



ESTUDO DE CASO DO CEAPE MARANHÃO

Dezembro de 2003



IETS – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade

Presidente

Simom Schwartzmann

Diretoria

André Urani (diretor executivo)

Manuel Thedim

José Guilherme Almeida Reis

Equipe IETS nesse projeto:

Adriana Fontes

Celina Tura

Giovani Quintaes

Manuel Thedim

Terence Gallagher

Apresentação

O microcrédito é um dos serviços fundamentais para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos e, atualmente, está em voga no país.

O CEAPE/MA é uma das entidades pioneiras neste campo, tendo iniciados suas atividades em 1989. O caminho foi longo, mas se tornou uma referência na área de microcrédito, não só dentro do Sistema CEAPE mas também em termos nacionais, graças aos seus resultados alcançados desde então. Atualmente é a maior instituição de microfinanças da sociedade civil em termos de clientes ativos.

Seus números dizem por si só. Sua carteira ativa atingiu, em setembro de 2003, R\$ 4.641.332,00, sendo que a esta ocasião já havia emprestado cerca de R\$ 13.981.287,00. O número de pequenos empreendedores atendidos, em outubro do presente ano, alcançava 9.186 e dos funcionários 80, dos quais 41 eram técnicos em crédito. Além disso, há vários anos tem obtido resultados positivos.

Por tudo isso e por ser considerado uma referência nacional, entendemos que seria interessante realizar um estudo de caso da instituição, na esperança que, assim, pudesse contribuir para o desenvolvimento da questão no país e para a difusão desta ferramenta.

Contudo, a realização deste estudo de caso não teria sido possível sem o apoio do Ministério do Trabalho. Também devemos agradecer ao CEAPE/MA, que abriu as suas portas para a realização deste documento. Merecem especial agradecimento os que se disponibilizaram em conceder entrevistas para este trabalho. Por fim, deve-se parabenizar os vários indivíduos que possibilitaram que estes resultados fossem alcançados, como os destacam-se seus conselheiros, gestores e funcionários.

Índice

I)	Introdução.....	5
II)	Análise sócio-econômica do Maranhão.....	9
III)	O CEAPE/MA.....	20
	III.1) Missão, objetivos e visão.....	20
	III.2) História.....	21
	III.3) O modelo do CEAPE/MA.....	25
IV)	Análise dos Indicadores de Desempenho do CEAPE/MA.....	61
IV)	Pontos positivos, Limites, Externalidades e Desafios do CEAPE/MA.....	68
V)	Considerações Finais.....	73
VI)	Material de Consulta.....	75

I) Introdução

As microfinanças podem ser entendidas como a prestação de serviços financeiros para aqueles que não possuem acesso aos mesmos, principalmente a crédito e tem sido vista como uma ferramenta de promoção do desenvolvimento econômico.

O modelo de microfinanças, para alguns autores, se baseia em algumas concepções. A primeira delas é entender que as instituições microfinanceiras devem ser, necessariamente, auto-sustentáveis – substituindo, assim, a idéia da concessão de empréstimos com taxas de juros subsidiadas – e destaca-se a preocupação com a sobrevivência e eficiência das instituições e programas de tal natureza. Sob este aspecto ressalta-se a importância dos ganhos de escala para o alcance da auto-sustentabilidade, na medida em que os montantes individuais dos empréstimos são reduzidos. Além disso, considera-se que as pessoas de rendas mais baixas estão dispostas e podem pagar pelo serviço de acesso a crédito. Entende-se, ainda, que utilizando metodologias específicas reduz-se não só os custos operacionais mas também as taxas de inadimplência. Por fim, uma característica na concessão destes empréstimos é que se baseiam no caráter do tomador. No desenvolvimento desta nova abordagem foi de crucial importância a experiência do Grameen Bank em Bangladesh na década de 1970.

O Brasil possui certas particularidades em relação aos outros países em desenvolvimento quando se trata da questão microfinanças. O nosso sistema financeiro é altamente desenvolvido e, em virtude disso, há outras modalidades de crédito disponíveis para os microempreendedores. Entre estas pode-se citar: o crédito ao consumidor, a difusão da compra à prazo, cartões de crédito e de grandes lojas varejistas, empréstimos fornecidos por agiotas, créditos dos fornecedores e empréstimos baseados em relações pessoais (Boucinhas & Campos Auditores Independentes, 2002).

Considerando as instituições microfinanceiras brasileiras também pode-se ressaltar algumas características. Existem cerca de 170 instituições (Planet Rating, 2003), entretanto a grande maioria opera sem escala significativa. Segundo informações presentes em Planet Rating (2003), as 10 maiores entidades respondiam por 70% do mercado nacional, sendo que o Banco do Nordeste, através do Programa Crediamigo, detinha 50% dos clientes ativos do

país. Elas podem ser de quatro tipos: instituições da sociedade civil sem fins lucrativos, tanto especializadas – normalmente afiliadas a redes internacionais de microcrédito – como não especializadas; entidades fruto de iniciativas governamentais; e instituições financeiras tradicionais, especializadas (como as Sociedades de Crédito ao Microempreendedor) ou não. O desempenho delas pode ser entendido como médio em comparação ao contexto internacional. Além disso, o setor de microfinanças no país ainda possui um peso pequeno, mas vem crescendo; contudo, muitas organizações têm tido um crescimento lento e, em alguns casos, retração. Ademais, a taxa de penetração do setor no Brasil é considerada baixa, girando em torno de 2%, em 2001, segundo estimativas de Nichter, Goldmark e Fiori (2002) ou de 4% nos cálculos da Planet Rating (2003).

Um traço interessante para o caso em questão é que o Nordeste concentra a grande maioria dos clientes de microcrédito do país. Em 2001, esta região respondia por 73% dos mesmos. Assim mesmo, neste ano e nesta área, a taxa de penetração era bem maior do que a média nacional: 4,6%; porém ainda baixa (Nichter, Goldmark e Fiori, 2002).

Convém abordar um pouco da história do Sistema CEAPE, que era uma rede afiliada a Acción Internacional e atualmente está presente em 11 estados do Brasil. O primeiro Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (CEAPE) criado foi o do Rio Grande do Sul, em 1987, por iniciativa da Acción Internacional e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), encabeçados pelos seus respectivos consultores Valdi de Araújo Dantas e Arabela Estrela Rota, contando com a cooperação do setor empresarial local. Este CEAPE decorreu do sucesso de um projeto piloto em Porto Alegre, que utilizava a metodologia do grupo solidário.

A partir do êxito do CEAPE/RS, o UNICEF e a Acción decidiram expandir a experiência para os estados do Nordeste. As entidades criadas neste segundo momento foram o CEAPE do Maranhão e o CEAPE do Rio Grande do Norte. Posteriormente, em 1990, os três CEAPes existentes decidiram criar a Federação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (FENAPE), que a partir de 2000 passou a se chamar CEAPE/Nacional, que tem como objetivo coordenar e prestar assistência técnica aos vários Centros da rede. Pretendia-se, também, desta forma,

ampliar a cobertura de atendimento em seus Estados e expandir o programa aos demais estados da Federação.

Assim, com apoio do UNICEF e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), foram criados os outros oito Centros de Apoio aos Pequenos Empreendimentos, que existem atualmente, nos Estados de Pernambuco, Sergipe, Goiás, Paraíba, Pará, Bahia, PiauÍ e EspÍrito Santo.

Todos os CEAPes, apesar de serem entidades independentes, possuem diretrizes e metodologias semelhantes. Uma das características comum é a pareceria com entidades empresariais locais. Contudo, deve-se ressaltar que a busca por parcerias do Sistema CEAPE não se restringe a estes.

Em dezembro de 2002, o Sistema CEAPE em seu conjunto contava com uma carteira ativa de R\$ 17.718.971,00, 28.375 clientes ativos (sendo 17.800 novos) e 162 técnicos em crédito.

O CEAPE do Maranhão foi o segundo a ser criado e foi adquirindo grande participação e importância dentro do Sistema CEAPE. Em termos percentuais, seus clientes ativos representavam cerca de 28%, sua carteira ativa 26% e seus técnicos 22% de todo o Sistema CEAPE em conjunto. Além disso, se tornou uma referência na área no país.

O presente estudo de caso tem como objetivo analisar a trajetória do CEAPE/MA, buscando perceber os elementos que permitiram que a mesma se tornasse uma referência no Brasil. Para isso se destacará o modelo adotado, os avanços obtidos e as dificuldades ainda existentes. Com isso pretende-se contribuir com outras instituições microfinanceiras e com o CEAPE/MA.

A metodologia utilizada apoiou-se em entrevistas semi-estruturadas, com atores chaves da instituição de todos os níveis e de clientes. O trabalho de campo foi desenvolvido na semana de 24 a 28 de novembro do presente ano. Além disso, foram consultadas fontes primárias e secundárias de informação, tais como atas, balanço, relatórios de atividade, formulários de concessão de crédito e outros documentos. Deve ser ressaltado que a maior parte do conteúdo deste documento está baseado no material colhido nas entrevistas.

Este documento está composto por cinco seções, além desta introdução e das referências bibliográficas. A segunda seção busca desenhar o contexto sócio-econômico do Estado do Maranhão, enfatizando as características dos pequenos empreendimentos.

A terceira seção aborda características do CEAPE/MA, destacando sua missão, objetivos e visão institucional; sua história; e o seu modelo adotado pelo CEAPE/MA. Nesta última dá especial atenção aos aspectos: estruturação da entidade; público-alvo e características dos pequenos empreendedores atendidos; metodologia de concessão de crédito; modelo de gestão; política de cobrança; e a atividade de assessoria e acompanhamento.

A quarta seção apresenta uma análise do desempenho da instituição, focando no período 1998-2003 em virtude da disponibilidade dos dados. Na seção seguinte, analisa-se os principais aspectos positivos, os limites e desafios atuais do CEAPE/MA. Encerra-se este estudo de caso com considerações finais, que tratam dos principais motivos que fazem da instituição uma referência nacional. Não se pretende com estas considerações trazer uma resposta definitiva e sim contribuir no alcance do entendimento sobre esta questão.

II) Análise sócio-econômica do Maranhão

Caracterização geral

O Estado do Maranhão abriga uma população de cerca de 5,6 milhões, segundo o Censo 2000, o que representa 3,3% da população brasileira. O Maranhão é dividido em 217 municípios, sendo que o maior deles em termos populacionais é a capital, São Luís, com 870 mil habitantes (15,4% da população total do estado). Com uma área de quase 332 mil km², a densidade do Maranhão é de 17 hab/ km², menor que a média nacional de 19,9km².

Maranhão é o estado brasileiro que possui menor taxa de urbanização. Embora o percentual da população que vive em área urbanas tenha crescido quase 50% na década de 1990, apenas 60% da população do estado vive em áreas urbanas, enquanto a média brasileira é de 81%. A representatividade da área rural é um elemento fundamental a ser considerado quando se analisa os indicadores sócio-econômicos do estado.



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano, 2003.

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) do Maranhão, em 2000, é de 0,64 ocupando o último lugar dentre os 27 estados, embora segundo a classificação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o estado se situe entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano (IDH-M entre 0,5 e 0,8). Com relação aos componentes do IDH-M de longevidade e renda, o Maranhão também apresenta os piores índices entre os estados, com exceção dos indicadores de

Educação, que fica apenas melhor que Alagoas, Piauí e Paraíba (Atlas de Desenvolvimento Humano, 2003).

O estado, entretanto, apresentou melhorias no índice de desenvolvimento humano em relação a 1991 (IDH era de 0,54). Segundo o Perfil do Estado do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, a dimensão que mais contribuiu para esta melhoria foi a de educação. Também segundo esse estudo, se o Maranhão mantivesse a taxa de crescimento do IDH-M observada entre 1991 e 2000, levaria 15,5 anos para alcançar Distrito Federal, o Estado com o melhor IDH-M do Brasil (0,844) (Atlas de Desenvolvimento Humano, 2003).

A dimensão renda é a que coloca o Maranhão em situação mais precária. O Maranhão é o estado mais pobre do Brasil. Nesse estado, em 2002, cerca de 62% da população pertence a famílias com renda inferior a linha de pobreza e 30% às famílias com renda inferior a linha de indigência ou extrema pobreza, segundo dados da Pnad/IBGE. No Brasil, esses percentuais são de cerca de 33% e 13%, respectivamente.¹ Para se ter uma idéia de números absolutos, pode-se dizer que no Maranhão 3,5 milhões de pessoas podem ser consideradas pobres e 1,7 milhões indigentes, segundo o critério de renda.

