



# Cuadernos de RSO

**Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las  
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

- 9 Editorial**
- 11 La Economía del Don: modelos y realidades**  
Carlos Hoevel (Argentina)
- 27 Estrategias éticamente justificadas de afrontamiento del sobrepeso y obesidad a través del sistema impositivo**  
Omar França (Uruguay)
- 41 Microcrédito com responsabilidade individual. Análise da possibilidade de criação de valor compartilhado**  
Livia Tiemi Bastos y José Augusto Giesbrecht da Silveira (Brasil)
- 54 O papel dos atores da cadeia reversa no desenvolvimento de uma cooperativa de coleta seletiva de resíduos sólidos no Brasil**  
Ana Carolina Simões Braga y Dimária Silva e Meirelles (Brasil)
- 69 Cuarto Estado Financiero Sintético y su uso como estado proyectado en la evaluación social de las decisiones de inversión**  
Darío Andrioli, Natalia Silva y Juan Pablo González (Uruguay)
- 89 Galp Voluntária: um programa de sucesso**  
Ana Nave y Arminda do Paço (Portugal)
- 101 Turismo, naturaleza y conservación del patrimonio natural y socio-cultural de Ciudad de México**  
Bertha Palomino y Gustavo López Pardo (México)
- 113 BOOK REVIEW**  
**Economía del Don. Perspectivas para Latinoamérica. Octavio Groppa y Carlos Hoevel (eds)**  
Comenta: Cecilia Sturla (Argentina)
- 117 TERCER SECTOR**  
**El caso de Aldeas Infantiles SOS Uruguay**  
Leticia Soust y María Paz Mangado (Uruguay)

# Microcrédito como responsabilidade individual: análise da possibilidade de criação de valor compartilhado

## RESUMO

O objetivo central deste estudo é levantar indícios de como a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito contribui para a criação de valor compartilhado no caso de bancos comerciais. Os resultados deste trabalho de pesquisa têm implicações teóricas para a literatura do microcrédito, mediante o estudo aprofundado do contrato de responsabilidade individual de microcrédito, e para a literatura das iniciativas interessadas em atuar na Base da Pirâmide, com a proposta da criação de valor compartilhado. Suas implicações práticas consistem em caracterizar esta forma contratual, o perfil dos agentes de microcrédito, as características-chave da operação de um programa na realidade de um banco comercial, a estrutura de incentivos dos bancos comerciais neste setor e os benefícios em termos de criação de valor para o banco, numa perspectiva de negócios.

**Palavras chave:** Valor, Microcrédito, Valor Compartilhado.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to raise evidences of how the microcredit loan with individual liability contributes to creating shared value in the case of commercial banks. The results of this research have theoretical implications for the microfinance literature, through in-depth study of the microcredit loan with individual liability, and for the literature of the initiatives interested in working with the Bottom of the Pyramid, with the proposal to create shared value. Its practical implications are to characterize this contractual form,

### DATOS DEL AUTOR:

**Livia Tiemi Bastos**

**Título académico:** Mestre em Administração

**Pertenencia institucional:** Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

**Cargo:** Doutoranda em Administração

**CONTACTO:**  
tiemi.livia@gmail.com

**José Augusto Giesbrecht da Silveira**

**Título académico:** Doutor em Administração

**Pertenencia institucional:** Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

**Cargo:** Professor Doutor da FEA/USP

**CONTACTO:**  
jags@usp.br

Recibido: 30/10/2015  
Aceptado: 1/12/2015

the profile of microcredit agents, the key characteristics of the operation of a program in the reality of a commercial bank, the incentive structure of commercial banks in this sector and the benefits in terms of creating value for the bank, on a business perspective.

