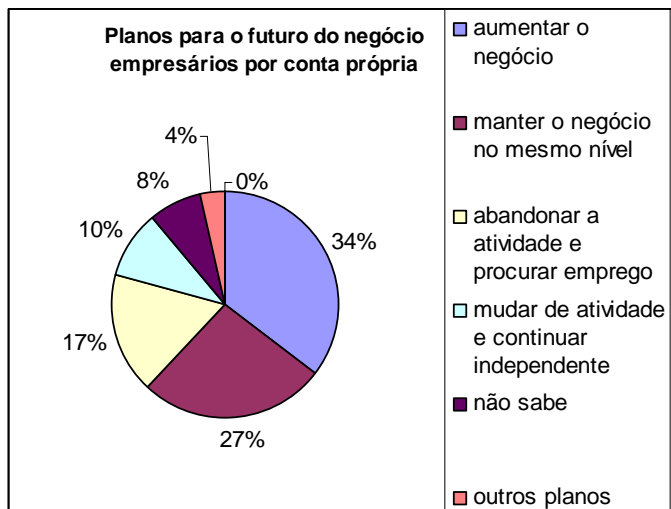


Gráfico nº 2: Planos para o Futuro do Negócio – empresários por conta própria.  
Fonte: Pesquisa Economia Informal – IBGE (ECINF 2003).

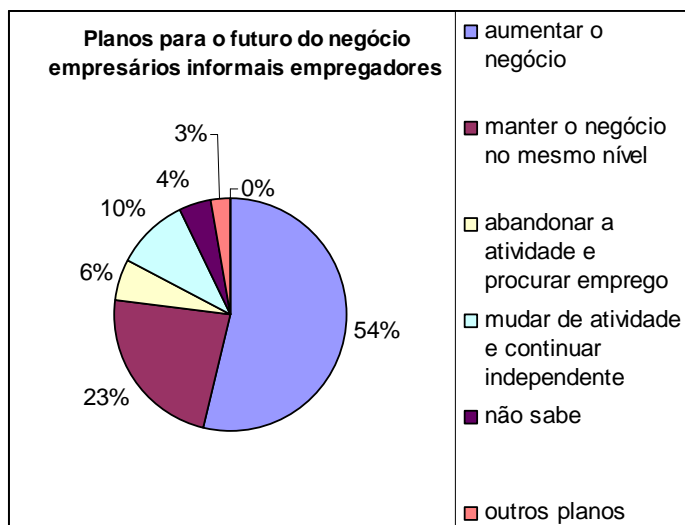


Gráfico nº 3: Planos para o Futuro do Negócio – empresários informais empregadores.  
Fonte: Pesquisa Economia Informal – IBGE (ECINF 2003).

Barone (2008)<sup>9</sup> enfatiza que é preciso conhecer os clientes, para ajudá-los inclusive em seus planos de negócios, traçando direcionadores para atendê-los de forma adequada às suas necessidades, seja em atuação local, seja em setores específicos, seja ofertando crédito

<sup>9</sup> Palestra proferida durante III Seminário do PNMPO – Desafios e Perspectivas para o Microcrédito Produtivo e Orientado. Brasília, julho de 2008. [http://www.mte.gov.br/pnmppo/seminarios/painel\\_v\\_FGV.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmppo/seminarios/painel_v_FGV.pdf).

individual, seja mediante grupo solidário, para tornar possível atingir ganhos de escala e estabilidade institucional.

Complementando, Brusky e Fortuna (2002) ressaltam que ir ao encontro das preferências dos clientes buscando entendê-las, assim como os fatores culturais que sobre elas influem, faz com que as instituições fiquem sabendo o que os clientes usam e não usam, gostam e não gostam. Para estes autores, “uma melhor compreensão do papel que as relações sociais desempenham na maneira como as pessoas administram seu dinheiro pode propiciar a significativos *insights* em relação aos mecanismos de garantias e à questão das formas de pagamento” ( p.7).

Considerando o que se expôs, planejar uma ação de expansão territorial de um programa de microcrédito, mediante relação de parceria, implica prognosticar a evolução do comportamento deste mercado de microcrédito e o que pode refletir nos papéis que os parceiros precisam assumir, em decorrência do desafio de atuar socialmente e de forma conjunta. Assim, a fase de articulação, disposta a seguir, configura-se como fundamental para o processo.

### **2.3.2 Fase de Articulação**

Nesta etapa, muitas ações planejadas já começam a ser postas em prática e uma delas é a negociação com instituições passíveis de parceria, segundo o tipo de relação que se pretende estabelecer, visto na seção sobre tipologias de parcerias. Complementando a fundamentação teórica a este respeito, nesta fase de articulação antecedente à formalização da parceria, Najam (2000, apud KOGA, 2004) sugere que seja feita uma avaliação das motivações dos dois lados da relação, porque há de se considerar a heterogeneidade cultural tanto das agências estatais como das organizações da sociedade civil.

Spink (2002) sinalizou motivos que levam à formação de vínculos: “a) obtenção de recursos (financeiros, técnicos, administrativos, físicos e de acesso); b) criação de oportunidades de alavancagem (utilização de oportunidades e recursos para fazer mais do que é possível fazer sozinho); c) construção e fortalecimento da noção do que é público e assunção de papéis e responsabilidades cívicas dessas organizações dentro da sociedade civil.” (Apud KOGA,

2004, p. 28).

Já para Dolowitz e Marsh (2000), o engajamento pode ser ideológico ou prático, conforme três tipos de motivação: a) voluntário, que ocorre quando os agentes locais buscam adotar políticas ou programas já legitimados, com os quais se identificam; b) diretamente coercitivo, quando o Governo ou grupos de pressão da sociedade forçam a adoção de certo tipo de política ou programa; e c) indiretamente coercitivo, quando existe a pressão de terceiros e o agente local poderá ficar malvisto por seus pares e pela sociedade, caso não adote o mesmo tipo de política ou programa.

Outros pontos importantes precisam ser evidenciados nesta etapa de articulação entre parceiros, que devem cercar-se do maior número de informações previamente à formulação das ações. É o caso de se “considerar as implicações das diferenças entre as organizações (sejam estatais ou não-estatais), que vão desde práticas organizacionais, até valores e tempo” (SPINK, 2002 apud KOGA, 2004, P.30). Com relação ao tempo, outra categoria importante é a contextualização histórica das ações implementadas por parte de cada um dos agentes, pretendentes à parceria.

A parceria considerará o passado e processará o *porvir*, doravante em conjunto. As diferenças organizacionais não devem ser ocultadas, mas sim expostas para que possam ser discutidas as possibilidades e potencialidades da parceria a ser estabelecida e não haja surpresas com exigências subsequentes que possam pôr em risco o andamento do negócio compartilhado. Outro cuidado que pode ser tomado na etapa inicial da parceria diz respeito à tendência de um parceiro atribuir ao outro, voluntária ou involuntariamente, a execução de tarefas que não domina, superestimando as condições operacionais da contraparte.

### **2.3.2.1 Relacionamento entre Organizações de Culturas Diferentes**

A relação entre instituições de setores diferentes, neste caso específico entre o Estado e o terceiro setor, significa conviver com o histórico de cada parceiro, com a singularidade de cada cultura organizacional, com a questão da independência e autonomia de cada um dos parceiros.

Para Kanter (1994), as diferenças entre duas empresas podem ser tratadas de modo a não submeter a risco a aliança ou parceria. As empresas boas em parcerias “dedicam tempo em aprender logo cedo sobre as diferenças e as levam em consideração com o desenrolar dos eventos”. (KANTER, 1994, p. 11).

No entendimento de Schein (1985, apud PEREIRA & NUNES, 2003, p. 20), “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente, para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Segundo Schein (1985, apud PEREIRA & NUNES, 2003, p. 20), é possível perceber três níveis ao investigar a formação e manutenção da cultura de uma organização:

- o primeiro, chamado de artefatos visíveis, é composto por sintomas que revestem os objetos tangíveis de valores e crenças comuns à organização. Podem ser exemplos de artefatos os *lay-outs*, as normas internas, a forma de tratamento estabelecida entre as pessoas, entre outros. Para o autor, este nível de análise costuma enganar, porque os dados, apesar de serem facilmente obtidos, são de difícil interpretação;
- o segundo, é o nível dos valores conscientes, que governam o comportamento das pessoas, que são os julgamentos e prioridades componentes do julgamento de certo e errado em uma organização; muitas vezes são idealizações ou racionalizações e estão refletidos nos parâmetros de avaliação, de exercício de autoridade e nas políticas adotadas no dia a dia do grupo;
- o terceiro nível é formado pelas premissas básicas, que corresponde ao aspecto mais intangível e inconsciente da cultura e é composto pelo conjunto de crenças que formam os paradigmas relativos ao entendimento da realidade e da ética em uma organização. Quando certo valor compartilhado pelo grupo se mostra adequado para solucionar problemas, ele é inconscientemente assimilado como paradigma cultural.

Em um grupo social, a interpretação dos eventos será mediada pela “lente” formada pelas premissas básicas, o que produz certa conformidade entre ação e pensamento em indivíduos



que compartilham a mesma rede semântica (GOFFMAN, 1985).

Hofstede (1991), com base em pesquisa que realizou junto a 61 países, considera que a cultura pode ser aplicada a organizações, grupos, nações. As pessoas pertencem a grupos culturais diferentes, seja pela educação recebida, seja por participarem de determinada classe social, ou ainda de uma certa organização de trabalho. O autor assevera que não há necessariamente harmonia ante tantas vivências culturais, ao contrário, com tanta diversificação a que se expõe o homem, torna-se difícil prever a reação da pessoa ao enfrentamento de novas situações (HOFSTEDE, 1991, apud ALVIM, 2007).

Para Bertero (1992, p.37)

(...) a cultura serve tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade. A cultura é elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas.

Compartilhando desta teoria, Alvesson (1995, apud ALVIM, 2007, p. 38), descreve a cultura como uma forma de pensar a realidade social, que abrange “as experiências, significados, valores e compreensões associadas ao meio ambiente que são apreendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados”.

No caso específico da formação de uma parceria entre instituições distintas, que passam a trabalhar juntas em prol de um mesmo objetivo, ou seja, ampliar o acesso ao crédito aos empreendedores de baixa renda que possuem micronegócios, formais ou informais, alguns valores organizacionais podem ser alvo de algum tipo de transformação. Na perspectiva de Fleury (2002, p.26), este processo se torna mais facilitado se estiver

(...) em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização. Para isto, algumas situações se configuram como potencializadoras: 1) situações ligadas ao ambiente externo: momentos de crise, da retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas; 2) situações ligadas ao contexto interno: surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais.

Para Alvim (2007, p.39), “o entendimento de mudança como produto decorrente do relacionamento entre atores em sociedade poderão fazer com que ofereçam, no processo de divergência e convergência, um conjunto rico em soluções”. Desta forma, complementa ressaltando a importância de se analisar a “possível influência dos elementos culturais no conjunto de fatores que compõem o ambiente organizacional, bem como considerar a posição dos atores envolvidos no fenômeno, sob o ponto de vista de sua própria cultura e relacionamento com o ambiente externo”.

Conforme os autores Beyer e Trice (apud FLEURY, 2002, p. 19), “para criar e manter a cultura, concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível, por meio de ritos, rituais, histórias, gestos e artefatos”.

Fleury (2002) explica que o rito é um conjunto de atividades planejadas, que fazem as pessoas se expressarem culturalmente por meio de vários símbolos representados por gestos, linguagem, comportamentos ritualizados e artefatos. Beyer e Trice (citados em FLEURY, 2002, p. 19) identificaram seis tipos de ritos, cada um com um objetivo específico, conforme quadro nº 9.

<b>RITOS ORGANIZACIONAIS</b>	
Ritos de Passagem	Processo de introdução e treinamento básico
Ritos de Degradação	Processo de despedir e substituir um alto executivo
Ritos de Confirmação	Seminários para reforçar a identidade e poder de coesão
Ritos de Reprodução	Atividades de desenvolvimento organizacional
Ritos para Redução de Conflitos	Processos de negociação coletiva
Ritos de Integração	Realização de cerimônias, festas, eventos

Quadro nº 9 – Ritos Organizacionais.

Fonte: Fleury, 2002, p.19, adaptado pela autora.

Alguns desses ritos organizacionais podem ser praticados na fase de implementação da expansão de um programa de microcrédito, após a formalização da parceria, a exemplo dos ritos de passagem, confirmação e reprodução, que podem fazer parte do programa de capacitação, com vistas a criar um ambiente interno favorável.

### 2.3.3 Fase de Implementação

Em razão da escolha estratégica de firmar uma parceria, propõe-se para essa etapa do processo uma análise baseada em um conjunto de questões formuladas por Dolowitz e Marsh (2000), as quais, resguardando a adaptação a este ensaio, são exibidas a seguir.

- Quem são as pessoas envolvidas na fase de implementação do programa? Diz respeito a mapear a que grupos pertencem.
- O que é implementado? Por vezes é o programa em sua concepção original, outras vezes somente a ideia, instrumentos e/ou objetivos. Neste sentido, é preciso observar pelos implementadores as possíveis diferenças a serem ajustadas nas características do programa, em função da transferência de metodologia.
- No que se baseiam para efetuar a implementação? De onde as lições são extraídas?
- Existem graus diferentes de implementação? Começaria com uma reprodução fiel (cópia) ou já teria que fazer adaptações (emulação)? Já conceberia uma mistura de várias experiências diferentes, ou simplesmente retrataria uma inspiração sobre a qual se desenvolveria outra ideia mais condizente com a realidade local?
- O que restringe ou facilita a implementação, no sentido de estimular ou inibir?

Acrescenta-se à análise a proposta conceitual apresentada por Farah (2006), que igualmente estudou a disseminação de boas práticas, enfocando quatro pontos essenciais.

O primeiro deles diz respeito à percepção, por parte das pessoas envolvidas, quanto à capacidade do programa ora transferido, disseminado, referido, de resolver problemas locais.

O segundo ponto crucial da análise proposta por Farah (2006) concerne na identificação da natureza do problema que se pretende resolver, ou seja, o programa será útil se for implementado em locais cujos problemas a serem resolvidos guardem semelhança com os do local onde o programa foi concebido.

O terceiro elemento da análise concebido por Farah (2006) refere-se à convergência do programa a ser disseminado com as políticas públicas locais, que dependerá de fatores estruturais e de influências tanto externas quanto de agentes sociais e políticos locais.

Por fim, Farah (2006) sinaliza a importância de criar fácil acesso a informações sobre o programa implementado, formando uma rede de propagação de boas práticas, composta por diferentes participantes da grade social.

Com base nesses quatro aspectos, alerta ainda para o fato de que alguns fatores podem contribuir para a não-continuidade da disseminação de uma experiência, tais como: “interrupção do programa; ausência de vínculos com redes, dificultando a disseminação; competição com outras soluções para o mesmo problema; não identificação do programa como o responsável pela disseminação e a decisão de não adoção por parte de atores locais”. (FARAH, 2007, p.11).

Para Franco (2001, p. 478)

(...) só pode ser sustentável o que se articula em rede – com interdependência ao invés de dependência, com diversidade no lugar de uniformidade, com flexibilidade e não com fixidez; só pode ser sustentável o que se auto-regula; só pode ser sustentável o que muda em congruência com o meio, e portanto só pode ser sustentável o que muda”.

Importante é considerar, também, a importância da capacitação, que muito pode contribuir para a disseminação e continuidade de boas práticas, fundamental na expansão ora estudada.

#### **2.3.3.1 A Capacitação como Vetor Facilitador para Transmissão de Boas Práticas**

Na compreensão de Fraga, “o humano não pode ser considerado apenas um fator ou uma dimensão, ao contrário, o humano é o que torna possíveis as demais dimensões da gestão” (FRAGA, 2009, p.66). E ela complementa, ressaltando que as pessoas dentro de uma empresa são agentes quando são consequentes.

À vista desta linha de pensamento teórico, depreende-se que a capacitação não pode ser um ato de depositar conhecimento, mas sim de comunicar-se, na concepção de Freire (2007), para tornar os eventos significativos para as pessoas envolvidas.

O ato de capacitar visto como uma via de mão dupla, com a pessoa sendo agente no processo, constitui espaço permanente para o diálogo e formação humana e não se restringe às salas de aula.

Fraga (2009, p. 25) ressalta que

(...) da significância do que é dito no convívio cotidiano com as pessoas no trabalho e da relevância discernida de cada situação na gestão, dependerá, em boa parte, a possibilidade de uma formação humana que leve justa gratificação pessoal a todos os envolvidos enquanto buscam resultados produtivos condizentes com seus dignos compromissos laborais e sociais (...) e darão testemunho de eficiência, de eficácia, de efetividade, de relevância do humano e de postura ética.

É o caso da capacitação, no contexto da expansão de um programa de microcrédito, devendo abranger todos os envolvidos no processo, sejam gestores, funcionários administrativos ou assessores de crédito, pois todos, sem exceção, direta ou indiretamente, vão operacionalizar a metodologia creditícia, compreendendo todas as suas características. O intuito é que todos possam associar o conhecimento teórico à reflexão em torno da problemática da pobreza e da exclusão social.

Dantas (2005, p.4) reforça a ideia de que “os gestores e técnicos dessas instituições devem participar, permanentemente, de programas de capacitação nas áreas metodológica, financeira e de gestão”.

Considerando a perspectiva setorial do microcrédito, a capacitação pode extrapolar para uma dimensão institucional, com o desenvolvimento de agentes locais, seja promovendo o redimensionamento de operadoras em curso, mediante adoção de novas práticas, seja inserindo no setor instituições financeiras que ainda não atuam nesta área, mas que reúnem condições de fazê-lo. Segundo Silva (2002, p.4) “consegue-se tal transformação provendo-as com assistência técnica adequada, o que somente obterá sucesso caso estes órgãos se comprometam ao longo prazo e atuem profissionalmente”.

A capacitação se configura igualmente como o momento oportuno para o compartilhamento dos valores, missão e visão estratégica de médio e longo prazos, dos resultados que se

pretende alcançar, para se conseguir ampla penetração no mercado, atendendo a uma grande quantidade de clientes, público-alvo que vive e trabalha nas comunidades de baixa renda.

A análise dessa fase de implementação do programa, e que também pode estar relacionada à capacitação, complementa-se com a contribuição de Costa e Castanhar (2003, p.983). Esses dois autores, reportando-se à teoria de Scheirer (1994), preconizam que se desenvolvam métodos para responder a três perguntas, conforme a seguir.

- “De que (e como) se constitui o programa em pauta?” (Método para desenvolver e especificar os componentes de um programa). Torna-se importante repassar para todos os envolvidos do que se trata o programa, quais suas características, as etapas a serem cumpridas, seus pontos críticos de sucesso. Ex: Etapas da metodologia creditícia do Crediamigo;
- “O que é, na realidade, entregue aos beneficiários?” (Método para mensurar a implementação do programa). Ex: Os beneficiários podem também ser entendidos aqui como as próprias pessoas capacitadas. Após o treinamento formal concedido, como o programa foi implementado pelos funcionários junto aos clientes? Sentiram dificuldade? Há dúvidas, incertezas, questionamentos?;
- “Por que existem diferenças entre os objetivos (intenções) do programa e os que são realmente realizados/implementados?” (Método para avaliar fatores que influenciam a implementação, provocando mudanças entre o previsto e o realizado) (COSTA e CASTANHAR, 2003, p. 983). Ex: Foi em razão das diferenças culturais, resistência à nova forma de operar, vivências passadas internalizadas? Foi a receptividade do cliente que já era assistido pelo parceiro à nova metodologia creditícia? Foram dificuldades com infraestrutura operacional?

“A adequada e precisa identificação dos componentes do programa permitirá que se avaliem quais aspectos deste foram implementados como previsto, quais não foram e quais fatores influenciaram eventuais discrepâncias na avaliação”. (COSTA e CASTANHAR, 2003, p. 984). Por componentes entendem-se as estratégias, atividades, comportamentos, formas de comunicação e tecnologias necessárias para a implementação do programa, bem como a especificação dos beneficiários e as situações em que se dá a implementação.

A propósito, Farah (2006) explicita a disseminação e reprodução de boas práticas, em locais diferentes de onde se originaram, como um processo aberto e flexível, que pode sofrer adaptações nessa transferência para novos contextos. Ressalta, porém, que a implementação do programa depende da capacidade gerencial de fazer as mudanças, quando necessárias, de acordo com a realidade local, bem como da capacidade financeira para viabilizá-lo.

## 2.3.4 Fase de Operacionalização

### 2.3.4.1 Gestão da Parceria

Para Ramos (1983, p.7), um fato administrativo “é um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos”.

Portanto, o fato administrativo, na perspectiva de Ramos (1983), é permanentemente atualizado pelo desempenho dos agentes, que constituem seu elemento capital. É dividido em três grupos: aestruturais, estruturais e estruturantes, como se apresentam no quadro nº 10.

ELEMENTOS DO FATO ADMINISTRATIVO SEGUNDO GUERREIRO RAMOS		
Elementos a-estruturais	Elementos Estruturais ou configurativos	Elementos Estruturantes
São os materiais do trabalho (maquinas, móveis etc.), a força de trabalho, tomada apenas no seu sentido de mão de obra, e as atitudes ou condutas humanas, que se referem às avaliações (que podem ser individuais, quando expressam a personalidade autônoma da pessoa, ou coletivas, quando se referem ao posicionamento de grupo).	Dão forma aos elementos anteriormente citados; podem ser internos, quando dizem respeito à estrutura organizacional, que determina as linhas de autoridade, as competências, as hierarquias funcionais, os grupos, que no interior da unidade administrativa procuram ajustar a estrutura formal às motivações dos indivíduos; ou externos, que se dividem em três graus: a) o primeiro são as associações ou outro tipo de organização dos trabalhadores que atuam na empresa, b) no segundo, situa-se a sociedade global onde a organização se encontra, numa perspectiva continental, c) no terceiro, encontra-se a sociedade mundial, com a influência da organização internacional.	São elementos expressos pela decisão, que é dinâmica e intervencionista, pois articula os elementos a-estruturais e os estruturais. Essa decisão, funcionalmente racional, busca a eficácia, que é medida pela escala em que se logra a integração entre os elementos a-estruturais e estruturais, entre a produção e sua repercussão entre seus trabalhadores, clientes e público em geral. A decisão pressupõe, além da eficácia, a comunicação, compreendida como múltiplos fluxos e não apenas verticalmente, e o tempo, compreendido na dimensão de complexidade cultural.

Quadro nº 10: Elementos do Fato Administrativo.

Fonte: Adaptado de Guerreiro Ramos, 1983, pp. 8-13).

Yoshino e Rangan (1997), por sua vez, preconizam que a gestão de uma parceria envolve tarefas primordiais. Para esses autores, a gestão de parcerias e alianças

(...) envolve uma compreensão clara e estratégica, que precisa penetrar em todos os níveis das organizações parceiras, sobre (1) a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança; (2) a oportunidade de desenvolver competências essenciais para a parceria estabelecida; (3) a necessidade de alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança, caso estejam descontentes ou desconectados com a nova situação; (4) a necessidade de otimizar recursos e gerenciar os gastos provenientes da parceria; (5) a necessidade de assegurar coordenação interfuncional, a exemplo dos funcionários de linha de frente que conseguem os clientes e os funcionários da linha administrativa que dão continuidade a este relacionamento e (6) o potencial de evolução da rede de alianças e a extraordinária complexidade de coordená-la (pp 147-148).

Callahan e Mackenzie (1999, apud FORTE, 2002) definiram cinco pontos de controle do sucesso de parcerias e alianças, relacionados com ativos tangíveis, intangíveis e de capacitação, dispostos no quadro nº 11.

INTERESSES PARA CONTROLE DO SUCESSO DE ALIANÇA/PARceria	
Motivos da Aliança	Clareza dos motivos e compromissos dos parceiros, congruência dos motivos e conflitos em canais de distribuição.
Capacidades Técnicas e de <i>Design</i>	Conveniência de capacidades, complementaridade, acesso às capacidades exigidas, mapa de habilidades dos parceiros (habilidades críticas).
Recursos Gerenciais e Financeiros	Recursos gerenciais, rotatividade gerencial e recursos financeiros.
Características do Processo de Desenvolvimento Tecnológico	Parâmetros de estabilidade, maturidade, conveniência, congruência, complementaridade, interação no início do desenvolvimento.
Combinação das Culturas Organizacionais	“Não inventado aqui”, oposição à aliança, valores centrais, velocidade de decisão, aproximação/condução das tarefas.

Quadro nº 11: Interesses para Controle do Sucesso de Aliança/Parceria.

Fonte: Callahan e Mackenzie (1999, apud FORTE, 2002), adaptado pela autora.

O caminho da evolução da parceria pode ser também acompanhado por um sistema de gestão, que permita obter informações, como forma de ajustar procedimentos necessários e apontados pelo próprio ato de administrar a parceria.



#### 2.3.4.2 Sistema da Gestão

Um sistema da gestão permite à organização acompanhar de modo mais assertivo, a utilização dos seus recursos, por meio de indicadores de resultado.

Para o setor microfinanceiro, a existência de indicadores-paradigmas que possam ser utilizados por todas as instituições participantes tem o intuito de permitir que possam ser avaliadas por doadores, credores e investidores quanto às condições e riscos e, com isto, aumentar o financiamento no setor.

Alves (1997), no entanto, analisou a importância de um sistema de indicadores de desempenho, em uma atividade produtiva do setor comercial, e definiu que

(...) o conjunto de medidores é o elo entre os processos de uma empresa e o meio em que ela está inserida, (...) cada empresa necessita de um sistema de indicadores específico. As empresas apresentam algumas características parecidas, mas devido às suas particularidades, existem muitos aspectos diferentes ( p.80).

Esses aspectos que diferenciam as empresas são, por exemplo, as características do produto, foco gerencial, canais de *marketing*, situação competitiva no mercado, que criam um ambiente que a fazem necessitar de um sistema da gestão mais particularizado (ALVES, 1997).

Essa visão condiz com as palavras proferidas por Lyra (2008)<sup>10</sup>, no seminário “Desafios e Perspectivas para o Microcrédito Produtivo e Orientado”, quando expôs que “ a metodologia de crédito é uma *commodity*, mas um bom sistema da gestão é o que vai promover a permanência no cenário de uma instituição de microfinanças (IMF), ou seja, a sua capacidade de trabalhar com metas e indicadores”. (LYRA, 2008). E acrescenta que a capacitação, de maneira mais intensiva, dos gestores das instituições de microfinanças em ferramentas da gestão, tornou-se condição necessária para que o Governo possa visualizar pelos resultados o

---

<sup>10</sup> Palestra proferida no painel III - Proposta de Indicadores, no III Seminário do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado - "Desafios e Perspectivas para o Microcrédito Produtivo Orientado", ocorrida em 15 e 16 de julho de 2008, acessada em <http://www.mte.gov.br/pnmpo/seminarios/apresentacoes.asp>.

crescimento do setor (LYRA, 2008).

Alcoforado (2005, p.2) concorda com a ideia de que “os indicadores de desempenho são variados e relacionados a um determinado serviço ou atividade, portanto, não podem ser gerais para todas as organizações”.

Portanto, com o objetivo de atingir o crescimento sustentado, a instituição de microcrédito vê-se compelida a melhorar constantemente o seu sistema e procedimentos, para atender ao crescimento de volume e manter o padrão de avaliação do crédito, o que se torna um desafio na gestão.

Para Mintzberg (apud NEELY, GREGORY e PLATTS, 1995, p.83), a gestão do desempenho operacional é um processo de quantificação, mas seu efeito é proporcionar a gestão de ações consistentes, para que as estratégias sejam executadas e alcançadas.

Assim, quando o sistema da gestão possibilita um acompanhamento diário, todos os envolvidos no programa poderão ter condições de saber qual o desempenho esperado e alcançado e, com isto, planejar ou redimensionar suas ações. Com efeito, o sistema da gestão é importante porque permite conhecer resultados, obter informações. Vale ressaltar, contudo, que a ação na gestão não se satisfaz mais apenas com o resultado, passando a incluir a consequência (FRAGA, 2009, p.66). A escolha ou elaboração de bons indicadores de mensuração, quando complementados por uma leitura avaliativa crítica, possibilita ao gestor agir, antecipando-se em busca das melhores consequências possíveis para sua prática diária, o que, no caso estudado, se trata do maior alcance ao microcrédito por parte de empreendedores de baixa renda, além da inserção social.