Indicadores de pobreza e desigualdade no Maranhão

	1992	2002
Renda domiciliar per capita	127	175
Grau de pobreza		
Porcentagem de pobres	68,2	61,6
Porcentagem de indigentes	38,8	30,1
Grau de desigualdade		
Índice de Theil	0,53	0,74
Coeficiente de Gini	0,53	0,57
Razão entre a renda apropriada pelos 10% mais ricos e os 40% mais pobres	15,8	18,4
Razão entre a renda apropriada pelos 20% mais ricos e os 20% mais pobres	20,4	19,2
Porcentagem da renda apropriada pelos 1% mais ricos da distribuição de renda	10,0	17,6

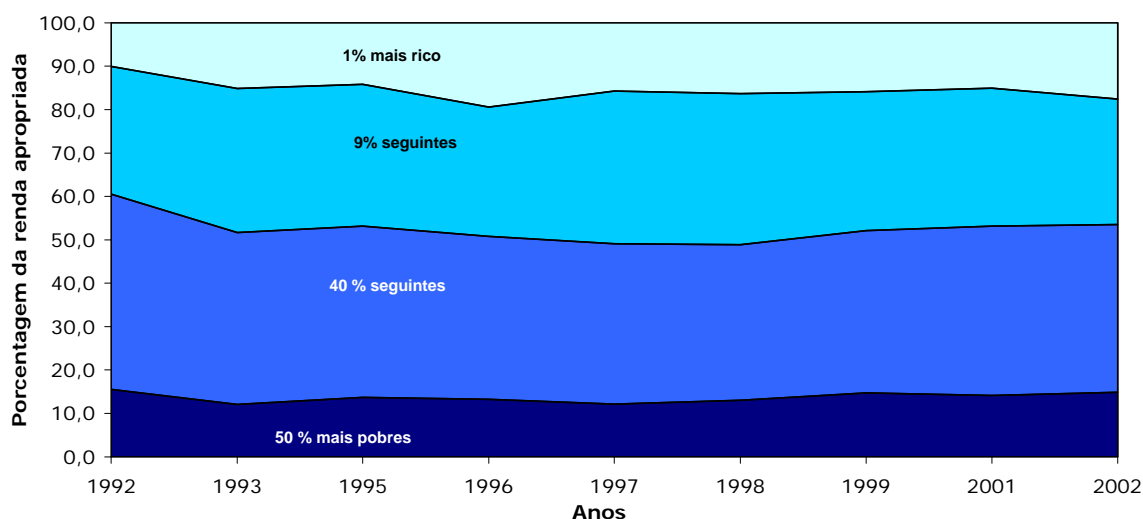
Fonte: IETS com base nas informações disponíveis na Pnad/IBGE.
Nota: Valores expressos em Reais de setembro de 2002.

¹ Os cálculos das linhas de pobreza e indigência seguem a metodologia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). No caso do Maranhão a linha de pobreza é estimada em R\$124 mensais, valor de setembro de 2002, enquanto o valor da linha de indigência é de 62 reais.

A renda domiciliar per capita do Maranhão é de R\$175 (em reais de setembro de 2002), menos que a metade da renda média brasileira e mais de quatro vezes menor que a renda do estado mais rico (Distrito Federal – 739 reais).

A pobreza no Maranhão está relacionada à escassez de recursos, mas também a sua má distribuição. Em 2002, a desigualdade de renda no estado medida pelo Índice de Theil é de 0,74 e pelo Índice de Gini é de 0,57, valores próximos ao da média do Brasil, considerado um país extremamente desigual. Para se ter uma idéia dessa desigualdade, a parcela da população que compõe os 10% mais ricos absorvem 46% do total da renda do Maranhão, como podemos observar no gráfico abaixo. Se considerarmos apenas as pessoas que compõem o grupo dos 1% mais ricos, representam 18% da renda total. Esse percentual no Brasil é de 13%. Destaca-se ainda que embora o Maranhão não seja o estado com maior desigualdade (8º lugar) é um dos estados onde a desigualdade mais cresce (Pnad, 2002).

Evolução da renda apropriada pelos centésimos da distribuição Maranhão



Fonte: Elaborado pelo Instituto de Estudo do Trabalho e Sociedade(IETS) com base nas informações disponíveis na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD).

Uma outra forma de analisar as condições de vida no Maranhão é analisar os indicadores de habitação. Enquanto na média brasileira, 96% dos domicílios são construídos com material durável, no Maranhão esse percentual não chega a 70%. Apenas 37% dos domicílios neste estado têm acesso

adequado a escoamento de esgoto sanitário. Metade dos domicílios não têm água canalizada ou coleta de lixo adequada e apenas ¼ possuem telefone fixo (Pnad, 2002).

Embora o Maranhão não apresente os piores indicadores educacionais dentre os estados brasileiros, a situação educacional também é um campo a ser muito trabalhado se o objetivo for desenvolvimento do estado. A taxa de analfabetismo das pessoas com 15 anos ou mais é de 23,5% e a média de anos de estudo da população é de 4,1 (Pnad, 2002).

Mercado de trabalho

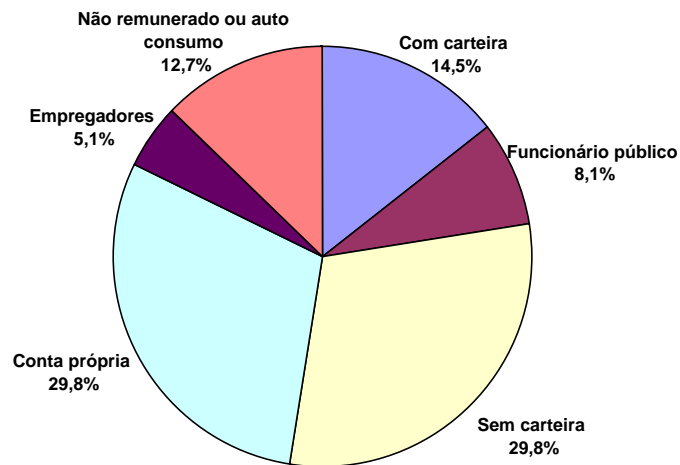
Partindo para a análise do público alvo das instituições de microfinanças, devido à importância da área rural já ressaltada anteriormente e como o foco do CEAPE/MA é urbano, os dados analisados adiante correspondem apenas às áreas urbanas ou metropolitanas do estado do Maranhão.

O mercado de trabalho do Maranhão conta com cerca de 874 mil pessoas o que corresponde a 60% das pessoas com 10 anos ou mais, segundo a Pnad/IBGE de 2002. Desse total, 92% estão trabalhando e 8% se encontram desempregadas. Essa taxa de desemprego pode ser considerada relativamente baixa se comparamos à média brasileira de 11%, ou mesmo à média do Nordeste que gira em torno de 10%.

Considerando os trabalhadores ocupados, apenas 14,5% são empregados com carteira de trabalho assinada, percentual que na média brasileira sobe para 36%. O índice de formalização do Maranhão é um dos menores dentre os estados brasileiros, superior apenas aos dos estados do Mato Grosso do Sul e Alagoas (ambos com cerca de 13%).

Isso significa que, descontados a parcela de 8,1% dos funcionários públicos, mais de ¾ da população ocupada no Maranhão está no chamado setor informal. Como podemos observar no gráfico abaixo, os empregados sem carteira de trabalho assinada representam 30% dos trabalhadores ocupados, parcela similar ao de trabalhadores por conta própria. Os empregadores são um grupo de 5% dos ocupados, enquanto o de trabalhadores não remunerados ou auto consumo somam quase 13% da população ocupada. Os empregadores no Maranhão somam 41.334, sendo que metade deles possuem até cinco empregados e 36% são donos de negócios com 6 a 10 empregados.

Composição da Força de Trabalho Ocupada no Maranhão



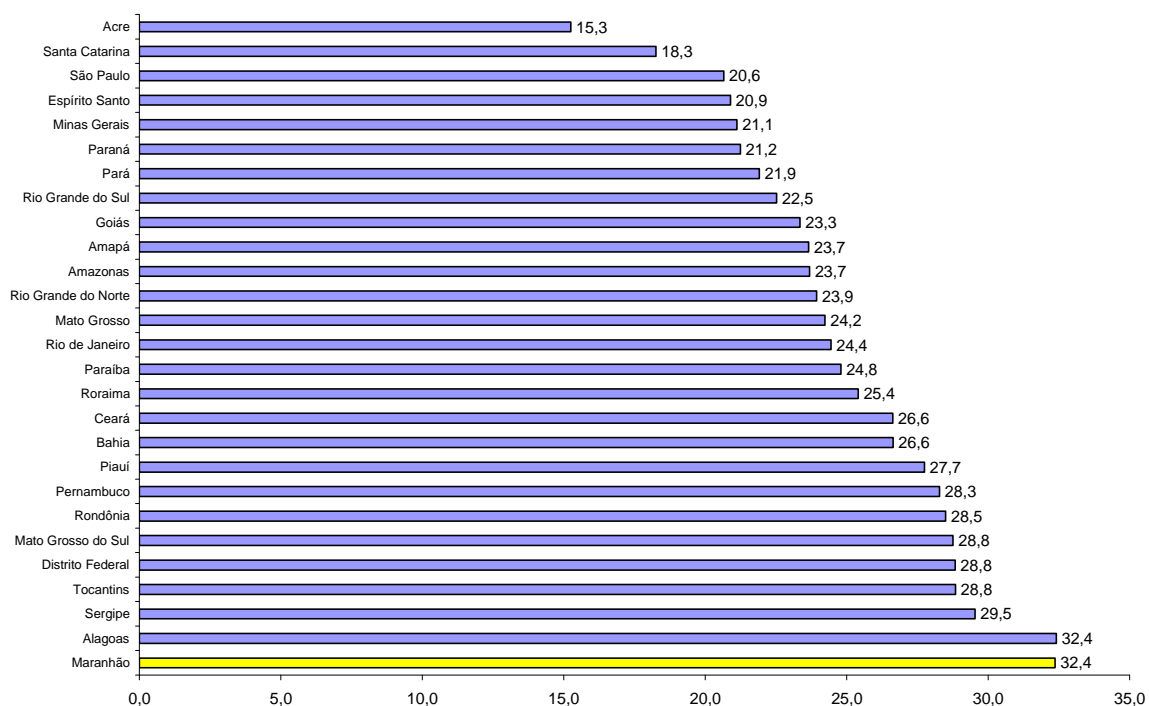
Fonte: Pnad/IBGE 2002.

Papel dos microempreendimentos

O grupo que pode-se considerar como público-alvo do CEAPE/MA são os trabalhadores por conta-própria e os donos de pequenos negócios (até cinco empregados). Esse grupo é formado por 260.747 pessoas no Maranhão ou, em termos percentuais, representa mais de 32% da população ocupada do Maranhão. Esse percentual, junto com o de Alagoas é o maior dentre os estados brasileiros, o que significa que em termos relativos a demanda potencial de microfinanças no Maranhão é a maior do Brasil (Pnad, 2002).

Do grupo de 261 mil, 87% são trabalhadores por conta própria (240 mil) e 13% empregadores com até cinco empregados (21 mil). Deve-se notar também a grande importância que os microempreendimentos possuem na geração de trabalho e renda no Maranhão, já que em geral absorvem a maior parte dos empregados sem carteira de trabalho assinada e os trabalhadores não remunerados ou auto-consumo.

Percentual de Microempreendedores sobre o Total da População Ocupada por Unidade da Federação - 2002



Fonte: Pnad/IBGE.

Se por um lado eles são em grande quantidade, por outro, a renda média aferida pelos microempreendedores no Maranhão é a menor de todos os estados brasileiros, o que denota as dificuldades financeiras do setor. A renda média dos microempreendedores é de R\$ 250 (em reais de setembro de 2002). Entretanto observamos grandes diferenças entre aqueles que são trabalhadores autônomos, cuja renda média é de 200 reais, e os que já são empregadores que conseguem obter rendimentos em torno de 800 reais.

Devido às grandes diferenças entre trabalhadores por conta-própria e empregadores, na tabela a seguir separamos os dois grupos. O perfil dos microempreendedores é majoritariamente masculino, sobretudo o grupo de empregadores. Entretanto, percebe-se que a participação das mulheres no grupo de empregadores cresceu expressivamente entre 1992 e 2002. Os brancos são a minoria entre os microempreendedores e diminuíram sua importância na última década. Em termos de idade, os microempreendedores se concentram na faixa dos 25 a 49 anos.

Em termos de escolaridade, os trabalhadores por conta própria possuem em média 4 anos de estudo, enquanto a escolaridade média dos

empregadores é de 7,5 anos. A grande maioria dos microempreendedores completaram no máximo o ensino fundamental. O analfabetismo ainda é uma barreira a ser vencida pelos trabalhadores por conta própria. Cerca de ¼ dos trabalhadores por conta-própria são analfabetos. Já a taxa de analfabetismo dos empregadores é de 2,7%.

Perfil do microempreendedor no Maranhão

	1992		2002	
	Conta própria	Empregador (com até 5 empregados)	Conta própria	Empregador (com até 5 empregados)
Gênero				
Homem	68,3	84,2	70,9	62,2
Mulher	31,7	15,8	29,1	37,8
Raça				
Não branco	79,1	63,2	78,4	67,6
Branco	20,9	36,8	21,6	32,4
Faixa etária				
10 a 24	22,0	5,3	15,1	8,1
25 a 49	55,6	63,2	55,6	75,7
Maior que 50	22,5	31,6	29,3	16,2
Proporção com até 8 anos de estudo	93,6	47,4	84,3	56,8
Número médio de anos de estudo	2,7	6,7	4,1	7,5
Taxa de analfabetismo	33,9	5,3	25,3	2,7

Fonte: Pnad/IBGE.

Mesmo selecionado apenas as áreas urbanas e metropolitana do Maranhão, percebe-se a importância do setor agrícola, que abrange cerca de ¼ dos trabalhadores por conta-própria e 11% dos empregadores. O setor mais importante para os microempreendedores, entretanto, é o de comércio e reparação que representa 1/3 dos trabalhadores por conta-própria e 57% dos empregadores. A construção é o terceiro setor mais importante, sobretudo, para os trabalhadores por conta própria.

Setor de atividade e grupo ocupacional do empreendedor no Maranhão - 2002

	Total	Conta própria	Empregador (com até 5 empregados)
Setor de atividade			
Agrícola	24,8	25,6	10,8
Indústria	0,6	0,7	--
Indústria de transformação	6,0	5,9	8,1
Construção	14,9	15,3	8,1
Comércio e reparação	34,6	33,2	56,8
Alojamento e alimentação	4,5	4,6	2,7
Transporte, armazenamento e comunicação	7,3	7,4	5,4
Educação, saúde e serviço social	0,8	0,9	--
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	4,9	5,0	2,7
Outras atividades	1,6	1,4	5,4
Grupo ocupacional			
Dirigentes em geral	3,6	--	59,5
Profissionais das ciências e das artes	2,4	2,6	--
Técnico de nível médio	12,9	13,3	8,1
Trabalhadores dos serviços administrativos	0,2	0,2	--
Trabalhadores dos serviços	6,3	6,5	2,7
Vendedores e prestadores de serviço	19,4	20,5	2,7
Trabalhadores agrícola	24,8	25,6	10,8
Trabalhadores da produção de bens e serviços e da reparação e manutenção	30,4	31,3	16,2

Fonte: Pnad/IBGE.