**Key words:** value, microcredit, shared value.



## INTRODUÇÃO

O microcrédito consiste na oferta de pequenas quantias de crédito (em geral entre US\$ 100 e US\$ 500) à população de baixa renda e a microempreendedores que, em geral, não são atendidos pelo mercado bancário tradicional. O tema tornou-se recorrente após a difusão das práticas inovadoras do Grameen Bank em Bangladesh, com a premiação do Nobel da Paz ao seu fundador, o professor Muhammad Yunus. Grameen significa “rural” ou “vilarejo” na língua bengali, o que expressa o público-alvo do banco (Grameen, 2012), responsável por contribuições metodológicas importantes que são utilizadas em todo o mundo.

Entre os tipos de microcrédito oferecidos pelas instituições no Brasil está o Microcrédito Produtivo Orientado (MPO). Este se caracteriza pela concessão de pequenos empréstimos para mutuários investirem apenas em projetos profissionais e não de consumo individual, como no caso do crédito popular. O MPO é concedido de modo capacitado e assistido, no qual o agente de microcrédito exerce papel fundamental, com base no relacionamento direto e personalizado entre a instituição e o tomador de empréstimo (Monzoni Neto, 2006). No presente estudo, o termo microcrédito será utilizado como referência ao Microcrédito Produtivo Orientado (MPO).

Tradicionalmente, o microcrédito tem sido ofertado por organizações relacionadas com desenvolvimento econômico, com o foco em mulheres operando negócios de pequena escala, clientes por meio de empréstimos em grupo. No entanto, com a expansão e a atração de novos atores no mercado, e também devido às mudanças ocorridas no ambiente institucional, é cada vez mais comum ver organizações lucrativas oferecendo microcrédito mediante outras formas de empréstimos, como os contratos de responsabilidade individual (Karlan & Zinman, 2011). Com a oferta de contratos arriscados a um público pouco habitual em seu negócio, a atuação de bancos comerciais nesse setor levanta questões sobre quais os incentivos que os atraíram para a oferta desses serviços. Essas questões surgem no contexto de negócios comerciais sendo convocados para participar ativamente dos esforços para eliminar a pobreza, com estratégias para servir de modo rentável os consumidores e produtores de baixa renda, antes excluídos dos mercados (Prahalad & Hammond, 2002). O princípio por trás dessas estratégias foi conceituado como valor compartilhado, que envolve criar valor econômico para a empresa de modo que também crie valor para a sociedade ao abordar suas necessidades e desafios (Porter & Kramer, 2011).

O objetivo central deste estudo é levantar indícios de como a forma contratual de responsabilidade individual no microcrédito contribui para a criação de valor compartilhado no caso de bancos comerciais. Especificamente, o estudo: a) elenca os elementos que diferenciam o contrato de responsabilidade individual de microcrédito das formas tradicionais de concessão; b) caracteriza os incentivos e restrições que influenciam a atuação dos bancos comerciais com o MPO; c) verifica se a escolha dessa forma contratual de microcrédito por um banco comercial pode ser explicada pela lógica de negócios da Base da Pirâmide. Para tanto, foi feito um estudo de caso de um banco múltiplo brasileiro, que optou por permanecer anônimo.



## MICROCRÉDITO E A LITERATURA DA BASE DA PIRÂMIDE

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

O marco legal brasileiro estipula a separação do correspondente a 2% do total de depósitos à vista captados por essas organizações para ser aplicado exclusivamente em operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores com renda bruta anual de até R\$ 120 mil, o equivalente a cerca de US\$ 30 mil. A aplicação dessa parcela de recursos compreende tanto o microcrédito voltado ao consumo da população de baixa renda como o voltado para atividades empreendedoras, o MPO. O valor máximo para que um empréstimo seja caracterizado como MPO não pode exceder R\$ 15 mil, ou cerca de US\$ 3.720,00.