O assessor de crédito, por sua presença sistematizada junto às comunidades, com as quais mantém contato direto, adquire conhecimento das necessidades dos empreendimentos e das diferenças e intenções dos clientes. Por isto são, naturalmente, agentes de suma importância ao acompanhamento e desenvolvimento eficaz do programa de microcrédito. O sistema da gestão não funciona por si só, portanto, torna-se fundamental a competência das pessoas em relação ao uso e tratamento das informações.

Neste ponto, é oportuno reportar-se ao fundamento fenomenológico da singularidade para aproximar a expectativa da competência individual – enfatizada pela teoria do mesmo nome – da realidade concreta deste caso. A compreensão de que cada pessoa, seja usuário ou gestor do microcrédito, terá formado suas convicções sobre as possibilidades do programa, de acordo com as percepções que o fenômeno da singularidade torna únicas, próprias de cada uma, será, por um lado, desafiador para o gestor em busca da interpretação da realidade. De outra parte, no entanto, favorecerá a esses profissionais uma leitura mais abrangente e aprofundada das questões investigadas.

É nesse rumo que este estudo, segundo a linha qualitativa de pesquisa, busca clarificar o sentido, com base nas falas e atitudes dos entrevistados. Neste ponto, da mesma forma que a “postura intersubjetiva do agente na gestão inicia-se com o olhar humano de inserção no movimento próprio do outro em seu trabalho” (FRAGA, 2009, p. 41), o pesquisador que assume essa atribuição de entrevistador procura manter-se em sintonia com o outro, em busca do sentido das palavras próprias do outro, como ele realmente o manifestou; na verdade, aberto a aprofundar a autenticidade desse outro, sujeito da pesquisa.

A próxima seção vai focar o caso em estudo, compreendendo: a) breve histórico da experiência em microcrédito das duas instituições parceiras; b) a responsabilidade firmada entre as partes no Termo de Parceria; e c) o programa de capacitação enfocando a metodologia creditícia aplicada e às características do sistema da gestão.

### 3 REFERENCIAL EMPÍRICO

#### 3.1 O Caso em Estudo — Os Parceiros Crediamigo e Viva Cred

Tanto o programa estatal Crediamigo quanto a Oscip Viva Cred possuem ampla experiência no setor de microcrédito, em suas regiões de atuação.

Até dezembro de 2008, corte temporal que antecedeu a formalização da parceria, as duas instituições apresentavam os seguintes resultados, conforme quadro nº 12.

RESULTADOS POR INSTITUIÇÃO PARCEIRA, POSIÇÃO DEZEMBRO DE 2008		
Parâmetro	Viva Cred	Crediamigo
Ano de Fundação	1996/ atua desde 1997	1997
Área de atuação	Rocinha, Maré, Rio das Pedras, Zona Oeste, Glória e Macaé – RJ	Toda a região Nordeste, norte de Minas Gerais, norte do Espírito Santo, Belo Horizonte e Brasília
Composição da carteira	Capital de giro, ativo fixo e troca de cheques	Giro solidário, Giro popular solidário, Investimento Fixo, Giro individual e Comunidade
Metodologia	Fiador. Admitem para clientes com excelente histórico, créditos sem fiador	Aval solidário e avalista
Quantidade de clientes ativos	3.407	400.413
Quantidade de operações	N/D	1.009.236
Número de empréstimos acumulados	39.074	5.690.186
Valor aplicado acumulado	R\$ 65.948.778,00	R\$ 5.390.000.000,00
Média por empréstimo	R\$ 1.802,00	R\$ 1.077,59
Inadimplência	3,99%	1,13%

Quadro nº 12: Resultados por Instituição Parceira, em dezembro/2008.

Fontes: site do BNB e apresentação feita por diretor da Viva Cred, adaptado pela autora.

## **3.2 Breve Histórico dos Parceiros**

### **3.2.1 Crediamigo**

O Crediamigo, existente desde 1997, é o Programa de Microcrédito Produtivo Orientado, do Banco do Nordeste (BNB), órgão do Governo federal.

Sua missão é contribuir para o desenvolvimento do setor microempresarial, mediante a oferta de serviços financeiros e de orientação empresarial, de forma sustentável, oportuna e de fácil acesso, assegurando novas oportunidades de ocupação e renda no Brasil.

Desenvolveu ao longo de sua existência uma cultura organizacional pautada nos valores da ética, confiança, superação, transparência, inovação, união e responsabilidade social.

Estabeleceu-se com o apoio do Banco Mundial e do próprio BNB, recebendo assistência técnica da Acción Internacional. Na sua fase inicial de implantação, o Programa CrediAmigo buscou conhecer várias experiências de microcrédito tanto em outros países da América Latina (Bolívia, Peru e Chile), quanto na Ásia (Indonésia), além da Porto Sol, no Brasil. No ano de 1997 aconteceu o lançamento do projeto-piloto, com instalação de cinco unidades do Crediamigo, em Fortaleza, Itabuna, Recife, São Luís e Aracaju. Em 1998, o Banco do Nordeste lançou oficialmente o Programa, criando a Central de Microcrédito.

A estratégia de expansão do Crediamigo apresentou ritmo rápido para aumento de capilaridade e escala, conforme se pode observar pelo quadro nº 13, ao longo do período de 1997 até setembro de 2009. Atualmente está presente em toda a região Nordeste, Norte de Minas Gerais e do Espírito Santo, Brasília, Belo Horizonte e, mais recentemente, na cidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de facilitar o acesso ao crédito a milhares de microempreendedores que desenvolvem atividades relacionadas à produção, à comercialização de bens e à prestação de serviços.

EVOLUÇÃO DA EXPANSÃO MERCADOLÓGICA DO CREDIAMIGO			
ANO	UNIDADES DE ATENDIMENTO	NR. CRÉDITOS OUTORGADOS	REALIZAÇÕES NO ANO
1997	05	302	Implantação do projeto-piloto e criação do produto Giro Solidário.
1998	50	59.834	Abertura de 45 unidades.
1999	73	112.276	Abertura de 23 unidades e criação do produto Giro individual.
2000	108	165.665	Acordo de empréstimo com o Banco Mundial e abertura de 35 unidades.
2001	160	250.119	Criação do produto Investimento Fixo e abertura de 52 unidades.
2002	160	359.216	Instituição do Prêmio BNB de Microcrédito.
2003	160	434.810	Criação do Produto Giro Popular Solidário e parceria com a Oscip Instituto Nordeste Cidadania (INEC) para operacionalizar o Programa no Nordeste, Norte de Minas Gerais, Norte do Espírito Santo.
2004	160	507.807	Abertura de conta corrente para os clientes. O Programa é lançado em Belo Horizonte, primeira agência fora do polígono das secas.
2005	160	595.742	Criação do produto Crediamigo Comunidade. O Programa é lançado em Brasília-DF.
2006	160	690.415	Criação do Produto Seguro de Vida Crediamigo.
2007	161	824.782	Lançamento das cartilhas destinadas à Orientação Empresarial e Ambiental.
2008	170	1.009.236	Prêmio de Excelência em Microfinanças (BID).
2009	175	1.259.594	Parceria com a Oscip Viva Cred, agregando mais cinco unidades no Rio de Janeiro.

Quadro nº 13: Evolução da Expansão Mercadológica do Crediamigo.

Fonte: Relatório Crediamigo (extraído do site [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br)), adaptado pela autora.

Os clientes do Crediamigo são proprietários de microempreendimentos formais e informais, que trabalham em diversos setores da economia e devem: a) ser maiores de 18 anos ou

emancipados; b) ter um negócio próprio estabelecido há pelo menos seis meses; c) possuir CPF, carteira de identidade e comprovante de residência, e d) participar de reuniões informativas.

Na modalidade do grupo solidário, a política operacional exige que todos os componentes do grupo se conheçam (amizade e confiança) – as questões de solidariedade e confiança fundamentam-se na busca pelo “ser em comum” (FRAGA, 2009, p.40) da fenomenologia, condição para a autenticidade do compartilhamento na parceria; sejam financeiramente independentes; desenvolvam atividades distintas; morem em casas separadas; possuam negócios similares em tamanho, capital de giro ou rotação do estoque; trabalhem ou residam na área de atuação do assessor e na mesma cidade; elejam um coordenador do grupo; participem da reunião de consolidação do grupo e participem em grupo do momento de liberação do crédito.

Estão segmentados em três níveis – Subsistência, Acumulação Simples e Acumulação Ampliada – como pode ser observado na figura nº 4 - Pirâmide de Empreendedores.

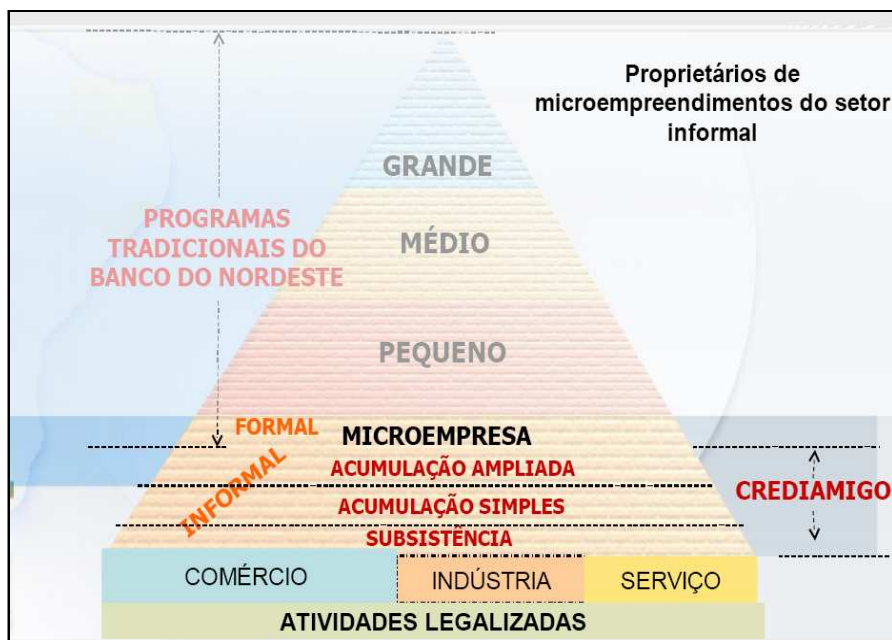


Figura nº 4: Pirâmide dos Empreendedores (Formais e Informais).

Fonte: Apresentação do BNB no Seminário: Os Bancos e o Microcrédito Experiência com departamento especializado - O Caso CREDIAMIGO, [http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario\\_arquivos/apres\\_102.pdf](http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario_arquivos/apres_102.pdf), acesso em 22.12.2009.

A segmentação dos clientes do Crediamigo nos três níveis é feita de acordo com o valor das

vendas mensais do micronegócio, conforme disposto no quadro nº 14.

<b>SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES UTILIZADA PELO PROGRAMA CREDIAMIGO</b>		
<b>Nível</b>	<b>Características do negócio</b>	<b>Vendas Mensais</b>
Subsistência	São atividades incipientes, localizadas de forma instável, com poucos ativos (estoques e ativos fixos), sem capacidade de constituir poupança, com pouca diversidade de produtos, sem divisão do trabalho, com mínima capacitação técnica e administrativa e mínimos registros contábeis, capacidade de endividamento limitada (acesso ao agiota tradicional) e as receitas provêm unicamente do microempreendimento.	Igual ou inferior a R\$ 1.000,00
Acumulação Simples	Localizados com maior estabilidade física, tem maior mercado e potencial de ampliação, empregam-se pequenos ativos fixos para o desenvolvimento da atividade e os registros podem cobrir um ciclo de produção de vendas, podem conceder crédito a clientes (contas a receber), possuem livro de contas, demonstram possibilidade de ter organização administrativa, têm alguma capacidade de poupar e reinvestir, possuem média diversidade de produtos, alguma divisão do trabalho (existem funções), apresentam alguma capacidade técnico-administrativa e capacidade de respaldo financeiro, podem existir receitas adicionais e o proprietário tem maior conhecimento do negócio e potencial de expansão.	Maior que R\$ 1.000,00 e menor ou igual a R\$ 5.000,00
Acumulação Ampliada	Localizados com estabilidade física, o lugar do trabalho é diferente do da residência, o mercado é maior e já pode ter iniciado uma expansão, dispõe de maior volume de ativos totais. Pode apresentar ativos fixos com maior tecnologia, apresenta níveis de crescimento consideráveis com o ativo corrente cobrindo mais de um ciclo de produção e vendas, tem contas a receber ( venda a prazo), maiores níveis de venda, compras e utilidades, apresenta incremento no inventário e ativos fixos, possui grande diversidade de produtos, fortalece e ensaja novos postos de trabalho assalariado, apresenta uma visível divisão do trabalho, podendo ou não o microempreendedor participar do processo produtivo, os lucros destinam-se tanto para capital de trabalho e investimentos como para distribuir com os proprietários, dispõe de conta de poupança e conta bancária, dispondo alguns de cartão de crédito.	Se for maior que R\$ 5.000,00

Quadro nº 14: Segmentação de Clientes utilizada pelo programa Crediamigo  
Fonte: Manual Básico do Crediamigo, adaptado pela autora.

“Os empréstimos são adequados ao perfil da atividade do cliente e têm comprovadamente beneficiado os empreendedores da base da pirâmide social. Em 2008, dos mais de um milhão de empréstimos desembolsados, 70,07% foram de até R\$ 1.000,00”<sup>11</sup>, conforme demonstra o quadro nº 15.

<sup>11</sup> Relatório Crediamigo 2008, acessado no site [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br).



### Quadro de empréstimos desembolsados por faixa de valor

VALOR DESEMBOLSADO	Valor	%	Qtde. Operações	%
Até R\$ 300,00	R\$ 11.532.012,95	1,06%	59.588	5,90%
De 300,01 a 600,00	R\$ 121.939.338,57	11,21%	278.410	27,59%
De 600,01 a 1000,00	R\$ 316.910.273,47	29,14%	369.198	36,58%
De 1000,01 a 2000,00	R\$ 244.204.309,66	22,45%	181.446	17,98%
De 2000,01 a 3000,00	R\$ 146.910.492,90	13,51%	64.740	6,41%
De 3000,01 a 4000,00	R\$ 89.096.269,68	8,19%	27.208	2,70%
De 4000,01 a 5000,00	R\$ 67.140.153,39	6,17%	15.170	1,50%
De 5000,01 a 6000,00	R\$ 30.237.635,29	2,78%	5.713	0,57%
De 6000,01 a 7000,00	R\$ 17.611.759,23	1,62%	2.789	0,28%
De 7000,01 a 8000,00	R\$ 11.687.375,24	1,07%	1.573	0,16%
Acima de 8000,00	R\$ 30.288.582,84	2,79%	3.402	0,34%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.087.558.203,22</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.009.237</b>	<b>100,00%</b>

*Posição em 31/12/2008*

Quadro nº 15: Empréstimos desembolsados por Faixa de Valor.

Fonte: Relatório Crediamigo, 2008, acessado no site [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br).

Utilizando primordialmente a metodologia do aval solidário (garantia solidária), o Crediamigo consolidou-se como o maior programa de microcrédito produtivo orientado do País, garantindo a milhares de empreendedores o fortalecimento de sua atividade e a melhoria da qualidade de vida de sua família (NERI, 2005). Tratando-se ainda de garantia solidária, o Crediamigo estende o acesso ao crédito às pessoas que têm interesse em iniciar uma atividade produtiva, desde que participem dos bancos comunitários. A modalidade crédito individual necessita de avalista.

O quadro nº 16 agrega maiores informações acerca do desempenho operacional do Programa Crediamigo, no período de 2002 a 2008, com destaque para a quantidade de clientes novos atendidos a cada ano. Associado ao crédito, o Crediamigo oferece aos empreendedores acompanhamento e orientação para melhor aplicação do recurso, a fim de integrá-los de maneira competitiva ao mercado.

## Desempenho Operacional

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Carteira Ativa (R\$ milhões)*	72,0	85,5	106,7	136,3	170,6	234,6	362,2
Clientes Ativos (31/12)*	118.955	138.497	162.868	195.378	235.729	299.975	400.413
Clientes Novos Atendidos	81.305	81.180	81.564	90.197	107.692	142.795	194.700
Clientes Atendidos (Acumulado)	263.154	344.334	425.898	516.095	623.787	766.582	961.563
Empréstimos Desembolsados (Quantidade)	359.216	434.810	507.807	595.742	690.415	824.782	1.009.236
Empréstimos Desembolsados (R\$ milhões)	287,3	368,2	440,9	548,2	639,6	794,3	1.087,5
Valor Médio dos Empréstimos (R\$)	800,03	846,81	868,28	920,26	926,41	962,99	1.077,59

*\*Considera-se ativo operações sem atraso ou que estão inseridas na faixa de 1 a 90 dias de atraso.*

Quadro nº 16 – Desempenho Operacional do Programa Crediamigo.  
Fonte: Relatório Crediamigo 2008, acessado no site [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br).

A perspectiva de crescimento do programa Crediamigo é alcançar, até o final de 2011, a marca de um milhão de empreendedores ativos na base de clientes, correspondendo a uma carteira ativa de R\$ 1 bilhão.<sup>12</sup>

Algumas ações estratégicas foram planejadas no intuito de otimizar ainda mais a expansão do Programa: a) ampliação da atuação para outras regiões do Brasil, ou seja, penetração em novos mercados; b) ampliação de parcerias com entidades públicas, privadas e Oscips; c) descentralização do atendimento do Crediamigo por meio da implementação de postos de atendimento informatizados para facilitar para os clientes no que concerne ao recebimento de recursos e pagamento de mensalidades em correspondentes bancários; d) intensificação de ações de divulgação na mídia e promoção, visando à fidelização dos clientes; e) desenvolvimento de novos produtos microfinanceiros, com vistas a atender as necessidades completas dos clientes e ampliação do acesso dos clientes a outras linhas de crédito do Banco no Nordeste; f) implantação de sistema de *credit score*; g) realização de avanços no processo de crédito com redução de formulários e novas tecnologias, e ampliação do atendimento aos

<sup>12</sup> Informação extraída do relatório Crediamigo 2008, acessado no site [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br).

clientes beneficiários do Bolsa Família com apoio do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.<sup>13</sup>

Para que se possa atingir referido objetivo, o Programa conta com os assessores de negócios que adotam boas práticas de concessão e acompanhamento do crédito. O quadro nº 17 retrata uma evolução da média de clientes atendidos por dia, no período de 2002 a 2008.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Assessores de Negócio*	500	525	502	547	587	735	931
Total de Assessores	859	824	839	941	1.060	1.327	1.691
Clientes Ativos / Assessor de Negócio	238	264	324	357	402	408	430
Carteira Ativa / Assessor de Negócio (R\$ mil)	144,0	162,8	212,6	249,1	290,7	319,3	389,1
Clientes / Unidade	721	834	964	1.149	1.387	1.765	2.355
Média de Clientes Atendidos por Dia	1.361	1.647	1.924	2.257	2.773	3.312	3.942

\* Consideram-se Assessores de Negócio todos os Assessores de Crédito e Assessores Coordenadores que tenham carteira de clientes.

Quadro nº 17: Produtividade do Programa Crediamigo, período de 2002 a 2008.  
Fonte: Relatório Crediamigo 2008, acessado no site [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br).

O programa Crediamigo, nesta expansão do acesso ao microcrédito produtivo e orientado pela população de baixa renda, conta com o apoio de organizações sociais sem fins lucrativos. Primeiramente se associou ao Instituto Nordeste Cidadania (INEC) e, mais recentemente ao Viva Cred, para ampliar o raio de atuação para o Estado fluminense, foco desta pesquisa.

### 3.2.2 Viva Cred

Atuando desde 1997, o Viva Cred surgiu de uma iniciativa da ONG VivaRio e de pessoas representativas da sociedade, que resolveram criar uma instituição de microcrédito no Rio de Janeiro. Este trabalho contou com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e, desde a sua inauguração, absorveu a tecnologia da consultoria alemã chamada IPC – Internationale Projekt Consult, que se orienta pela verificação da capacidade de pagamento, pela vontade de pagamento por parte do cliente e por uma relação baseada na confiança e

<sup>13</sup> Informação extraída do relatório Crediamigo 2008, acessado no site [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) e da apresentação do BNB no Seminário: Os Bancos e o Microcrédito Experiência com departamento especializado - O Caso CREDIAMIGO, [http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario\\_arquivos/apres\\_102.pdf](http://www.bacen.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario_arquivos/apres_102.pdf), acesso em 22.12.2009, adaptado pela autora.

informalidade entre cliente e instituição.

O Viva Cred começou suas atividades pela Rocinha no ano de 1997, após seus agentes de crédito terem sido treinados na Bolívia e, ao longo de cinco anos, abriu mais quatro unidades no Rio de Janeiro (Maré, Rio das Pedras, Glória, Zona Oeste) e uma em Macaé. Sua expansão mercadológica foi resumida no quadro nº 18. Em 1999, tornou-se uma Oscip.

Sua missão sempre foi proporcionar condições de acesso ao crédito aos micro e pequenos empreendedores do setor formal ou informal da economia, especialmente nas comunidades carentes, buscando desse modo promover o desenvolvimento socioeconômico e a integração social no Rio de Janeiro. Desenvolveu ao longo de sua existência uma cultura organizacional pautada nos valores do respeito, organização, pontualidade, dedicação, companheirismo, superação de metas, planejamento, iniciativa, persistência, ética, profissionalismo, motivação e qualidade no atendimento.<sup>14</sup>

A sede do Viva Cred é na agência da Rocinha, onde estão centralizadas as gerências e funções de administração e finanças, incluindo contabilidade e suporte técnico. Cada agência conta com um coordenador, assessores de crédito e funcionários administrativos.

---

<sup>14</sup> Informações extraídas do site institucional [www.vivacred.com.br](http://www.vivacred.com.br) e constantes no mural de avisos em uma das unidades de atendimento, em novembro de 2009.

EVOLUÇÃO DA EXPANSÃO MERCADOLÓGICA DO VIVA CRED			
ANO	UNIDADES DE ATENDIMENTO	NR. CRÉDITOS OUTOGADOS	REALIZAÇÕES NO ANO
1997	01	456	<p>Estabeleceu parceria com a consultoria IPC-Internationale Projeckt Consult para assimilação da tecnologia creditícia e deu entrada junto ao BID, solicitando apoio financeiro.</p> <p>Formalizou parcerias operacionais com o Banco Fininvest e com BNDES, com o objetivo de iniciar e consolidar suas operações.</p> <p>Começou suas atividades pela agência Rocinha.</p>
1998	02	1.229	<p>Em março de 1998, inaugurou a segunda agência, na comunidade de Rio das Pedras, em Jacarepaguá. Em dezembro do mesmo ano, a agência Rocinha expandiu sua área de atendimento às comunidades de Copacabana.</p>
1999	03	1.745	<p>Em julho de 1999, o Governo do Estado do Rio cedeu espaço para instalação de um posto de atendimento na comunidade do Cantagalo que, em poucos meses, se tornou a agência Copacabana.</p> <p>Em final de 1999, tornou-se uma Oscip (Organização de Sociedade Civil de Interesse Público).</p>
2000	04	2.599	<p>Inaugurou a agência Maré, em fevereiro de 2000, com recursos emprestados pela Secretaria do Trabalho da Cidade do Rio de Janeiro para financiar a sua implantação.</p> <p>Neste mesmo ano, assinou convênio com SEBRAE/RJ (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Estado do RJ), para apoio no desenvolvimento de <i>software</i> de operação de crédito a ser disponibilizado para a comunidade de microcrédito e recursos para apoio em <i>Marketing</i>.</p>
2001	04	2.396	<p>Assinou com o BNDES um novo contrato para o Programa de Desenvolvimento Institucional, visando a fortalecer o desenvolvimento da entidade, em maio de 2001.</p> <p>Mudou o endereço da agência Copacabana, com apoio do Viva Rio, para o bairro de Laranjeiras, ampliando sua área de atuação e passando a se chamar Agência Zona Sul/Centro.</p>
2002	05	2.617	<p>Em janeiro de 2002, assinou com a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e a União Européia termo de parceria visando a operar um programa de microcrédito para financiar início de negócios.</p> <p>Em julho de 2002, aconteceu a inauguração da Sede Regional do Viva Rio, em Santa Cruz, Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro, com espaço cedido ao Viva Cred para instalação de nova agência. Pela primeira vez, as duas instituições trabalham num sistema de intercâmbio e cooperação com a integração das equipes.</p>
2003	06	3.433	<p>A parceria com o Viva Rio permitiu que, em julho de 2003, fosse aberto um posto de atendimento em Campo Grande.</p> <p>Em dezembro de 2003, a agência de Laranjeiras foi transferida para a nova sede social do Viva Rio, na Glória, ampliando sua área de atendimento.</p>
2004	07	4.067	<p>Assinou com a Prefeitura da Cidade de Macaé um convênio para abertura de agência do Viva Cred na cidade, no sistema de parceria e integração de equipes com o Viva Rio. Em junho, iniciaram-se as operações de crédito.</p> <p>Assinou convênio com a Secretaria de Trabalho do Governo do Estado do Rio de Janeiro e, em dezembro, foram concedidos os primeiros créditos do Programa Banco Social.</p>
2005	07	6.232	<p>A partir de janeiro de 2005, passou a funcionar na agência Rocinha o Banco Popular do</p>

			Brasil, em regime de convênio.
2006	06	5.541	<p>No início de 2006, buscando unir forças para o desenvolvimento local, assinou convênio com a Prefeitura de Macaé para participação no Programa Macaé Facilita.</p> <p>Em março de 2006, assinou convênio com SEBRAE/RJ (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Estado do RJ), para aperfeiçoamento do <i>software</i> de operação de crédito.</p> <p>Em abril, unificaram-se as operações das agências Santa Cruz e Campo Grande com a inauguração da agência Zona Oeste, localizada no bairro de Inhoaíba, buscando maior proximidade junto ao público-alvo.</p> <p>Lançou na ag. Zona Oeste, em outubro, com o apoio da Instituição de Microcrédito São Paulo Confia, o Crédito Solidário para grupo com no mínimo três empreendedores.</p> <p>A partir de novembro, a agência Zona Sul / Centro iniciou as operações com a linha de Crédito Solidário.</p>
2007	06	4.206	<p>Assinou, em fevereiro, novo contrato com o BNDES, disponibilizando recursos para fundo de crédito.</p> <p>Aditivou, em maio, o convênio com o Banco Popular do Brasil, dando prosseguimento às operações de agente bancário na agência Rocinha e disponibilizando recursos para fundo de crédito.</p>
2008	06	4.553	<p>Assinou convênio com o BNDES, que disponibilizou recursos para PDI - Programa de Desenvolvimento Institucional.</p> <p>Assinou Termo de Parceria com o Banco do Nordeste, em dezembro, para operacionalizar o Programa Crediamigo no Rio de Janeiro.</p>

Quadro nº 18: Evolução da expansão mercadológica do Viva Cred.

Fonte: site institucional do Viva Cred ([www.vivacred.com.br](http://www.vivacred.com.br)), adaptado pela autora.

Entre 1997 e 2008, período que antecedeu a implementação da parceria com o programa estatal Crediamigo, a Oscip Viva Cred tinha emprestado mais de R\$ 65 milhões aos seus clientes, conforme demonstrado no quadro nº 19.

Esse resultado decorreu da contratação de operações creditícias individuais, voltadas para as modalidades de capital de giro, ativo fixo, reformas/melhorias/ampliação, troca de cheques (reforço de caixa). Concediam também crédito de oportunidade (suplementar de curto prazo), crédito para clientes preferenciais (segundo crédito / TAC reduzida), e crédito para negócios com inclusão bancária (banco social).

Movimento anual					Saldo da Carteira Fim de ano	
ANO	Nº de analistas final do ano	Nº créditos outorgados	Boletas de troca de cheques	Valor dos créditos mais boletas	Nº de créditos ativos	Valor de créditos ativos
2008	18	4553	1.741	9.642.416		4.437.766
2007	18	4.206	1.949	9.219.057		4.214.366
2006	17	5.541	1.581	7.583.468	4.038	3.625.875
2005	19	6.232	1.823	8.159.541	4.101	3.658.875
2004	18	4.067	1.059	7.527.305	3.133	3.754.393
2003	15	3.433	39	5.551.342	2.573	2.967.566
2002	12	2.617	-	4.268.119	1.855	2.180.164
2001	9	2.396	-	3.809.214	1.593	1.755.311
2000	12	2.599	-	4.137.206	1.306	1.986.328
1999	8	1.745	-	3.065.701	1.072	1.312.802
1998	7	1.229	-	2.210.950	743	954.154
1997	3	456	-	774.458	311	389.398
<b>Total</b>	-	<b>39.074</b>	<b>8.192</b>	<b>65.948.778</b>	-	

Quadro nº 19: Desempenho Operacional do Viva Cred, período de 1997 a 2008.