Motivações, dificuldades e expectativas dos empreendedores

Os principais motivos que levaram microempreendedores do Maranhão iniciarem seus negócios, segundo a Ecinf/IBGE de 1997, foram o fato de não terem encontrado emprego ou a necessidade de complementarem renda. Parece que o mercado de trabalho do estado não oferecia alternativas para essas pessoas que acabavam ingressando em atividades autônomas.

Nota-se, contudo, um percentual de 18% dos empreendedores que iniciaram seus negócios por vontade de ser independente. Esse motivos para aqueles que eram empregadores, chegou a ser o mais importante (22%), conforme podemos observar na tabelas a seguir. Também para o grupo que já era dono de negócios com até cinco empregados, a tradição familiar foi um importante fator motivador da abertura de um negócio (15,5%).

Microempreendedores segundo o motivo pelo qual iniciou o negócio

	Total	Conta-própria	Empregador
Não encontrou emprego	35,0	36,2	22,2
Teve oportunidade de fazer sociedade	0,3	0,3	0,7
Horário flexível	0,6	0,5	1,1
Queria ser independente	18,0	17,6	22,5
Tradição familiar	6,9	6,1	15,5
Para completar a renda familiar	20,8	21,7	11,9
Tinha experiência que adquiriu em outro trabalho	5,1	4,5	11,9
Achava o negócio vantajoso	7,2	7,0	10,1
Esse era um trabalho secundário que acabou se transformando principal	2,6	2,6	2,5
Outros	3,1	3,3	1,5
Não especificado	0,1	0,2	

Fonte: Ecinf 1997.

As dificuldades encontradas para o desenvolvimento dos negócios no Maranhão eram muitas como podemos identificar na tabela a seguir. Apenas um percentual de 14% não encontrava dificuldades. Os problemas mais freqüentes estavam relacionados à falta de clientes e concorrência muito grande. Entretanto, a falta de capital próprio e o baixo lucro também foram apontados como dificuldades encontradas pelos microempreendedores no desenvolvimentos dos seus negócios no Maranhão. Chama a atenção que a falta de crédito não era vista como um grande obstáculo, contudo, observa-se também que o mesmo, tampouco, era visto como uma solução à falta de capital próprio.

Principal dificuldade encontrada no negócio

	Total	Conta-própria	Empregador
Não teve dificuldade	14,1	14,5	10,6
Falta de cliente	24,3	24,5	21,9
Falta de crédito	1,3	1,3	1,6
Baixo lucro	15,0	15,4	11,2
Abastecimento de água ou energia elétrica	0,1	0,0	0,3
Problemas com a fiscalização e/ou regularização do negócio	0,5	0,5	
Falta de mão-de-obra qualificada	0,0	0,0	
Escassez ou má qualidade das matérias-primas	0,1	0,1	
Rotatividade de mão-de-obra	0,0	0,0	
Concorrência muito grande	20,3	19,8	25,4
Falta de instalação adequadas	2,5	2,5	2,2
Falta de capital próprio	19,6	19,1	24,6
Necessidade de treinamento gerencial	2,1	2,1	2,2

Fonte: Ecinf 1997.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, os microempreendedores do estado se mostravam bastante otimistas quanto ao futuro dos seus negócios. Metade deles desejavam aumentar o seu negócio e cerca de 20% queriam continuar no mesmo nível. A vontade de mudar de atividade era

explicitada por apenas 8% dos empreendedores. Já o percentual que desejava abandonar a atividade e procurar emprego era de 10%, sendo que dentre os empregadores é menor. Isso pode estar refletindo também a percepção, baseada na situação real do mercado de trabalho local, de que encontrar um emprego é muito difícil no Maranhão.

Microempreendedores, segundo a expectativa para o futuro do negócio

	Total	Conta-própria	Empregador
Aumentar negócio	52,0	50,7	66,0
Continuar o negócio no mesmo nível	19,8	20,1	16,9
Mudar de atividade e continuar independente	7,7	7,8	6,4
Abandonar a atividade e procurar emprego	9,9	10,2	7,3
Não sabe	9,0	9,6	3,0
Outros	1,4	1,5	0,4
Não especificado	0,1	0,1	

Fonte: Ecinf 1997.

Instituições financeiras

O número de instituições financeiras pode servir como proxy da oferta de serviços financeiros no estado. No Maranhão, segundo o CEE/MTE em dezembro de 2002, existiam 287 instituições financeiras. Conforme a tabela abaixo, isso significa que cada instituição atende cerca de 19,7 mil pessoas no estado, número somente superado pelos do Amapá e da Paraíba. Conclui-se então que o estado do Maranhão possui uma baixa oferta de serviços financeiros, quando consideramos o número de instituições.

Contudo, a oferta de microcrédito não é tão escassa quanto em outros Estados do país. O Banco do Nordeste, em setembro de 2003, tinha 14.076 clientes ativos, enquanto que o CEAPE/MA tinha, em outubro do mesmo ano, 9.186. Considerando o público-alvo de cerca de 261 mil e que cerca de 40% dos empreendedores, segundo as informações das entrevistas, tinham linha de crédito nas duas entidades, pode-se estimar que a taxa de penetração estava na faixa de 7,5%. Deve-se destacar entretanto que parte destes microempreendedores não são de fato clientes potenciais, por diversas razões.

Número de instituições financeiras e capacidade de atendimento a população

	Instituições financeiras (a)	População (b)	(a/b)
Paraná	1.889	6.192.307	3.278
Santa Catarina	1.080	5.356.360	4.960
Distrito Federal	409	2.051.146	5.015
São Paulo	7.058	37.032.403	5.247
Rio Grande do Sul	1.766	10.187.798	5.769
Minas Gerais	2.700	17.891.494	6.626
Rio de Janeiro	2.131	14.391.282	6.753
Mato Grosso do Sul	307	2.078.001	6.769
Espírito Santo	451	3.097.232	6.867
Mato Grosso	360	2.504.353	6.957
Goiás	673	5.003.228	7.434
Para	338	3.443.825	10.189
Rondônia	135	1.379.787	10.221
Tocantins	104	1.157.098	11.126
Bahia	1.128	13.070.250	11.587
Pernambuco	628	7.918.344	12.609
Acre	40	557.526	13.938
Sergipe	126	1.784.475	14.163
Rio Grande do Norte	194	2.776.782	14.313
Roraima	22	324.397	14.745
Ceara	474	7.430.661	15.677
Alagoas	165	2.822.621	17.107
Piauí	156	2.843.278	18.226
Amazonas	147	2.812.557	19.133
Maranhão	287	5.651.475	19.692
Amapá	22	477.032	21.683
Paraíba	251	9.563.458	38.101
Total	23.041	169.799.170	7.369

Fonte: Censo 2000 e Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE/MTE).

III) O CEAPE/MA

III.1) Missão, objetivos e visão

A missão do CEAPE/MA foi definida como sendo a melhoria da qualidade de vida dos Pequenos Empreendedores, através da massificação do acesso ao crédito orientado, no âmbito estadual como estratégia de combate à pobreza. Seus objetivos englobam:

- Melhorar as condições de vida do pequeno empreendedor informal e de suas famílias;
- Criar novos empregos;
- Apoiar a participação da mulher nas atividades produtivas e no exercício da cidadania;
- Desenvolver e coordenar ações interinstitucionais junto aos setores públicos e privado tendo em vista a realização da experiência a nível nacional e a definição de políticas adequadas aos pequenos empreendimentos familiares, nas áreas financeiras, tecnológica, tributária, previdenciária e outras de interesse desse setor da economia;
- Apoiar a comercialização.

Já a visão institucional teria os seguintes eixos:

- Buscar a auto-suficiência financeira para assegurar a continuidade do programa;
- Almejar a ascensão social e econômica dos usuários, aumentando seu nível de renda familiar;
- Não fazer discriminação social, política, religiosa ou racial;
- Procurar ajudar na criação de empregos e proporcionar ocupações compatíveis com a dignidade das pessoas, para possibilitar sua integração social e econômica;
- Tentar conscientizar nossos clientes dos seus deveres como chefes de famílias, para que eles possam melhor assumir seus papéis de pequenos empreendedores;
- Desejar progredir e inovar como instituição, buscando sempre novas metodologias para poder melhor assistir aos clientes;

- Atender pequenos empreendimentos e trabalhar para que eles cresçam de forma a adquirir sua independência do programa;
- Procurar ao máximo não burocratizar os serviços e sempre ter satisfação em suprir as necessidades dos clientes dentro das possibilidades do programa;
- Aprimorar os conhecimentos dos técnicos para orientar melhor a clientela;
- Conscientizar nossos clientes de que esta instituição não faz filantropia;
- Conscientizar os empresários do compromisso da empresa privada com este Projeto de Geração de Emprego e Renda para população carente do Estado do Maranhão;
- Ter por meta interiorizar a entidade, para atender todo o estado com eficiência e segurança

III.2) História

A história do CEAPE/MA se iniciou em março de 1989. Entretanto, esta entidade foi criada como a Associação para o Desenvolvimento da Mulher na Economia Informal (ADIM), que era uma instituição privada sem fins lucrativos. Naquela ocasião, o seu foco principal eram mulheres de baixa renda com filhos em idade escolar. Segundo um dos entrevistados, pretendia-se, através da concessão de crédito e de diferentes ações de capacitação, alcançar tanto a geração de trabalho e renda, vista como estratégia de combate à pobreza, quanto diminuir a evasão escolar.

A criação da ADIM foi possibilitada pela ação de algumas instituições e pessoas. Deve-se ressaltar a importância da Accion Internacional, na figura de seu consultor Valdir Dantas, que aportou a metodologia e apoio no desenvolvimento institucional. O Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), em que se destacou o papel da Arabela Rota, que forneceu apoio técnico e financeiro. A Associação Comercial do Estado do Maranhão proporcionou o espaço e a estrutura física para o início das operações; além disso alguns de seus membros se responsabilizaram pela sua representação jurídica, o que fazem até hoje, neste caso pode-se ressaltar a contribuição de

Sandra Albuquerque Costa, que foi presidente do Conselho Deliberativo por muitos anos.

Nos primeiros anos da década, a ALUMAR (Consórcio de Alumínio do Maranhão) contribuía financeiramente para a instituição. Em 1992 e 1993 contou-se com o apoio também da Fundação Friedrich Naumann, da Alemanha, que forneceu recursos para capacitação do corpo técnico-administrativo e para o pagamento de dois técnicos, além da doação de um carro.

A ADIM surgiu como um projeto do UNICEF e tinha, a princípio, duração definida: três anos. Naquela época os recursos que dispunham eram U\$150.000,00 durante os três anos, sendo que U\$100.000,00 era para o fundo de crédito e o restante para apoio administrativo. No momento de sua criação as condições existentes eram, de certa forma, precárias. A infra-estrutura disponível foi definida por um dos entrevistados como muito improvisada, ocupavam uma sala da Associação, utilizavam telefone de outras salas e a equipe se resumia a três funcionários. Ao longo dos seus três primeiros anos de existência a ADIM conseguiu se manter, o que permitiu que o programa não se encerrasse ao término deste período.

Nos anos de 1991/1992 consegue-se um empréstimo do BID, que permitiu ampliar o fundo de crédito e “deslanchar as ações da instituição” – nas palavras de um entrevistado. Neste momento o foco da instituição foi ampliado e deixou-se de estimular a entrada apenas das mães e passou-se a dar a mesma ênfase aos homens com filhos em idade escolar. Posteriormente, o foco foi novamente ampliado no sentido de atender a pequenos empreendedores em geral sem mais privilegiar os que tinham filhos. Um dos entrevistados ressalta que o foco não foi mudando e sim ampliado, mas mantendo-se sempre a atenção aos pequenos empreendedores, informais ou formais, que necessitassem de crédito para financiar o seu negócio já existente.

Em 1993, a ADIM passa a ser chamar CEAPE/MA. Nesta altura a FENAPE já havia sido criada e se entendeu que as instituições já existentes – além da do Maranhão, a do Rio Grande do Sul e a do Rio Grande do Norte – deveriam adotar o mesmo nome para unificar, qualificar e fortalecer a marca, segundo um dos entrevistados. Em agosto de 2000, mais uma mudança

importante aconteceu e o CEAPE/MA passou a ser uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Em 1993, o CEAPE/MA adquiriu a sua primeira sede própria e já contavam com nove funcionários. Neste ano, formou-se uma estratégica parceira com o SEBRAE, que se mantém até hoje e que tem sido fundamental para a trajetória do CEAPE/MA. Assim, estimulou-se, ainda mais, não só a capacitação dos clientes como também dos funcionários. Além disso, esta parceria foi fundamental para a expansão do CEAPE/MA para o interior do estado. O SEBRAE/MA, a cada posto do CEAPE/MA que se abria, ajudava a custear os gastos operacionais e cedia um espaço físico em seus balcões, até que o mesmo começasse a gerar receitas suficientes para se auto-financiar.

Até meados da década de 1990, além da concessão de crédito, a ADIM/CEAPE-MA tinha ações no sentido de capacitar os seus participantes e os conhecimentos eram passados pelos próprios técnicos da instituição. Os participantes do programa passavam a ter acesso à assessoria técnica, que era dada a cada grupo individualmente e abordava questões específicas de seus empreendimentos; às atividades que visavam à organização dos mesmos; à capacitação sócio-empresarial, em que era ministrado um curso composto por oito/dez módulos; e à oficina da mulher, em que se tratava de questões de gênero.