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

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

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

Poucas são as evidências empíricas de empresas combinando desempenho social com o desempenho financeiro (Garrette & Karnani, 2010). Estudos comparativos entre as empresas que

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



## ABORDAGEM METODOLÓGICA DO ESTUDO

O trabalho qualitativo consiste em buscar caracterizar o objeto de estudo em seu contexto ou histórico, gerando uma análise mais completa de um objeto em particular, não sendo esta possível por meio dos meios tradicionais da pesquisa quantitativa. A abordagem metodológica exploratória do estudo de caso é caracterizada pelo diferencial da sua etapa de coleta de dados, com o interesse de captar informações que visem descrever e decodificar os componentes do objeto de estudo em sua complexidade. O observador estabelece uma relação direta com o objeto de estudo, buscando primeiro a obtenção de dados descritivos da situação, segundo a perspectiva dos participantes observados, para depois derivar sua interpretação do fenômeno de pesquisa (Neves, 1996). O quadro 1 a seguir apresenta as características principais da abordagem metodológica do presente estudo.

Quadro 1 – Abordagem metodológica

<b>Abordagem</b>	Exploratória e qualitativa.
<b>Método</b>	Estudo de caso.
<b>Perfil da organização</b>	Maior banco privado do Brasil, com atuação no programa de microcrédito premiada internacionalmente.
<b>Validade</b>	Embasamento teórico, clareza e a fácil compreensão pelos participantes da pesquisa dos instrumentos de coleta de evidências.
<b>Confiabilidade</b>	Triangulação das fontes de evidências.
<b>Fontes de coleta de evidências</b>	Entrevistas não estruturadas, observação direta e participante e consulta a documentos e registros em arquivos.
<b>Entrevistas não estruturadas</b>	Três agentes de microcrédito, sendo um deles supervisor de campo, diversos clientes das operações de microcrédito, uma analista de crédito experiente, a gerente de crédito e cobrança e o coordenador geral do programa de microcrédito do banco comercial brasileiro.
<b>Observação Direta e Participante</b>	3 dias acompanhando por 4 horas a rotina dos agentes de microcrédito nas comunidades de Heliópolis e Brasilândia em São Paulo. 3 dias acompanhando entre 2 e 3 horas a rotina dos funcionários da central de operações do programa em São Paulo.
<b>Período de coleta</b>	Junho - Novembro de 2012.



## FORMAS CONTRATUAIS DE MICROCRÉDITO PRODUTIVO ORIENTADO

O microcrédito avançou no final do século XX sob a premissa de reduzir a falha de mercado ocasionada pela assimetria de informação entre as instituições financeiras e os candidatos a mutuários provenientes de classes inferiores de renda. A literatura descreve três principais problemas resultantes dessa assimetria, que restringem o crédito aos candidatos mais pobres. O primeiro problema é a seleção adversa: ao ofertar crédito a taxas de juros mais elevadas o banco reduz sua proporção de tomadores de empréstimos de baixo risco, pois essas taxas atraem indivíduos cuja aversão ao risco é menor, tornando sua carteira mais inadimplente (Stiglitz & Weiss, 1992). O segundo é o problema do risco moral: Como o esforço não é observado pelo banco após o empréstimo ser concedido, com elevadas taxas de juros os tomadores de empréstimo mais pobres enfrentarão poucos incentivos para serem diligentes, aumentando a probabilidade de fracasso do projeto e default – o não pagamento (Stiglitz, 1990; Paulson, Townsend & Karaivanov 2003). O terceiro problema é o passivo limitado: a pobreza é caracterizada pela ausência de bens que possam ser considerados como garantias e atuam como colateral no contrato de concessão de crédito (Paulson & Townsend, 2003).

Esses problemas de assimetria de informação são abordados de forma diferente pelos contratos de concessão de microcrédito. O quadro 2 a seguir mostra as principais diferenças entre a responsabilidade solidária, difundida pelo Grameen Bank, e a responsabilidade individual, conforme observado no estudo de caso do banco comercial brasileiro. A característica chave que possibilita o microcrédito solidário é a transferência dos custos de seleção, avaliação e monitoramento para os membros do grupo de empréstimo. Em contrapartida, o contrato de responsabilidade individual só é possível porque estes custos são assumidos pelo agente de microcrédito, e apenas em parte repassados ao banco. Os agentes de microcrédito gerenciam sua carteira de crédito com tarefas análogas a de um gerente convencional de contas bancárias, com o diferencial de ter toda a sua operação dissociada da estrutura física de uma agência. Sua remuneração era também inferior a de um gerente de contas em uma agência bancária.