Fonte: site institucional do Viva Cred ([www.vivacred.com.br](http://www.vivacred.com.br)), acessado em 08.01.2010.

Reforçando, a Oscip Viva Cred concentrava sua política operacional somente no crédito individual, com ou sem fiador, a depender do histórico do cliente. Oferecia crédito individual para capital de giro e ativo fixo, para negócios com no mínimo seis meses de funcionamento. Os valores variavam de R\$ 300,00 a R\$ 15.000,00, com prazo de pagamento de até 12 meses para capital de giro e até 24 meses para ativo fixo. Praticavam uma taxa de juros de 3,9% a.m. e TAC (taxa de administração de crédito) entre 2 e 5%. Outro produto oferecido era a troca de cheques, com prazo de até 90 dias, à taxa de juros de 3,5% a.m.e TAC de 1% sobre o valor do empréstimo. Apesar da tentativa de operar com grupo solidário, não lograram o êxito esperado.

A parceria firmada com o programa estatal Crediamigo, que tem a *expertise* em operações com grupos solidários, traz em si novas possibilidades para a Oscip Viva Cred. Como, porém, é de interesse das duas instituições parceiras, representa responsabilidades para ambas as partes, o que será visto na seção seguinte.

### 3.3 Responsabilidade entre as Partes: O Termo de Parceria como Instrumento Legal

O cenário tornou-se, como já mencionado, favorável para a formalização de parcerias com o Estado. Os serviços de interesse público passaram a não ser mais exclusividade do Estado e as

organizações do terceiro setor foram fortalecidas com o marco regulatório e a promulgação da Lei n.º 9.790 desde 1999, ocasião em que foi instituído o Termo de Parceria.

O artigo nono da referida Lei instituiu o Termo de Parceria como instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como organização da sociedade civil de interesse público (oscips), destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, e que a finalidade seja o fomento, por parte do Poder Público, e a execução de atividades de interesse público, por parte da oscip.

A parceria que se estabelecia anteriormente era calcada em repasse de recursos, com caráter assistencialista. Após a implantação legal do Termo de Parceria, a relação entre o Governo e o terceiro setor é formal, gravitando ao redor dos projetos sociais, que devem ser avaliados e monitorados, segundo critérios e indicadores previamente definidos entre as partes.

Alcoforado (2005, p.1) ressalta a possibilidade de “prever com a máxima exatidão os serviços e atividades que estão sendo contratados, utilizando-se para isso os indicadores de desempenho, que são quantificáveis para se mensurar o atingimento dos resultados pactuados e, também, a própria performance da organização”.

Contrapondo-se, Pacheco (2006) sinaliza que existe um risco quando se utiliza um instrumento de contratualização no qual se estabelece o compromisso prévio com resultados a alcançar, no sentido de restringir-se ao cumprimento de obrigações e procedimentos formais. E indaga

(...) como evitar, por um lado, que o desafio amplo voltado aos impactos desejados não provoque desmotivação, caso o impacto não seja mensurável no prazo estipulado? Por outro lado, como colocar as metas na perspectiva da melhoria global de desempenho, sem tomá-las como um fim em si mesmo? Este tem sido, na experiência internacional da última década, o debate entre especialistas: o que contratar - a prestação de determinados serviços previamente especificados (*outputs*) ou a contribuição efetiva para a resolução de um problema (*outcomes*) (p.9).

O Termo de Parceria firmado em fevereiro de 2009 entre o Banco do Nordeste e a Oscip Viva Cred tem vigência por cinco anos, e está condizente com o Artigo 9º da Lei nº 9.790, de 23.03.1999 e com o art. 8º do Decreto nº 3.100, de 30.06.1999, tendo por objeto a



operacionalização do programa de microcrédito Crediamigo, que se enquadra nos critérios exigidos pelo Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado – PNMPO.

O Viva Cred é responsável pela execução do programa Crediamigo no Rio de Janeiro, zelando pela qualidade da gestão operacional dos produtos e serviços oferecidos mediante pessoal em campo, pelo monitoramento do processo metodológico nas fases de pré-concessão, concessão e acompanhamento do crédito concedido, pela gestão administrativa, cobrindo desde a seleção, contratação e treinamento de pessoas até os diversos serviços administrativos, bem como a devida prestação de contas (*accountability*) e contratação de auditoria independente, conforme determina a Lei.

Ao Banco do Nordeste, instituição de primeiro piso<sup>15</sup>, ficou a responsabilidade de estabelecer as estratégias e metas, elaborar e manter atualizados os manuais normativos e processo metodológico, definir produtos e serviços a serem oferecidos e gerenciar a qualidade do portfólio, bem como assumir o risco de crédito, acompanhar, supervisionar, deferir as propostas por meio dos comitês de crédito, liberar as parcelas concedidas aos beneficiários, além de fiscalizar o cumprimento do Termo de Parceria, proporcionando total apoio à Oscip Viva Cred, para que o objetivo da parceria seja alcançado em toda a sua extensão.

Para facilitar a gestão da parceria, foi criada uma Gerência de Microfinanças para o Rio de Janeiro, para ser o elo entre a sede do Crediamigo, que fica em Fortaleza, e a estrutura organizacional do Viva Cred. A parceria Viva Cred/Crediamigo atende 92 bairros, distribuídos pelas cinco unidades de atendimento, conforme demonstrado na figura nº 5.

---

<sup>15</sup> Nos termos da Resolução do CODEFAT nº 449, de 29.08.05, as denominadas Instituições de Microcrédito Produtivo Orientado (IMPO) são consideradas agentes de primeiro piso por atuarem diretamente junto aos microempreendedores. Os agentes de intermediação (AGI) atuam no segundo piso e são os repassadores de recursos para os agentes de primeiro piso.

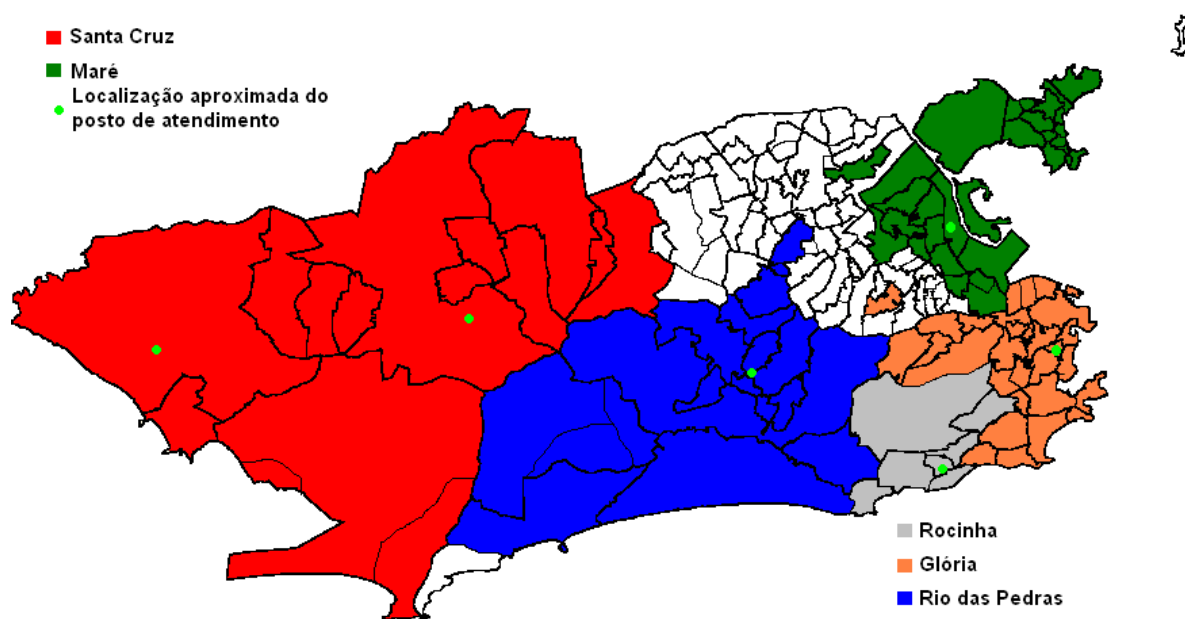


Figura nº 5: Mapa da área de atuação da parceria Viva Cred/Crediamigo.

Fonte: Apresentação realizada pelo Viva Cred/Crediamigo, durante evento promovido pelo Ministério do Trabalho, na Rocinha, em agosto de 2009.

Constando como anexo ao referido Termo de Parceria, as organizações também acordaram sobre um Programa de Trabalho, do qual faz parte um “processo metodológico de aplicação obrigatória, que possibilita ao beneficiário o acesso ao benefício de forma rápida, de acordo com a sua capacidade de pagamento e com esquema e mecanismos de garantias adequadas. Todas as ações e decisões seguem a metodologia para não prejudicar os objetivos e metas do Crediamigo”. (Termo de Parceria entre o Banco do Nordeste e o Viva Cred, p. 14).

### 3.4 Programa de Capacitação

No sentido de buscar preparar as pessoas envolvidas na operacionalização do Programa Viva Cred/Crediamigo, para absorção do processo metodológico, do portfólio de produtos e serviços, bem como do sistema da gestão, foram realizados vários eventos de capacitação ao longo do ano de 2009, desde o início da operacionalização, conforme demonstrado no quadro nº 20.

EVENTO	PÚBLICO	HORAS-AULA
Curso de Coordenadores	7 pessoas	40 horas
Facilitadores “aprender a empreender”	2 pessoas	40 horas
Metodologia Créditícia	35 pessoas	48 horas
Encontro de Coordenadores	8 pessoas	16 horas
Orientação Empresarial e Ambiental	30 pessoas	8 horas

Quadro nº 20: Carga Horária em 2009 do programa Viva Cred/Crediamigo.  
Fonte: informações prestadas pelo parceiro estatal, adaptado pela autora.

Os treinamentos objetivaram disseminar as boas práticas adotadas pelo Programa Crediamigo, a exemplo da metodologia creditícia, bem como alinhar sobre as estratégias no que toca à missão e valores do Programa em parceria, sobre a utilização dos recursos disponíveis para criação de valor e sinergia entre as pessoas envolvidas na parceria, sobre os aspectos de responsabilidade, motivação, comunicação e acompanhamento do desempenho de cada unidade de atendimento dentro da parceria.

Fraga (2009, p.64) apresenta a proposta de uma “gestão pela formação humana”, observando que a trajetória do paradigma fundamentado na fenomenologia é a eficiência, entendida como inerente ao método, que deve conseguir a melhor base técnico-científica possível e orientar-se para não se afastar da relevância do humano. Essa é, pois, uma posição que pode orientar a expectativa do Crediamigo com a Oscip Viva Cred, porque a busca e o fim último são os mesmos.

### **3.4.1 Transferência Tecnológica: Características do Processo Metodológico**

Como expresse anteriormente, o processo metodológico é imprescindível para a prática bem-sucedida do programa estatal Crediamigo em parceria com a Oscip Viva Cred. Portanto suas características precisam ser bem assimiladas por todos os envolvidos, inclusive pelos próprios beneficiários, conforme quadro nº 21.

Internalizar as características do processo metodológico permitirá maior assertividade na operacionalização do Programa Viva Cred/Crediamigo. Para facilitar o aprendizado, o processo metodológico foi dividido em etapas bem definidas, de aplicação obrigatória, no sentido de minimizar os riscos na concessão do crédito, tanto para o Programa quanto para o

empreendedor de micronegócio produtivo.

<b>CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO METODOLÓGICO VIVA CRED/CREDIAMIGO</b>
Atendimento de requisitos pelo cliente para que possa participar do Programa.
Empréstimos rápidos e sucessivos, ao menor prazo possível entre o primeiro contato em que o cliente decidiu-se pela solicitação do crédito e o seu primeiro desembolso, contanto que o cliente cumpra os requisitos exigidos, sendo no máximo sete dias.
Crédito subsequente automático após a liquidação do contrato anterior, desde que este tenha sido liquidado nos seus vencimentos e mantidas as condições necessárias ao crédito.
Prazos curtos, tendo o prazo do crédito de ser adequado ao tipo de atividade desenvolvida pelo cliente.
Elevação gradual do valor, sendo os primeiros empréstimos de caráter de conhecimento do grupo e valor pequeno, com a ideia de oferecer um produto com créditos escalonados, pelo qual os valores emprestados poderão ser gradualmente elevados, a partir do desenvolvimento da empresa, da sua capacidade de pagamento e do momento em que o cliente adquirir experiência no manuseio dos recursos.
Incentivo, em alguns produtos, para que o cliente efetue os pagamentos nos dias pactuados, como, por exemplo, devolução, a título de prêmio (bônus), de percentual dos juros pagos.
Sanções não financeiras no caso de inadimplemento, como, por exemplo, o crédito subsequente não ser concedido no dia seguinte ao vencimento do anterior, mas após decorrido prazo maior.
As pessoas que operam o Viva Cred/Crediamigo atuam diretamente onde estão os clientes, ou seja, comunidades, feiras, mercados etc. Essa proximidade objetiva a superação das barreiras que impedem o público-alvo de chegar ao sistema bancário formal, por meio da qual se conhecerão as reais condições do negócio do cliente e criando um elo de confiança e respeito mútuo entre o cliente e o Programa, além de assessorá-lo com orientações que promoverão o crescimento do seu negócio, a melhor qualificação da sua produção e a melhoria da sua capacidade gerencial.
Os créditos solidários serão concedidos a clientes organizados em grupos solidários e que cumpram os requisitos exigidos.
Paralelamente ao crédito, são postos à disposição do cliente serviços complementares, como a assessoria empresarial e ambiental, com o objetivo de promover o crescimento do seu negócio, a melhor qualificação da sua produção, a melhoria da sua capacidade gerencial e o estímulo à poupança.

Quadro nº 21 – Características do Processo Metodológico Viva Cred/Crediamigo.

Fonte: Anexo do Termo de Parceria firmado pelas duas instituições parceiras, adaptado pela autora.

A figura nº 6 traz uma representação do fluxo entre as etapas metodológicas. Existem as etapas iniciais e as etapas do crédito propriamente dito. As iniciais vão desde a seleção da zona geográfica à da informação. As etapas do crédito solidário e crédito individual são praticamente as mesmas, à exceção da *identificação de clientes potenciais e visita gerencial*, que pertencem ao fluxo do crédito individual, e a etapa *reunião do grupo solidário*, que pertence ao processo do crédito solidário.

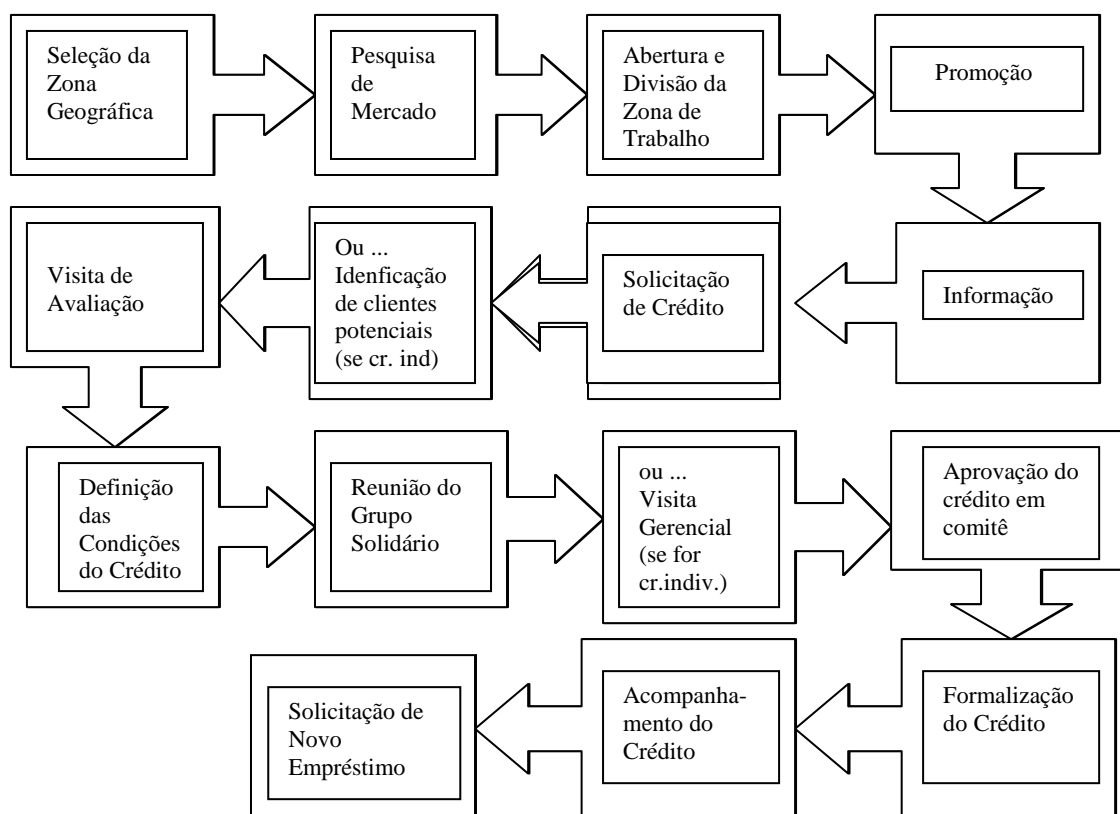


Figura nº 6 – Etapas da Metodologia Viva Cred/Crediamigo.  
 Fonte: Manual de Processos Metodológicos, adaptado pela autora.

Com a formalização da parceria Viva Cred/Crediamigo, os microempreendedores do Rio de Janeiro, antedidos anteriormente pela Oscip, bem como novos clientes, passaram a ter à sua disposição um portfólio de produtos e serviços especialmente desenvolvidos para o mercado empreendedor. Como a Oscip Viva Cred já possuía experiência com crédito individual, os clientes continuaram sendo atendidos nesta modalidade, mas foram apresentados à modalidade do grupo solidário, com a qual o Programa atinge a escala necessária.

Os produtos oferecidos aos clientes, já considerando a parceria Viva Cred/Crediamigo, são negociados dentro da seguinte política de crédito. Além do capital de giro individual e para grupo solidário, há crédito individual para aquisição de máquinas, equipamentos, instalações e pequenas reformas, cujas características estão expostas no quadro nº 22.

Tipo de Produto	Características*
<b>Giro Popular Solidário</b> (crédito em grupo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de giro para a compra de matéria-prima e/ou mercadorias;</li> <li>• Empréstimos de R\$ 100,00 até R\$ 1.000,00;</li> <li>• Empréstimo em grupo de 3 a 10 pessoas;</li> <li>• Taxa de juros de 1,32% ao mês + TAC de 3% (Taxa de Abertura de Crédito);</li> <li>• Prazo de até 12 meses;</li> <li>• Pagamentos fixos quinzenais ou mensais;</li> <li>• Garantia: Aval Solidário.</li> </ul>
<b>Giro Solidário</b> (crédito em grupo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de giro para a compra de matéria-prima e/ou mercadorias;</li> <li>• Empréstimos para valores acima de R\$ 1.000,00, que podem ser renovados e evoluir até R\$ 15.000,00**;</li> <li>• Empréstimos em grupo de 3 a 10 pessoas;</li> <li>• Taxa de juros que variam de 2% a 3% ao mês + TAC de 3% (Taxa de Abertura de Crédito)***;</li> <li>• Prazo de até 12 meses;</li> <li>• Pagamentos fixos quinzenais e mensais;</li> <li>• Garantia: Aval Solidário.</li> </ul>
<b>Giro Individual</b> (crédito individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de Giro para a compra de matéria-prima e/ou mercadorias;</li> <li>• Empréstimos para valores de R\$ 300,00 até R\$ 15.000,00 (limite máximo de endividamento)</li> <li>• Taxa de juros que variam de 2% a 3% ao mês + TAC (Taxa de Abertura de Crédito), de acordo com a quantidade de empréstimos realizados pelo cliente no Crediamigo;</li> <li>• Prazo de até 12 meses;</li> <li>• Pagamentos fixos quinzenais ou mensais;</li> <li>• Garantia: coobrigado com renda comprovada e suficiente.</li> </ul>
<b>Investimento Fixo</b> (crédito individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso para compra de máquinas/equipamentos e/ou reformas no negócio;</li> <li>• Empréstimos para valores de R\$ 300,00 até R\$ 8.000,00;</li> <li>• Taxa efetiva de juros de 2,95% ao mês + TAC de 3% (Taxa de Abertura de Crédito);</li> <li>• Prazo de até 36 meses (sem carência);</li> <li>• Pagamentos fixos e mensais;</li> <li>• Pode acumular mais de uma operação de inv fixo, desde que comporte;</li> <li>• Garantia: coobrigado com renda comprovada e suficiente.</li> </ul>
<p>*Ver condições de financiamento com o assessor de crédito ou Cliente Consulta (0800).  **Limite máximo de endividamento.  ***A taxa de juros pode ser reduzida de acordo com a quantidade de empréstimos realizados no Crediamigo, pelo cliente ou pelo integrante mais antigo de seu grupo.  As renovações dos créditos podem receber acréscimos de até 200%, caso seja cliente há mais de um ano</p>	

Quadro nº 22: Política Operacional de Crédito.

Fonte: site institucional do Vivacred ([www.vivacred.com.br](http://www.vivacred.com.br), acessado em 10.01.2010).

O produto crédito solidário é uma das principais características do Programa Crediamigo, com fornecimento de crédito se baseando no aval solidário. Sua ocorrência em praças como o Rio de Janeiro constitui-se em quebra de paradigma, seja pela equipe que operacionaliza o programa Viva Cred/Crediamigo, seja por parte dos clientes atuais e potenciais, visto tratar-se de experiência inédita, desse porte.

Para Putnam (1995, p.177), “a cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e

sistemas de participação cívica”.

Um efeito demonstrativo da disseminação de boas práticas na parceria Viva Cred/Crediamigo pode ser acompanhado pela evolução de contratações do crédito solidário. O gráfico nº 4 retrata a variação do crescimento do produto crédito solidário desde o início da operacionalização, abrangendo o período de fevereiro a dezembro de 2009, demonstrando sua relevância para o processo de expansão.

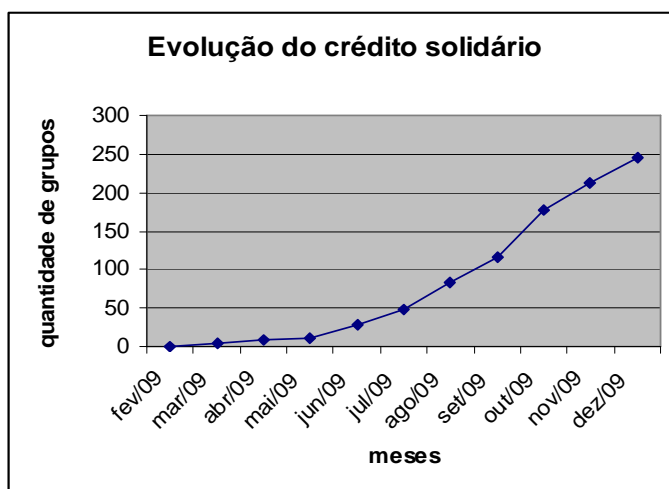


Gráfico nº 4 – Evolução da Quantidade Acumulada de Grupos Solidários.  
Fonte: relatórios do Vivacred-Crediamigo, adaptado pela autora.

Complementando a metodologia creditícia, seja para crédito individual seja para crédito solidário, e em consonância com o conceito de microcrédito produtivo orientado estabelecido na Lei nº 11.110/05, a parceria Viva Cred/Crediamigo fez constar no Programa de Trabalho, anexo do referido Termo de Parceria, que:

“a) o atendimento ao tomador final dos recursos deve ser feito por pessoas treinadas para efetuar o levantamento socioeconômico e prestar orientação educativa sobre o planejamento do negócio, para definição das necessidades de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento; b) o contato com o tomador final dos recursos deve ser mantido durante o período do contrato, para acompanhamento e orientação, visando ao seu melhor aproveitamento e aplicação, bem como ao crescimento e sustentabilidade da atividade econômica, e c) o valor e as condições do crédito devem ser definidos após a avaliação da atividade e da capacidade de endividamento do tomador final dos recursos, em estreita interlocução com este e em consonância com o previsto em lei”. (Anexo do TERMO DE PARCERIA, p. 15).

De acordo com o parágrafo 3º do art. 1º da Lei nº 11.110/05, o assessor de negócio manterá contato com o tomador final dos recursos “para acompanhamento e orientação, visando o seu melhor aproveitamento e aplicação, bem como ao crescimento e sustentabilidade da atividade econômica”. (TERMO DE PARCERIA, p. 16). É o que se define por Assistência Empresarial Orientada – AEO.

Trata-se de orientação financeira, complementar ao crédito, que é dada pelo assessor de crédito ao cliente do Programa de microcrédito produtivo e orientado. Utilizando o recurso das cartilhas educativas, conforme figura nº 7, visa a melhorar a capacidade gerencial dos empreendedores de micronegócios, integrá-los ao mercado de forma competitiva, para que não venham a contrair um sobreendividamento crítico.

A educação financeira virá em decorrência dos acompanhamentos programados e sistemáticos ao cliente; da contratação de empréstimos sequenciais e graduais com prazos curtos, sem carência e sem comprometer a capacidade de pagamento do cliente; da disponibilização, para o cliente, de controles administrativos; da realização de cobrança preventiva e aplicação de sanções sociais, no caso da inadimplência. Este sentido da responsabilidade da instituição de microfinanças perante o endividamento do cliente, mediante o acompanhamento por parte do assessor de crédito, é que faz a diferença ante as demais financeiras e casas de crédito para consumo.



Figura nº 7 – Exemplos de Cartilhas Educativas referentes à Orientação Empresarial e Ambiental, adotadas pelo Viva Cred//Crediamigo.

Fonte: Programa Viva Cred/Crediamigo, adaptado pela autora.

O Termo de Parceria também privilegia uma cláusula sobre metas, indicadores de desempenho, previsão de receitas e despesas, cujo acompanhamento é viabilizado por um sistema da gestão.



### **3.4.2 Acompanhamento do Desempenho pelo Sistema da Gestão**

Lyra (2008) defende a ideia de que o sucesso de um programa de microcrédito depende muito de um modelo da gestão dos resultados. No caso do Programa Viva Cred/Crediamigo, o acompanhamento é feito tanto pelo agente governamental quanto pela Oscip que o operacionaliza. Os envolvidos no crédito recebem treinamento sobre a metodologia, mas também acerca dos indicadores que compõem o sistema da gestão, em virtude das metas já existentes para captação de clientes novos, renovação dos créditos e gestão do risco (inadimplência).

Conforme demonstrado no quadro nº 24, a evolução dos indicadores está dividida em três grupos: alcance, produtividade e sustentabilidade. O que se pretende saber no grupo de alcance refere-se à quantidade de clientes atendidos e qualificação destes, em termos de carteira ativa, valor médio contratado, valor médio ativo etc.

Os indicadores de desempenho do grupo de produtividade buscam informar o custo por operação, o custo por cliente atendido, quantidade de clientes ativos por assessor, índice de evasão de clientes, lucro por assessor, dentre outros.

O terceiro grupo de indicadores mede a sustentabilidade no sentido de acompanhar o ganho por operação, estrutura de custo, despesas com provisões, lucro do Programa, o índice de eficiência operacional etc.



DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Receitas Financeiras Ajustadas</b>					
Receitas de Intermediação Financeira					
Receitas de Administração de Crédito – TAC					
<b>Despesas Financeiras Ajustadas</b>					
Despesas de Intermediação Financeira					
Outras Despesas Não Operacionais					
<b>Resultado com Provisão</b>					
Despesas de Provisões Operacionais					
Reversão de Provisões Operacionais					
<b>Margem Financeira</b>					
<b>Despesas Administrativas</b>					
Despesas de Pessoal					
Demais Despesas					
<b>Outras Receitas Operacionais</b>					
<b>Resultado (Antes do IR e Contribuição Social)</b>					
<b>IR e Contribuição Social</b>					
<b>Resultado (Após IR e Contribuição Social)</b>					

Quadro nº 24: Matriz de Resultados Projetados 2009-2013.