A metodologia de concessão de crédito já era bem similar a que vigora atualmente, que será visto a seguir, baseando-se na fiança solidária. Entretanto, ocorreram refinamentos da mesma ao longo dos anos. Por outro lado, com o decorrer dos anos, as atividades de capacitação dos empreendedores passaram a ter um papel secundário à concessão do crédito e deixaram de ser obrigatórios. A assessoria técnica se manteve como atividade complementar, mas os cursos/palestras se tornaram eventuais, apesar da entidade ainda se empenhar na viabilização dos mesmos, através de parcerias, notadamente com o SEBRAE/MA.

Interessante ressaltar, quando se fala da história do CEAPE/MA, que algumas de suas características básicas surgiram muito cedo, como exemplo pode-se citar a sua preocupação com a auto-sustentabilidade e com a expansão para o interior do estado.

Também pode-se ressaltar os traços empresariais da instituição e a visão de sua atuação como não sendo de caráter assistencialista, o que se reflete por exemplo em uma forte preocupação na cobrança dos créditos concedidos. Uma forma de analisar isto é observar a composição da equipe. No primeiro ano, os técnicos eram formados em serviço social. Após este período, decidiu-se mudar o perfil da equipe, procurando que os cargos técnicos e de gestão fossem ocupados por pessoas ligadas à área econômica.

A história do CEAPE/MA é marcada por um crescimento gradual mas, praticamente, contínuo com alguns períodos de salto. Um bom indicador para ver esta situação é o número de clientes ativos. Com relação a esta variável pode-se ressaltar os anos em que a instituição alcança patamares importantes, contudo, convém ressaltar que estes anos não são necessariamente os de maior variação. Assim, o primeiro destaque foi o de 1995. O que fez deste momento relevante é que o CEAPE/MA passa a alcançar um patamar de 1.000 clientes ativos. Pode-se apontar também 1997 quando se supera a faixa de 2.000 clientes ativos. Para dimensionar a importâncias destes resultados deve-se considerar que, em 2001, apenas nove instituições de microfinanças no Brasil tinham mais de 2.000 clientes ativos (Nichter, Goldmark e Fiori, 2002). Em 1999, há uma mudança expressiva levando a instituição a ultrapassar o nível de 5.000. Por fim, em 2002, outro salto acontece e a instituição passa a ter mais de 8.000 clientes ativos. A expansão para o interior também foi marcada por saltos. Os anos de 2001 e de 2002 merecem destaque, assim como, possivelmente, alguns anos da década de 1990, contudo a escassez de dados impossibilita estabelecê-los.

Os recursos que possibilitaram esta trajetória foram fruto de dois empréstimos do BID, das doações da Fundação Codespa – da Espanha – e do UNICEF, além da capitalização do CEAPE/MA aos longos desses anos. Aqui se deve chamar a atenção que o esforço de capitalização teve proporções significativas.

Os empréstimos do BID, o primeiro por volta de 1992 e o segundo em 1997, propiciaram no total U\$ 1.000.000,00 para a composição do Fundo de Crédito. Ambos foram passados ao CEAPE/MA em parcelas e tinham condições favoráveis no que se refere ao seu pagamento. Além disso, o BID contribuiu ainda com U\$ 150.000,00, em cada convênio, para o

desenvolvimento institucional, capacitação da equipe e compra de equipamentos; estas quantias eram de natureza não reembolsável. A Fundação Codespa doou uma quantia de U\$ 300.000,00 em 1996 e 1997. Deve-se, então, ressaltar estas duas importantes parcerias desenvolvidas pelo CEAPE/MA.

Em virtude da sua trajetória de sucesso, em 2000, o CEAPE/MA era a quarta maior instituição de microcrédito do país em termos de número de clientes, sendo que considerando apenas as entidades da sociedade civil era a mais importante (Nichter, Goldmark e Fiori, 2002). O Planet Rating (2003) considera o CEAPE/MA como a maior OSCIP do país e a segunda instituição microfinanceira em termos de clientes ativos, já que o primeiro lugar é ocupado pelo Banco do Nordeste.

III.3) O modelo do CEAPE/MA

Nesta seção se abordará os principais traços operacionais da instituição, privilegiando-se os seguintes aspectos: estruturação da entidade; público-alvo e principais características da clientela; metodologia de concessão de crédito; modelo de gestão; política de cobrança; e a atividade de assessoria e acompanhamento.

A) Estruturação da instituição

Um dos pontos positivos atuais do CEAPE/MA é a sua grande capilaridade no Estado do Maranhão. Em novembro de 2003, a instituição estava presente em 38 municípios espalhados por todo o Estado. Contudo, um entrevistado acredita que ainda há uma região em que se pode expandir, segundo ele no leste do estado, em que poderia ser criada uma nova regional, que atenderia a cerca de 2.000 clientes ativos. Ressalta, também, que o atendimento desta área está nos planos da instituição.

O CEAPE/MA conta, atualmente, com 20 postos de atendimentos, 6 pontos fixos e 13 pontos itinerantes. Os postos contam com a existência de técnicos e auxiliares, enquanto os pontos fixos dispõem apenas de auxiliar e a visita de um técnico uma vez por semana. Já os pontos itinerantes não contam com estrutura física e os clientes atendidos nessas localidades devem se

locomover até os postos/pontos fixos da região para solicitar crédito. Pode-se destacar os anos de 2001 e 2002 como anos em que a maior parte das unidades do interior foram criadas. Estes postos/pontos são divididos em cinco regionais: Grande São Luís, dos Cocais, do Médio Mearim, Vale do Pindaré e Sul. Cada regional tem um posto que é a sede da mesma.

Segundo um entrevistado, não há distinção nem entre as regionais e nem entre os postos e pontos no que diz respeito a cargos e salários, treinamento dos funcionários, autonomia, procedimentos e controles. Com relação às despesas cada unidade possui o seu próprio orçamento, que é decidido em Colegiado, cuja estrutura será descrita adiante. Entretanto a infraestrutura que a unidade dispõem depende do seu tamanho, por exemplo, a maior parte está conectada *on-line* através de rádio, no entanto, têm algumas que não estão.

Cada posto/ponto tem a sua área de abrangência que é definida por questões operacionais e de auto-sustentabilidade. Além disso, cada região atendida por uma unidade é dividida em sub-áreas de acordo com o número de técnicos, ficando, então, cada técnico responsável por uma destas sub-áreas. Assim, a divisão de clientes entre os técnicos é determinada pela localização do empreendimento.

Às vezes há desequilíbrios do número de clientes por sub-áreas, ou seja, com menos procura em uma delas do que nas outras devido ao caráter sazonal da demanda. Quando isso acontece, ao invés de redividir a área de abrangência do posto, intensifica-se a divulgação na área com relativamente menos demanda.

De forma semelhante quando um técnico está com uma carteira com muitos clientes ativos, o que na prática significa na faixa dos 350 créditos ativos, a medida tomada pelo CEAPE/MA é de contratar mais um profissional para o posto/ponto e não dividir parte de sua área de atuação entre os outros técnicos que já trabalham na unidade. Este patamar foi definido com base em um entendimento da instituição, calcado na sua experiência, que a partir de cerca de 300 créditos ativos o técnico passa a não se empenhar mais, da mesma forma que antes, na obtenção de novos clientes, devido ao volume de trabalho.

A formação dos técnicos varia de acordo com especificidades do local do posto/ponto. Nos dois postos da capital, todos os técnicos em crédito são graduados ou estão cursando universidade. Entretanto, no interior, devido à escassez de profissionais com ensino superior, os técnicos possuem ensino médio completo.

O treinamento do técnico em crédito começa com o profissional passando por um período de adaptação em um posto em São Luís ou na regional. Com isso pretende-se que o novo funcionário, neste período, vá aos poucos tomando conhecimento do funcionamento do CEAPE/MA, dos instrumentos utilizados, do Infocred etc. Para isso ele passa pelas várias ações desenvolvidas na instituição – por exemplo, pelo fornecimento de informações, pelo preenchimento do cadastro, aplicação da FIBAE, liberação de crédito – sendo que só passa de uma etapa para outra quando é considerado apto. O treinamento é concluído quando ele passa pela capacitação em análise de crédito e metodologia, que ele assiste na primeira oportunidade que houver, mesmo que não seja na sua regional. Contudo, mesmo assim ele continua sendo acompanhado pelo Gerente Regional, que dá todo o suporte necessário em ocasiões como visitas e cobrança. Além disso, procura-se também, nesta fase, que ele tenha bastante convívio com os outros técnicos, para que estes possam transmitir o conhecimento já adquirido. Nas primeiras visitas, ele sempre está acompanhado, até o momento em que ele se sente seguro para fazer sozinho. Mesmo assim, na sua primeira visita sozinho ele ainda recebe um monitoramento mais atento do Gerente Regional e da equipe.

Por outro lado, mesmo os técnicos que já fazem parte da equipe constantemente participam de cursos e treinamentos. Muitas vezes estes se dão em parceria com o SEBRAE/MA, em outras são oferecidas pelo CEAPE-Nacional. Nestes casos são gratuitas, contudo quando há outras oportunidades, por iniciativa que não da instituição, o CEAPE/MA procura arcar com parte das despesas, normalmente com 50%.

Os mecanismos de incentivos aos técnicos surgiram muito cedo no CEAPE/MA. No Relatório Anual de 1992, já constava que os técnicos que tivessem o pagamento dos seus créditos até o dia cinco do mês recebiam um dia de folga como incentivo. Ao longo dos anos o sistema foi mudando. Atualmente, há o seguinte esquema:

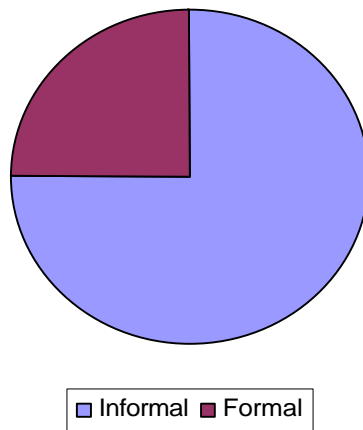
- Requisitos: para receber o incentivo por produtividade é preciso que a carteira do técnico tenha menos que 4% de inadimplência. Contudo, se a carteira do posto/ponto ultrapassa esta faixa, nenhum técnico recebe incentivo mesmo que a sua inadimplência individual tenha sido inferior.
- Critérios: incentivos por produtividade são ganhos considerando o cumprimento das metas individuais de cliente novos e de clientes renovados, fruto da projeção da carteira de cada técnico. Neste caso, o técnico recebe um valor fixo por cada crédito referente a cada meta alcançada. Por exemplo: recebe um certo valor por cada crédito renovado caso tenha cumprido a sua meta de renovações; caso não cumpra não recebe por nenhum dos clientes que renovaram. Além disso, recebe também de acordo com a rentabilidade da sua carteira.

B) Público-alvo e principais características dos clientes

O público-alvo do CEAPE/MA são pequenos empreendedores, talvez melhor definidos como microempreendedores, normalmente de baixa renda, que atuam por conta própria ou possuem microempreendimentos. Por não terem garantias reais, em geral, não têm acesso aos meios convencionais de crédito.

O CEAPE/MA dá especial atenção aos microempreendedores informais. Em 2002, 75% dos clientes ativos eram do setor informal (Planet Rating, 2003) (Gráfico 1).

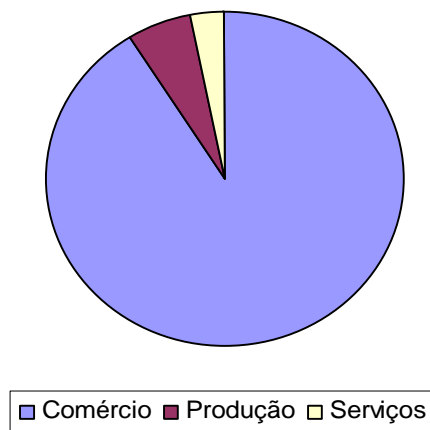
Gráfico 1: Clientes por nível de formalização



Fonte: Planet Rating (2003).

Em termos setoriais, o comércio tem uma posição de destaque absoluto, em dezembro de 2002, respondia por 91% dos seus clientes ativos, enquanto que a indústria por apenas 6% e o setor de serviços por 3% (Planet Rating, 2003) (Gráfico 2).

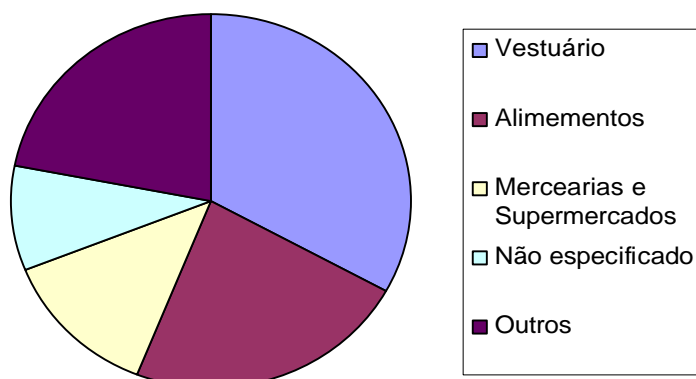
Gráfico 2: Clientes por setores econômicos



Fonte: Planet Rating (2003).

Desagregando ainda mais, segundo dados do Infocred para 2003 contidos no gráfico 3, a atividade que tinha maior participação era a de vestuário (33%), seguida da de alimentos (23%) e da de mercearias e supermercados (13%). Nota-se que os empreendimentos cuja atividade não foi especificada no sistema somam cerca de 9% (Gráfico 3).