Para que o programa de microcrédito com responsabilidade individual em um banco comercial seja possível, é crucial que os agentes de microcrédito sejam profundamente capacitados para desempenhar as funções de gerente de contas fora da agência. Eles recebem treinamentos sobre análise de crédito, técnicas de cobrança e de vendas, gestão financeira, ética, contabilidade e orientação específica sobre o produto e a metodologia de concessão do microcrédito.

No banco comercial brasileiro estudado, os agentes eram selecionados com base em sua experiência anterior em programas de microcrédito solidário ou em outros tipos de concessão de crédito. Caso o agente seja residente na comunidade onde irá atuar, ou a conheça por outros motivos, terá preferência. O perfil do agente de microcrédito é uma pessoa extrovertida, de fácil relacionamento, que lida bem com as pessoas, atenta aos detalhes, e disposta a passar o dia inteiro em campo, coletando informações e gerando pareceres de modo informal, construindo grande capital social. Por trabalharem em comunidades com menor acesso a meios de transporte, os agentes costumam caminhar longos trajetos, subindo e descendo morros de favelas, muitas vezes fazendo seus caminhos em companhia de outros agentes.

Quadro 2 – Comparativo entre as formas contratuais de concessão de microcrédito

	Responsabilidade Individual	Responsabilidade Coletiva
<b>Seleção adversa</b>	Processo de seleção detalhado e pessoal, com o agente de microcrédito responsável pela classificação (sorting) e triagem (screening) dos candidatos baseadas em informações coletadas presencialmente e documentadas por meio de fotos no smartphone.	O processo de seleção é pouco burocrático, mas rigoroso. Os candidatos tem que fazer um curso de formação sobre a metodologia e ao final passar em um exame. A classificação (sorting) é feita pelos próprios candidatos, os quais costumam se agrupar com membros com mesmo perfil de risco.
<b>Risco moral</b>	Julgamento do agente de microcrédito tem maior importância. Este é baseado na construção de confiança entre o agente e o mutuário, por meio de visitas constantes ao local de trabalho do mutuário, assim como o acúmulo de capital social do agente na comunidade em que atua, mediante triangulação de dados com entrevistas informais com vizinhos e colegas do mutuário.	O monitoramento dos pares (peer monitoring) quanto à utilização dos recursos do empréstimo influencia os mutuários a cumprirem com o projeto, assim os membros têm maior incentivo a pagar o empréstimo e evitar default.
<b>Passivo limitado</b>		Colateral Social: outros membros do grupo se responsabilizam por cobrir o default de um mutuário. Pressão dos pares (peer pressure) para que o pagamento seja efetuado e não prejudique os demais membros do grupo.
<b>Decisão de Concessão</b>	Cabe ao agente de microcrédito efetuar uma sondagem bem detalhada para a pré-análise de crédito, além de elaborar o levantamento socioeconômico e seu parecer pessoal com base nas informações coletadas in loco. A decisão da concessão é tomada por um analista de crédito mais experiente e o processo é facilitado pela plataforma virtual que confere agilidade à troca de informações entre os agentes e ele.	Cabe aos candidatos selecionar os demais membros que participarão do seu grupo e eleger um líder do grupo. A instituição de microfinanças avalia se todos os membros têm conhecimento suficiente sobre a metodologia de concessão. Os membros decidem quem será o primeiro a receber um empréstimo e os demais só podem receber depois que o primeiro pagar tudo o que deve.
<b>Monitoramento</b>	Parte da rotina diária ou semanal do agente de microcrédito, que efetua visitas formais e informais, conversa com diversas pessoas na comunidade onde atua, procura manter-se presente na vida dos mutuários. Agentes são recompensados em dinheiro por manterem baixa a taxa de inadimplência de sua carteira.	Membros do grupo acompanham de forma próxima o comportamento dos demais membros, e verificar se estão comprometidos com o pagamento do empréstimo. Caso falhem em monitorar e um mutuário dê default, poderão perder a chance de conseguir seu empréstimo e ainda deverão cobrir o default do colega de grupo.