Fonte: painel do BNB, durante o III Seminário do PNMPO, promovido pelo MTE, julho/2008, adaptado pela autora, acessado em [http://www.mte.gov.br/pnmpo/seminarios/painel\\_III\\_BNB.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/seminarios/painel_III_BNB.pdf), acessado em 15.12.2009.

No programa Viva Cred/Crediamigo, com base no sistema da gestão utilizado, todos os assessores sabem quantos clientes novos têm que conquistar por dia. A meta global do Programa está no planejamento de cada unidade, de cada assessor de crédito, dia a dia. Portanto o acompanhamento é diário, via sistema da gestão. Alguns gráficos de indicadores podem ser feitos, mensalmente, com base nas informações contábeis e operacionais, demonstrando a evolução média dos últimos doze meses, a exemplo de: “a) retorno sobre ativos; b) despesas administrativas por carteira ativa média (%); c) despesas de pessoal por carteira ativa média (%); d) taxa de crescimento de clientes ativos (%); d) taxa de crescimento da carteira ativa (%); e) valor ativo médio (R\$); f) provisão por receita operacional (%); g) carteira de risco até 30 dias (%); h) receita operacional por ativo médio (%)”. (LYRA, 2008)<sup>16</sup>.

Na próxima seção, será apresentada a metodologia de pesquisa de campo utilizada para buscar as informações necessárias ao melhor entendimento da expansão do Programa Crediamigo

<sup>16</sup> Apresentação do BNB no III Seminário do PNMPO, promovido pelo MTE, julho/2008.

para a cidade do Rio de Janeiro, por meio da parceria com a Oscip Viva Cred, no intuito de ampliar o atendimento da população de baixa renda, possuidora de micronegócios.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Delineamento da Pesquisa**

O ensaio ora relatado foi desenvolvido observando-se os aspectos relevantes referentes à expansão de um programa regional de microcrédito, por meio de parceria firmada entre um agente governamental – o Banco do Nordeste – e uma organização da sociedade civil – a Oscip Viva Cred, ambos atuando separadamente há mais de dez anos no segmento de microcrédito, junto a microempreendedores de baixa renda. Por ser derivada das ciências comportamentais, a pesquisa qualitativa busca examinar e entender o fenômeno em determinado contexto.

A investigação lançou mão de alguns elementos do método fenomenológico, cuja premissa é o contato com o próprio fenômeno investigado, a fim de explorá-lo como é conferido à consciência, referindo-se ao que é dado e na forma como é dado.

A propósito, para Freire (2007, p.14) “quem observa o faz de um certo ponto de vista, o que não situa o observador em erro. O erro na verdade não é ter um certo ponto de vista, mas absolutizá-lo e desconhecer que, mesmo do acerto de seu ponto de vista é possível que a razão ética nem sempre esteja com ele”.

Sob tal aspecto, é possível distinguir uma aproximação à posição fenomenológica nessa declaração de Freire (2007), fazendo certa alusão à verdade polissêmica. Em contraste, a Fenomenologia não usa a observação como método, uma vez que esse implica separação entre sujeito e objeto. Ela recorre à vivência. Moreira (2002) discorre sobre as dificuldades do método fenomenológico, seus grandes desafios e peculiaridades, em especial no capítulo cinco de sua obra “O Método Fenomenológico na Pesquisa”, de maneira didática e elucidativa.

O que interessa a este estudo é esclarecer que o papel da percepção é muito importante, porque, segundo a Fenomenologia, “o que é dado em nossa percepção de uma coisa é sua aparência, e esta aparência não é uma ilusão vazia”. (MOREIRA, 2002, p. 66).

Recorrendo a Moustakas (1994), enfatiza que “a aparência das coisas físicas na consciência, também a aparência do intuído, de algo julgado, de algo imaginado, de algo fantasiado, de algo desejado, de algo temido, etc, também é um fenômeno, (...) inclui todas as formas de estar consciente de algo, aí incluídos os sentimentos, pensamentos, desejos e vontades”. ( MOUSTAKAS, apud MOREIRA, 2002, p.66).

Aí é possível perceber o quanto uma atitude de inserção fenomenológica no movimento de expansão do Programa Crediamigo para o Rio de Janeiro, sob o modelo parceria Estado-terceiro setor, bem como na realidade concreta dos territórios e grupos humanos envolvidos com os processos do microcrédito, conforme delimitado e caracterizado neste estudo, pode possibilitar o desvelamento do fenômeno relacional que o envolve em sua magnitude, singularidades e complexidades, nesses espaços que vão assumindo feições próprias.

Desconsiderando quaisquer crenças e juízos prévios, esse compartilhamento que a vivência pode oferecer, pode culminar no desvelamento do fenômeno estudado.

#### **4.1.1 Quanto aos Fins e aos Meios**

Para classificar a pesquisa, utilizamos a taxonomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e exploratória. É descritiva porque, segundo Vergara (2000), expõe características de determinado fenômeno. Exploratória, porque tem a intenção de contribuir para ampliar a reflexão a disseminação/expansão de programas de interesse público — nesse caso, um programa de microcrédito, por meio da parceria Estado-terceiro setor.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. Considera-se ser pesquisa de campo, pois foi feita observação do fenômeno nas unidades do Viva Cred/Crediamigo, com entrevistas e convívio participante. Ao mesmo tempo é documental, porque houve análise dos documentos e de conteúdo, a exemplo do Termo de Parceria firmado entre as partes. Trata-se também de uma pesquisa bibliográfica, com base no material publicado e seminários realizados sobre o tema da disseminação de

programas de interesse público e da parceria Estado-terceiro setor, podendo ser fonte primária ou secundária. Por fim, um estudo de caso único, por estar delimitado à expansão do Programa Crediamigo para a cidade do Rio de Janeiro, em parceria firmada entre o Banco do Nordeste (um agente governamental) e o Viva Cred (Oscip) para potencializar o acesso ao microcrédito produtivo e orientado, por parte de proprietários de micronegócios, formais e informais, das localidades da Rocinha, Rio das Pedras, Maré, Glória e Zona Oeste, tradicionalmente excluída do sistema financeiro, mas que formal ou informalmente, está à frente de pequenos negócios. A opção do Programa pelas cinco localidades decorre do aproveitamento das unidades já instaladas do Viva Cred, não obstante o propósito do Programa de incorporar novas áreas e expandir o atendimento para todo o Estado do Rio de Janeiro, no curto prazo. Trata-se de pesquisa seccional com perspectiva longitudinal, contemplando coleta de dados no presente, mas utilizando também dados referentes a período passado, uma vez que a Oscip já era atuante nas regiões citadas.

#### **4.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos**

O universo da pesquisa relacionou-se às pessoas diretamente envolvidas na concepção, planejamento, formulação e operacionalização da parceria sob análise, bem como os beneficiários. A amostra deste estudo foi definida pelos critérios de acessibilidade, conveniência, proximidade geográfica, conforme taxonomia de Vergara (2004) e pelo critério da intencionalidade (MOREIRA, 2002), por ser constituída por pessoas apropriadas para fornecer informações confiáveis sobre o fenômeno investigado.

Assim sendo, os sujeitos da pesquisa são os trabalhadores envolvidos no projeto da parceria, tanto da parte do programa governamental Crediamigo, quanto da OSCIP Viva Cred, em número de oito (8) entrevistas semi-estruturadas junto à equipe, sejam gestores do programa, coordenadores e agentes de crédito. Quanto aos usuários do programa, foram realizadas 23 (vinte e três) entrevistas semi-estruturadas.

#### **4.3 Coleta de Dados**

As informações necessárias para se responder ao problema formulado, considerando os objetivos sinalizados, foram coletadas em:

- pesquisa bibliográfica sobre o tema do microcrédito e da parceria Estado-terceiro setor Estado, bem como sobre gestão da disseminação de programas de interesse público;
- Termo de Parceria firmado entre o Banco do Nordeste e a Oscip Viva Cred (Lei nº 9790/99), retratando as obrigações das partes e
- relatórios de acompanhamento no sentido de observar a evolução da parceria, focando na formalização de grupos solidários, programas de capacitação e utilização do sistema da gestão.

Além dos levantamentos das fontes citadas, foram empregadas:

- entrevistas semiestruturadas (VERGARA, 2008; PÁDUA, 2002; COOPER e SCHINDLER, 2003), com os gestores da parte do agente governamental e da Oscip, que trabalharam mais diretamente nas fases de planejamento, articulação e implementação da parceria, gravadas em áudio e transcritas posteriormente, com o mesmo objetivo de conhecer as expectativas e perspectivas quanto à parceria;
- ainda a mesma modalidade de entrevistas, com os trabalhadores da Oscip Viva Cred, porque se entende ser importante para esta investigação, a fim de estabelecer um comparativo entre o cotidiano vivenciado antes e depois da parceria estabelecida, gravando-as em áudio para serem transcritas;
- novamente o mesmo tipo de entrevistas, com os usuários do Programa;
- observação participante para apreender o comportamento verbal e não-verbal dos participantes e do ambiente, visando a enriquecer os achados.

Antes de cada entrevista ser iniciada, foram explicados ao entrevistado o objetivo da pesquisa e a importância de sua colaboração para o tema estudado, procurando estabelecer um diálogo, e a entrevista gravada só começava após a autorização verbal do participante, dado o seu caráter de confidencialidade. O roteiro de entrevistas abrangia perguntas abertas no sentido de captar a maior quantidade de opiniões do entrevistado acerca dos aspectos relevantes nas etapas da expansão do Programa Crediamigo, por meio da parceria com a Oscip Viva Cred. A pesquisadora procurou pré-ocupar-se com suas atitudes perante o outro, o sujeito da entrevista, respeitando sua singularidade ao depor, para buscar apreender sua percepção quanto às diferenças metodológicas, diversidades culturais, dentre outros. Igualmente ocorreu



junto aos atuais clientes, para buscar captar suas percepções sobre acesso ao crédito, os produtos e serviços oferecidos pela parceria Viva Cred/Crediamigo e as diferenças na obtenção do crédito pela parceria estabelecida. Portanto, as perguntas iam sendo feitas aos entrevistados, por vezes em ordenamento diferente do previamente elaborado pela pesquisadora, visto que havia participantes que traziam uma dinâmica diferente à entrevista, levantando pontos importantes não incluídos no referido roteiro.

Dos oito entrevistados pertencentes às instituições parceiras, cinco eram do sexo masculino, sendo duas entrevistas feitas com pessoas da parte do Programa estatal Crediamigo e cinco com pessoas da parte da Oscip Vivacred. Cada entrevista teve em média uma hora e meia de duração e foram realizadas no mês de novembro de 2009, conforme quadro nº 26.

<b>ENTREVISTADOS DAS INSTITUIÇÕES PARCEIRAS</b>			
Entrevistado 1	OSCIP Viva Cred	Nível gerencial	Masculino
Entrevistado 2	OSCIP Viva Cred	Nível de coordenação	Masculino
Entrevistado 3	OSCIP Viva Cred	Nível de coordenação	Feminino
Entrevistado 4	OSCIP Viva Cred	Nível operacional	Feminino
Entrevistado 5	OSCIP Viva Cred	Nível operacional	Masculino
Entrevistado 6	OSCIP Viva Cred	Nível operacional	Masculino
Entrevistado 7	Crediamigo	Nível gerencial	Masculino
Entrevistado 8	Crediamigo	Nível gerencial	Feminino

Quadro nº 25: Entrevistados pertencentes às instituições parceiras.

Fonte: Elaboração própria

Com relação aos clientes ativos, foram realizadas 23 entrevistas válidas, cujo perfil de cada entrevistado está disposto no quadro nº 27.

<b>Cliente Ativo ou Potencial</b>	<b>Localidade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Instrução</b>	<b>Tipo de empréstimo</b>	<b>Atividade produtiva</b>
Cliente 1	Gardênia Azul	M	38	1º grau	Crédito individual	Vendedor ambulante
Cliente 2	Freguesia	M	36	1º grau	Crédito individual	Vendedor ambulante
Cliente 3	Gardênia Azul	M	25	1º grau	Crédito individual	Vendedor ambulante
Cliente 4	Rio das Pedras	F	33	1º grau	Crédito individual	Locadora de imóveis
Cliente 5	Tanque	F	46	2º grau	Crédito individual	Locadora de imóveis
Cliente 6	Rio das Pedras	F	33	1º grau	Crédito solidário	Salão de beleza
Cliente 7	Rio das Pedras	M	34	1º grau	Crédito individual	Locador de imóveis
Cliente 8	Jacarepaguá	F	45	2º grau	Crédito solidário	Locadora de imóveis
Cliente 9	Jacarepaguá	F	45	1º grau	Crédito individual	Locadora de imóveis
Cliente 10	Anil	M	38	1º grau	Crédito individual	Bar
Cliente 11	Rio das Pedras	F	32	2º grau	Crédito individual	Loja de roupas
Cliente 12	Rio das Pedras	M	24	2º grau	Crédito individual	Games e posto telefônico
Cliente 13	Rocinha	F	69	1º grau inc	Crédito individual	Cabelereira
Cliente 14	Rocinha	F	51	1º grau inc	Crédito individual	Bar
Cliente 15	Rocinha	M	31	2º grau	Crédito individual	Mototaxi
Cliente 16	Rocinha	M	57	1º grau	Crédito Individual	Lanchonete
Cliente 17	Rocinha	F	50	1º grau	Crédito solidário	Revendedora de cosméticos
Cliente 18	Tijuca	F	56	1º grau	Crédito solidário	Vendedora de meias, etc
Cliente 19	Tijuca	F	56	1º grau	Crédito solidário	Eletro-eletrônico, etc
Cliente 20	Tijuca	F	40	1º grau	Crédito individual	Vendedora de roupas
Cliente 21	Tijuca	F	39	2º grau	Crédito solidário	Vendedora de roupas
Cliente 22	Tijuca	M	50	2º grau	Crédito solidário	Eletro-eletrônico
Cliente 23	Rocinha	M	47	1º grau inc	Crédito solidário	Vendedor de roupas

Quadro nº.26 Clientes ativos entrevistados - programa Viva Cred/Crediamigo.  
Fonte: Elaboração própria.

Em uma pesquisa qualitativa, o número de indivíduos entrevistados não é tido como requisito fundamental para a constituição do corpo de dados, mas sim a diversidade de informações sobre o fenômeno que está sendo estudado (SANDERS, 1978, apud MOREIRA, 2002).

#### 4.4 Tratamento dos Dados

Por meio da pesquisa bibliográfica, buscou-se um levantamento do contexto do microcrédito no Brasil, reunindo teorias que pudessem auxiliar no entendimento do fenômeno estudado, qual seja, identificar os aspectos relevantes na expansão do Programa Crediamigo para a cidade do Rio de Janeiro, em parceria firmada entre o Banco do Nordeste (um agente governamental) e o Viva Cred (Oscip) para potencializar o acesso ao microcrédito produtivo e orientado, por parte da população de baixa renda das localidades da Rocinha, Rio das Pedras, Maré, Glória e Zona Oeste, tradicionalmente excluída do sistema financeiro, mas que formal ou informalmente, está à frente de pequenos negócios.

Foi utilizada, igualmente, a técnica de análise de conteúdo que, segundo Vergara (2004), “refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções e lógicas” (p.14).

Apesar de a análise de conteúdo, em sua origem, privilegiar as formas de comunicação oral e escrita, para Godoy (1995), trata-se de “qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor (...) ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, enconde-se um sentido que convém desvendar (p. 23) .

Os dados advindos do convívio *in loco* favoreceram a análise do fenômeno segundo a sua essência, no lugar do que pudesse aparentar (MOREIRA, 2002). Com apoio na análise da descrição do fenômeno tal como manifesto nas transcrições das entrevistas, foram identificados temas ou questões, percepções, valores recorrentes comuns entre os respondentes. Esses temas foram agrupados em conjuntos de essências (categorias), caracterizando a estrutura do fenômeno sob análise. Identificaram um tema a sua importância e centralidade, e não a frequência com que ocorreu.

As entrevistas citadas anteriormente foram acolhidas como a percepção singular de cada entrevistado que vive de perto a experiência do Programa Viva Cred/Crediamigo. Assim, essa

apreensão do fenômeno pelos sujeitos selecionados sob critérios serviu como indícios na identificação dos aspectos mais relevantes para a disseminação para outros territórios de um programa de microcrédito de interesse governamental, sob parceria com agente local do terceiro setor, a fim de atingir os objetivos sociais e financeiros.

Para Moreira (2002), o método fenomenológico tem a crença de que verdades essenciais acerca da realidade são baseadas na experiência vivida. Para Sanders (1982, apud MOREIRA, 2002), existem três componentes fundamentais que estruturam uma pesquisa fenomenológica: definir o que deve ser investigado e, normalmente, são assuntos que não se prestam à quantificação; definir os respondentes dentre as pessoas com maior capacidade de prestar informações confiáveis sobre o fenômeno de interesse da pesquisa, alertando para o ponto de que o pesquisador deve aprender a trabalhar em profundidade com um pequeno número de participantes da pesquisa, podendo obter uma informação com qualidade e suficiência com suporte no quantitativo de três a seis participantes e, por fim, a análise fenomenológica dos dados. Esta recai sobre o conteúdo das transcrições, conforme as seguintes etapas: descrição do fenômeno tal qual revelado pelos respondentes; identificação de temas ou invariantes que emergem das transcrições segundo sua importância e centralidade e não frequência e, por fim, a junção dos temas em conjuntos de essências que caracterizam a estrutura do fenômeno.

Foram identificados pelas descrições verbais os temas que, submetidos à análise, conforme fundamentação teórica proposta, foram agrupados nos aspectos relevantes que caracterizam o entendimento do fenômeno estudado procurando-se, com isto, responder à pergunta central da presente pesquisa.

#### **4.5 Limitações do Método**

Na interpretação dos dados, considera-se a possibilidade de influência da análise hermenêutica da própria pesquisadora, por trabalhar em uma das partes envolvidas na parceria, ainda que tenha mantido um certo distanciamento dos fatos, embora Vergara (2000) tenha asserido não existir neutralidade científica.

Outra limitação refere-se à seleção dos entrevistados e sua representatividade no universo estudado, uma vez que não foi possível entrevistar todos os envolvidos no Programa Viva Cred/Crediamigo por parte das instituições parceiras, nem todos os usuários

microempreendedores. Dentre os que responderam às perguntas, pode haver respostas que não espelhem a realidade vivida, sendo mais um exercício de racionalização em decorrência do momento de tensão consequente da entrevista, ainda mais sabendo que a pesquisadora trabalha em uma das instituições parceiras.

Mesmo com todas as limitações ora discutidas, pode-se asseverar que os dados e os resultados encontrados são confiáveis. Embora não se permitam generalizações das conclusões e resultados extraídos do estudo (SANDERS, 1982, apud MOREIRA, 2002), eles podem oferecer contribuições aos gestores em contextos e situações similares, além de favorecerem debates e reflexões que estimulem tanto a análise da realidade concreta quanto inspirem novos rumos à pesquisa do tema central.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS E ENTREVISTAS

Esta seção cobre a análise das entrevistas, do convívio *in loco* e documentos, de onde foram extraídas categorias ou tendências presentes nos discursos dos respondentes que agrupadas, retratam aspectos considerados relevantes na expansão de um programa de microcrédito de interesse governamental, sob parceria com agente local do terceiro setor, a fim de ampliar o acesso ao crédito aos microempreendedores, pertencentes à população de baixa renda. Os temas foram identificados pela sua importância e centralidade e não pela frequência com que ocorreram.

Por meio das perguntas dirigidas aos entrevistados pertencentes à Oscip e ao ente governamental, foram explorados os aspectos relacionados às fases de planejamento, articulação, implementação e operacionalização da parceria, no sentido de compreender como se processa na prática a expansão de um programa, mediante parceria Estado-terceiro setor. Com relação às entrevistas realizadas junto aos clientes ativos, o intuito foi perceber sua relação com o acesso ao crédito e sua aceitação aos produtos voltados para grupos solidários.

Assim, foi identificado o maior número de categorias que agrupasse temas recorrentes e se relacionasse com o referencial teórico que embasou esta pesquisa, a exemplo de: motivação, escolha do parceiro, importância para a missão e valor estratégico, diversidade cultural, disseminação de boas práticas como a metodologia creditícia, o sistema da gestão e a visão do cliente.

As categorias seguintes retratam os aspectos mais influentes, apreendidos da percepção singular de cada entrevistado que vive de perto a experiência do programa Viva Cred/Crediamigo.

### 5.1 Aspectos Motivacionais

Estes aspectos foram básicos para o processo decisório de ambas as instituições, cujos motivos para alargar as fronteiras de atuação se apresentam relevantes quando comparados com a missão social, seja em virtude da insatisfação no desempenho operacional, seja pela necessidade de expansão territorial, como retratam os seguintes trechos de entrevistas:

*Representante Estatal: O Banco tinha um programa que era um sucesso a nível de Nordeste e por ser um banco do Governo Federal, só atendia parte do Brasil e se tem uma metodologia excelente, porque não levar este programa para o resto do país? E a partir desta necessidade, e do programa já ser um caso de sucesso, a partir daí vislumbramos a possibilidade de ir para outras regiões e já que a gente não utilizava recursos constitucionais, não houve impedimento de trabalhar fora do Nordeste.*

E ainda:

*Representante Oscip: Queremos ficar uma instituição complexa mas pequena, ou queremos crescer? A gente passou 10 anos, fazendo a mesma coisa aqui, não estou vislumbrando como crescer. Crescer poderia levar mais tempo. E tinha ameaça dos concorrentes, por exemplo (...) Quando fomos chamados, pensei, tá aqui a oportunidade da gente mudar de escala, foi por isto que a gente topou”.*

Reportando-se à teoria de Spink (2002), depreende-se que os motivos podem decorrer da necessidade de obtenção de recursos técnicos e criação de oportunidade de alavancagem pelo lado da Oscip e da obtenção do recurso de acesso, da parte do agente governamental.

Baseando-se na teoria weberiana dos tipos de racionalidade (funcional ou substantiva) e na teoria dos três modelos de racionalidade de Pfiffner (apud RAMOS, 1983, p.52) que direcionam ações administrativas, dentre elas os processos decisórios, depreende-se que a motivação interna impulsionadora, presente em ambas as instituições, levou em consideração a possibilidade do aumento da participação no mercado potencial de microcrédito (racionalidade funcional de Weber e o modelo clássico de Pfiffner), mas também a preocupação com as consequências de suas ações (racionalidade substantiva weberiana e modelo comportamental pfiffneriano), conforme pode ser percebido pelas falas a seguir:

*Representante Oscip: “É um crédito mais adequado do que o crédito pessoal e que tem a figura do agente de crédito, faz uma diferença no contato, evita a elevação do endividamento. Estamos dando acesso ao crédito, é social neste sentido, está dando um instrumento a ele, se não vai pegar o dinheiro no cartão de crédito, pagando juros altos. O assessor vai ter contato com o empreendedor, vai orientar para ele pegar um valor adequado.”*

*Representante estatal: o Crediamigo tem esta visão pró-pobre, 70% do que fazemos tem valor até mil reais, não é todo programa de microcrédito que tem esta visão, em termos de propósito, de estar perto da comunidade de baixa renda.*

Para Ramos (1983), é possível que ações administrativas aparentemente contraditórias sejam vivenciadas no dia a dia institucional, desde que voltadas para uma conduta ética, para equilibrar a tensão que pode ensejar entre a racionalidade funcional, a que busca resultados e atingimento de metas e a racionalidade substantiva, a que valoriza uma conduta mais inteligente e humanamente positiva. O que a teoria ensina é percebido na prática, quando o representante da instituição do terceiro setor se reporta às expectativas em relação à operacionalização dessa expansão mercadológica:

*Representante Oscip: O banco (do Nordeste), é claro que está procurando produtividade, mas está focando antes a qualidade. A grande preocupação é vamos fazer com qualidade. Este é o drama do crédito: quantidade versus qualidade. Nós (Viva Cred) trabalhávamos com o nível de inadimplência maior. A metodologia de cálculo era diferente, mas com certeza trabalhávamos com inadimplência maior, apesar de sermos auto-sustentáveis. Eu estou sentindo que a preocupação do banco é fazer com qualidade, a dobradinha quantidade com qualidade.*

Os aspectos motivacionais foram o ponto de partida para que cada instituição tomasse a decisão de agir em prol de sua expansão mercadológica, em consonância com seus objetivos sociais convergentes, contudo a ação se externa em função de outros aspectos que serão expostos a seguir.

## **5.2 Aspectos Mercadológicos e Estratégicos**

Os aspectos mercadológicos ficaram evidenciados pela constatação de que as instituições se reportam a informações e dados sobre o setor, quando elaboram um planejamento sobre a área onde se pretende atuar e os problemas vivenciados. A apreensão destes aspectos decorreu de temas recorrentes relacionados com a realidade setorial, realidade local e a intenção estratégica em relação a essas duas realidades.

Tenório (2003) apresentou aspectos do contexto que são considerados pelas instituições em seus processos de ações planejadas. Os aspectos identificados nas palavras de um dos executivos do Programa estatal remontam aos aspectos demográfico, ecológico e sociocultural, conforme se pode observar pelo trecho da entrevista:

*Entrevistado estatal: No caso do RJ principalmente por trabalhar em comunidades que tem problemas de segurança, então precisava ser um parceiro local que conhecesse essas*



*comunidades.*

Da parte da Oscip, o aspecto observado como relevante foi o contexto tecnológico, pela necessidade exposta de aprender sobre a metodologia do crédito solidário, conforme demonstrado na fala de um dos seus representantes:

*Representante Oscip: O meu Conselho estava insatisfeito, porque estávamos crescendo pouco, muito lentamente. Temos que partir para o crédito solidário, a gente tenta aqui, tenta ali, não consegue. Todas que cresceram, cresceram com grupo solidário e até comunitários ( tecnologia creditícia).*

Análises estratégicas e financeiras contribuem para aumentar o nível de confiança nas ações pretendidas. As pesquisas realizadas pelo IBGE incluindo o setor informal (ECINF), pelo Ministério do Trabalho e Emprego, pela Fundação Getúlio Vargas, mostrando os dados da área de microcrédito, são utilizadas pelas instituições para aferir sobre o potencial do mercado fluminense e conhecer possíveis causas dos baixos índices de acesso ao microcrédito.

*Entrevistada estatal: A gente tem um plano de negócios, dando conta do nosso direcionamento. Na verdade é um plano de ação para 2010, falando das áreas que pretendemos incorporar. Quando pensaram no Rio de Janeiro, foi feito um estudo de projeção financeira, estudo de mercado, estudo de cenários, utilizaram dados de microdados, (IBGE, PNAD), estatística do mercado informal e o próprio conhecimento do Vivacred, deduzindo o potencial de mercado que se tinha e definindo onde se quer chegar (...) o mercado é fantástico, ninguém tem dúvida.*

*Representante estatal: Tem todo um plano, toda uma estratégia de onde chegar , um plano de negócios que dá suporte, tem as metas que nós vamos atingir, onde queremos chegar, que tá dentro do termo de Parceria.*

A intenção estratégica de realizar a expansão exige de cada instituição uma prévia análise do setor em que atua. Porter (1986) definiu cinco forças propulsoras de ações estratégicas que são fontes de análise para o setor do microcrédito, que se percebem presentes nas falas de alguns respondentes, conforme a seguir:

*Representante Oscip: O microcrédito strictu sensu caiu muito, já teve maior, caiu bastante. Onde este pessoal tá pegando recurso? Vamos ver pela negativação. Aí, é muito cartão de crédito, CDC no banco X, inclusive é dinheiro caro, e tem também o fornecedor (ameaça de produtos substitutos).*

*Representante Oscip Se tivesse esta demanda, estaria vindo. Na verdade, tem que criar o*

*mercado (clientes).*

*Representante Oscip: Aqui não é bem assim, para você vender um crédito aqui é muito mais difícil. É um mercado a ser construído (barreira a novos entrantes).*

*Representante Oscip: A gente vinha com fundos do BNDES, vinha renovando, nunca tivemos problemas de recursos, sempre tivemos mais recursos do que nossa capacidade de colocar” (fornecedor de capital).*

*Representante estatal: Eu acho importante que haja concorrências, existe no mercado uma demanda maior do que a capacidade de atender. Não é problema (Concorrência).*

Fazendo parte da análise da realidade setorial, depreendeu-se que a necessidade de ganhar escala foi uma tônica, tendo em vista um mercado a ser constituído. Na percepção dos entrevistados, o ganho de escala é possível mediante aumento de pontos de venda, implantação (após teste) de opções operacionais, captação de pessoal e capacitação permanente, aceitação do produto crédito solidário pela equipe e pelo público, utilização de propaganda adequada, conforme pode ser observado nas respostas concedidas pelos entrevistados.