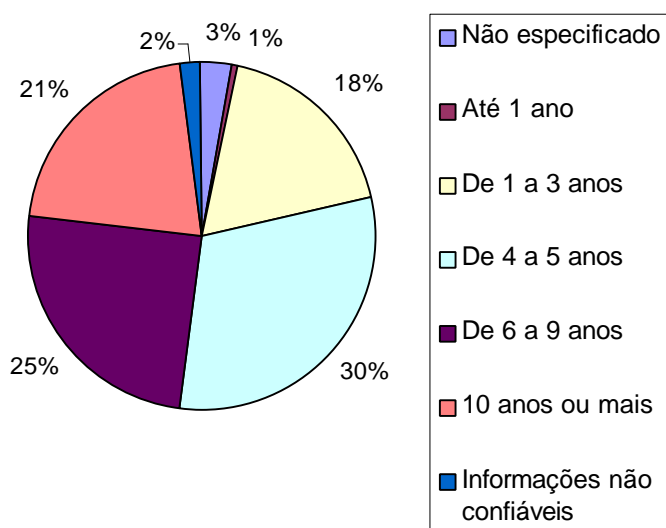
Gráfico 3: Clientes por atividade



Fonte: Dados do Infocred.

Com base nos dados do Infocred, pode-se trazer mais algumas informações sobre o perfil dos clientes do CEAPE/MA. Através do gráfico 4, percebe-se que grande parte já trabalha como conta-própria há alguns anos, na medida em que os que estão nesta condição há mais de 4 anos somam 76%. Destes a maior parte se enquadram entre 4 e 5 anos, sendo que os que estão na faixa de 6 a 9 anos possuem uma participação apenas um pouco menor. Ressalta-se, ainda, que cerca de um quinto dos empreendedores tinham até 3 anos de trabalho por conta-própria (gráfico 4).

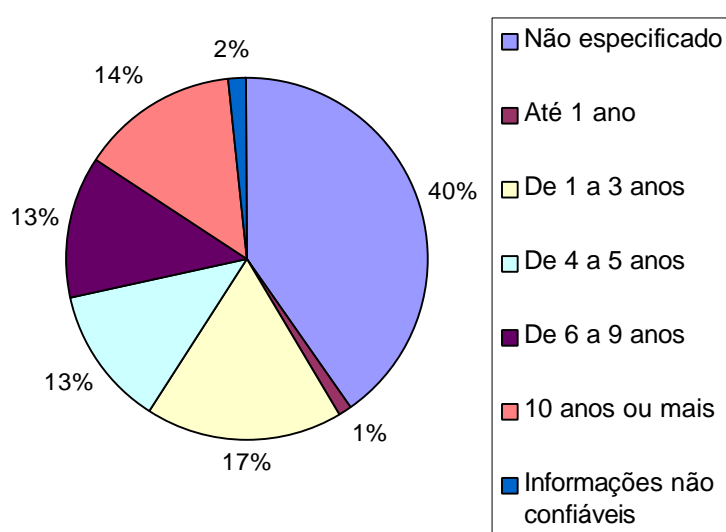
Gráfico 4: Clientes por tempo de trabalho como conta-própria



Fonte: Dados do Infocred.

Considerando o tempo de trabalho no negócio atual, através do gráfico 5, percebe-se que apenas uma minoria tinha menos de 1 ano. A participação dos que estavam no negócio entre 1 e 3 anos é a maior, representando 17% dos clientes. Já aqueles que estão de 4 a 5 anos, entre 6 a 9 anos e há 10 anos ou mais são grupos de tamanhos similares em torno de 13%. Deve-se ressaltar, entretanto, os casos que foram não especificados e os que eram não confiáveis que juntos chegam a 42% dos clientes.

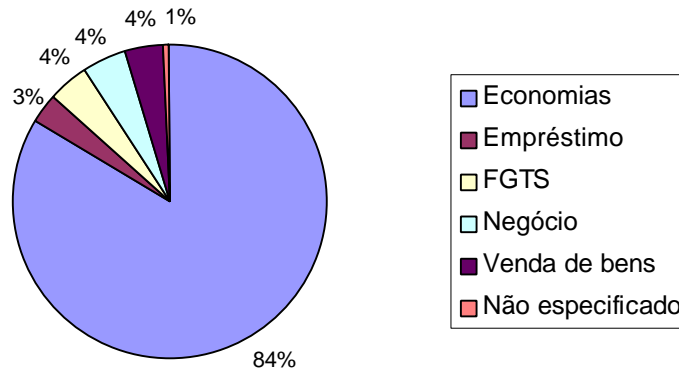
Gráfico 5: Clientes por tempo de trabalho no negócio atual



Fonte: Dados do Infocred.

O gráfico 6 mostra que a grande maioria (84%) iniciou o seu negócio através do uso de economias, sendo que a participação dos que recorreram a empréstimos, ao FGTS, à venda de bens ou que utilizaram um empreendimento anterior é similar – em torno de 4% (gráfico 6).

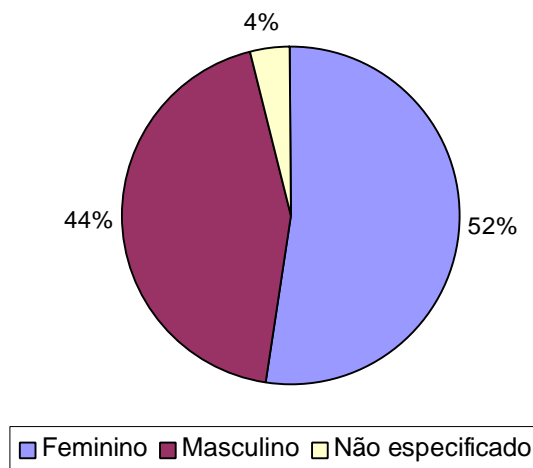
Gráfico 6: Clientes por aquisição de fundos para iniciar o negócio



Fonte: Dados do Infocred.

As mulheres ainda são maioria na instituição alcançando 52% dos clientes ativos, enquanto que os homens respondiam por 44% (gráfico 7). Esta participação se torna ainda mais significativa quando se recorda que, no estado, as mulheres empreendedoras são minorias.

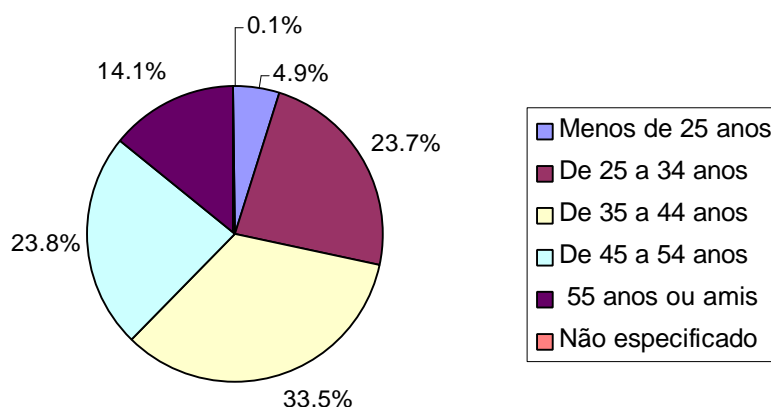
Gráfico 7: Clientes por gênero



Fonte: Dados do Infocred.

Por faixa etária, percebe-se que cerca de 81% tinha entre 25 e 54 anos. Destes a maioria (cerca de 33%) tinha entre 35 e 44 anos, enquanto que a parcela com idade entre 25 e 34 anos (23,7%) e a de 45 a 54 anos (23,8%) tinham participações semelhantes. Contudo, chama a atenção que os empreendedores mais velhos com 55 anos ou mais tinham um peso maior (praticamente 14%) do que os com menos de 25 anos (quase 5%) (Gráfico 8).

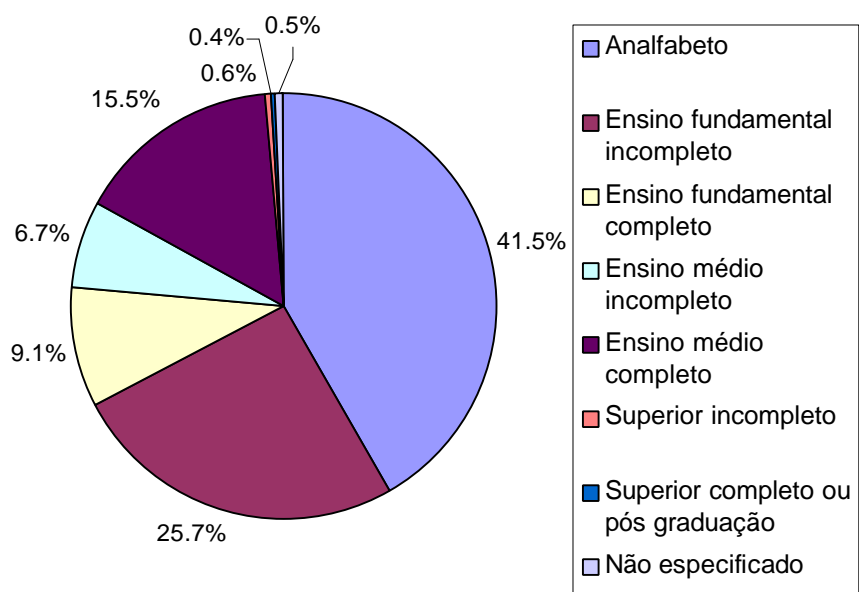
Gráfico 8: Clientes por faixa etária



Fonte: Dados do Infocred.

Em termos de nível de instrução, percebe-se que a baixa escolaridade dos clientes. Os analfabetos são em maior número (41,5%). Como os que não tinham ensino fundamental completo eram 25,7%, verifica-se que cerca de 67% não tinha completado o ensino fundamental. Contudo, neste contexto, chama a atenção a parcela que tinha ensino médio completo (15,5%), pois são o terceiro grupo em importância. A participação dos que têm nível superior incompleto, completo ou pós-graduação não chega a 1% (gráfico 9).

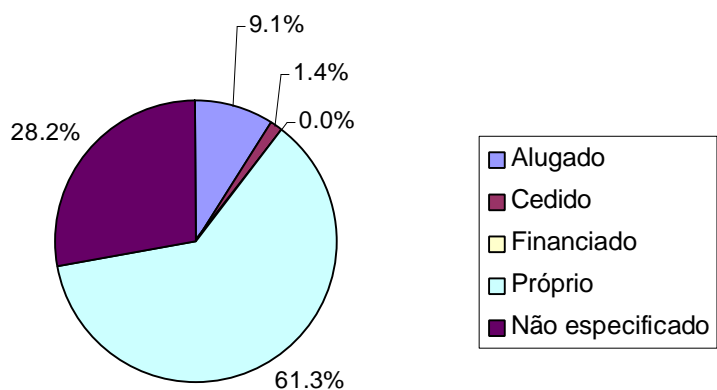
Gráfico 9: Clientes por escolaridade



Fonte: Dados do Infocred.

O gráfico 10 mostra que a maioria (62%) possui imóvel próprio. Os que alugavam somavam 9% e apenas 1% morava em imóvel cedido. A participação dos que financiaram o local de moradia é insignificante, pois apenas 1 cliente se enquadrava neste caso. Contudo, deve-se ressaltar que a participação do caso não especificado é alta (28%).

Gráfico 10: Clientes por condição do imóvel

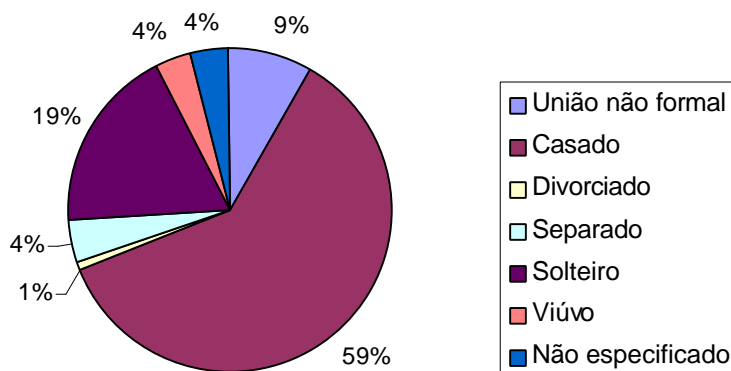


Fonte: Dados do Infocred.

Com relação ao estado civil dos clientes do CEAPE/MA, verifica-se que a maioria é casada (59%). Junto a estes pode-se somar, ainda, os que

possuem união não formal (9%), o que eleva para 68% esta parcela dos clientes. Convém ressaltar que os solteiros equivalem a praticamente um quinto dos clientes (gráfico 11).

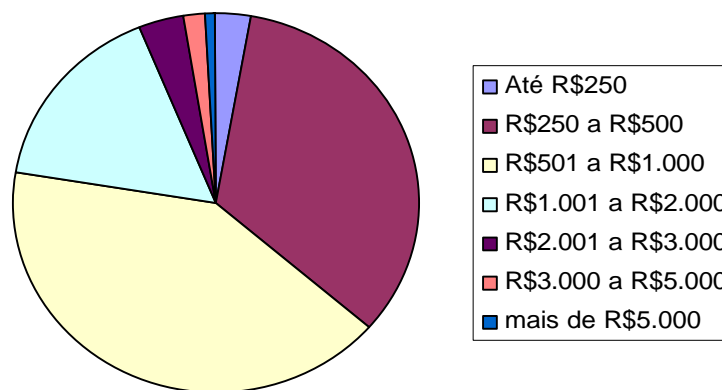
Gráfico 11: Clientes por estado civil



Fonte: Dados do Infocred.