Para permitir a boa elaboração de sondagem por parte dos agentes fora da estrutura da agência bancária, atuando de forma “branchless”, o banco decidiu investir no uso intensivo da tecnologia. Os agentes utilizam smartphones para tirar fotos do local, dos extratos e comprovantes, anotar as receitas e despesas, de modo a calcular um demonstrativo do resultado do exercício simplificado e a capacidade de pagamento e endividamento do futuro cliente. Com o uso de uma plataforma de operação baseada em tecnologia móvel e processos muito bem estabelecidos de comunicação interna, o dilema de como chegar ao cliente certo é facilitado. O uso intensivo de tecnologia atribui vantagem competitiva ao banco comercial, pois é fruto da constante inovação nos processos e ferramentas para permitir o melhor trabalho dos agentes de microcrédito a campo.

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





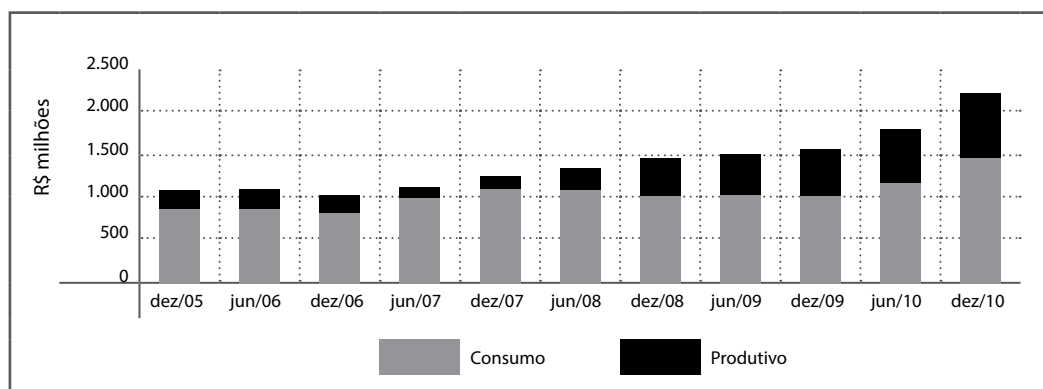
## INCENTIVOS E RESTRIÇÕES PARA OS BANCOS COMERCIAIS

O mercado de microcrédito no Brasil apesar de recente dispõe de normas já bem estabelecidas. Entre 2003 e 2012, um conjunto de leis e medidas provisórias entraram em vigor orientando a atuação de bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial e da Caixa Econômica Federal. O marco legal estipula a separação do correspondente a 2% do total de depósitos à vista captados por essas organizações para ser aplicado exclusivamente em operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores com renda bruta anual de até R\$ 120 mil (Lei nº 10.735, 2003; Lei nº 11.110, 2005; Lei nº 12.666, 2012), cerca de US\$ 30 mil. Assim sendo, a aplicação dessa parcela de recursos compreende tanto o microcrédito voltado ao consumo da população de baixa renda como o voltado para atividades empreendedoras, o MPO. O valor máximo para que um empréstimo seja caracterizado como MPO não pode exceder R\$ 15 mil, ou cerca de US\$ 3.720,00.