*Representante estatal: A idéia é expandir isto aí. A idéia é aumentar pontos de venda, porque hoje eles têm só cinco pontos de venda, porque o mercado é fantástico, ninguém tem dúvida.*

*Representante Oscip: Ouvirem a gente quando lançamos idéias. Não é para implantar, faz um teste. Alguém que tenha alçada para dizer, faz, vai ter resultado? Se der certo, a gente implementa.*

*Representante Oscip: É a pegada, pegar o ritmo, já voltar com o crédito, resolver a coisa, que a gente perde muita gente. O cliente se acomoda. “Depois te levo a conta de luz, o número da conta bancária.” Aí leva uma semana, daí você se esqueceu e também é chato ficar perturbando.*

*Representante Oscip: Capacitar mão-de-obra. Não é capacitar apenas. É captar e capacitar. O número atual (de assessores de crédito) é insuficiente e os que nós temos, a cultura anterior ainda está presente. Se você pega um funcionário do zero, e faz o curso de metodologia, ele fica no período de treinamento, tranquilo. Agora se você pega um outro, que já tinha toda uma cultura, vai ter que apagar tudo aquilo da mente, deletar da memória o HD, para começar um novo formato, ele vem com vários vícios. É um problema de mistura de treinamento.*

*Representante Oscip: A gente tá atingindo o público alvo aos pouquinhos, o pessoal tá usando a metodologia do crediamigo para fazer palestras, muito forte e aos poucos, vamos atingindo. O crédito solidário está começando a dar respostas, porque também nunca houve*

*grupo solidário pra valer aqui no Rio, é um produto totalmente desconhecido. A gente tá sentindo que aos poucos, é um produto que está pegando. Mês passado foram mais de 260 créditos novos, ainda é pequeno em relação ao Viva Cred, uma parte razoável foi de grupos. O próprio grupo está indicando outro.*

*Representante Oscip: A propaganda que a gente tem aqui ainda é muito pequena. O Banco do Nordeste, aqui ninguém conhece. Lá, no Nordeste, é bem conhecido. Quando o assessor de crédito vai fazer sua divulgação do Crediamigo, ele está debaixo de um guarda-chuva muito conhecido. Todo mundo já conhece, aqui não, aqui é pedreira.*

*Representante Oscip: Esta questão da propaganda e melhorar o sistema.*

Exceto a ampliação de canais de distribuição e realização de propaganda mais adequada, que são ações de *Marketing*, portanto, mais voltadas para os aspectos mercadológicos, as outras ações compõem outro aspecto relevante, depreendido desta pesquisa, que foi classificado como aspectos “construturais”, a ser visto mais adiante. O método do crédito solidário, por exemplo, citado por um dos respondentes, obterá resultados ainda mais crescentes, à medida que uma atitude de co-humanidade, isto é, cada um assumir a sua humanidade (FRAGA, 2009, p.184), for avançando na relação entre os envolvidos. Daí a pertinência do comentário do respondente, quando afirma que “não é capacitar apenas”.

Ramos (1983) também se reporta à necessidade de se conhecer de modo sistemático a realidade local, fato também percebido pelos respondentes institucionais. Quando indagados sobre de que forma a parceria com um agente local ajudaria na implementação do programa, as respostas confirmam essa necessidade apontada em Ramos (1983):

*Entrevistado estatal: A parceria com o Viva Cred levou em conta a experiência, 12 anos trabalhando junto às comunidades do Rio, você acumula uma bagagem que para microcrédito é fantástica em termos de conhecimento de praça.*

*Representante Oscip: É muito mais fácil você entrar num local onde as pessoas já são conhecidas do que você construir todo esse conhecimento. Essa é a principal vantagem, quando você, por exemplo, sai daqui para montar um programa de microcrédito no norte do estado, em Campos, se já existe um programa lá, é muito mais fácil você se associar a ele e absorver toda a mão de obra que eles possuem, todo o conhecimento que eles possuem, toda a estrutura física das unidades, do que você ir lá e construir tudo isso de novo. A facilidade maior é daí.*

*Entrevistado Oscip: O banco não conseguiria o que está conseguindo se não tivesse o Vivacred ou não tivesse qualquer outra instituição. Esta operacionalização, não só a mão de obra, pois aqui a mão de obra é muito mais difícil de conseguir para trabalhar neste conceito de microcrédito comunidade. As comunidades lá, a pessoa parece que já vive aquilo ali. Um*

*é amigo do outro dentro da comunidade. Aqui não é bem assim, para você vender um crédito aqui é muito mais difícil. É um mercado a ser construído. O que eles aproveitaram e acho que aproveitaram muito bem foi a gente ter esta porta aberta.*

Um dos representantes da Oscip, que operacionaliza o microcrédito, relatou que foi instado a vivenciar o processo do Crediamigo no Nordeste, no sentido de visualizar a possibilidade de adoção da mesma metodologia creditícia no Rio de Janeiro, considerando a realidade local.

*Representante Oscip: aí fomos chamados para ir para Fortaleza conhecermos a sede do banco, vivenciarmos a rotina de uma agência do Crediamigo durante uma semana, tive oportunidade de sair com o assessor de crédito, fazer visita de avaliação de cliente, participar de alguns eventos de capacitação, de assistir a processo seletivo, foi muito interessante. Isso ainda era antes da parceria ser firmada. Nessa época, ainda tava naquela coisa, isso pode dar certo no Rio de Janeiro? Aí a gente opinou favoravelmente. Nossa opinião pesou porque era nós que operávamos microcrédito no Rio de Janeiro.*

Sob tal perspectiva, surge um aspecto muito relevante para a formalização e mesmo condução das parcerias, que diz respeito ao que cada instituição vai poder trazer consigo para dentro da parceria.

### **5.3 Aspectos Legais e Formais**

Esses aspectos são revelados pela análise de documentos, pela observação *in loco* e pela fala de alguns respondentes quando se reportam à estrutura existente. São recursos físicos presentes em cada instituição, previamente à formalização da parceria, além da própria disponibilidade de pessoal, e que poderão facilitar no momento futuro da apropriação de práticas que serão compartilhadas, no sentido de criar uma base institucional sólida, fundamental, na concepção de Dantas (2005). Os aspectos legais estão presentes no Termo de Parceria firmado.

*Representante Oscip: Quando você, por exemplo, sai daqui para montar um programa de microcrédito no norte do estado, em Campos, se já existe um programa lá, é muito mais fácil você se associar a ele e absorver toda a mão de obra que eles possuem, todo o conhecimento que eles possuem, toda a estrutura física das unidades, do que você ir lá e construir tudo isso de novo. A facilidade maior é daí.*

Os elementos formais, segundo Ramos (1983), são compostos pela morfologia material (móveis, prédios, máquinas etc), pela força de trabalho (mão de obra) e pelas atitudes

individuais e coletivas, regidas por preferências. A Oscip Viva Cred já detinha cinco agências, uma equipe formada por 18 analistas de crédito, detinha um sistema de informática com segurança física global da informação adequada (senhas, *backups*, antivírus), no entanto a dificuldade recaía sobre a obtenção de informações gerenciais. Para a formalização da parceria, o sistema não atendia e foi necessária uma mudança neste sentido. No que a parceria se implementa, podem ser desenvolvidos outros elementos organizacionais, que vão dar o suporte à operacionalização conjunta, tendo sido percebido da seguinte forma pelos respondentes:

*Representante estatal: O banco teve que construir uma solução tecnológica de desembolso específica para o Rio de Janeiro. Eu desembolso o recurso em qualquer lugar que o cliente tenha conta. Isto só existe aí.*

*Representante Oscip: Teve um período (cinco meses) que o sistema tava ruim, porque ao mesmo tempo foi testado um sistema novo do banco para operar via internet. Misturou as duas coisas, testava aqui e em Canindé(CE), porque a única forma de operar seria pela internet. Foi um sistema novo para atender a expansão, postos que não tem agência agregada. Este ano foi um ano de experiência. Isto aconteceu. Isto gerou a lentidão das propostas. Agora tem dois meses que ajustou. Foi um drama.*

Ramos (1983) reporta-se a outro grupo de elementos existentes nas instituições que dizem respeito às linhas de autoridade, às competências, às hierarquias funcionais, aos grupos que ajudam a ajustar as motivações dos indivíduos, às associações trabalhistas que atuam na empresa, às regras da sociedade onde a organização de situa ou da sociedade mais globalizada.

Desta forma, a contratualização por meio do Termo de Parceria, instrumento que regula as responsabilidades entre o Estado e o terceiro setor, aprovado na Lei nº 9.790/99, trouxe as responsabilidades de cada instituição, o *modus operandis* da parceria, o cronograma dos recursos financeiros a serem disponibilizados, além da percepção do tipo de relação que estaria por se materializar, o que pode ser percebido na fala de um dos respondentes da Oscip:

*Representante Oscip: Veja só, outro aspecto relevante é a questão da exclusividade. Em sendo só operador, a Oscip não corre risco de crédito, quem corre é o banco. A exclusividade para nós foi meio brabo de aceitar, porque até o momento da parceria, a gente tomava todas as decisões, a metodologia a gente tava tocando e fazer esta passagem é uma perda de autonomia, no caso, total. Provavelmente vai ser uma barreira em muitos lugares para fazer este tipo de parceria, porque não é todo mundo que vai topa perder a autonomia.*

Não obstante a existência de uma estruturação de ordem física, humana e financeira, além da necessidade de contratualização entre as partes, para Ramos (1983), nenhum empreendimento atinge seus objetivos se não buscar obter uma adesão mínima, se não participar de um processo integrativo, viabilizado pelo sistema administrativo e que diz respeito ao relacionamento interinstitucional que será vivenciado durante a parceria.

#### 5.4 Aspectos Relacionais

O respeito que constrói confiança começa com um pressuposto de igualdade: todas as partes trazem algo valioso para a relação e merecem ser escutadas. (KANTER, 1994, p.11).

Esses fatores se revelaram diante da recorrência de alguns temas presentes nos discursos dos respondentes, e se referem ao tipo de relação pretendida, à escolha do parceiro, ao clima de confiança mútuo, à confiança do funcionário no Programa e quebra de paradigmas, além das responsabilidades de cada parceiro.

Pelos testemunhos, apreendem-se manifestações de confiança na experiência que cada instituição conquistou ao longo de sua trajetória no setor de microcrédito:

*Representante Oscip: O que descobri logo de cara e que me animou muito, é que apesar de ser uma empresa pública, o banco é super empresarial, moderno isto me entusiasmou muito. Uma questão chave é ser muito forte no treinamento, em gestão do pessoal, além da disponibilidade de recursos.*

*Representante Estatal: Trabalhar com uma OSCIP nova, teríamos que aprender uma série de coisas, mesmo se fossêmos com a nossa daqui (a que já é parceira no Nordeste), a gente ia sofrer mais na implantação, devido a uma série de peculiaridades que essas comunidades têm, que a gente desconhecia e essa curva de aprendizagem, quando se trabalha com uma OSCIP que já tem doze anos lá dentro, ela se acelera.*

A escolha do parceiro pode se basear no tipo de relação que se pretende manter na parceria. Najam (2000 apud KOGA, 2004, p. 26) definiu quatro tipos de relação de acordo com o compartilhamento de meios (*modus operandis*) e fins (objetivos): cooperação, complementaridade, cooptação e confrontação. Com base nesta teoria, depreende-se que, para a operacionalização do Programa Viva Cred/Crediamigo, a relação implica ser de cooperação, pois o compartilhamento, tanto dos objetivos quanto da política operacional, são pontos fundamentais para conduzir a ampliação do acesso ao microcrédito, conforme pode ser

percebido na fala dos entrevistados de ambas as instituições:

*Representante Oscip: O que foi pensado foi isso, foi dar um treinamento grande para gente aprender a transferência de tecnologia. Foi tá junto no dia-a-dia, não foi dar uma aula, foi acompanhar ali na prática, pra gente mudar certas coisas do jeito que a gente fazia pra outro jeito.*

*Representante estatal: O trabalho, primeiro, tinha que ser com um parceiro que já tivesse um trabalho social, nem precisava ser microcrédito. Nós achamos um parceiro que tinha um trabalho social e também um trabalho de microcredito, sabia o que era microcredito, microfinanças, então foi mais fácil pra gente, facilitou.*

A expectativa de relacionamento que direciona para a escolha do parceiro, a fim de formalizar a parceria, foi igualmente analisada sob a óptica da teoria de Spink (2002). Segundo esse autor, existem três níveis de vínculos organizacionais e a parceria Viva Cred/Crediamigo está mais condizente com um vínculo de terceiro grau ou vínculo de cooperação, por possuir elevado grau de engajamento, próprio das parcerias em que se pretende estabelecer “relações substantivas e construídas no longo prazo, na qual há valores compartilhados”. (SPINK, 2002, p. 158 apud KOGA, 2004, p. 29).

O engajamento, conforme apresentado há pouco, é “uma manifestação das relações humanas segundo a postura fenomenológica, isto é, no sentido da ética”. (FRAGA, 2009, p. 159).

*Representante Oscip: Várias coisas foram feitas para adaptar o Banco para as nossas características. Foi uma coisa que a gente teve que discutir. Várias coisas nós tivemos que mudar e várias coisas, o Banco se adaptou.*

*Representante estatal: Primeiro fomos conhecer como eles trabalhavam, aí depois eles vieram nos conhecer aqui e aí a gente foi vendo o que era característica local, aquele produto que precisava ser adaptado, quais produtos precisavam ser customizados, mas foi muito pouca coisa que foi customizada. Na verdade, o programa tem a cara do Credamigo, foram seis pessoas durante 6 meses, passando a metodologia, tanto é que estamos trabalhando com grupos solidários no Rio de Janeiro. Era um mito e hoje já temos vários grupos solidários.*

Desta forma, nos aspectos relacionais, em vez de prevalecer a lógica do planejamento, onde, segundo Abrucio (1997, p.20), se vêem presentes a racionalidade técnica e o melhor programa a ser cumprido, passa a prevalecer a lógica das relações entre os agentes envolvidos, de modo a permitir flexibilidade organizacional para eventuais alterações que se façam necessárias.

*Representante Oscip: A gente tinha a dizer sobre o crédito individual, com certeza, tanto que eles toparam em abrir exceção com a gente para o cliente iniciar com empréstimo individual, algo que não acontece no Nordeste, tiveram a confiança que estávamos trabalhando direitinho (...) tem que ver o que tem de interessante no local, parceria é isto. Não chegar com um modelo fechado, tem que ser construído.*

*Representante estatal: Acho que tá no processo de aprendizado, o aprendizado ainda não acabou. Há possibilidade de melhorias, de novos produtos.*

Outro ponto importante e central nas relações entre as instituições é a confiança adquirida junto às pessoas envolvidas na parceria. Um dos representantes da Oscip mencionou a percepção de transparência nas relações, conforme está a seguir:

*Representante Oscip: As regras são bem claras. Essa pegada é bem forte, esta vontade é muito forte, tem planejamento bem definido para o ano que vem, sabe-se o que se quer, bem definido, quais são as oportunidades que se tem para quem tá a fim. As coisas são bem conhecidas. Ninguém tem mais dúvida de nada, todo mundo sabe o que precisa ser feito. A verdade é esta, todo mundo sabe o que precisa ser feito para a coisa funcionar.*

Essa transparência reforça o estabelecimento da confiança das pessoas envolvidas na parceria Viva Cred/Crediamigo e da confiança mútua entre os parceiros, podendo nutrir as relações presentes e com isto ampliar a vantagem cooperativa entre as instituições, depreendido da resposta concedida pela parceira estatal quando indagado sobre os desafios de se implementar um programa deste porte e natureza no Rio de Janeiro:

*Representante estatal: Olha, o seguinte, eu acho que o que faz funcionar melhor é a vontade que todo mundo tem que dê certo, porque a gente tem os nossos pontos de vista, eles têm os deles, mas os pontos de vista, eles convergem com um objetivo que é comum, então assim, por mais que em algum momento, a forma de se colocar, a forma de atuar diverjam, mas como o objetivo é compartilhado, é um sonho comum, tende que estas arestas se podem naturalmente, eu acho impressionante, eu acho que o Banco e a OSCIP hoje a gente tem uma sinergia muito boa, um relacionamento muito tranquilo, não existem coisas que não possam ser ditas, não existem ofensas, a gente vê um objetivo comum que se trabalha por ele.*

*Representante Oscip: Já tinha escutado sobre Crediamigo, porque o coordenador participava de eventos e quando voltava para a agência, passava para a gente. Eu vi como uma bela oportunidade de crescimento, crescimento do programa, profissionalismo, crescimento pessoal, e que está sendo, sem demagogia, continuo acreditando que vai dar certo.*

Esses dois depoimentos vêm ao encontro ao que Kanter (1994, p.11) ressalta — que “as pessoas dedicarão tempo em compreender e trabalhar em meio às diferenças da parceria, na



extensão em que se sentem valorizadas e respeitadas pelo que contribuem para a a relação”.

A formação de boas relações pode surgir do nível de engajamento, tanto por parte institucional, quanto pessoal que, segundo Dolowitz e Marsh (2000), pode ser ideológico ou prático, conforme três tipos de motivação: voluntário, diretamente coercitivo e indiretamente coercitivo. Quando os respondentes da Oscip foram indagados quanto ao que pensam sobre o papel que desempenham dentro de um programa de microcrédito, as respostas indicam um movimento de engajamento voluntário. Senão vejamos:

*Representante Oscip: Eu adoro o que faço, adoro estar lidando com o cliente, de tá auxiliando no que posso. Tem coisas que a gente pode encurtar para o cliente, tem coisas que não. Eu encurto no que posso.*

*Representante Oscip: Primeiro é a remuneração, segundo é que gosto de trabalhar, não imaginei que ia gostar assim. Na Maré, participei de tanta coisa, participei de “pega” corre que a polícia vem aí. Gosto de estar com o cliente, como levar o cliente a crescer. Lá na Maré, tinha uma cliente minha que é costureira. Tinha duas máquinas, sempre pegava R\$ 500,00 (de empréstimo), hoje tem doze máquinas. Trabalhava em casa, depois passou para uma garagem e depois para uma loja.*

*Representante Oscip: Tudo é a forma como você aborda, qual o vínculo que você tem com eles, a amizade, qual o vínculo, como você trata a pessoa, a confiança, a confiabilidade que vocês têm, tanto ele em você, quanto você nele.*

*Representante Oscip: Ajudar as pessoas, eu gosto muito de fazer o que faço. Microcrédito é apaixonante, sentiria falta se um dia parasse de trabalhar com isso, porque é uma coisa que já está dentro de mim.*

*Representante Oscip: Eu amo o microcrédito. Adoro trabalhar com as pessoas. As pessoas sabem quando chegamos na área. Temos um carro e eles reconhecem pelo carro. Agora o novo carro chegou e não foi ainda adesivado porque não chegou o layout. Cadê o reconhecimento? Como vão saber que estamos na área?*

*Representante Oscip: Ver o crescimento dos clientes, ver a realização mesmo de sonhos e o desenvolvimento mesmo da área. Você está há um bom tempo numa determinada área, você vê o desenvolvimento da área, daquele entorno ali todo. Ainda mais que eu trabalhava e morava ali, eu via que aquilo ali fazia com que as pessoas melhorassem sua qualidade de vida.*

Estes testemunhos remontam à relação que o funcionário mantém com o seu trabalho, com os demais colegas e clientes do microcrédito, e refletem o que Fraga (2009) denominou por “agente humano”, ou seja, um sujeito consciente da sua existência, da sua relação com o

outro, na qual não se compreende uma separação entre o sujeito e o outro, mas sim um “ser em comum” (FRAGA, 2009, p.40), sem desconsiderar as singularidades das pessoas.

Do campo observado, percebe-se que os funcionários são comprometidos com a causa do microcrédito e sua missão social, o que, para Austin (2001), quando o relacionamento é do tipo integrativo, condizente com o observado na parceria Viva Cred/Crediamigo, o nível de envolvimento dos funcionários é intenso e a administração do relacionamento recai sobre os aspectos de responsabilidade, motivação, comunicação e o próprio desempenho dentro da parceria, pois se busca criar valor e sinergia.

Depreende-se que, na parceria Viva Cred/Crediamigo, o vínculo relacional estabelecido é de cooperação, pois envolve compartilhamento de valores institucionais e pessoais, de objetivos e forma de condução, não obstante as diferenças culturais entre as instituições e a singularidade dos envolvidos. Assim, do campo observado, se revelaram temas recorrentes, agrupados nos aspectos culturais, vistos a seguir.

## **5.5 Aspectos Culturais**

Estes aspectos reúnem categorias apreendidas já desde o momento em que as organizações estão na etapa de articulação, estendendo-se pelas demais fases, e dizem respeito às diferenças culturais entre as organizações, política operacional, agilidade e flexibilidade operacional.

Iniciar uma parceria entre duas instituições diferentes representa situar frente a frente históricos de atuação, o que promove a cada uma, separadamente, o momento de redescobrir suas forças e fraquezas para o que se propõem. No momento de implementação e operacionalização da parceria, baseando-se nos objetivos comuns traçados, é possível que o processo precise, de forma intensiva, promover correções de rumo, em um movimento auto-adaptativo, de entendimentos mútuos, da própria parceria. Foi o que se pôde depreender dos discursos, tanto da parte da Oscip, quanto da instituição governamental, quando indagados sobre como percebiam a existência das diferenças culturais.

*Representante Oscip: Quando você absorve um grupo já montado ou melhor uma instituição, você absorve também a história daquela instituição, você já absorve a política com que aquela instituição é gerida, governança, enfim, então é a questão da cultura, você tem a sua*

*cultura que você precisa estar implementando naquele pessoal que possui uma cultura, é um dos momentos que precisa ser trabalhado, precisa ser pensado, quais são as ações que devem fazer para que esse choque de cultura não seja tão forte.*

*Representante estatal: Serve como aprendizado, a gente tinha costume de trabalhar com um parceiro, a aí começa a trabalhar com outro parceiro, tem que mudar os paradigmas, a gente tem um plano de expansão com outros parceiros, serve como um aprendizado.*

A formalização de parceria entre instituições distintas, do tipo integrativo (AUSTIN, 2001), como se percebe a relação de cooperação (SPINK, 2002) entre o Crediamigo e Viva Cred, para trabalharem juntos em prol de um objetivo comum, faz com que alguns valores organizacionais possam passar por algum tipo de transformação. Segundo Fleury (2002), este processo se torna mais facilitado se estiver “em consonância com mudanças estratégicas em situações ligadas tanto ao ambiente externo a exemplo da expansão da organização, como situações ligadas ao ambiente interno, como introdução de novas políticas operacionais” (p.26).

*Representante Oscip: Com adaptação, cada um cede um pouco e faz a sua parte. Nós temos que trabalhar com a questão da cultura do Crediamigo, entendendo que o Rio de Janeiro é uma metrópole diferente do Nordeste. Então nos dois lados, tanto o Crediamigo cedeu de alguma forma a algumas situações, como o Viva Cred também precisava estar cedendo e entendendo que a coisa funciona de forma adequada se fizer bem feito como o Crediamigo faz. Cada um cedeu um pouco, eu diria que essa adaptação ainda está acontecendo, ainda não está 100%, mas já está bem próxima dessa direção.*

*Representante Oscip: Teve uma discussão ainda naquela época, idos do ano passado (2008), sobre o que era diferente, o que precisava mudar e muitos falaram em metodologia. Na verdade, se você analisar a metodologia do Viva Cred e do Crediamigo, elas não são muito diferentes, salvo o grupo solidário. A grande questão era a política de crédito. Porque uma coisa é a metodologia, a outra é a política de crédito: como eu quero conceder o meu crédito, de que forma, quais os cuidados que vou ter, quais os parâmetros. Na verdade, se for analisar a metodologia, não tem muita diferença, o que tem diferença é a política.*

*Representante Estatal: Olha, no primeiro momento, a gente entrou muito forte com o produto de crédito, nós tivemos que priorizar algumas coisas, certo, não dava pra fazer tudo de uma vez, você trabalhar a conversão de política de crédito, trabalhar a orientação empresarial, trabalhar os outros produtos de microcrédito e tudo de uma vez só e exigir que isso funcionasse bem. Fomos por partes. Dentro daquela estória do respeito, você precisa entender que não dá pra fazer tudo de uma vez.*

Dolowitz e Marsh (2000) ressaltam que, quando da implementação de uma parceria, há de se observar possíveis diferenças a serem ajustadas nas características do Programa, sobretudo

quando envolve transferência tecnológica. Para esses mesmos autores, pode haver graus diferentes de implementação, podendo ser uma reprodução fiel (cópia), uma experiência adaptada à realidade local ou mesmo uma inspiração sob a qual se desenvolveria uma atuação diferenciada.

*Representante estatal: A fase de implantação trouxe muitos desafios, eu diria que 90% deles estão equacionados, em termos de adaptação de metodologia, de mudança de paradigma, a parte de política de crédito, são coisas que já estão hoje redondas, todo mundo sabe o que tem que fazer, de que forma, em que quantidade, eu acho que tivemos avanços fantásticos aí.*

*Representante Oscip: O banco também abriu para adaptar a metodologia à realidade, e está sendo até hoje. Aqui, concede crédito individual a qualquer pessoa que vem aqui. Lá o pessoal começa pelo (grupo) solidário. Agora que estão fazendo uma experiência lá no Nordeste. Várias coisas foram feitas de adaptação do Banco para as nossas características. Foi uma coisa que a gente teve que discutir. Várias coisas tivemos que mudar e várias coisas, o Banco se adaptou.*

Para Alvim (2007, p.39), “o entendimento de mudança como produto decorrente do relacionamento entre atores em sociedade, poderão fazer com que ofereçam, no processo de divergência e convergência, um conjunto rico em soluções”.

*Representante Estatal: Fizemos concessões e ainda estamos fazendo. No produto, é permitido o cliente começar o relacionamento pelo crédito individual, ou seja, independentemente dele ter experiência ou não com o programa, que é uma coisa que a gente não faz com muita frequência nas outras localidades onde existe o Programa. O banco teve que construir uma solução tecnológica de desembolso, específica para o Rio de Janeiro. Eu desembolso o recurso em qualquer lugar que o cliente tenha conta. Isto só existe no Rio de Janeiro.*

O que foi dito pelos representantes institucionais reforça um sentimento positivo de ganhos potenciais com a evolução da parceria, conforme demonstrado no esquema de Austin (2001) denominado *Continuum da Colaboração*, que propõe três estádios de relacionamento, com características distintas: filantrópico (doador e donatário), transacional (trocas de recursos por meio de atividades específicas) e integrativo, onde se observa uma integração organizacional, principalmente intercultural, sendo necessários processos e procedimentos para gerir a crescente complexidade do relacionamento, neste tipo de parceria mais institucionalizado, como é o caso da parceria Viva Cred/Crediamigo.

Desta forma, percebeu-se pela observação do fenômeno que a evolução da parceria relaciona-se também com um conjunto de temas recorrentes agrupados no que foi denominado aspectos construturais da parceria.

## **5.6 Aspectos “Construturais” (Solidificadores)**

Estes aspectos agrupam temas recorrentes como: adoção da metodologia creditícia, percepção interna sobre a parceria e operacionalização do Programa, visão do cliente sobre o novo programa, receptividade do grupo solidário.

Os aspectos “construturais” são os temas relacionados com o cotidiano que produz resultados e suas consequências sociais, sendo a razão de ser da parceria e o porquê de ela acontecer respeitando a firmeza de propósitos, já articulados entre os parceiros.

Iniciou-se a análise com a proposta conceitual apresentada por Farah (2006), que estudou a disseminação de boas práticas, enfocando quatro pontos essenciais:

O primeiro ponto essencial diz respeito à percepção por parte das pessoas envolvidas quanto à capacidade do Programa ora transferido, disseminado, referido, de resolver problemas locais. Isto ajuda a firmar o propósito da parceria entre os que a articulam e os que operacionalizam a mesma.