Considerando a faixa de valores liberados, 33,7% tinham empréstimos entre R\$ 251,00 e R\$ 500,00; 41,2% entre R\$ 501,00 e R\$1.000; e 16,4% entre R\$1.001,00 e R\$ 2.000,00. Somando apenas os que tomaram financiamentos até R\$ 1.000,00 chega-se a 77,5% (Gráfico 12).

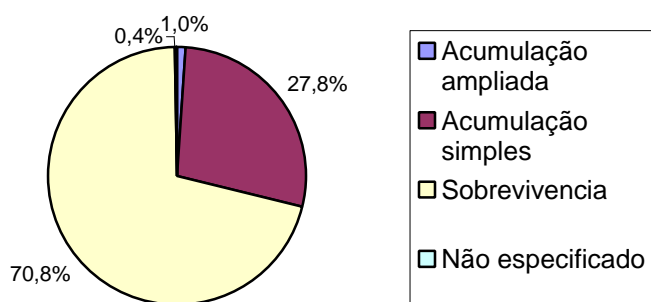
Gráfico 12: Créditos por faixa de valores



Fonte: Previsão Consultores Associados (2002).

O gráfico 13 também mostra que a maior parte dos clientes da instituição são de baixa renda. O CEAPE/MA classifica os empreendimentos segundo a sua capacidade de acumulação. Percebe-se, segundo este critério, que a grande maioria – mais de 70% – dos negócios se enquadram na categoria sobrevivência, o que somado a participação dos que são visto como acumulação simples (27,8%) alcança-se 98,6%.

Gráfico 13: Clientes por classificação do negócio



Fonte: Dados do Infocred.

Por fim, vale a pena registrar que, na opinião dos clientes, o principal concorrente parece ser mesmo o Banco do Nordeste com o seu programa Crediamigo. Dos que recorreram a outras entidades de crédito, 69,5%

procuraram esta instituição. O Banco do Brasil aparecia em segundo lugar com 16,4% (Previsão Consultores Associados, 2002).

C) Metodologia de Concessão de Crédito

A metodologia de concessão de créditos segue as diretrizes desenvolvidas pela Accion Internacional e que é comum a todo o Sistema CEAPE, se bem que há especificidades na aplicação em cada estado. Neste aspecto alguns traços sobressaem, como a não necessidade de garantias reais, a visão estratégica de longo prazo, a importância da identificação precisa das necessidades dos clientes, a auto-sustentabilidade do programa e o sistema de microcrédito orientado.

De acordo com esta metodologia, a concessão de empréstimos podem ser feita através de duas formas: o individual ou o grupo solidário. Na primeira modalidade o empreendedor apresenta um avalista que garante a operação. Na segunda, os interessados em obter crédito formam um pequeno grupo, tornado-se co-avalistas dos recursos financiados para cada membro, ou seja, cada um é responsável pelo pagamento de todos os outros. A seleção dos participantes é feita pelo próprio grupo, baseando-se em aspectos como amizade, confiança mútua e objetivos comuns. O tamanho reduzido do grupo é visto como um fator facilitador do processo interno de comunicação, da organização e administração dos conflitos, da obtenção de consenso e da participação equilibrada de todos.

Este último sistema apresenta algumas vantagens. Primeiro, reduz-se os custos de administrativos e operacionais, uma vez constituído o grupo. De forma semelhante, há espaço para economias de escala. Segundo, a auto-seleção dos membros permite minimizar as assimetrias de informação e o risco moral, na medida que os próprios integrantes possuem melhores condições de filtrar pessoas aptas. Terceiro, possibilita menores taxas de inadimplência, pois o próprio grupo exerce o controle e a seleção inicial. Como desvantagens pode-se citar: um maior custo inicial, principalmente de tempo; um membro problemático pode fazer com que todo o grupo tenha dificuldade de honrar o empréstimo, da mesma forma, que pode comprometer o volume futuro do grupo.

Um ponto considerado chave na metodologia utilizada pelo CEAPE/MA é que o crédito seja concedido de maneira rápida, sem burocracias e com eficiência. Além disso, entende-se o microcrédito orientado como sendo aquele concedido juntamente com orientações que permitam o desenvolvimento do negócio do cliente, realizando um acompanhamento da atividade e da capacidade produtiva do empreendedor.

Outra questão essencial dentro da concepção desta metodologia é que o empreendedor, que pague adequadamente suas obrigações, tenha acesso a uma linha contínua de financiamento, possibilitando o desenvolvimento do negócio. Por isso os empréstimos são prontamente renovados e, quando for o caso, em montantes crescentes, o que é visto também como um desincentivo à inadimplência, na medida em que acrescenta mais um estímulo ao pagamento à contento.

Além disso, entende-se que esta gradualidade e evolução dos valores concedidos em empréstimos possibilita que o cliente seja introduzido aos poucos no sistema de crédito. Os primeiros créditos são de montantes pequenos e relativamente fáceis de devolver, na medida em que os empréstimos vão sendo renovados, os valores vão sendo incrementados dependendo dos resultados alcançados e do cumprimento das obrigações, no prazo combinado, por parte do empreendedor. O Sistema CEAPE considera que esta metodologia seja relevante por proporcionar um processo educativo em relação ao uso adequado do crédito, permitindo aprendizados como a adequada utilização do crédito, o controle do fluxo de capital e o planejamento de futuros pagamentos, além de não sobrecarregar o negócio acima da sua capacidade de investimento.

Contudo, o mais interessante, neste estudo, é analisar como é feita a operacionalização destas concepções metodológicas no caso do CEAPE/MA. O requerente tem que ter mais de 18 anos² e não ter o seu nome registrado em nenhuma sociedade de proteção ao crédito, no caso o SPC e SERASA, além disso o seu negócio por conta-própria já tem que estar em funcionamento há, no mínimo, seis meses. Os documentos requisitados são R.G., CPF e comprovante de residência. A instituição financia, atualmente, apenas capital

² A idade mínima, que anteriormente era de 21 anos, foi reduzida com as modificações do novo Código Civil.

de giro. Outra observação importante é que o CEAPE/MA só financia uma pessoa de cada domicílio, mesmo que pertençam a grupos distintos.

A garantia dos empréstimos é baseada em aval(is). Os pequenos empreendedores podem se encaixar em três categorias: crédito individual, grupo solidário e dupla solidária.

No crédito individual, o pequeno empreendedor tem que, necessariamente, apresentar um, ou mais, avalista. O avalista não pode ser uma pessoa que participe da mesma renda familiar que a do tomador de empréstimo (por exemplo, o conjugue). A renda do avalista que serve de garantia é a líquida mensal e a mesma só pode ser comprometida até 30%. Neste caso, o CEAPE/MA trabalhava, em novembro de 2003, com um valor mínimo de R\$ 500,00 e máximo de R\$ 15.000,00.

Tanto no caso dos grupos como das duplas solidárias alguns critérios são estabelecidos. Deve sobressair o interesse de todos pelo crédito e relações de amizade e confiança mútua. Os membros podem ser de diferentes ramos de atividade, entretanto, deve prevalecer a homogeneidade da estrutura financeira dos participantes. Isto porque exige-se, no caso de grupos e dupla solidários, certa homogeneização dos valores concedidos atendendo a uma escala pré-determinada, que varia de acordo com a faixa dos financiamentos. Os integrantes devem ter negócios ou residir próximos uns dos outros, sendo que não é permitido que morem em cidades diferentes e nem que participem da mesma renda familiar. Todos devem ser proprietários de um negócio e ser clientes ativos. No caso do grupo são permitidos de três a seis integrantes. Por fim, todas as etapas são cumpridas em conjunto e em grupo/dupla, sendo que devem ser consolidados sem improvisos e com a presença de todos. O manual metodológico do CEAPE/MA ressalta que na sua consolidação os membros devem mostrar que se conhecem, que têm conhecimento dos requisitos necessários à formação do grupo/dupla e que entendem o significado e a responsabilidade da fiança solidária.

No caso dos grupos os valores dos empréstimos tinham, em novembro de 2003, como mínimo R\$ 200,00 e como máximo R\$ 4.000,00. Para as duplas, o limite inferior era de R\$ 500,00 e o superior igual aos dos grupos.

A taxa de juros é composta por taxa de administração, uma contribuição para o CEAPE/NA, capitalização, reservas para perdas, manutenção da moeda

e CPMF. Não há diferenciação no caso dos créditos primários e renovações no que se refere à taxa de juros, que são pré-fixadas. Nos casos dos grupos solidários e crédito individual esta taxa é de 5,75% e para as duplas a taxa é de 6,38%.

Os prazos variam de 30 a 150 dias para clientes com até 3 créditos solicitados e até 180 dias a partir do quarto empréstimo. As parcelas são mensais, fixas e seguidas/consecutivas. Deve ser ressaltado que o prazo é contado em dias e não em meses, o que significa que, nos meses em que há 31 dias, o dia de pagamento será um dia antes do que foi na parcela anterior. O exemplo do Manual Metodológico apresenta o caso de um financiamento em quatro parcelas, sendo que a primeira vence em 12 de maio; assim a segunda vencerá dia 11 de junho, a terceira em 11 de julho e quarta em 10 de agosto.

Com relação às duplas solidárias vale a pena fazer algumas observações assinaladas por um dos entrevistados. Este produto foi criado este ano (2003), em virtude da grande demanda. Inicialmente se estabeleceu os mesmos limites de valores que os grupos, no entanto, com a implementação percebeu-se que os créditos com valores menores de R\$ 500,00 ficavam deficitários, ou seja, as receitas geradas eram menores que os custos. A diferença cobrada no que diz respeito à taxa de juros decorre do maior risco de inadimplência verificado pela experiência prática.

O processo de concessão de créditos engloba sete etapas, além da renovação. O fluxograma abaixo retrata estas fases e a seguir serão apresentadas as principais características de cada uma. Convém ressaltar que os subtítulos apresentados às vezes são relativos a mais de uma.

Etapas de concessão de crédito e renovação



Divulgação

O processo de concessão de crédito começa com a divulgação da entidade. O principal canal ativo de divulgação da entidade são planfletagens feitas individualmente, em duplas e em “mutirão”, em que se distribui o *folder* da entidade. Nas panfletagens “em mutirão” todos os técnicos do posto, ou dos postos no caso de São Luís, atuam em conjunto em certo bairro/região pré-determinado. Normalmente, esta ação é feita uma vez por semana em rodízio, ou seja, cada vez se contempla um ponto da área de um técnico e somente se retorna à área do “primeiro” técnico após ter abrangido um local de cada um dos outros técnicos. Muitas vezes, neste caso há o auxílio de um carro de som. Também são feitas panfletagens tanto em duplas como individualmente, neste caso percorre-se determinado local procurando atingir todas os microempreendedores para divulgar e informar sobre o CEAPE/MA e sobre o posto próximo. Além disso, em algumas das vezes que um técnico em crédito visita um cliente, ele aproveita para distribuir panfletos na proximidade do visitado.

Outros canais que o CEAPE/MA faz uso para atrair clientes são a participação em feiras e eventos especializados, informações solicitadas pelos possíveis clientes por telefone e rádios comunitárias. Foi relatado também por alguns entrevistados que, em 2002, utilizou-se de *outdoor* e *busdoor*, que são os cartazes em ônibus.

Segundo o Manual Metodológico, o principal canal de promoção e conquista de novos clientes é o chamado “boca a boca”, ou seja, aquela feita pelos próprios clientes da instituição. Entretanto, o CEAPE/MA não tem adotado ações no sentido de estimular este tipo de promoção, a não ser procurar disponibilizar um bom atendimento.

Vale observar que alguns entrevistados ressaltam que, em 2003, não se investiu muito na captação de novos clientes devido à escassez de recursos disponíveis para emprestar. Além disso, o canal *outdoor* e *busdoor* não é consensual entre os entrevistados. Um dos entrevistados ressaltou que, em 2003, não se fez por falta de verbas; outro destacou que se percebeu que esta forma não era tão eficaz quanto as outras – talvez pela pequena quantidade

que se tem possibilidade de colocar, dado o alto custo; e um terceiro destacou que esta forma era bem eficiente, mas que não se teve condições de se fazer.

Atendimento

A segunda etapa do processo é a de informação onde além de fornecer as informações solicitadas e as necessárias, se faz e uma pré-seleção do cliente. O Manual Metodológico destaca a importância de se fornecer informações completas, claras e objetivas.

A terceira etapa é a solicitação do crédito. Nesta ocasião o cadastro do cliente ou dos clientes, nos casos do grupo e da dupla, são preenchidos. Geralmente este preenchimento é feito pelo auxiliar administrativo e é obrigatória a presença de todos os integrantes do grupo ou da dupla. Nesta ocasião, além de coletar as informações básicas, são checadas a documentação necessária (R.G., CPF, comprovante de residência atual) e as referências pessoais fornecidas, da mesma forma que se realiza a consulta às sociedades protetoras ao crédito. Além disso, procura-se esgotar alguma dúvida que ainda persista e fazer uma pré-avaliação do grau de conhecimento do grupo/dupla sobre seus membros, suas atividades e da fiança solidária. Estas observações devem ser anotadas no Infocred e repassadas ao técnico em crédito encarregado do(s) respectivo(s) crédito(s). Um dos entrevistados ressaltou que no CEAPE/MA, o que não acontece em todas as instituições microfinanceiras, a ficha cadastral do Infocred é preenchido por completo, sendo esta uma preocupação da entidade. Percebeu-se no trabalho de campo que uma informação considerada essencial é o CPF do conjugue/companheiro(a), pois isso garante que o Infocred não permita que ambos tenham acesso simultaneamente a créditos. No caso de grupos/duplas, se preenche e assina a Ata de Constituição do mesmo(a) e se escolhe o nome do grupo/dupla. Nesta etapa as visitas são agendadas e solicita-se que algumas informações sejam levantadas, como notas de compras e cadernos de fiado.