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

Um dos efeitos do crescimento das medidas do governo de apoio e incentivo às operações de microcrédito é o avanço dos serviços bancários a pessoas antes excluídas do mercado tradicional. Entre os anos de 2005 e 2011 houve um acréscimo de 34 milhões de clientes ao sistema financeiro tradicional, fenômeno conhecido como bancarização (Brasil, 2012). No entanto, os bancos comerciais em geral têm investido com certa resistência nos programas de microcrédito, ou mesmo têm optado pela devolução ao Banco Central do valor na forma de compulsório. Uma das explicações para isso é que a legislação até 2011 transferia para os bancos a decisão sobre em qual tipo de microcrédito investir – consumo ou produtivo. Conforme observado no gráfico 1, a escolha predominante dos bancos, desde a formalização da modalidade de MPO em 2005, foi o microcrédito para consumo.

Gráfico 1 – Composição da aplicação dos recursos do microcrédito.



Fonte: BACEN, 2011.

Livia Tiemi Bastos e José Augusto Giesbrecht da Silveira – Microcrédito com responsabilidade individual. Análise da possibilidade de criação de valor compartilhado

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

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

No caso particular dos programas de microcrédito dos bancos comerciais existem dois principais gatilhos para a ação. De um lado há um esforço do governo no estabelecimento de leis e instituições cobrando ações e posicionamentos específicos. No entanto, esse esforço unicamente não explica a opção dos bancos comerciais pela oferta de serviços de microcrédito, uma vez que a alternativa de depósito compulsório da parcela devida permanece atraente, ao se considerar os custos e recursos envolvidos na implantação desses serviços. Por outro lado, o mercado pode ser o fator relevante, seja mediante os potenciais ganhos de valor tangível ou intangível que os serviços de microcrédito podem gerar ao banco. Com efeito, a proposição de criação de valor compartilhado pode ser explicativa, uma vez que a atuação dos bancos comerciais nos programas de microcrédito de responsabilidade individual considera que em sua função de lucros seja contabilizada como contribuição positiva a promoção da economia popular (Pimentel & Kerstenetzky, 2008).

Duas proposições iniciais podem ser inferidas. Em primeiro lugar, o sucesso das formas contratuais de responsabilidade individual e coletiva está intimamente relacionado com as características institucionais e culturais de cada situação. O grupo de incentivos aos quais os mutuários estão expostos é diferente para cada forma contratual e, portanto, os possíveis efeitos sobre o bem estar dos mutuários dos empréstimos individuais ou grupos solidários são diferentes. Entretanto, essas proposições não são compatíveis com a visão da criação de valor compartilhado, uma vez que não compreendem a lógica de negócios, o contexto da empresa e seus objetivos organizacionais.

Assim, uma terceira proposição pode ser desenvolvida no que concerne às motivações que levam os bancos comerciais a atuar nesse mercado. Um banco comercial desenvolverá um programa de microcrédito de responsabilidade individual por dois principais motivos: o incentivo institucional, mediante leis eficientes e formuladas de forma a orientar e fomentar a atuação das organizações; e o incentivo de mercado, visando criação de valor tangível, mas principalmente, quando reconhecer oportunidade de ganhos de marca e reputação, a criação de valor intangível. Uma ramificação dessa proposição é o incentivo de mercado estar aliado ao interesse do banco em atuar na Base da Pirâmide, considerando que em sua função de lucros seja contabilizada como contribuição positiva a promoção dos ganhos sociais de acesso ao mercado financeiro.



## criação de valor compartilhado mediante o microcrédito

O presente estudo buscou identificar se o princípio do valor compartilhado estaria presente nas estratégias da operação de microcrédito por meio da forma contratual de responsabilidade individual. A literatura da Base da Pirâmide reconhece o acesso aos serviços financeiros entre as principais necessidades e desafios a serem superados pelos indivíduos deste segmento socioeconômico, pois esse acesso permite chances maiores de ganhar escala e melhorar a qualidade da produção e criação de valor pelos microempreendedores deste segmento (London, Anupindi & Sheth, 2010).