*Representante Oscip: O microcrédito vem para ajudar a realizar sonhos, principalmente porque as pessoas ficam desacreditadas no negócio dele e você vem, aborda, explica dessa possibilidade dele de crescimento e que está ali próximo a ele, porque ele vê empréstimo como uma coisa muito longe, nosso público, nosso cliente vê empréstimo como algo que ele não pode, não tem acesso, como eu não tenho carteira assinada, eu não tenho acesso a banco, ele tem isso em mente e para você quebrar isto, é difícil, mas a gente consegue.*

*Representante estatal: O risco das comunidades não é diferente das comunidades do Nordeste. Na realidade o risco é de uma bala perdida, aqui, no Nordeste, é risco de assalto. Convencer as pessoas de que o projeto é interessante, depois convencer o nosso parceiro do Nordeste (a outra Oscip) para que levássemos pessoas daqui para passar seis meses para transferir a tecnologia, quebrar uma série de paradigmas para começar a trabalhar com mais de um parceiro operacional, o grande desafio foi convencer as pessoas que era possível fazer.*

*Representante Oscip: O pessoal que veio de lá pra cá e a gente foi daqui pra lá, a gente achou que o público alvo é muito parecido. Lembro que a pessoa do Crediamigo percebeu*

*que tinha muita semelhança.*

O segundo ponto crucial da análise proposta por Farah (2006) diz respeito a identificar a natureza do problema que se pretende resolver, ou seja, o Programa será útil se for implementado em locais cujos problemas a serem resolvidos guardem semelhança com os do local onde o Programa foi concebido.

*Representante Oscip: Vi a necessidade de investimentos dos pequenos e microempreendedores que não tem acesso ao crédito, isso aí, sem dúvida nenhuma, tanto aqui como lá.*

*Representante Oscip: Mesmo tipo de negócio, mesmo tipo de pessoas. Agora acho que os negócios aqui em geral são maiores, de valores (pecuniários) maiores, no Rio de Janeiro, em geral, embora em Santa Cruz seja mais baixo. Agora no Nordeste tem muito crédito pequenininho.*

*Representante Oscip: tem uma questão regional que é o crédito médio. Aqui, se eu empresto na Rocinha mil reais, o pessoal acha que é pouco, por conta da região mesmo do país. Lá R\$ 1.000,00 ainda resolve o problema de muita gente.*

O terceiro elemento da análise concebido por Farah (2006) refere-se à convergência do Programa a ser disseminado com as políticas públicas locais, que dependerá de fatores estruturais e de influências tanto externas quanto de agentes sociais e políticos locais.

No caso da expansão do Programa Crediamigo para o Rio de Janeiro, foi igualmente assinado um convênio com a Prefeitura do Rio de Janeiro no sentido de treinar promotores de microcrédito, dentro de um programa municipal de estímulo ao primeiro emprego. Os primeiros jovens começaram suas atividades no segundo semestre de 2009, junto às unidades do Viva Cred/Crediamigo da Zona Oeste, Rocinha e Glória. A percepção quanto a esta iniciativa foi também comentada pelos representantes institucionais, conforme a seguir:

*Representante Oscip: A gente está muito confiante nessa nova possibilidade. Surgiu da Prefeitura em parceria com o Banco do Nordeste. A Prefeitura disponibilizou recursos para contratação desse pessoal. São pessoas em seu primeiro emprego, com o objetivo de captar clientes, com o pensamento também no futuro de está sendo aproveitado na estrutura atual como assessor de crédito, ou seja, ainda é possível ser promovido.*

*Representante estatal: Para ter sucesso, precisa que todos os parceiros possam colaborar.*

O programa Viva Cred/Crediamigo movimenta-se em direção à constituição de uma rede local de agentes, visando a ampliação do acesso ao microcrédito.

E, por fim, Farah (2006) sinaliza a importância de criar fácil acesso a informações sobre o Programa implementado, formando uma rede de propagação de boas práticas, composta por diferentes participantes da grade social, preocupação exposta no discurso de um dos representantes da Oscip:

*Representante Oscip: Quanto à divulgação, focar crédito solidário, a taxa de juros e a presença do microcrédito nas comunidades.*

Quanto a este último ponto sinalizado por Farah (2006), depreende-se que na fase inicial da parceria, a capacitação é percebida como um vetor fundamental para a difusão interna de boas práticas que se pretende disseminar, tendo sido ministrado, no primeiro ano de parceria, uma carga de mais de 50 horas de capacitação, por colaborador.

A relevância do programa de capacitação para o tipo de parceria que foi estabelecido entre o Viva Cred e Crediamigo se justificou por necessitar disseminar a metodologia creditícia, a nova política operacional e constituir valores compartilhados, além de ensinar sobre os indicadores de acompanhamento do desempenho. Configurou-se em oportunidades para aumentar a motivação, trocar experiências entendidas como boas práticas, realizar realinhamento estratégico, discutir temas relevantes ao setor do microcrédito, prestar esclarecimentos e tirar dúvidas, administrar relacionamento, reforçar as responsabilidades, preparar um futuro em sinergia, discutir melhoria nos processos. Depreendeu-se, enfim, que a capacitação teve o propósito de formar uma base sólida para a parceria. Percebe-se pelos testemunhos o que representa a capacitação para os respondentes:

*Representante estatal: Hoje você não encontra no mercado, um profissional de microcrédito pronto, isto é uma coisa que o mercado não prepara, ele prepara no máximo alguém que entende de finanças, e o mercado de microcrédito ele exige profissional muito específico, que entenda de social, que entenda de financeiro e que seja um vendedor. Ele exige uma série de competências, que a gente que tá dentro desta área há muito tempo, diz olha ele precisa ter formação nisso, nisso, nisso, que essa formação é muito nossa, ela tem uma cara, a gente tem uns treinamentos estruturados que a gente sabe do que ele precisa, para poder fazer um trabalho bom.*

*Representante Oscip: A metodologia do Crediamigo é muito boa, encaixa muito bem até aqui mesmo no Sudeste, com grupo (solidário) que ninguém acreditava. Hoje eu tenho uma mente totalmente diferente em relação a grupo, não aceitava mesmo. A metodologia é muito boa em relação a grupo.*

*Representante Oscip: Maravilhoso, é muito boa, abre os horizontes, a gente aprende muito, foi muito bom a nossa reciclagem, a gente percebe ali que a gente não sabia nada.*

*Representante estatal: É a melhor forma, pelo aprendizado em campo, aprender fazendo.*

*Representante Oscip: A metodologia é clara. Quando tem dificuldade, a gente corre para o manual. Vai ler, questão de valores, prazo, quando é investimento fixo, capital de giro. No bojo, não tá assim tão carregado.*

*Representante Oscip: A metodologia foi muito bem transmitida e fazem permanente treinamento.*

*Representante Oscip: O nosso dia é muito flexível, você hoje faz uma coisa e fica muito feliz, o que a gente não gosta é quando a gente não consegue atingir os objetivos, quando você depende de outras pessoas, você precisa tá mantendo essas pessoas sempre motivadas, aí tem sempre um ou outro que não tá, você tem que tá cuidando, é assim, gerir pessoas não é uma tarefa tão simples assim, aí tem que ficar sempre aprendendo, estudando, treinando para ficar no bom nível. Tem sempre alguém que faz o que não gosta, trabalha com microcrédito desanimada, faz para poder estar empregada. A solução para este problema seria a substituição, só que você não tem material humano rápido e aí você acaba ficando um pouco refém desta situação e é por isto que, quando você me perguntou lá atrás o que poderia melhorar, eu disse: captação da mão-de-obra e capacitação desta mão-de-obra. A criação de um banco de talentos. A gente fica muito sensível quando alguém entra de férias, fica muito sensível quando alguém está desanimado.*

Continuando a análise das entrevistas, de onde se depreendem os aspectos “construturais”, os respondentes perceberam os mutirões, a panfletagem e o acompanhamento ao cliente, como os recursos mais inovadores, oferecidos pela metodologia creditícia para o seu trabalho diário.

*Representante Oscip: Uma coisa que não fazia muito aqui é essa panfletagem diária (evento de promoção), esse movimento que tem, tipo assim, o assessor de crédito sozinho, por exemplo, faz uma panfletagem lá de cima da rua até aqui embaixo. No final do mês, tem que ir todo mundo junto, cada um fazendo o seu mutirão (outro tipo de evento de promoção). Você já marcou o seu, tá tudo marcado (na agenda). A Agenda é uma coisa que não praticava muito. A gente fazia o diário, mas não uma agenda mensal, do mês inteiro.*

*Representante Oscip: A pequena panfletagem. Se você vai num cliente, já vai no vizinho também. Era muito pouco usado por a gente (no Vivacred). Eu visitava um cliente e não me preocupava com o vizinho. Eu faço isso hoje. Já faço panfletagem, no mínimo cinco*



*panfletagens por dia. Tem um mutirão mensal. É bem maior. Você trabalha um trecho numa semana, depois pega outro trecho, na outra semana. No mutirão, você pega tudo de uma vez só. Isso é importante. A gente fazia, mas fazia pouco.*

*Representante Oscip: É obrigatório o acompanhamento depois da liberação do crédito. E você vê, quando é comércio então, é nítido, porque a prateleira está vazia. Tem clientes e clientes. Aí eu pergunto: ué, cadê? Fez o que se propôs? Cadê? A gente tem que fazer isto, até porque quando a gente fecha a entrevista antes de conceder o crédito, a gente fala que vai voltar daqui a um mês para ver. “Pode vim, que a prateleira vai tá cheia”. Eu deixo de sobreaviso que vou passar lá daqui a um mês. E aí, cadê, investiu? Que bom. Tem uns que dizem: ah, investi mas não deu certo. Aí a gente vê as desculpas e daí anota no espaço do acompanhamento do cliente que fica no verso do formulário do controle operacional, a gente coloca se aplicou ou não.*

*Representante Oscip: Vejo estoque, margem, faço cruzamento de informações. Peço diário, semanal e mensal. Se ele compra X e vende Y. Anoto tudinho, mas já faço de cabeça e já sei como fechar com ele. Já saio da visita com o valor do crédito calculado. Já tenho uma idéia mais ou menos. Se ele compra X, vende Y, fatura Z, aí começo a fazer as perguntinhas para saber se o cara realmente vende ou não. Aí pergunta quanto vende por dia, por semana, por mês, compra de onde. Isso é comum, é o levantamento sócio-econômico. Agora o que diferencia é a agenda, o mutirão, acompanhamento do cliente após o crédito, fazia raramente no Vivacred.*

*Representante Oscip: Eu passo sempre para conversar com eles, procuro saber para quê o empréstimo, eu mesmo oriento no prazo, oriento na capacidade de pagamento.*

Por meio de seu trabalho diário de manter contato com os clientes, os funcionários de um programa de microcrédito, sejam os assessores de negócios, sejam os administrativos, têm consigo a competência de buscar conquistar a confiança do cliente em relação ao programa que se instaurou com a parceria Viva Cred/Crediamigo. A receptividade por parte do cliente ao novo programa de microcrédito constituiu tema recorrente dentre os respondentes institucionais, haja vista a forma como os clientes eram atendidos quando era somente o Viva Cred com sua política operacional. Não obstante terem apontado as ressalvas dos clientes, quanto às diferenças entre os programas, foi percebida também, nas falas dos entrevistados, a importância de existirem regras claras relativas à concessão do crédito, conforme disposto a seguir:

*Representante Oscip: No Vivacred, havia muita exceção virando regra, agora as regras são claras. Tudo a gente levava como uma exceção e esta exceção, de tanto levar, acabava virando regra. Agora não, agora a gente sabe exatamente o que pode e o que não pode. Isso tá sendo ruim assim: alguns clientes nossos não estão concordando. O avalista tem que estar de acordo com o que o novo programa aceita. Antes, para avalista, a gente aceitava movimento de conta corrente, limite de cartão de crédito, aceitávamos também carteira de*

*trabalho. Agora, é claro, ou tem declaração de imposto de renda ou contra-cheque. Antes, se você tinha um limite bom de cartão de crédito é porque tinha renda, tinha dinheiro.*

*Representante Oscip: Meu maior desafio é fazer com que os clientes comprem esta nova idéia, porque eles estão achando mais burocrática. Antes eles chegavam aqui e pegavam o dinheiro em espécie ou cheque. Agora tem que abrir a conta. Esta era uma barreira que eu achei que até seria muito difícil, não tá sendo tanto. Só tive um cliente que se recusou a abrir conta. Ele tem conta conjunta com a esposa, mas não é titular. E por isto não pegou o crédito. Mas só foi ele, portanto não foi a barreira que imaginava ser.*

*Representante Oscip: O cliente estranha porque recebia o crédito mesmo apresentando restrição e hoje não pode. “sou cliente há mais de dez anos” mas está fora do parâmetro atual. A gente emprestava ainda assim, porque era tão correto com a gente. Nunca atrasou nenhuma parcela. Sempre trouxe até cliente, mas hoje ele não se enquadrou, ele é muito chateado com isto.*

*Representante Oscip: Mas isso vai levar tempo, um certo período. É que o nosso cliente estava acostumado a pedir hoje de manhã e à tarde estava liberado para ele. O sistema nosso era remoto. O comitê era mais individual. Você com o coordenador ou com o gerente. Às vezes saía assim comitê em grupo, mas a maioria das vezes era o assessor de crédito com o coordenador ou com o superintendente. Às vezes, ele não podia ir lá na Maré, fazia on-line, enviava todos os documentos, a pasta do cliente, falava sobre o cliente, ele mesmo mandava via fax, escaneava. E tinha dispensa de fiador, e aí o cliente hoje que já estava acostumado a pegar 4 a 5 empréstimos sem fiador...*

*Representante Oscip: “É muita burocracia.” Eu explico, eu dou o passo-a-passo, digo que facilitou, que o dinheiro vai para a conta. Igual a esse cara (cliente) hoje, “não tenho conta, nem vou abrir conta”. Aí eu falei, então o senhor não vai poder ter mais crédito com a gente, infelizmente. Na primeira vez, demora um pouquinho, mas o senhor sendo cliente dentro do novo programa, vai ser rapidinho, com um dia, o dinheiro vai estar na conta, e faltando um mês para a liquidação da operação, eu venho lhe visitar, já para antecipar o processo para o senhor. Tem que cozinhar, até ele amolecer.*

*Representante Oscip: Sem dúvida, muita gente negativada que não dava para você enquadrar dentro da metodologia. A nossa regra de negativação não previa uma regra tão fechada, mas o Crediamigo, acho que é correto, está certíssimo, ele libera para negativado, mas libera com alguma restrição. No Vivacred, este parâmetro era no conhecimento.*

*Representante Oscip: Aqui, a gente tinha muita flexibilização com nome com restrição. Hoje aqui, só pode com restrição, se for pegar o empréstimo em grupo e só pode um só (integrante) com nome com restrição. As exceções que antes eram regras são exceções hoje.*

*Representante Oscip: Nossos clientes levaram muito tempo para se adaptar ao Banco do Nordeste. Um dos aspectos é que nós tínhamos uma velocidade muito grande. O cliente de longa data recebia de um dia para o outro, mas hoje há uma tramitação e leva sempre alguns dias. Não era obrigado a abrir conta.*

Por sua vez, na oportunidade da análise se voltar para as respostas concedidas pelos próprios clientes, quando indagados que diferenças percebiam após a formalização da parceria Viva Cred/Crediamigo, os temas recorrentes se dividiram entre pontos que consideraram favoráveis e desfavoráveis.

Favoravelmente, foram percebidos: a baixa taxa de juros, principalmente a do grupo popular solidário (1,32% a.m.); a redução dos juros para crédito individual, ficando ainda menor a partir do quarto empréstimo; o crédito na conta corrente, trazendo maior segurança e agilidade e o prazo maior para pagamento atrelado a juros baixos.

Desfavoravelmente, percebem-se: exigência maior sobre o fiador, necessidade de passar novamente por um processo de cadastro já sendo cliente do Viva Cred, redução do valor de crédito solicitado; demora maior para receber o crédito; ida à agência para contratação, incluindo o fiador; pagamento somente em banco ou lotérica. Alguns breves relatos a respeito:

*Cliente15: Foi a taxa de juros, foi essa a maior diferença.*

*Cliente 9: Eu achei bom por causa que agora o dinheiro é creditado na conta corrente, não tem aquele trabalho de se chegar aqui, pegar o cheque, ir pro banco, enfrentar fila. E sobre os juros? Ótimo, que caiu pra 3% a.m.. Eu não ligo tanto assim, mas bem que melhorou.*

*Cliente 8: Quanto mais faz, diminui a taxa de juros.*

*Cliee 11: O juro é menos. Achei bem legal o dinheiro cair na conta também. Antes pegava um cheque e ia ao banco pra sacar, por exemplo R\$ 4.000,00, corro risco de ser roubada. O dinheiro caindo na minha conta, posso fazer um Doc, ou tirar de pouco, bem melhor. E pra pagar, eu programo com o meu gerente e faço pagamento programado.*

*Cliente14: Percebi assim, os juros de um e de outro. Taxa muito boa. Agora, eu acho assim, o primeiro foi mais rápido. Eu até falei com ele: engraçado, eu já tenho crédito lá e agora demorou tanto pra sair.*

*Cliente8: Achei ruim ter que pagar em banco ou lotérica, porque aqui não tem banco e só tem uma lotérica que vive cheia. O povo daqui é bem acomodado. Tem que sair daqui pra pagar. Eu achava que o pagamento podia ser aqui (na unidade Crediamigo-Vivacred), a lotérica tem uma fila enorme.*

*Cliente 5: Só os juros que diminuiu, mas a quantia de grana tem que ter o limite, não é o que se quer, ou seja, R\$ 4.000,00, só dá R\$ 3.000,00, a gente pede um tanto, mas não liberam o*

*que a gente pede. Pra gente não é legal. Ah! Tem que fazer convênio com 4 ou 5. Não quero. A exigência do fiador ficou mais limitado e mais exigente. Na primeira vez, eles foram lá em casa. Agora vai lá e faz tudo de novo (processo de cadastro).*

*Cliente19: Agora tem muita gente que pegava o dinheiro sem fiador e agora só pode ser com fiador ou no grupo. Você já viu o Sr Z, ele ficou muito triste, porque ele tem uma conta bancária, ele dava os cheques. Ele não tinha fiador e ele ficou muito triste, ele se filiou ao grupo, porque a gente pegou no pé dele, mas ele não gostou. Eu deixo pra você essa idéia de ver como pode ser feito pra pessoa que tem talão de cheque poder pegar sem ter que ter um fiador, deixando os cheques.*

*Cliente22: Eu na realidade não gostei porque, apesar da gente tá em grupo aqui, você sempre corre risco, porque ser fiador de outra pessoa, nunca é legal, eu não gosto. Fiz em grupo só por causa da taxa. Que mais me chama atenção? O prazo, eu não gosto de prazo longo, 4 a 6 meses no máximo. O valor eu acho pequeno, porque se você já tá se arriscando sendo fiador de uma pessoa que derenpentemente ela pode não pagar, pra o seu nome não ficar sujo, por causa de R\$ 1.000,00, que não se compra nada. Ontem eu fui com R\$ 500,00 e não comprei nada, nem metade do que precisava.*

*Cliente21: Agora tirando em grupo, o juro é bem menor, só que é R\$ 1.000,00. Eu tiro crédito individual para complementar.*

Quando foram abordados se os produtos e serviços oferecidos lhes atendiam, algumas respostas levantaram novamente o tema da acessibilidade, taxa de juros e o limite do crédito.

*Cliente 2: Entre outros créditos, está uma coisa mais acessível pra gente. O juro menor. E as exigências, é a mesma coisa. No nosso ramo, o valor de R\$ 1.000,00 é pouquíssimo.*

*Cliente 22: Esse juro do banco (Crediamigo-Vivacred) é vantajoso até porque você não tem um crédito extensivo demais. Faz um crédito de 4, 6 meses, passa rápido. Mas pegar R\$ 3.000,00 no ano, não é grandes coisas, só mesmo pra você dá um fôlego. Com R\$ 3.000,00 por ano estou dando uma injeção no meu negócio? Não, não tô dando. Esse valor é muito pequeno pra esse juro aí (1,32%a.m), é muito irrisório porque o preço da mercadoria é cara, não é barato, aí o que acontece, não se compra nada.*

*Cliente 5: Pra nós é justamente liberar a quantia do individual e principalmente o juro, quando é individual é uma taxa de 3%a.m., se é grupo, eu acho que cai pra 1,5% a.m. (é 1,32% até R\$ 1.000,00), devia manter o mesmo padrão, o mesmo nível de juro. Eu sou desta idéia. Aí tem três pessoas que pegam R\$ 1.000,00, R\$ 1.000,00 e R\$ 1.000,00, o que vou fazer com R\$ 1.000,00?*

*Cliente 6: Eu acho que os serviços de vocês tá muito bom, porque até mesmo está atendendo muitas pessoas que querem este objetivo, conquistar o próprio negócio, investir numa coisa que vai dar melhoria pra vida dele. A taxa de juros diminuiu bastante, mas a dificuldade é que não está mais recebendo aqui, só no banco e a loteria daqui vive lotada e quando era*

*aqui (na agência Vivacred), era mais fácil e a questão de ir no banco e na lotérica é ruim.*

*Cliente 10: O melhor é aqui. O melhor é ter a conta bancária, pra não ter que pegar de vez o dinheiro.*

*Cliente 19: sabe esse juro baixinho é muito bom e este tempo de 4 meses pra gente pagar é ótimo. Pegamos R\$ 1.000,00, e nós pagamos em 4 vezes, 1,32%. E com o Vivacred a gente fazia com várias parcelas, este agora em quatro parcelas, é bem melhor.*

*Cliente 7: Peguei R\$ 500,00, para comprar material para reformar a loja. Vou pagar em quatro vezes. Até lá, vou estar com a loja reformada e aí vou precisar para comprar os equipamentos, por isto quero ter a linha de crédito aberta. E o crédito pode aumentar. É isso que eu quero.*

*Cliente 13: Olha eu não sei, a única coisa que eu não gosto é a questão do fiador. Sempre fui bem atendida. Agora eles estão exigindo uma segurança maior do fiador. Sempre tive fiador, por exemplo, o fiador antes, ele não exigia muito sobre a pessoa do fiador e eu acho isto ridículo, porque tem muitos anos que eu faço empréstimo lá e eu não consigo fazer empréstimo se não ocupar a outra pessoa, isto é, que eu não gosto de estar incomodando as pessoas.*

A análise desses discursos diz respeito, em parte, à mudança na política operacional, tratada como um aspecto cultural por Fleury (2002). Como se credita, contudo, à metodologia de concessão de crédito e à nova política operacional uma importância estruturadora para a parceria Viva Cred/CrediAmigo, considerou-se a visão do cliente como parte integrante dos aspectos “construturais” por ser importante para a solidificação do Programa no Rio de Janeiro, ainda mais se baseando em Santos (2007), para quem um programa de microcrédito conseguirá maior desempenho, quanto maior for sua “habilidade em responder à demanda de sua clientela, cuja especificidade e dimensões impliquem a necessidade de instituições que possuam tecnologias de crédito, sistemas de incentivos e *governance structure* compatíveis com o segmento de mercado que pretendem atender” (p. 157). Com efeito, esta pesquisa não esgota as possibilidades de uma busca de campo mais aprofundada sobre o tema, contudo permite-se trazer à luz algumas sinalizações que podem ser vistas ao longo do amadurecimento da parceria e que dizem respeito a implementar inovações propostas pelos clientes, dando tratamento, no que for possível e condizente com um crédito bem aplicado, aos pontos julgados desfavoráveis por este público-alvo ao Programa que lhe é destinado.

Outra característica do Programa é a metodologia do crédito solidário e a política de garantia colateral. Dois aspectos são considerados nos discursos dos respondentes institucionais quanto ao crédito solidário: a receptividade por parte do próprio assessor de crédito e a percepção que

este profissional tem sobre a receptividade do cliente.

*Representante Oscip: A maioria é ainda desconfiada. “Eu pago o que é meu, não pago o que é dos outros”.*

*Representante Oscip: Levou muito tempo, agora que começou a reversão. Outro dia, ouvi de um cliente, pô agora tá bem melhor, as condições, agora o juro tá bem melhor, não precisa de fiador, agora pode ser grupo (solidário). Levei nove meses para ouvir isto, porque para o público, foi um impacto, em todos os lugares.*

*Representante Oscip: O grupo (solidário), o grupo a gente não tinha. Eu achava que grupo não ia dar certo, mas graças a Deus, me surpreendi do contrário. O grupo tá dando certo, não tá aquele boom, mas poxa, eu achava que não ia dar certo, mas me surpreendi do contrário.*

*Representante Oscip: O aval só pega com amigo. Eu falo assim: Você me cederia R\$ 3.000,00 em mercadoria, sem me conhecer? Poxa, claro que não. Mas se você me conhecesse, você sentaria comigo para fazer um investimento maior? Com certeza. Isto é solidariedade. Se eu explicar assim, ele entende que não pode colocar qualquer um desconhecido.*

*Representante Oscip: Olha, eu chegar e mostrar como funciona não tem dificuldade nenhuma, a dificuldade é o cliente assimilar isto e querer, que ele acha que é esta burocracia, e para três pessoas juntas ao mesmo tempo e se não pagar, eu vou ter que pagar? Aí começa a explicar que tem que ser pessoas decentes, de caráter. A maioria fala “eu não confio em ninguém” e aí aquele que fala assim, eu pergunto: ninguém confia em você? Você joga o jogo dele, coloca ele meio em dúvida e aí ele diz confia sim.*

*Representante Oscip: O aval solidário é uma coisa assim: se o assessor de crédito comprar a idéia, não tem cliente que não compre. Tem uns que se bloqueiam por causa de confiança. Não confia em ninguém. Não quer negócio com ninguém. Normalmente já tomou uma volta.*

*Representante Oscip: Pra mim, no começo foi muito difícil, porque a gente teve experiência com crédito solidário e não deu certo.*

*Representante Oscip: sabe o que ocorre? Quando você consegue vender o grupo (solidário), te levanta, porque numa contratação, você bota 3 a 4 pessoas para dentro do programa. Eu tenho percebido que a gente tem tido dificuldade em colocar grupos maiores de 4 a 5 pessoas, entendeu? É uma novidade o grupo ainda. Tem que haver muito conhecimento. As pessoas não têm essa intimidade toda.*

*Representante Oscip: Este é um dos nossos esbarros, não só internamente, como externamente, não é só aqui, na cidade do Rio de Janeiro não existe nenhum programa sério que tenha trabalhado com metodologia de grupo solidário. Então, a gente tá entrando com uma nova forma de emprestar. As pessoas no primeiro semestre criaram muita objeção com o produto. E eu sentia que um pouquinho também da nossa própria equipe, daí a gente tinha poucos grupos aqui. Agora a coisa tá mudando, este mês já tá sendo bem legal. A gente apresentou pelo menos cinco grupos, tem uns três já encaminhados. Eu tenho martelado*

*muito esta coisa de comprar o produto, você não vende nada em que você não acredite e no mês de outubro fizemos muitos eventos (de promoção) voltados para grupos e é mais fácil falar de grupo quando você fala para uma platéia, do que quando você fala para um. Vender grupo para você individualmente vai dar mais trabalho do que vender para três pessoas juntas. E foi aí que a coisa começou a andar. Está se desenhando um bom cenário. Sobre o aval solidário, ainda temos muito o que aprender, a própria clientela, a própria equipe, estamos surfando numa nova seara. Aqui na Rocinha, ainda não tivemos nenhum problema com grupo solidário a nível de pagamento. Temos em torno de 40 grupos e todos pagam bem. Esta é a minha principal bandeira para defender o grupo, porque o assessor de crédito, ele é temeroso em relação à inadimplência, esta é a realidade, então quando você coloca que o grupo não atrasa, ele opa! Isso é legal, aí já começa a ver o produto com outros olhos e os clientes, na reunião de consolidação<sup>17</sup>, a gente pega firme para que não seja por falha nossa que ele atrase o pagamento.*

A percepção do cliente sobre o produto crédito solidário e sua aceitação pode ser reflexo do tecido social no qual está inserido, já estudado por diversos teóricos (PUTNAN, 1996, DURSTON, 1999, ZUCKER, 1986, apud FARIAS & FARIA, 2008). Como, no entanto, a proposta desta pesquisa não é investigar as características dos territórios e a formação dos grupos solidários, mas apenas categorizar o crédito solidário como um aspecto solidificador para a parceria, por fazer parte da metodologia creditícia e com o qual o programa Crediamigo obtém escala no Nordeste, são expostos a seguir alguns testemunhos dos clientes acerca dos motivos que os fazem participar de um grupo solidário, cujos temas mais recorrentes foram de forma positiva: ter confiança, ter amizade, ajudar o outro, ser do convívio diário, respeitar o nome do outro, criar critérios de pertença ao grupo, ter boas condições de juros. Por outro lado, não aderem ao produto os clientes que o percebem sob as seguintes categorias: ter que ser vigilante, sofrer com a possibilidade de não pagar, exigir muita responsabilidade, sentir insegurança, ficar na dependência.