Visita ao cliente potencial

Na quarta etapa se faz o levantamento sócio-econômico do cliente, na ocasião da visita do técnico em crédito ao empreendimento do proponente. Neste momento se preenche um instrumental chave na metodologia do

Sistema CEAPE: a Ficha de Informação Básica da Atividade Econômica (FIBAE). Também se usa um outro instrumento: o Plano de Aplicação. Ambos servem como ferramenta de diálogo e de orientação do cliente por parte do técnico.

O Plano de Aplicação pretende dar conta de como o pequeno empreendedor espera gastar o crédito recebido. Para isso contém uma tabela, formada por uma coluna intitulada “mercadorias e matérias-primas”, outra para a quantidade, uma terceira para o valor unitário e uma quarta com o valor total. No final da tabela tem duas células uma para soma e outra para solicitação do cliente. Pelo Manual Metodológico este instrumento deveria ser preenchido pelo solicitante, só contando com o técnico caso fosse necessário. Na prática, conforme percebido nas entrevistas, os técnicos preenchem esta ficha com as informações fornecidas pelo proponente. Em parte, isto é consequência da falta de condições do pequeno empreendedor completar o Plano de Aplicação sozinho. Entretanto, também contribui para que os técnicos, conforme relatado por alguns entrevistados, possam perceber se o solicitante é um “laranja”, ou seja, se não é o dono do negócio e está se apresentando como tal – normalmente usam estes recursos proprietários que tem o “nome sujo” ou no caso de grupo para um membro pegar mais de um crédito. Pois nesse caso ele não sabe responder, por exemplo, qual o preço de custo de determinada mercadoria ou qual a quantidade que compra por mês. Dentro da metodologia este instrumento também permite acompanhar os progressos do negócio, pelas quantidades e qualidades declaradas.

A FIBAE, que é preenchida pelo técnico na íntegra com base em informações fornecidas pelo cliente na ocasião da visita, apresenta espaços para dados sobre o empreendedor, sua atividade, sua residência e sua família. Há um espaço para uma avaliação subjetiva do técnico sobre alguns fatores como: transparência das informações, concorrência e o conhecimento dos membros do grupo. No verso da folha, a FIBAE apresenta um balanço patrimonial e um demonstrativo de resultados – ambos simplificados. Estes permitem um acompanhamento imediato de até cinco créditos, pois possuem cinco colunas, uma para cada crédito. Além disso, a FIBAE comporta também observações pessoais do técnico em crédito, tanto sobre o solicitante quanto do negócio, a serem anotadas em um campo próprio.

Um dos entrevistados relatou que a FIBAE permite o acompanhamento do cliente desde o seu primeiro crédito. No momento de cada renovação é possível perceber a evolução alcançada pelo empreendedor, ao comparar as informações novas com as anteriores. Ressaltou, também, que este instrumento possibilita, inclusive, que se faça uma avaliação do impacto gerado por estes empréstimos no negócio e na situação social do cliente.

Assim, a visita ao negócio do cliente é considerada um ponto chave na metodologia do CEAPE/MA e na forma como está planejada permite que informações importantes sejam levantadas sem que se necessite muito tempo. Os técnicos antes de se aproximarem do empreendimento, costumam tentar sondar informações com vizinhos ou outros clientes da localidade. Neste momento, o técnico solicita que sejam mostradas também notas de fornecedores, promissórias, notas fiscais, caderno de fiados, carnês etc. Todos os membros do grupos/duplas são visitados, normalmente em um mesmo dia. Em casos em que persiste alguma dúvida é feita uma nova visita, esta, entretanto, sem ser agendada ou avisada, ou seja, de surpresa.

Análise do crédito

A quinta etapa consiste da análise do crédito. Em um primeiro momento o técnico repassa as informações coletadas na FIBAE para o Infocred, que também possui uma FIBAE. A partir daí, ele irá realizar a sua análise, considerando, em especial: a localização do negócio, a estratégia de utilização do financiamento. Merece especial atenção, também, o que o CEAPE/MA chama da análise dos 5 Cs, que é a avaliação sobre o capital (patrimônio do cliente), colateral (garantias que tenha), conjuntural (fatores conjunturais como: localização, concorrência, política), caráter do cliente e capacidade de pagamento. Se o técnico achar necessário o Infocred calcula os índices financeiros básicos com base no balanço patrimonial e demonstração de resultados.

A partir da análise feita, o técnico em crédito solicita determinado valor que julgue apropriado ou, se for o caso, indefere o pedido de empréstimo. Como visto nas entrevistas, este montante raramente é o mesmo que o cliente anteriormente demandou, pois há o entendimento que ele tende a pedir um valor superior a sua condição de pagamento. Alguns entrevistados ressaltaram

que os técnicos buscam desfazer esta expectativa de um valor alto assim que verificam a não viabilidade do mesmo. Na determinação do montante do empréstimo, com base nas entrevistas, leva-se em consideração diversos fatores sociais e econômicos, sendo que esta análise baseia-se muito na observação feita pelo técnico em crédito. Um dos entrevistados ressalta a centralidade da visita ao empreendimento para a tomada desta decisão. Alguns pontos foram ressaltados pelos entrevistados: as informações sobre o caráter; o nível de endividamento e capacidade de pagamento; o nível de segurança do bairro do cliente; a análise do balanço; a estratégia do pequenos empreendedor; a infra-estrutura do negócio; os dados do Plano de Aplicação; as passagens pelo SPC; a localização do empreendimento do cliente; a vontade de crescer/empreendedorismo; a experiência; e o grau de organização e controle do solicitante. No caso das renovações, o histórico pagamento ao CEAPE/MA é determinante.

Na determinação dos valores há alçadas de decisões. Para valores até R\$ 500,00 por cliente (e não por grupo/dupla), o técnico tem autonomia para determinar; entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00 o escopo passa a ser do Gerente Regional; de R\$ 1.001,00 a R\$5.000,00 a decisão passa a ser do Gerente Técnico; acima deste montante a deliberação passa a incluir a Diretora Executiva. Entretanto todos os montantes passam pelo Comitê de Crédito e pelos Gerentes Regional e Técnico, como será visto a seguir.

Processo de aprovação

A sexta etapa consiste do processo de aprovação do empréstimo. Após a solicitação do técnico em crédito, forma-se um Comitê Interno de Crédito no posto de atendimento. Este comitê normalmente conta com a presença de dois técnicos, no entanto, quando possível somam-se mais técnico, o que é entendido como sendo preferível. Neste comitê o técnico responsável pelo crédito debate sobre o valor solicitado, mostrando quais razões o levaram a fazer tal sugestão. Anteriormente, o técnico responsável já havia anotado no Infocred o seu parecer e após a reunião do Comitê o outro – ou outros – técnico também dá o seu parecer, que fica gravado no Infocred. Todos os créditos de determinada regional passam pela avaliação do respectivo Gerente Regional, mesmo os que estão na alçada dos técnicos – ou seja até R\$ 500,00

– e do Gerente Técnico. O Gerente Regional tem poder de rebaixar o montante do crédito, caso isso aconteça ele procura conversar com o técnico e mostra os motivos desta ação, no entanto, na maioria das vezes esta diminuição não ocorre. O seu parecer também fica gravado no sistema. O passo seguinte é a avaliação do Gerente Técnico, que tem a palavra final para valores até R\$ 5.000,00 – normalmente decidindo com o Gerente Regional – e para valores superiores, que são raros, a decisão se dá em conjunto com a Diretora Executiva. O Gerente Técnico avalia os pareceres e os dados e faz o seu.

Algumas observações extras devem ser feitas. A primeira é que a composição do comitê não é pré-definida, sendo, então, dinâmica. Além disso, este comitê nem sempre conta com a presença física dos seus membros, pois isto seria inviável, principalmente no interior. Foi ressaltado que a importância de se anotar no campo de observações da FIBAE no Infocred alterações feitas quanto ao valor solicitado pelo técnico é que isto possibilita um aprendizado para um futuro crédito, permitindo que se consulte a visão comum que se teve anteriormente.

Liberação do crédito

A sétima etapa consiste na liberação do crédito. As duas principais ações nesta fase são a assinatura do contrato e, no dia seguinte, o saque do valor acordado no banco. Vale ressaltar que a liberação do crédito é feita por outro funcionário que não o técnico em crédito, normalmente um auxiliar administrativo, por razões de segurança e controle da entidade.

Vale a pena destacar que os entrevistados ressaltaram que, normalmente, estas etapas todas são realizadas em até cinco dias úteis, sendo que na capital este tempo cai para três ou quatro dias.

Renovação do empréstimo

Uma parte importante na metodologia do CEAPE/MA é o momento de renovação. Há uma grande preocupação da entidade em manter os clientes já conquistados. Assim, dias antes da data de vencimento da última parcela do empréstimo realizado, o cliente recebe a visita do técnico, o que é chamado de revisita. Nesta ocasião, o técnico em crédito atualiza a parte financeira da FIBAE e faz um novo Plano de Aplicação, caso o cliente tenha interesse em renovar o crédito. A análise do novo crédito considera não apenas os dados

atuais como também os passados, procurando fazer a comparação entre os diferentes momentos do negócio para observar a evolução ocorrida. Esta avaliação é, em grande parte, possibilitada pela FIBAE armazenada no Infocred.

Antes de renovar o crédito sempre verificam no Infocred o histórico de pagamento do último crédito efetuado e fazem consulta ao SPC. No caso de haver alguma restrição cadastral a um dos membros do grupo, todos são avisados e só podem renovar o empréstimo caso o cliente com problema resolva-o ou se substitua/exclua o mesmo. No caso de terem ocorrido atrasos, o técnico também buscará saber os motivos de tal fato e registrará o apurado na FIBAE.

Para os clientes que pagaram adequadamente, os créditos são renovados automaticamente e o montante pode aumentar, dependendo da necessidade do empreendimento e da capacidade de pagamento. Para os que atrasaram mas menos que 15 dias não há incremento do valor emprestado e os que atrasaram mais a renovação fica condicionada à avaliação do Gerente Regional ou Gerente Técnico.

O CEAPE/MA considera que existe uma tendência natural de que, com o tempo, o técnico em crédito crie uma confiança em seus clientes que pode vir a se tornar excessiva, prejudicando, assim, a imparcialidade da análise. Em virtude disso, não só se ressalta a importância de sempre analisar o cliente como da vez anterior como também se instituiu um sistema de rodízio dos técnicos. De acordo com este sistema, a cada três créditos o próximo é realizado por outro técnico, ou seja, os créditos de número múltiplos de quatro não são realizados pelo técnico responsável pelo cliente e sim por um outro. Dito de outra forma, o técnico responsável pelo cliente faz os três primeiros créditos, um outro técnico faz o quarto, o técnico responsável faz os três seguintes (o 5º, o 6º e o 7º), outro técnico faz o oitavo e assim por diante. Além disso, as etapas seguidas para a provação do crédito são as mesma que no caso do crédito primário.

Sistema de Informática

O sistema utilizado pelo CEAPE/MA, assim como por todo o Sistema CEAPE, é o Infocred, elaborado especificamente para atender às necessidades

operacionais e financeiras. Foi relatado, inclusive, que o embrião deste programa foi iniciada no CEAPE/MA, por um profissional, que depois se juntou a empresa que o aperfeiçoou, desenvolveu e criou o que hoje é o Infocred.

O Infocred permite certa flexibilidade, ou seja, admite que sejam feitas algumas alterações às necessidades. Possibilita, por exemplo, que se inclua determinada classificação de atividades. Contudo, ainda possui certos limites, exemplificando isto se pode considerar que neste estudo não se pode contar com um perfil dos clientes ativos com base no sistema.

O sistema permite que a formulação do histórico do empreendedor, tanto em termos do acompanhamento dos créditos quanto das características do negócio e do dono, com base nas informações contidas na FIBAE. Também permite que se faça monitoramento do histórico de pagamento do cliente e que se levante as informações solicitadas por regiões ou postos. O sistema possibilita que se tenha o histórico de todas as operações feitas desde que o cliente solicitou o crédito, discriminando não só a data de cada operação como também quem a fez.

O sistema gera indicadores de desempenho básicos, como carteira ativa, carteira castigada, taxa de inadimplência, tanto de todo CEAPE/MA como por posto ou por técnico em crédito. Entendem, inclusive, que os relatórios que o Infocred gera são de boa qualidade para o desenvolvimento das atividades normais. Além disso, está sendo desenvolvida mais uma ferramenta, que permitirá a elaboração de relatórios de acordo com as demandas locais e de forma mais fácil.

Atualmente há um sistema que permite a sincronização dos dados. Este viabiliza que todo os postos enviem seus bancos de dados para matriz, não só para que se proceda a avaliação da aprovação do crédito pelo Gerente Técnico como também se consolide os dados na matriz.

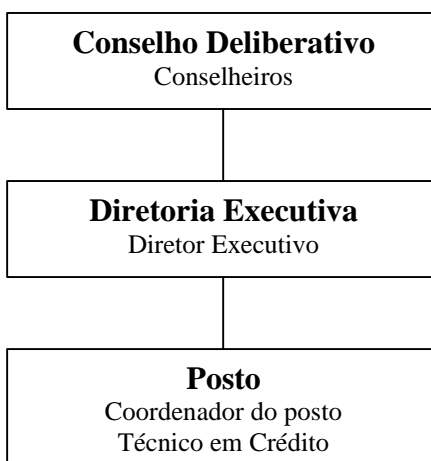
Há no CEAPE/MA uma grande preocupação com a segurança do sistema, das operações e das atividades. Certas rotinas são estabelecidas que permitem minimizar tanto o acesso como *inputs* indevidos, por exemplo através de senhas e controles das ações de cada funcionário no sistema. De forma semelhante, há uma rotina que garante que não haja perda de dados, com a realização de três *backups* diários, além de semanais e mensais, sendo que parte são guardados fora da instituição.