O quadro 3 a seguir apresenta o resumo das observações coletadas em campo sobre o estudo de caso, que resultam nos indícios da criação de valor compartilhado por meio do contrato de responsabilidade individual no programa de microcrédito de um banco comercial. No entanto, o programa está no ar há menos de uma década, o que o torna extremamente novo num banco com quase um século de história. Nesse tempo, o programa alcançou a faixa de 30 mil empréstimos concedidos por meio do MPO, em valor total próximo à faixa de R\$ 90 milhões, o que representa cerca de 2% do total de operações de crédito a clientes do banco apenas em 2012 e 11% do total de operações de crédito a micro, pequenas e **médias** empresas no mesmo ano. Argumenta-se também que, devido ao desenho do programa, seu foco não é a Base da Pirâmide, mas segmentos intermediários, apesar de abordar mutuários com algum tipo de restrição aos serviços financeiros. Em particular, o interesse deste banco comercial brasileiro é compreender a realidade e atrair cada vez mais clientes que atuam no mercado informal, muitos ainda não bancarizados.

Quadro 3 – Indícios da possibilidade de criação de valor compartilhado

Criação de Valor Compartilhado	MPO Responsabilidade Individual
Abordar as necessidades e desafios dos segmentos socioeconômicos mais carentes da sociedade.	Acesso dos habitantes de comunidades carentes atendidas pelo programa aos serviços financeiros ofertados pelo banco.
Criar valor para a sociedade.	Inclusão e educação financeira, oferta de serviços por meio de ambiente institucional formal, mesmo que o empreendedor seja informal, capacitação de negócios e aumento de autoestima dos mutuários.
Criar valor para a empresa.	Acesso a novos mercados, bancarização, captação e fidelização de novos clientes, inteligência de mercado sobre segmento de difícil acesso, desenvolvimento de tecnologias e processos novos, ganhos de reputação transpostos a outros segmentos de clientes.

Apesar da baixa magnitude do programa em relação à atuação total do banco, o que não permite que seja um programa lucrativo ao banco, ou que ao menos cubra seus custos operacionais, um fato interessante é o reconhecimento internacional em 2012 do programa de microcrédito do banco. O case do programa de microcrédito foi ganhador para o Brasil do prêmio específico que reconhece contribuições do setor privado para as metas do milênio estabelecidas pela ONU para promover, entre outros objetivos, a redução da pobreza. Este prêmio

representa a apropriação de ganhos de reputação importantes do banco comercial brasileiro, rendendo-lhe valor intangível.

O programa está completamente alinhado com a estratégia de sustentabilidade da empresa, como confirmou a seguinte frase de um dos gerentes: *“queremos dar o crédito certo que o cliente necessita para que ele ‘não se afogue’”*. Essa afirmação engloba tanto as características de concessão de crédito como de orientação e capacitação dos mutuários. Alguns dos resultados esperados do programa são: conhecer de perto a realidade dos clientes com restrição a serviços financeiros e/ou que atuem no mercado informal, atraí-los para o banco, capacitá-los e crescer junto com eles, conquistar sua confiança e ser a primeira escolha de banco deles, fornecer o crédito certo aos clientes certos, cumprir com a legislação que regula a oferta de microcrédito, e futuramente, desenhar um programa financeiramente sustentável, que tenha integração com a atuação das agências bancárias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta implicações teóricas relevantes para a lacuna observada nas duas plataformas teóricas abordadas: microcrédito e criação de valor compartilhado. Ao lançar luz sobre esta forma contratual de concessão de microcrédito, o estudo contribui para diferenciar as formas de responsabilidade individual em relação à responsabilidade coletiva no microcrédito, assunto pouco abordado na literatura, em particular mediante evidências empíricas de iniciativas de mercado. Além disso, contribui para sugerir fatores de sucesso na escolha e capacitação dos agentes de microcrédito, bem como a operação do programa em um banco comercial. Como a relação entre a particular forma contratual de microcrédito estudada e a criação de valor compartilhado ainda não foi extensivamente abordada pela literatura, a implicação prática deste estudo compreende na busca de evidências iniciais desta relação.