*Cliente 18: Temos que saber conservar a porta aberta, principalmente o crédito. Esta aí é uma nova modalidade de fazer empréstimo, em grupo. Já estamos no terceiro empréstimo em grupo. Eu pretendo continuar. Eu já separo o da prestação, é o nome da pessoa que está em jogo. O grupo é formado por cinco pessoas.*

*Cliente 20: Se eu fosse, era porque eu tava precisando muito daqueles R\$ 1.000,00 pra me tirar do sufoco que eu tava passando, e também eu não gosto porque em grupo, às vezes as pessoas também não são corretas e podem sujar o nosso nome. Eu tenho muito medo, porque às vezes por causa de um, suja também, só se eu tiver mesmo muita precisão.*

---

<sup>17</sup> A reunião de consolidação de um grupo solidário é uma das etapas do método, em que todos os componentes do grupo estão presentes para firmar o seu entendimento sobre o que significa o aval solidário e, desta forma,

*Cliente19: Olha, a primeira coisa que a gente leva em consideração é ver quantas vezes a pessoa já teve o nome sujo. A gente passa para o pessoal do Vivacred pra eles fazerem esse levantamento pra gente.*

*Cliente12: Eu até me ofereci pra participar de um grupo destes, porque meu irmão estava precisando, mas ele não tirou. Eu participaria, numa boa, sem problemas. O juro é bem menos do que empréstimo pessoal e como eu posso te explicar também, eu acho que é você se ajudar e ajudar outra pessoa também.*

*Cliente 2: A questão da parceria entre os três, se um não tiver, o outro ajuda, no outro mês se não tiver, o outro cobre. Tem que ter confiança um no outro.*

*Cliente 1: Antes, digamos assim, da gente formar o grupo, eu particularmente tinha minhas dúvidas com relação a grupo, por que isto? em função da nossa individualidade mesmo, que é algo adquirido, que é natural do carioca, regiões urbanas, então você se individualiza muito, mas neste aspecto estou vendo que o grupo é uma coisa excelente e certamente será.*

Para os gestores da parceria, os grupos solidários já se tornam mais presentes no cotidiano do Programa Viva Cred/Crediamigo, configurando-se como um produto que está ganhando espaço de forma progressiva e que solidifica a parceria, conforme se pode depreender dos seguintes discursos:

*Representante estatal: (...) na verdade, o programa no Rio tem a cara do Crediamigo, foram seis pessoas durante seis meses, passando a metodologia, tanto é que estamos trabalhando com grupos solidários. Era um mito e hoje já temos vários grupos solidários.*

*Representante Oscip: O crédito solidário está começando a dar respostas, porque também nunca houve grupo solidário pra valer aqui no Rio, é um produto totalmente desconhecido. A gente tá sentindo que aos poucos, é um produto que está pegando. Mês passado foram mais de 260 créditos novos, ainda é pequeno em relação ao Viva Cred, uma parte razoável foi de grupos. O pessoal tá animado. O próprio grupo está indicando outro. E a gente entende que o Ambiente (Fortaleza) está tendo esta paciência. O importante agora é implantar isto com calma.*

*Representante estatal: Hoje a gente tem no Rio 200 grupos, não existia, o Viva Cred tinha uma experiência muito tímida com grupo solidário, foi uma coisa que não funcionou bem. E hoje, a gente tá aí com 200 grupos, um resultado fantástico, a qualidade da carteira é muito boa, e que mostra que é viável. Tenho localidade onde é mais fácil formar os grupos, mas eu não saberia te precisar se é por conta do tecido social, ou se é por conta do assessor de crédito. Às vezes é porque o assessor de crédito tem mais habilidade porque ele também já comprou (a idéia do produto). Eu acho que, primeiro precisa eu comprar para depois eu vender. Eu não saberia precisar, a gente vê que tem uns que muita facilidade de vender os*



*grupos, outros não. Mas eu não saberia te precisar se seria a praça que facilita ou se é dele mesmo (assessor de crédito), eu não saberia especificar.*

A reunião de consolidação de um grupo solidário é uma das etapas do método, em que todos os componentes do grupo estão presentes para firmar o seu entendimento sobre o que significa o aval solidário e, desta forma, reafirmar entre si o compromisso com o pagamento e continuidade do crédito. Trata-se de uma prática administrativa realizada pelo coordenador da unidade, sem a presença do assessor de crédito. Ao observar uma dessas reuniões, percebe-se que o coordenador busca captar o compromisso com o aval solidário por parte dos componentes do grupo.

*O que vocês acham que é aval solidário?*

*Cliente a: O assessor de crédito me explicou.*

*Coord: vamos quebrar: o que é aval?*

*Cliente b: avalista.*

*Coord: é mais do que isto. Prestar aval não é só assinar o contrato, é na hora que de repente ele tiver algum problema de ordem financeira, qual a atitude que você vai assumir. Qual a atitude que o aval vai ter?*

*E quando é solidário? Qual a diferença?*

*Cliente a: mesma sistemática de ser avalista.*

*Coord: Mas qual a diferença? O grupo. Quer dizer que a dívida de um é a dívida do outro. O banco tem dinheiro sobrando, recurso sobrando para investir na atividade de vocês, mas vai depender de vocês. O banco não quer fazer com quem seja enrolado, o banco só quer fazer negócio com quem é bom pagador, correto? E aí, tem a questão da diferença entre dinheiro e crédito. Dinheiro, você tem hoje, amanhã, não tem. Agora, crédito só tem um só. Dinheiro é normal, você ter e não ter, e é comum você estar sem grana. E crédito? A gente não sabe quando o cara é bom pagador? E quando passa um “nó cego”? (gíria para quem não paga). O Banco só quer fazer negócio com quem tem aval solidário. Vocês entenderam o que é aval solidário?*

*Cliente b: Durante o crédito de nós três, se um não puder pagar, você corresponde a dívida dele.*

*Cliente a: O grupo fica responsável pelos três, caso um não pague, caso eu vou me responsabilizar.*

*Coord: Vamos fazer uma simulação: Digamos que isto aqui é a prestação. Cada um tem que comparecer com R\$ 100,00. A prestação do grupo é R\$ 300,00. No dia do vencimento, o cliente “a” arrumou o dele, o cliente b arrumou o dele e o outro não. Quanto ficou faltando? R\$ 100,00. Como vocês vão resolver o problema do pagamento?*

*Cliente a: Eu e mais o cliente b vamos chegar ao cliente c e se informar o que aconteceu. Ele vai explicar pra gente, conforme for, eu e o cliente b vamos tirar 50 de cada um e inteiramos a parcela.*

*Coord: O nome disto é aval solidário. Aval solidário é qual atitude que o grupo vai ter na hora do pagamento e cabe a mim nesta reunião explicar isto. Se o cliente a não pagar, você paga por ele? (apontando para cliente b) Se o cliente a não pagar, você paga por ele? (apontando para cliente c) (Ele fez esse cruzamento um a um, obtendo sim como resposta de todos).*

*Coord: O grupo solidário tem que estar unido na hora de pegar o crédito e na hora do pagamento. É como você chegasse para os outros dois, dessem as mãos e falassem: vamos subir juntos nós três?*

Mais para o final da reunião, o coordenador volta à questão do aval solidário de forma diferente e indaga a cada um sobre o valor do empréstimo pleiteado:

*Coord: gente, se este dinheiro for liberado, quanto você vai fazer de empréstimo?*

*O cliente a respondeu R\$ 800,00. O cliente b respondeu R\$ 1.000,00 e o cliente c respondeu R\$ 1.000,00.*

*Coord: Erraram os três. Porque não é isso que vocês vão tirar de empréstimo.*

*Cliente b: eu matei a charada. É R\$ 2.800,00.*

*Coord: Eu não estou emprestando R\$ 800,00 para você, eu estou emprestando R\$ 2.800,00 para o grupo*

*Cliente a: Ainda bem que eu não errei sozinho.*

*Coord: Então quanto vocês vão pegar de empréstimo? R\$ 2.800,00. É este o seu compromisso. O seu compromisso não é de R\$ 800,00, mas de R\$ 2.800,00. Vocês estão pegando juntos, apesar dos valores serem fracionados, é importante terem esta consciência.*

*E quanto você vai pagar por mês?*

*Cliente a: vou pagar R\$ 125,00, mas se alguém não puder, vai ser mais.*

*Coord: Você vai contrubuir com uma parte, mas o seu pagamento é R\$ 425,00.*

*Cliente b: O pagamento é um só, é R\$ 425,00.*

*Coord: Digamos que os dois não tenham dinheiro para pagar. Quanto você vai pagar? R\$ 425,00. Bota isto na tua cabeça, foca sempre, estou fazendo crédito em grupo, meu valor é R\$ 2.800,00, meu pagamento é R\$ 425,00.*

Da observação em campo, teve-se a oportunidade de conversar com os membros de um grupo solidário quando estavam presentes à reunião de desembolso do crédito solidário, após aprovação em comitê. Indagados quanto à percepção sobre as etapas que vivenciaram, os três clientes se pronunciaram:

*Cliente b: No começo achei complicado, meu Deus do Céu tem que reunir todo mundo para sair para assinar, por que não vai um e assina? Eu achei complicado, até conversei com o cliente a, podia ir um só, cada um vai uma hora. Vendo agora, dá pra gente conhecer melhor cada um, vimos porque precisava que todos estivessem aqui juntos. Se não, vinha eu aqui e assinava, viria outro e assinava. Hoje consigo perceber a importância, mas no início, não.*

*Cliente c: Se tivesse a oportunidade de cada um vir sozinho, porque às vezes acontece o seguinte: o cliente 1 pode sair, eu não posso. Naquela hora que o cliente 1 passou lá, eu tava com dois celulares desmontados em cima da mesa. O que eu fiz? Montei um e mandei o menino montar o outro, mas se não tivesse o menino na hora?*

*Pesquisadora: Mas consegue visualizar a importância de estar todo mundo junto?*

*Cliente c: É o que ele tava falando. A gente consegue compreender.*

*Cliente a: É porque na nossa mentalidade simplificaria, mas como tem que ser assim, tá ótimo, porque você também ver benefícios com o grupo junto.*

*Cliente b: O grupo é exatamente pela responsabilidade. O medo de ter que cobrir a dívida do outro, é complicado.*

Ao se observar a parceria Viva Cred/Crediamigo, depreende-se também que por decisão estratégica dos gestores, ela foi estruturada por etapas, começando pela metodologia creditícia, pelos produtos de crédito e pela conversão da política de crédito. Os demais serviços, porém, começam a ser agregados, como é o caso da orientação empresarial ao cliente, conforme explica uma das gestoras do Programa:

*Representante estatal: O Banco tem o material já todo estruturado que os clientes recebem no momento do desembolso e o assessor de crédito faz a visita. E até março (2010), a gente deve ter o primeiro evento de orientação, a primeira oficina, para as unidades maiores e chama os clientes para participar, ler as cartilhas com eles, tira dúvidas. Então assim, até primeiro trimestre do ano que vem, estaremos implantando as primeiras oficinas.*

Para a gestão da parceria, alguns aspectos “construturais” são de relevância permanente e precisam constantemente ser revistos, vivenciados e internalizados. Portanto, o programa de capacitação, aqui considerado como um deles, continuará pelo ano de 2010, no entanto vão criar nas bases da parceria Viva Cred/Crediamigo os facilitadores de aprendizagem, dentro do que a parceria já permite. Entende-se que a transferência de tecnologia foi absorvida ao ponto de já ser possível o seu repasse a cargo de algumas pessoas que operacionalizam o Viva Cred/Crediamigo no Rio de Janeiro.

*Representante estatal: E assim, a nossa intenção é que no ano que vem, a gente tenha um facilitador daí formado, pronto para ministrar esta capacitação, que é o programa que todo mundo passa, mas para outros programas, a nossa idéia é viabilizar o convívio da equipe daí com as demais equipes do Crediamigo, até porque essa troca é muito importante.*

Percebe-se que há um sentimento positivo de ganhos reais e ainda potenciais na parceria Viva Cred/Crediamigo, captados dentre os diversos aspectos até então abordados, aparentando um nível de amadurecimento paulatino, entendendo-se o que precisa ser feito e onde se pretende chegar.

Desta forma, foi percebido no campo de observação que a parceria se torna um sucesso quando todos têm em mente a relevância da continuidade e do aperfeiçoamento, o que se vê possível pelas análises realizadas no dia a dia, revelando os aspectos evolutivos da parceria.

## 5.7 Aspectos Evolutivos

A composição desses aspectos sucedeu pela análise de documentos, de participações do Crediamigo e Viva Cred em seminários, por observação *in loco* acerca do que é feito pelas instituições parceiras para permitir a sua continuidade e aperfeiçoamento. São ações voltadas para governança administrativa, acompanhamento dos resultados pelo sistema da gestão, otimização dos recursos em relação aos custos, consolidação do grupo solidário, manutenção do entusiasmo, constante busca de melhoria e ampliação do raio de atuação. São categorias que se reportam ao que Callahan e Mackenzie (1999, apud FORTE, 2002) denominaram de pontos de controle do sucesso de parcerias relacionados com ativos tangíveis e intangíveis.

Foi observado que são permanentemente solicitados às unidades de atendimento Viva Cred/Crediamigo que relacionem suas boas práticas para compartilhar entre as demais unidades, apontem os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do Programa, bem como apresentem sugestões para aperfeiçoamento dos processos, tendo em mente um caminho evolutivo para a parceria. Alguns depoimentos são muito reveladores, como se segue:

*Representante Oscip: O ponto forte, acho o grupo solidário. O ponto fraco é a mídia. Tem que fazer a mídia certa, para crescer.*

*Representante Oscip: O ponto fraco, achei o software no início (testes na própria localidade). Para atingir o mercado, acho que falta a propaganda. Propaganda num jornal popular. Fazer uma experiência com isto.*

*Representante Estatal: Como ponto fraco e ameaças, eu acho que a instabilidade social dessas comunidades, a insegurança pública, tem um custo no negócio, tem dia que o nosso pessoal não pode ir pra rua.*

*Representante Oscip: Indico como ponto forte, com certeza, as regras bem claras. A disposição do programa de querer crescer, por isto veio para o Rio de Janeiro. A ameaça é a inadimplência, porque a pressão do desempenho, às vezes faz você deixar algum procedimento um pouco de lado e é nestes deslizes que o erro pode pegar.*

*Representante Oscip: A falta de divulgação correta, acho um ponto fraco. A propaganda é a alma do negócio. Eu acho que utilizam o material certo da forma errada. O que acontece: o que adianta fazer um busdoor sem colocar a logomarca do Vivacred. Que adianta fazer um busdoor com um telefone que não é local.*

*Representante Oscip: Como pontos fortes da parceria, a credibilidade do banco vindo atrás, os juros mais baixos, todos esses acompanhamentos de orientação que é dado para o cliente, a gente não tinha.*

*Representante Oscip: Como pontos fortes, os juros que baixaram e a panfletagem diária. Quando o cliente diz que o juro é alto, eu contra-argumento: pergunto qual o juro do cartão de crédito e ainda pergunto qual a margem de lucro do negócio dele. Aí ele responde 50% no mês, por exemplo, eu falo eu te cobro 3% a.m. (taxa maior aplicada).*

Os gestores fazem acompanhamento diário no sentido de buscar otimizar os recursos e gerenciar os resultados alcançados, dentre outras tarefas compatíveis com as sinalizadas por Yoshino e Rangan (1997). A escolha ou elaboração de bons indicadores de mensuração, por exemplo, possibilita ao gestor agir em busca das melhores consequências para sua prática diária, no caso estudado, o maior alcance ao microcrédito por parte da população de baixa renda e inserção social.

*Representante estatal (fala em seminário): Hoje, no programa, todos os nossos assessores sabem quantos clientes eles têm que trazer para o programa por dia. Cada unidade nossa sabe quanto ela tem que atender por dia, por semana, por mês, pra chegar no final do ano (...) a gente parte de um sistema de gestão que tem que ser visto no dia-a-dia, porque se deixar esse acompanhamento mais pro final do mês, pro final do semestre, a gente se perde um pouco. E a gente trabalha um pouco diferente. Nós fazemos os nossos gráficos Eles são feitos mensalmente, mas cada mês é a média dos últimos doze meses, de modo que você consegue pegar toda a sazonalidade do ano. Então eu acho que você ter um sistema de gestão que permite trabalhar dessa forma, você vai ter sucesso.*

Analisar as capacidades técnicas dos funcionários segundo suas funções, para perceber a sua conveniência ou necessidade de aprendizagem complementar, sobretudo pela existência do aspecto cultural do tipo “não inventado aqui”, é outro ponto de controle necessário ao sucesso da parceria. Torna-se relevante acompanhar a evolução de pontos intangíveis, fazendo política de propagação dos ganhos relativos, das contribuições individuais e de equipe, para manutenção do entusiasmo e constante melhoria dos padrões e ferramentas de operacionalização da parceria, realimentação permanente da administração da parceria relativamente à alocação e à estratégia de capacitação de recursos.

*Representante Oscip: é um desafio que paulatinamente vem diminuindo. Vem melhorando. Todo dia a gente tenta dá uma dica nova, uma orientação nova, uma direção, na verdade, a gente acaba se tornando até repetitivo, eu falo a mesma coisa duas, três vezes, porque é a prática que vai levar ao conhecimento.*

Ainda sobre os aspectos evolutivos, que se justificam pela busca da continuidade e aperfeiçoamento, Farah alerta para quatro aspectos que, ao longo da parceria, podem ser evitados: ausência de vínculos com redes, dificultando a disseminação; competição com

outras soluções para o mesmo problema; não-identificação do Programa como o responsável pela disseminação e a decisão de não-adoção por parte de atores locais”. (FARAH, 2007, p.11).

Os aspectos evolutivos não se resumem ao que se está atingindo internamente na parceria, mas toda a sua potencialidade. A sustentabilidade, segundo Franco (2001, p. 477) “é uma função da integração, dos múltiplos ciclos de realimentação e das interações que ocorrem dentro de uma rede”. Depreendeu-se da observação *in loco* que a parceria tem essa preocupação com a expansão, buscando ampliar a atuação territorial, com articulações municipais e até no patamar de Governo estadual, para atingir o maior número de postos de atendimento, tendo já capacitado alguns assessores de crédito para virem a se tornar coordenadores de novas unidades.

O procedimento de analisar os resultados à medida que os depoimentos dos entrevistados foram sendo apresentados revelou-se adequado às expectativas desta dissertação, cercando o tema central e as questões levantadas, aliás, o que é uma possibilidade peculiar às pesquisas qualitativas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Este estudo buscou identificar os aspectos relevantes ao processo de expansão territorial de um programa de microcrédito por meio da parceria Estado-terceiro setor. A parceria Viva Cred/Crediamigo constitui oportunidade de alavancagem para ambas as instituições, resguardando os objetivos sociais de ambas.

Os aspectos relevantes identificados percorreram as etapas de planejamento, articulação, implementação e operacionalização da parceria Viva Cred/Crediamigo, depreendendo-se da pesquisa de campo que não são aspectos estanques, mas que precisam ser revisitados constantemente.

O estabelecimento de uma relação de parceria começa internamente com a motivação dos planejadores das ações compartilhadas, e percorre os demais níveis organizacionais, para que todos se integrem à proposta. Os formuladores da parceria devem manter contato contínuo para discutir objetivos mais amplos ou novas implementações necessárias, tanto de produtos, quanto de integração operacional decorrente do processo autoadaptativo da parceria. Torna-se necessário manter a comunicação aberta e clara quanto aos rumos e objetivos pretendidos dentro do escopo da parceria, tanto nos níveis hierárquicos verticais quanto nos horizontais. Examinando a parceria sob a lente motivacional dos seus formuladores, é possível enxergar a lógica de criação de valor, as prioridades e intenções estratégicas que motivaram a sua articulação e implementação, que deve refletir uma atitude de debate contínuo.

Da mesma forma, os aspectos mercadológicos e estratégicos são relevantes pela necessidade de facilitar cada vez mais o acesso ao microcrédito, mediante abertura de novos canais de distribuição, disponibilização de novas plataformas informatizaas de atendimento, desenvolvimento de novos produtos microfinanceiros, visando atender as necessidades completas dos clientes. Já os aspectos legais e formais se revelaram importantes nesta expansão de um Programa de microcrédito, uma vez que as duas instituições já existiam e trouxeram consigo uma estrutura para dentro da parceria, bem como assumiram responsabilidades entre si.

Os aspectos de relacionamento demonstraram sua relevância, visto que, desde a fase de

articulação, já fazem a sinergia fundamental para a criação de valor futuro. Estas relações entre as pessoas acontecem em diversos níveis e se entrecruzam para o melhor compartilhamento dos valores e das informações, necessário à execução das tarefas diárias e ao adensamento da confiança no Programa, operacionalizado pela parceria. Trata-se da necessidade de procurar transpor os hiatos entre os parceiros e entre os que participam ativamente da operacionalização do Programa de microcrédito Viva Cred/Crediamigo, desde o princípio da parceria, motivados pela responsabilidade comum em relação ao Outro. A colaboração integra internamente as equipes, limitando conflitos e facilitando mecanismos de coordenação e gerenciamento. Essa sinergia perseguida propicia a criação de valor futuro, ajuda na superação das diferenças culturais e operacionais. Segundo Kanter (1994), quando as relações se fortalecem, os conflitos são mais bem administrados, portanto são aspectos que, pelo que podemos observar da parceria sob análise, foram muito relevantes na implementação do Programa em parceria e devem ser uma tônica permanente.

Os aspectos culturais, por sua vez, se revelaram desde o momento de articulação da parceria, implicando as diferenças institucionais, principalmente em relação à política operacional. Regras claras, entendimento e superação das diferenças, sejam culturais, operacionais ou organizacionais, no sentido de internalização do processo conjunto de cooperação, tornam possível continuar a parceria. Este foi um dos temas centrais observados e que requereu um esforço maior por parte de todos para se alinharem aos objetivos macros da parceria, que é ampliar o acesso ao microcrédito.

Já os aspectos “construturais” demonstraram ser importantes para as etapas da implementação e operacionalização, pois corporificaram a parceria, envolvendo os temas de transferência de conhecimento, habilidades e atitudes que ajudam a formar a parceria dentro do novo propósito, bem como harmonizar diferenças culturais e organizacionais. A contratação de crédito solidário, por exemplo, encontra-se numa curva ascendente, indicando sua aceitação, tanto interna quanto externamente.

Por fim, merecem atenção os aspectos evolutivos, que imprimem à parceria a vontade de crescer, de querer se aperfeiçoar, de estar aberta a se transformar, no sentido de continuar com sua missão, que é promover o microcrédito para o maior número de microempreendedores. Para tanto, observou-se que o acompanhamento das ações é diário, para buscar os resultados



pretendidos e que a expansão para o Rio de Janeiro já começou a se ampliar em rede, ainda que com tipos de parcerias diferentes. Percebe-se um movimento de corporificação de parcerias, implicando transferência de conhecimentos, emprego de habilidades, assunção de atitudes harmônicas, de busca de crédito solidário, aceitação interna e externa, busca permanente do *em comum*.

O início do Programa pelas cinco localidades decorre do aproveitamento das unidades já instaladas do Viva Cred, mas o Crediamigo tem o propósito firme de incorporar novas áreas, já em 2010, e expandir o atendimento para todo o Estado do Rio de Janeiro. Uma ação de expansão de microcrédito, que envolve parcerização entre duas instituições, pode extrapolar os seus próprios limites e agregar outros agentes, porque a evolução da parceria pode implicar uma ampliação da rede, para maior estabilização do Programa de microcrédito e obtenção do ganho de escala, promovendo sustentabilidade. É o que Kanter denominou de “vantagem colaborativa”. (KANTER, 1994).

Depreendeu-se do estudo de campo que se trata de uma parceria de cooperação, com vínculo integrativo, pois implica compartilhamento de valores, o que a fenomenologia qualifica como relação em comum.

Conclui-se, também, que todos os aspectos identificados mediante convívio em campo, análise de documentos e entrevistas com os envolvidos na parceria, são relevantes, sem sobreposição de uns sobre os outros. Fazem parte de uma engrenagem, em que cada um dos sete aspectos identificados tem sua importância para o contexto maior, conforme demonstrado na figura nº 8. Trata-se de uma engrenagem integrada que exige constante acompanhamento em fluxo, problemática e evolução.

Desde modo, este trabalho imagina ter cumprido seu objetivo principal, que foi identificar os aspectos relevantes encontrados na expansão territorial do programa Crediamigo, em parceria com a Oscip Viva Cred, para ampliar o acesso de microcrédito para empreendedores em populações de baixa renda. Em particular, buscou-se mostrar como esses aspectos estiveram presentes e influenciaram nas etapas de articulação, implementação e operacionalização da parceria, contribuindo para o sucesso da expansão, que é complexa e contínua. Portanto a pesquisa revelou que os pressupostos das premissas não se confirmaram. Esses aspectos não

se sobrepõem, não há um mais importante do que o outro, pois devem ser vivenciados dinamicamente e revistos permanentemente por toda a existência da parceria.

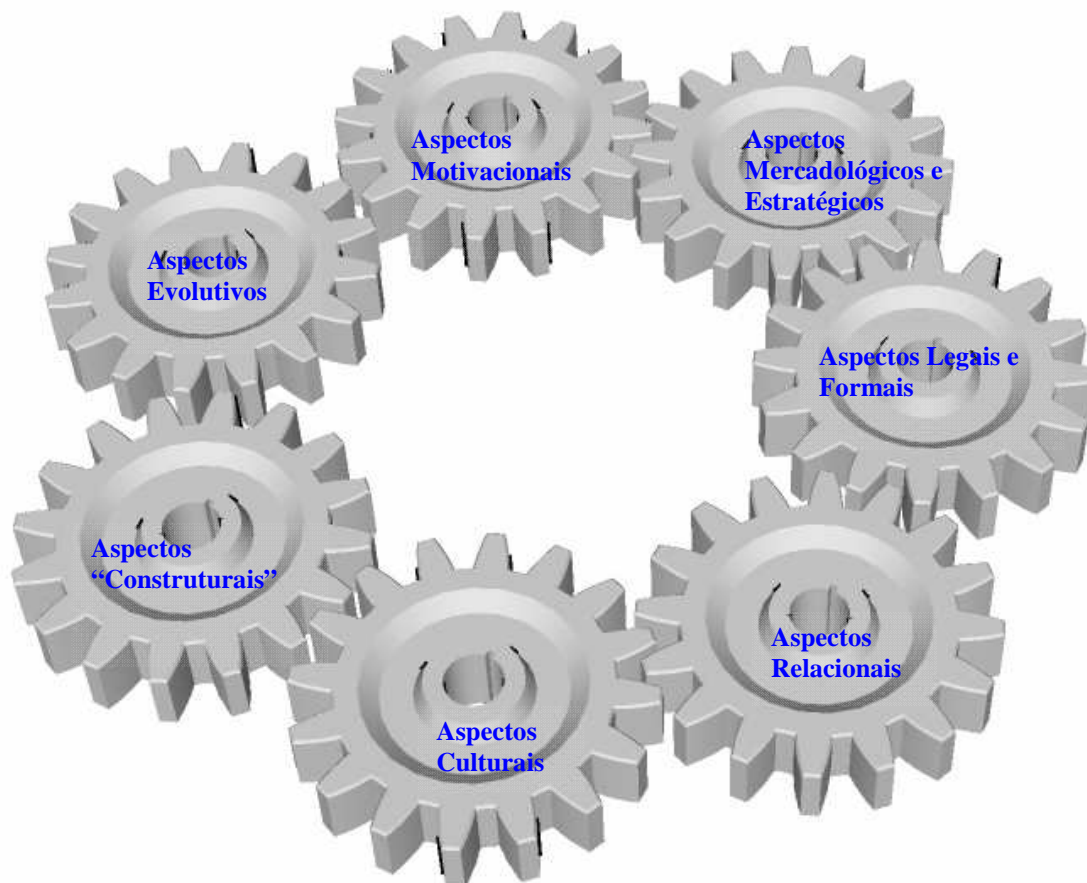


Figura nº 8 – Inter-relação dos Aspectos Relevantes.  
Fonte: Elaboração própria.

Para futuras pesquisas, a sugestão é que se investigue a realização de grupos solidários com o tecido social da localidade, uma vez que neste estudo, apenas foi percebido que se trata de um fator muito importante para a consolidação da parceria, sem estabelecer qualquer relação com a *performance* do assessor de crédito ou com a viabilidade local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F.L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública:** um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n.10. Brasília, 1997.

ALCOFORADO, F.C.G. **Contratualização e eficiência no setor público: as organizações sociais.** X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.  
[www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/OS/alcoforado\\_OS.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/OS/alcoforado_OS.pdf), acesso em 12.08.2009.

ALVES, F.B. – **Análise da Importância de um Sistema de Indicadores de Desempenho e da Gestão baseada no Tempo como ferramentas para Administrar uma empresa de Transportes** – Estudo de Caso. Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas – FGV EAESP. São Paulo, 1997.

ALVES, J.C.L. **O Preço da Maturidade Metodológica em Microcrédito:** O Caso do Banco do Povo de Santo André. Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre pela EAESP FGV. São Paulo, 2001.

ALVES, S.D; SOARES, M. **Microfinanças: Democratização do crédito no Brasil – Atuação do Banco Central.** Banco Central do Brasil, 3ª ed. Brasília, 2004.

ALVIM, D.C. **Gestão de Transferência de Inovações tecnológicas para empresas do setor produtivo: complexidade no relacionamento entre organizações de culturas diferentes.** Dissertação de Mestrado apresentada à FGV- EBAPE. Rio de Janeiro, 2007.

ANDRADE, S. R. **Gestão pelas Competências em ONGs como uma alternativa de Gestão Social: Pesquisa-ação no Instituto Bola pra Frente.** Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2006.

ASSEF Jr, V. **Terceiro Setor sob um Olhar Crítico: propostas para o avanço do debate.** Integração, n. 43. Rio de Janeiro, 2004.

AUSTIN, J. E. **Parcerias – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor.** Editora Futura. São Paulo, 2001.

BALDI, M. **A Abordagem cultural no estudo de alianças estratégicas internacionais.** Anais do 21º ENANPAD. Rio de Janeiro, 1997

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas.** FGV. Rio de Janeiro, 1995.

BARONE, Francisco M. et al. **Introdução ao Microcrédito.** Conselho da Comunidade Solidária. Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. **Propostas de Ampliação da Rede de Instituições de Microcrédito Produtivo e Orientado**”, palestra proferida por Francisco Barone-FGV-EBAPE, durante III Seminário do PNMPO – Desafios e Perspectivas para o Microcrédito Produtivo e Orientado.

Brasília, julho de 2008. site [http://www.mte.gov.br/pnmpo/seminarios/painel\\_v\\_FGV.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/seminarios/painel_v_FGV.pdf) acesso em 30.12.09

\_\_\_\_\_ e SADER E. **Small business através do panóptico** – Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. Revista de Administração Pública, 42 (6). Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_ e ZOUAIN, D.M. **Small business através do panóptico** - Excertos sobre política pública de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social: o microcrédito na era FHC. Revista de Administração Pública, 41 (2), pp. 369-380. Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_ e ZOUAIN, D.M. **Papel do Estado como Formador e Indutor de uma Política Pública de Acesso ao Crédito como Ferramenta de Combate à Pobreza e Inclusão Social** IX Congresso Internacional do CLAD (Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento) sobre Reforma do Estado e da Administração Pública, Realizado no INAP (Instituto Nacional de Administração Pública). Madri, Espanha, 2004.

\_\_\_\_\_ e ZOUAIN, D.M. **Acesso ao Crédito e Desenvolvimento Local. In: Los Problemas del Mundo Actual: Soluciones y alternativas desde la geografía y las ciencias sociales.** IX Coloquio Internacional de Geocrítica. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

BERTERO, C. O. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder.** In Cultura e Poder nas Organizações, Fleury, M.T.L e Fischer R.M. (orgs). 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BITTENCOURT, J.P e FEUERSCHUTTE, S.G. **Parcerias e Alianças Intersetoriais: Oportunidades e Desafios às Organizações de Terceiro Setor.** Anais SIMPOI 2009, [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00190\\_PCN34696.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00190_PCN34696.pdf), acesso em 03.01.2010.

BOISIER, S. **El difícil arte de hacer región: las regiones como actores territoriales del nuevo orden internacional.** Cusco: CBC, 2002.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.790, de 24 de março de 1999.** Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em 30.04.09.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda Banco do Nordeste do Brasil S/A. **Relatório Anual Crediamigo 2008.** [http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/produtos\\_e\\_servicos/crediamigo/docs/final.pdf](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/produtos_e_servicos/crediamigo/docs/final.pdf), acesso em 30.08.2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Banco do Nordeste do Brasil S/A. **Módulo do Curso de Metodologia I.** Fortaleza, 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia Informal Urbana**. Acesso em 02.12.2009.  
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ecinf/2003/default.shtm>

BRUSKY, B e FORTUNA J.P. **Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo em duas cidades**. Setembro de 2002. Texto disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Tipo/Artigos\\_de\\_Microfinancas/200209\\_3.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Artigos_de_Microfinancas/200209_3.html). Acesso em 05.12.2009.

BÜLOW, M. e ABERS, R. **Civic associations and the State in Brazil: some recent changes in the legal framework and an agenda for research**. Em: LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION, Miami, 2000.

CAVALCANTE, A.B. **Programa de Microcrédito em Nível Local – Uma alternativa de Política Pública**. Dissertação de Mestrado aprovada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002.

COOPER, D.R e SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, S. S. **Transformações nas Configurações entre ESTADO e ONGs no Brasil: Uma Análise a partir das Novas Dimensões do Capital**. Dissertação de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.

COSTA, F. L; CASTANHAR, J. C. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 37 (5): 969-92. set/out. 2003

COUTINHO, F.M.A; BERNARDO, R.A; SILVA, F.A.R. **Contratualização de Resultados com o Terceiro Setor (OSCIP), Desafios e Potencialidades: A Experiência de Minas Gerais**. 2008 <http://www.escola.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=47>, acesso em 29.07.2009.

DANTAS, V.A. **A tecnologia do microcrédito produtivo e orientado**. Brasília: 2005. Acessado em [http://www2.mte.gov.br/pnmpo/tecnologia\\_do\\_mcpo\\_fomatado.pdf](http://www2.mte.gov.br/pnmpo/tecnologia_do_mcpo_fomatado.pdf), 02.12.2009

DOLOWITZ, D; MARSH, D. **Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making**. In: Governance- An International Journal of Policy and Administration, Vol. 13, No. 1, January 2000.  
<http://www3.interscience.wiley.com/journal/119046305/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0>  
acesso em 15.10.2009.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship: Prática e Princípios**. São Paulo: Thomson, 2003.

FARAH, M. F. S. **Inovação e governo local no Brasil contemporâneo**. In: JACOBI, P. e PINHO, J.A (orgs). Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006, p.41-77

FARAH, M. **Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil.** XII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y de la Administracion Pública, Sto.Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct – 2 nov. 2007. [www.clad.org.ve/fulltext/0057930.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0057930.pdf), acesso em 13.10.2009.

FARIAS, I.Q. e FARIA, M.V.C.M. **Capital social e a formação do Programa CrediAmigo: desafios e possibilidades.** Revista Econômica & Gestão, vol. 8 n. 17, PUC- MG, Belo Horizonte: 2008

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRAREZI, E. **Estado e Setor Público não Estatal: Perspectivas para a Gestão de Novas Políticas Sociais.** II Congresso Interamericano Del CLAD sobre la Refora Del Estado y de la Administración Pública. Venezuela, 15-18 de outubro de 1997.

FISCHER, R. M. **O Desafio da colaboração, práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L. **O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica.** In Cultura e Poder nas Organizações Fleury M.T.L. e Fischer R.M. (orgs) São Paulo. Atlas, 2002, 3. ed.

FORTE, S. H. A. C. **Parcerias e Alianças Estratégicas: Classificação e Gerenciamento. Um estudo de caso em um programa oficial regional.** READ, ed. 35. vol 9 n 5, set-out 2003, [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_24.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_24.pdf), acesso em 05.01.2010.

FRAGA, V.F. **Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica – 2 ed. –** Barueri, SP: Manole, 2009.

FRANCO, A. **Capital Social. Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy.** Instituto de Política. Brasília: Millennium, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 35ª ed. 2007.

FREY, K. – **Governança Urbana e Participação Pública.** RAC-Eletrônica, v.1, n.1, art. 9, p. 136-150, Jan/Abr, 2007.

GODOY, S.G. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 1985.

GOMES PINTO, A.P. **A revalorização da cultura através do desenvolvimento local no município de nova Friburgo.** Dissertação de Mestrado em Arquitetura e Urbanismo. Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, 2009.

HABERMAS, J. **A Ética da discussão e a questão da verdade.** São Paulo: Martins Fontes,

2004.

HAESBAERT, R. **“Identidades Territoriais”**. In Z. Rosendahl e R.L. Corrêa (Org.) **Manifestações da Cultura no Espaço**. Rio de Janeiro, EDUERJ, 1999.

HAESBAERT, R. **“Território, Cultura e Des-Territorialização”**. In Z. Rosendahl e R.L. Corrêa (Org.) **Religião, Identidade e Território**. Rio de Janeiro, EDUERJ, 2001.

JENKINS, K. **A reforma do serviço público no Reino Unido**. In: BRESSER-PEREIRA L.C.; SPINK, P. (orgl). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: FGV, p.201, 2006.

KANTER, R.M. **Vantagem Colaborativa: a arte das alianças**. Harvard Business Review, reprint 94.405.  
<http://www2.mindquest.com.br/ClientAccessControlSystem/HMM/resrcs/plan/Collaborat...>, acesso em 13.12.2007

KOGA, N. M. **As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) e os Termos de Parceria**: Uma reflexão sobre a relação entre Estado e Sociedade Civil. Dissertação de Mestrado aprovada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2004.

LYRA, S.G. **Desafios e Perspectivas para o Microcrédito Produtivo e Orientado**. III Seminário do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado –Julho de 2008.  
<http://www.mte.gov.br/pnmpo/seminarios/apresentacoes.asp>. acesso em 01.11.2009.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, D.A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MONTEIRO, M.N.C. **Avaliação de desempenho de instituições microfinanceiras no Brasil**: análise comparativa. Dissertação de Mestrado junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade(FEA) da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2006  
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25122006-191926/>

NEELY,A; GREGORY, M; PLATT, K. **Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda**. International Journal of Operations & Production Management, v. 15 n 4, 1995.

NERI, M. e MACHADO A.L. **Experimentando Microcrédito**: Uma análise do impacto do CrediAmigo sobre acesso a crédito. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. (org.) **Microcrédito: O mistério nordestino e o Grameen Brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed.FGV, 2008.

OLIVEIRA, N. **Repensando o Papel do Estado**. Caderno do Centro de estudos e Ação

Social. Salvador. n. 144, p. 13-30, mar/abr,1993.

PACHECO, R. S. **Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público.** XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006. <http://www.clad.org.ve/fulltext/0055867.pdf> acesso em 13.08.09.

\_\_\_\_\_. **Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional.** IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004. <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049823.pdf><http://www.clad.org.ve/fulltext/0049823.pdf>, Acesso em 12.08.09.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia de Pesquisa – Abordagem Teórico-Prática.** 8ª Ed. Campinas, SP- Papyrus, 2002

PECI, A.; PIERANTI, O; RODRIGUES, S. **Governança versus nova gestão pública: conservadorismo ou inovação?** XII Congreso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Pública Santo Domingo, Rep. Dominicana, de 30 oct a 2 nov de 2007. <http://www.clad.org.ve/fulltext/0058161.pdf> Acesso na internet em 20.10.2009.

\_\_\_\_\_; FIGALE, J.; OLIVEIRA, F; BARRAGAT, A.; SOUZA, C. **Oscips e termos de parceria com a sociedade civil:** um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro 42 (6): 1137-62, Nov/dez. 2008

PEREIRA, J.A. G.; NUNES, R.S. **Cultura Organizacional e estratégia Competitiva:** Um estudo de Multicasos nas Concessionárias de Automóveis de SC (RS). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Administração On Line. volume 3; nº 4 out/nov/dez, 2002.

PIMENTEL, V e KERSTENETZKY, C.L. **Microcrédito: por que os bancos privados não bancam?** Universidade Federal Fluminense-Faculdade de Economia. Textos para Discussão TD 242, Jul/2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia** - a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1995.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

RAMOS, A.G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração** – 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1983

REZENDE, F. C. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.



RODRIGUES, M. C. P. **Demandas Sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set/out/1998.

ROSENDAHL, Z.; CORRÊA, R. (Org.) **Geografia: temas sobre cultura e espaço.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2005.

\_\_\_\_\_. **Paisagem, tempo e cultura.** (Org.) Rio de Janeiro: EdUERJ, 2004.

ROSSI, L. **Parcerias entre o Poder Público e a Esfera Privada como Instrumentos de Descentralização da Ação Estatal: diferentes perspectivas.** Educação: Teoria e Prática – v.18, n. 31, p. 35-52, jul-dez. 2008.

ROSSI, C.A.V.; SLOGO, L.A. **Satisfação de Clientes: o estado da arte e proposições de um método.** RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 101-125 ISSN: 1981-5700

SANTOS, C.A. **Análise dos impactos socioeconômicos do microcrédito: dificuldades metodológicas e analíticas.** Revista de Administração Pública. v. 41, nº 1, 2007.

SANTOS, T. Q. G. dos. **ONGs e o Cenário Político Contemporâneo: Potências e Limites para a Construção de um Espaço Societário.** Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 1997.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais.** Rio de Janeiro: Ed Zahar, 1970.

SILVA, R.V.M e GÓIS, L.S. **As Diferentes Metodologias de Microcrédito no Mundo e no Brasil .** CAP1\_TecCred\_63.indd 11, Serasa, 2007.  
[http://www.mte.gov.br/pnmpo/metodologias\\_microcredito.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/metodologias_microcredito.pdf), acesso em 13.10.2009.

SILVA, M.R. **O papel do micro-crédito e das micro-finanças como instrumentos de redução da pobreza.** VII Congresso Internancional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. 8-11 Oct. 2002

SILVEIRA, C. M. (org). **Aspectos da história do microcrédito no Brasil e a formação dos CEAPes.** In:\_\_\_\_\_. Programa de Apoio aos Pequenos Empreendedores - o Sistema CEAPE. Primeira Edição. Rio de Janeiro: IBASE, NAPP, 2001. Cap. 1. p. 1-4.

TENÓRIO, F.G. **Aliança e Parceria: uma estratégia em Alves & Cia.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro n. 34 v. 3 p 35-52. maio/junho 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão Social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro n. 32, v.5, p. 7-23, set/out 1998.

\_\_\_\_\_. (org) **Gestão de ONGs – Principais Funções Gerenciais.** 7. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

\_\_\_\_\_. (coord) **Gestão Social – Metodologia e Casos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

\_\_\_\_\_. **Tem Razão a Administração?** Rio Grande do Sul. Unijui, 2002.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados.** Quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_, S.C.V. **Métodos de Pesquisas em Administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D. M. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi. – 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

YISHONO, M.Y. & RANGAM, U.S. **Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Empresarial à Globalização.** Tradução José Eduardo Ribeiro Moretzsohn; revisão técnica Maria Cecília Coutinho Arruda. São Paulo: Makron Books, 1997

YUNUS, M; JOLIS, A. **O Banqueiro dos Pobres.** São Paulo: Ática, 2001.

WIKIPEDIA. **Cinco forças de Porter.** Disponível em:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco\\_For%C3%A7as\\_de\\_Porter](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_For%C3%A7as_de_Porter). Acesso em: 22/10/2007.

ZOUAIN, D.M. e BARONE F.M. **Small business através do panóptico - Excertos sobre política pública de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social: o microcrédito na era FHC.** Revista de Administração Pública, 41 (2), pp. 369-380, 2007.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A**

#### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada a ser Feito com Executivos do Crediamigo e Viva Cred**

Função na organização:

Há quanto tempo trabalha na organização? Qual a sua história na organização?

#### **Fase de Planejamento e Articulação**

1. Você participou da decisão de expandir o Crediamigo para o Rio de Janeiro?
2. Se sim, qual foi a sua participação?
3. Se não, quando e como se envolveu com o programa?
4. O que motivou a expansão do microcrédito para a cidade do Rio de Janeiro?
5. E o que motivou a escolha do modelo Parceria Estado-Terceiro Setor? De quem partiu a iniciativa de propor a parceria?
6. Quais os aspectos levados em consideração na articulação da parceria pelos dois parceiros?
7. No que esta parceria diverge da experiência com outros parceiros?
8. Como elaboraram o plano de ação desta expansão territorial? (estratégicos e sociais)
9. Foi realizado algum perfil social das localidades-alvo? Fizeram aproveitamento de estatísticas já disponíveis, tipo IBGE?
10. Qual o problema que se busca resolver com o microcrédito? Quais as causas desse problema, na sua opinião?
11. Qual era a expectativa com relação à capacidade do programa Crediamigo resolver esses problemas no Rio de Janeiro?
12. Você diria que a população das localidades pressionou para que essa ação fosse implementada? Houve demanda específica para a expansão do programa Crediamigo para o RJ?
13. O termo de parceria assinado foi nos termos da Lei das Oscips?

14. Existe um cronograma de execução das etapas do processo de expansão idealizadas?

### **Fase de Implementação e Operacionalização**

1. Quais foram as principais fontes de informação para a implementação?
2. Houve adaptações para implementação do programa no Rio de Janeiro?
3. Houve participação de outras instâncias de governo na implementação?
4. Como estão divididas as responsabilidades para cada parceiro?
5. As diferenças culturais entre os parceiros ficaram evidentes e como lidaram com elas?
6. Quais os desafios da implementação/operacionalização do programa no Rio de Janeiro?
7. Quais as principais restrições encontradas?
8. Quais as boas práticas adotadas?
9. Quais as possíveis soluções para viabilizar a expansão do microcrédito? Pense em termos da: gestão, metodologia aplicada, capacitação, uso dos sistemas e outros (especifique)

## APÊNDICE B

### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada a ser Feito com Funcionários do Crediamigo e Viva Cred**

Idade:

Função na organização:

Há quanto tempo trabalha na organização? Qual a sua história na organização?

Local de residência:

Sendo um funcionário recém-integrado, ir direto para a questão 3

1. Como você soube da parceria que iria ser feita entre o Vivacred e o Crediamigo?
2. Você sentiu muita diferença na sua forma de trabalhar? Cite as principais
3. Você passou por algum programa de capacitação? carga horária
4. Você conhece o objetivo para o qual esta parceria foi formalizada?
5. O que lhe motiva a trabalhar com programa de microcrédito? O salário? Outros motivos? Especifique.
6. O que você considera como o maior desafio diante da metodologia de trabalho adotada pelo Viva Cred/Crediamigo?
7. Você tem interesse em permanecer por muito tempo neste tipo de trabalho? Gostaria de exercer outras atividades relacionadas ao microcrédito? Quais?

## APÊNDICE C

### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada a ser Feito com o Beneficiário do Microcrédito**

Que atividade exerce:

Há quanto tempo:

Idade:

Sexo:

Naturalidade:

Escolaridade:

1. Desde quando é beneficiário do microcrédito, seja pela Vivacred, seja por outra instituição?
2. Qual o tipo de operação de microcrédito você faz? É individual ou em grupo? Se grupo, foi fácil formá-lo? Como foi formado? Você já trocou de grupo?
3. Você percebeu alguma diferença na forma de conceder o crédito depois que o Vivacred se juntou com o Crediamigo? Pode dizer qual (is)?
4. Você já conhecia o Crediamigo? Como?
5. Quanto você consegue por mês com o exercício de sua atividade produtiva? Algum componente familiar trabalha com você?
6. Onde costuma comprar matéria prima?
7. Onde costuma efetuar suas vendas? E onde se localizam seus principais clientes?
8. Como você faz o controle do seu negócio?
9. O que considera mais importante para poder realizar o seu negócio?
10. Quais mudanças o microcrédito causou em sua vida comercial e familiar?
11. O que você acha da assistência que o agente de crédito concede aos beneficiários do microcrédito?
12. O que você acha dos produtos de microcrédito e das condições que lhe são oferecidas?
13. O que você acha da garantia que é dada pelo grupo solidário?
14. Você já foi chamado a participar de algum grupo solidário? Por que aceitou? Por que não aceitou?
15. Você pretende se manter cliente do Viva Cred/Crediamigo? Se não, por quê?

## APÊNDICE D

### Definição dos Termos

**Accountability** – Obrigação permanente de prestar contas sobre o uso de recursos públicos, os resultados alcançados e os critérios de decisão adotados.

**Estado** – A noção de Estado está, neste estudo, relacionada ao Estado Reformado (após 1995). Rodrigues (1998) situou “três linhas básicas de ação para a atual reestruturação do Estado no Brasil: a) a racionalização da máquina pública, através da substituição gradativa do modelo burocrático de administração pública (ênfase no processo) pelo modelo gerencial (ênfase no controle de resultados); b) a descentralização e revisão do pacto federativo (...) nesse novo modelo de Estado não-intervencionista e c) a desestatização em três vertentes – a privatização, (...) a desregulamentação (...) e a *publicização*, que correspondente à transferência para o setor público não-estatal (de direito privado) dos serviços não-exclusivos do Estado”. (RODRIGUES, 1998, p. 32).

**Gestão Estratégica** – “Prática administrativa que instrumentaliza a ação social dentro das organizações, mediante uma orientação utilitarista da busca do êxito dos resultados de negócio, ou seja, a orientação exclusiva para o mercado”. (ANDRADE, 2006, p. 63).

**Gestão Social** – Está mais voltada para uma prática democrática e solidária entre Estado e terceiro setor. O sentido equivocado concedido a este tipo da gestão, conforme observou Tenório (1998), reporta-se ao conceito da gestão estratégica que é movido pela lógica do mercado.

**Governança** – “(...) a noção de governança compreende não só a capacidade do governo de tomar decisões com presteza, mas também sua habilidade de sustentar suas políticas, gerando adesões e condições para o desenvolvimento de práticas cooperativas, o que implica romper com a rigidez do padrão tecnocrático de gestão pública”. (DINIZ, 2000 apud TENÓRIO, 2000, p.49).

**Grupo Solidário** – Consiste na união de um grupo de empreendedores, interessados em obter crédito. Esses integrantes assumem responsabilidade conjunta no pagamento das prestações.

Daí o termo solidário. Todos são tomadores e garantidores do crédito e quem escolhe os componentes do grupo são os próprios empreendedores.

**Microcrédito Produtivo e Orientado** – “É a concessão de empréstimos de baixo valor a pequenos empreendedores informais e microempresas sem acesso ao sistema financeiro tradicional, principalmente por não terem como oferecer garantias reais. É um crédito destinado à produção (capital de giro e investimento) e é concedido com o uso de metodologia específica”. (BARONE, 2002, p. 14).

**Movimento de Publicização** – Trata-se da “transferência para o setor público não-estatal de direito privado da responsabilidade pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder do Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica. (...) A *publicização* deve ser vista sobretudo como uma estratégia administrativa do governo para conseguir uma melhor utilização de recursos públicos escassos, de forma mais eficiente e eficaz”. (RODRIGUES, 1998, p.33).

**New Public Management – Nova Gestão Pública (Modelo Gerencial Puro)** – Movimento surgido na Grã-Bretanha, com “foco no aumento da produtividade e na eficiência do serviço público, com o objetivo de sanar problemas ligados ao modelo burocrático”. (JENKINS, 2006)

**Parceria Estado-terceiro setor** - Escrito nesta ordem (e não terceiro setor-Estado), dá a entender que o Estado dita as regras do jogo.

**Público não-estatal** – Expressão cunhada por Bresser Pereira, então ministro da Administração e Reforma do Estado, em 1995, para definir as organizações que fizessem parte da esfera pública, sem contudo participar do núcleo estratégico (Legislativo, Executivo, Judiciário, cúpula dos ministérios, Ministério Público) ou de suas atividades exclusivas (regulamentação, segurança pública, fomento, seguridade social básica, fiscalização) (BRESSER PEREIRA, 1999, apud KOGA, 2004).

**Setor Público** – O termo público foi reconceituado em 1998, por Emenda Constitucional,



“desvinculando-o do termo estatal, o qual vigorava na Constituição Brasileira, usando-o como sinônimo de interesse de todos”. (ROSSI, 2008, p. 44).

**Sociedade Civil** – “esfera de interação social entre mercado e Estado, composta acima de tudo por esferas mais íntimas (especialmente a família), das associações (principalmente as associações voluntárias), movimentos sociais e formas de comunicação pública.” (COHEN E ARATO, 1995, p. ix, apud KOGA, 2004, p.21).

**Terceiro setor, ONGs e organização de sociedade civil** – No intuito de entender o sentido original da expressão terceiro setor, Salomon e Anheier (1997 apud RODRIGUES, 1998) elencaram suas características: “a) ser organizada, isto é, ter algum grau de institucionalização; b) ser privada, isto é, institucionalmente separada do governo; c) não fazer distribuição de lucros; ser auto-governável; d) ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor”. (SALOMON E ANHEIER, 1997, apud RODRIGUES, 1998, p.31). Neste trabalho, no entanto, o terceiro setor é tratado como integrado às ações sociais, assumindo uma corresponsabilidade com o Estado na promoção de políticas sociais.

**Termo de parceria** – “É um instrumento de fomento que permite, por um lado, a negociação de objetivos e metas entre as partes e, por outro, o monitoramento e a avaliação dos projetos, possibilitando maior transparência dos produtos e resultados efetivamente alcançados pelas entidades. Enquanto instrumento de gestão, aponta para a melhora da qualidade dos serviços prestados, maior eficiência e flexibilidade do controle administrativo na aplicação dos recursos públicos, viabiliza a melhoria dos sistemas de gerenciamento, quer no âmbito da administração pública, quer na esfera das organizações da sociedade civil”. (RODRIGUES, 1998, p. 67).

**Território** – Este termo empregado no título desta dissertação merece especial atenção em um estudo que privilegia as inter-relações socioeconômicas, logo, inevitavelmente espaciais e culturais. Para entender a pluralidade entre cultura e território, os fundamentos teóricos de Haesbaert e Rosendahl (2005) estabelecem um entendimento entre os conceitos de cultura e a ascensão de uma abordagem local do espaço como “uma convivência organizada de pessoas e idéias num mesmo território, com um objetivo comum, compartilhando uma cultura

comum”. (Citado por GOMES PINTO, 2009, p. 8). A questão é ainda mais multifacetada, pois há autores, como Drucker (2003), a postularem a ideia de que “o sucesso do empreendimento não depende apenas da capacidade do empreendedor, mas depende, sobretudo, do ambiente que o cerca. Nesses termos o ambiente passou a ser discutido na sustentabilidade de empreendimentos em um território”. (Citado por GOMES PINTO, 2009, p.12). Boisier (2002) considera importante tramitar da análise da região-objeto para a da região-sujeito, quando o território altera seu *status* de simples produto das relações sociais para agente ou sujeito do desenvolvimento. O território apresenta potencialidades e vocações favoráveis ou não ao desenvolvimento, porém continua intimamente ligado à identidade cultural da região. Neste ponto, é fundamental indicar dimensões a considerar no desenvolvimento local, como segue:

Dimensão Social – que busca a inclusão e os elos de relacionamento social, para resoluções de problemas.

Dimensão Cultural – potencializa valores culturais, saberes populares, códigos de relacionamento e identidade das comunidades;

Dimensão Econômica e Financeira – assegura continuidade de crescimento de oportunidades de desenvolvimento econômico.

Dimensão Institucional – diz respeito à solidez e continuidade das parcerias e dos compromissos estabelecidos entre os diversos agentes e o poder público.

Logo, essas dimensões favorecem uma análise socioeconômica e cultural, a cidadania e a inclusão, porque a cultura, segundo Werthein (2003) citado por Gomes Pinto (2009, p.13-14), é um “estímulo ao capital social”.