As informações aqui apresentadas têm como objetivo fomentar a discussão sobre a atuação de bancos comerciais no microcrédito, mediante contratos de responsabilidade individual. No entanto, acredita-se que as considerações aqui desenvolvidas sejam também de aproveitamento para as demais instituições atuantes nesse setor, não sendo exclusivas para os bancos comerciais. Espera-se que as organizações possam, a partir deste estudo, desenvolver programas de microcrédito alinhados às suas estratégias empresariais, de modo a potencializar a criação de valor compartilhado.

Novos questionamentos podem se desdobrar do presente artigo, os quais constituem sugestões para propostas de pesquisas futuras. Como é a estrutura organizacional e o desenho da atuação de um programa de microcrédito de responsabilidade individual e qual o seu impacto na criação de valor? Como a escolha da orientação filosófica da organização influencia o desenvolvimento das atividades gerenciais do programa de microcrédito? Recomenda-se a realização de estudos de campo, tanto de caráter qualitativo como quantitativo, para que seja possível acumular evidências empíricas do funcionamento dessa forma contratual de microcrédito no contexto dos negócios que atuam na Base da Pirâmide.

## BIBLIOGRAFIA

- **BRASIL (2012). Ministério da Fazenda.** Crescer deve alavancar programas sociais. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br>>. Acessado em 20 de Junho, 2012.
- **Garrette, B., & Karnani, A. G.** (2010). Challenges in marketing socially useful goods to the poor. *California Management Review*. Forthcoming.
- **Grameen** (2012). Grameen Bank – Bank of the poor. Disponível em: <http://www.grameen-info.org>. Acessado em: 07/11/2012.
- **Karlan, D., & Zinman, J.** (2011). Microcredit in theory and practice: Using randomized credit scoring for impact evaluation. *Science*, 332(6035), 1278-1284.
- Lei nº 10.735 de 11 de Setembro (2003). Diário Oficial – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.735.htm). Acessado em 20 de Junho, 2012.
- Lei nº 11.110 de 25 de Abril (2005). Diário Oficial – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/111110.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/111110.htm). Acessado em 20 de Junho, 2012.
- Lei nº 12.666 de 14 Junho (2012). Diário Oficial – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Lei/L12666.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12666.htm). Acessado em 20 de Junho, 2012.
- **London, T., Anupindi, R. & Sheth, S.** (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63(6), 582-594.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- **Monzoni Neto, M.** (2006). *Impacto em renda do microcrédito: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito Popular Solidário* (São Paulo Confia), no município de São Paulo (Doctoral dissertation).
- **Neves, J. L.** (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1(3), 2.
- **Paulson, A. L., Townsend, R. M. & Karaivanov, A.** (2003). *Distinguishing limited commitment from moral hazard in models of growth with inequality* (No. WP-03-06). Federal Reserve Bank of Chicago.
- **Pimentel, V. & Kerstenetzky, C. L. (2008).** *Microcrédito: por que os bancos privados não bancam*. Faculdade de Economia da Universidade Federal Fluminense. Texto para discussão, (242). Disponível em: [http://www.uff.br/econ/download/tds/UFF\\_TD242.pdf](http://www.uff.br/econ/download/tds/UFF_TD242.pdf). Acessado em: 10 de novembro, 2014.
- **Porter, M. E. & Kramer, M. R.** (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- **Prahalad, C. K. & Hammond, A.** (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-59.
- **Sen, A. (1999)** *Development as freedom*. New York: Alfred A Knopf.
- **Stiglitz, J. E.** (1990). Peer monitoring and credit markets. *The World Bank Economic Review*, 4(3), 351-366.
- **Stiglitz, J. E. & Weiss, A.** (1992) Asymmetric information in credit markets and its implications for macro-economics. *Oxford Economic Papers*, 694-724.
- **Vogel, D.** (2005). The low value of virtue. *Harvard Business Review*, 83(6), 26.