D) O Modelo de Gestão

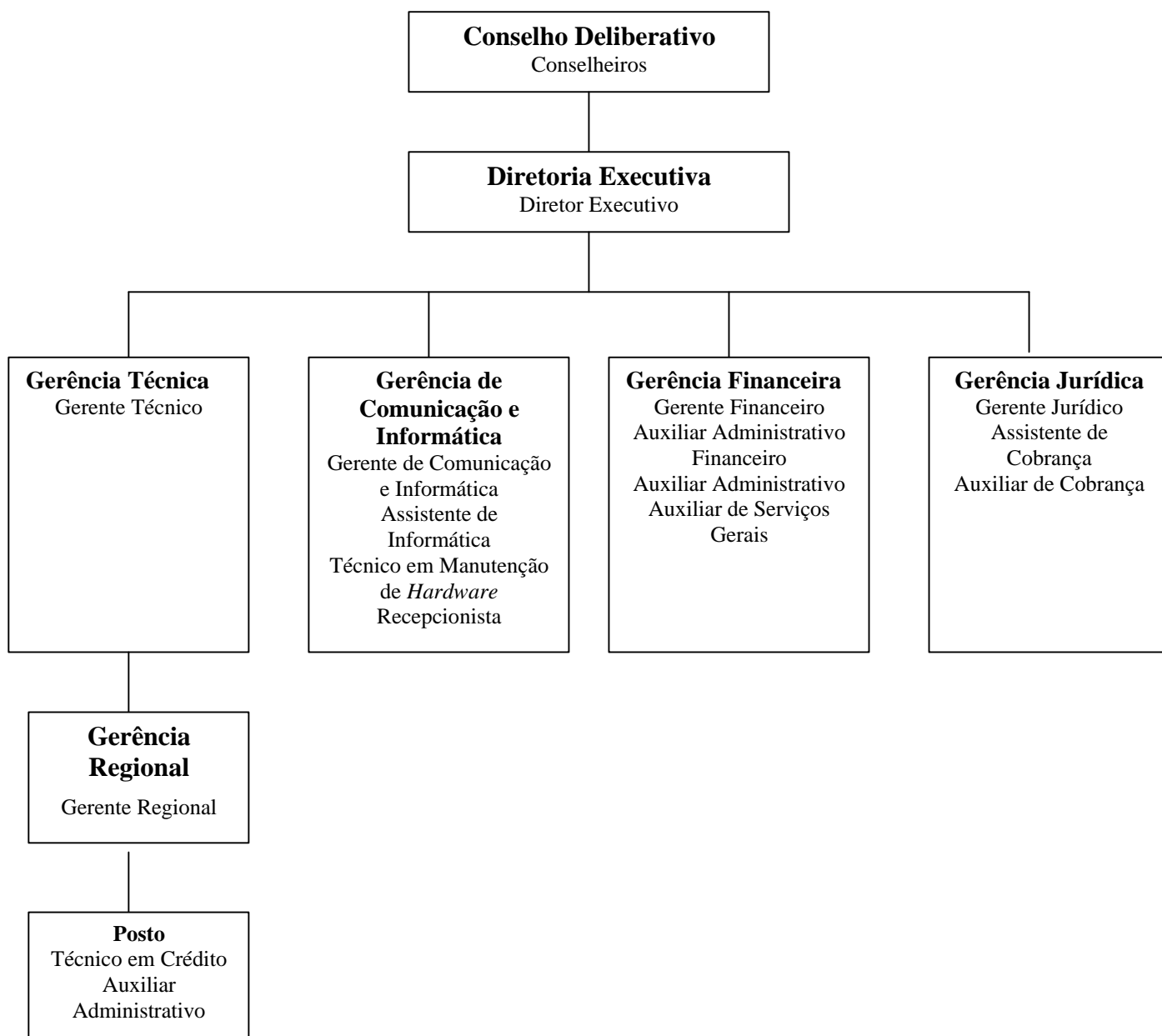
Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do CEAPE/MA foi sendo moldada por seus estágios de expansão, sendo que se pode definir duas estruturas principais, uma que existia em parte da década de 1990 e outra instituída em 2002.

Com a expansão do número de funcionários e das unidades no interior percebeu-se a necessidade de se criar atores coordenadores dos postos. Inicialmente, um técnico em crédito, além de ter sua carteira, fazia este papel de coordenação, com o tempo criou-se o cargo de coordenador de posto e este profissional passou a se preocupar apenas com a atividade de coordenação não sendo mais responsável por uma carteira. Assim, a estrutura organizacional, de parte dos anos 1990, podia ser representada, em seus traços principais, como:



Contudo, nos anos 2001 e 2002 muitas unidades foram criadas no interior e dada a dificuldade de se manter um rigoroso controle das atividades de todos os postos/pontos, em virtude tanto da distância como do número dos mesmos, percebeu-se a necessidade de criar outra instância que viesse a substituir os coordenadores de postos. Com isso, se criou uma primeira regional, a do Vale do Pindaré, como uma experiência piloto, que ficava a cargo de um Gerente Regional. Diante da avaliação desta experiência como exitosa outras quatro foram criadas e se instituiu a figura do Gerente Regional. Assim, desde 2002 a nova estrutura organizacional é a seguinte:



Processo decisório

O Conselho Deliberativo é a instância máxima decisória do CEAPE/MA e é o local de tomada das decisões estratégicas. Contudo, atualmente, um aspecto positivo é que os conselheiros costumam respeitar os caminhos apontados pela equipe de gestores da instituição por entenderem que estes são plenamente capacitados e são os que estão acompanhando o dia-a-dia da entidade.

Atualmente o processo decisório se apoia no Colegiado de Gestores, onde inclusive são tomadas decisões estratégicas e operacionais da instituição.

Este Colegiado é composto pelos seguintes profissionais: Diretora Executiva e os Gerentes Técnico, Financeiro, de Comunicação e Informática, Jurídico e os Regionais. As decisões são tomadas de forma geral por consenso. A periodicidade das reuniões é trimestral e marcada com bastante antecedência.

A pauta da reunião é consolidada pelo Gerente Técnico, mas envolve toda a equipe do CEAPE/MA. Cada Gerente Regional reúne-se com a sua equipe para levantarem os pontos que consideram que devam ser abordados na reunião do Colegiado. No momento da reunião discute-se, então, cada assunto e chega-se ao consenso. Além disso, não só a decisão é tomada, como também já se define quem será o responsável pela operacionalização e qual o prazo para implementação. Os ajustes que se mostrem necessários são tomados no dia-a-dia através do *messenger* ou do *e-mail*. Neste caso, a tendência é que a decisão seja tomada por maioria e não por consenso.

Neste aspecto, sobressaem a acessibilidade – não só para solicitações dos funcionários mas também de clientes – e o comprometimento dos gestores da instituição. Os entrevistados destacaram que os gestores estão sempre buscando se antecipar aos acontecimentos e pensando, antecipadamente, em futuras possibilidades para a entidade. Ressaltaram também que um dos motivos que explicam o bom desempenho da gestão da instituição é a postura de sempre buscar encarar “os problemas de frente” e não minimiza-los para que assim se encontrem soluções efetivas. Além disso, foi sublinhada a importância da continuidade dos dois gestores-chaves na área técnica, a Diretora Executiva e o Gerente Técnico, que acompanharam a entidade desde muito cedo e que são empenhados no sucesso da mesma. Ressaltou-se, ainda, há muita compreensão e valorização do corpo profissional da entidade.

Por fim, deve-se destacar que os traços atuais da gestão, com relação ao processo decisório, são a agilidade e descentralização do poder pelo modelo adotado.

Controles institucionais

O CEAPE/MA mantém alguns controles institucionais que buscam garantir a segurança das atividades e o desenvolvimento das suas operações. Especial atenção é dada ao monitoramento da inadimplência, uma forma de

ver isto é que o seu nível é determinante para o recebimento ou não de produtividade por parte dos técnicos.

A inadimplência é controlada diária, semanal e mensalmente através de relatórios. Este controle é feito de forma desagregada tanto por técnico como por posto/ponto e regional e também da instituição como um todo, sendo realizado pelo Gerente Técnico, pelos Gerentes Regionais e pelos técnicos em crédito. Quando registrada uma inadimplência, seja em valor ou em taxa, mais alta que o padrão (o limite é 4%) ou que o mês anterior em um posto/ponto, isto é motivo de uma atenção especial por parte dos Gerentes Técnico e Regional. Procura-se identificar que técnico – ou técnicos – estão contribuindo para esta situação e estes passam a ter um acompanhamento mais próximo do Gerente Regional, buscando perceber os motivos para isto e as soluções possíveis.

Pode-se ver também a importância do controle da inadimplência pelo fato que clientes que tenham atrasado as primeiras e segundas parcelas são sempre visitados pelo Gerente Regional responsável. Além disso, outra forma de perceber isto é o pequeno tamanho da carteira renegociada em relação à carteira ativa. Em setembro de 2003, a carteira renegociada equivalia a 1,02% da carteira ativa.

Como mecanismos para diminuir a inadimplência, o CEAPE/MA prefere trabalhar na prevenção para que ela não ocorra, no entanto, quando acontece procura-se realizar uma ação corretiva para que ela não cresça. A forma que entendem de prevenir o aparecimento de uma alta inadimplência é o uso correto e rigoroso da metodologia, fazendo uma análise criteriosa de cada crédito, priorizando minimizar os riscos. Por isso, dão grande importância às revisitas e a presença constante do técnico, de forma a se antecipar aos possíveis problemas. Além disso, a instituição busca conseguir o máximo de garantias possível como, por exemplo, o uso de cheques pré-datados.

O Gerente Técnico, através de um instrumento chamado Monicart, controla as principais variáveis operacionais do CEAPE/MA procurando garantir a qualidade da carteira, acompanhando o valor da inadimplência, a quantidade de clientes e o montante total liberado e a carteira ativa. Os Gerentes Regionais também mantêm um controle de seus postos. Este monitoramento é semanal e mensal, sendo que neste último caso se faz uma consolidação e comparação mais específica com o mês anterior. Quando observado um

problema busca-se a solução ativa e rápida do mesmo. Neste caso, como em vários outros da instituição, é possível o acompanhamento tanto da entidade como um todo como de cada regional, posto/ponto ou técnico.

Ademais, o CEAPE/MA mantém um rigoroso controle das metas individuais de cada técnico, que é feita com base em uma projeção anual individualizada. De forma geral, o Gerente Regional analisa o que foi projetado e o que foi realizado. Semanalmente conversa com os técnicos que estão abaixo de suas metas, procurando saber os motivos e estimulando-o para o alcance do seu alvo. Mantém também um monitoramento das metas de cada posto/ponto e da regional. Além disso, controlam também as visitas de cobrança aos clientes inadimplentes.

Com base na comparação das metas e do que foi de fato realizado, controlam também a qualidade do serviço dos técnicos. Esta também é monitorada através do sistema de rodízio dos técnicos a cada três créditos, não só por possíveis diferenças na avaliação do pequeno empreendedor e do seu negócio, mas também por relatos dos moradores façam nesta ocasião. Vale a pena destacar a importância do sistema de rodízio, na medida em que desestimula a superestimação das condições dos empreendimentos, pois sabe-se que em breve outro técnico visitará o local. Foi declarado que, em muitos casos, se o cliente entende que não teve o tratamento adequado, ele procura o CEAPE/MA para reclamar.

Os controles realizados pelos Gerentes Regionais em seus postos/pontos não se encerram aí. Instalou-se também um sistema de auditoria interna. Uma vez por mês o Gerente Regional visita cada um dos seus postos, sendo que o tempo em que passa em determinada unidade depende do tamanho da carteira. Nesta ocasião, ele faz auditoria nos créditos, verifica a documentação, controla os pagamentos dos clientes e a liberação dos empréstimos. A cada três meses, seleciona aleatoriamente uma amostra de clientes e visita-os para confirmar a existência do financiamento e o trabalho do técnico.

Analogamente, o sistema de aprovação também foi estabelecido de forma a aumentar a segurança do CEAPE/MA, na medida em que, em última análise, todos os créditos passam pelo consentimento do Gerente Técnico. Em virtude da distância dos postos/pontos a instituição teve que criar mecanismos

de auditar o cumprimento da metodologia sem a presença constante dos gerentes. A análise dos créditos que estão na alçada dos técnicos e dos Gerentes Regionais é feita pelo Gerente Técnico em termos amostrais, ou seja, não avalia todos em detalhe, mas apenas uma amostra. Neste momento, faz auditoria metodológica, verificando todos os passos da análise. Entendem que o fato de saberem que há uma instância superior que analisará também o crédito inibe ações que não sejam condizentes com as diretrizes da instituição. De forma semelhante, o comitê de crédito é uma instância importante na determinação do valor do crédito, mas também permite uma maior segurança para a instituição, pois envolve mais pessoas nesta análise.

Ademais, os sistemas utilizados, seja o Infocred ou o *Windows*, permitem o controle de todas as operações feitas por qualquer funcionário. Cada operação feita fica registrada no Infocred e pode ser consultado a qualquer momento que se julgue necessário, mesmo que já tenha transcorrido muito tempo. Da mesma forma, qualquer alteração que se faça no Infocred – como, por exemplo, em valores de empréstimos, datas, liberação de empréstimos, créditos indevidos – pode ser recuperado quem fez e quando foi feito. Este controle é realizado pelo administrador de rede e pela Gerente de Informática e de Comunicação, diante de uma solicitação dos Gerentes de outras áreas quando há alguma suspeita. Também é possível fazer auditoria dos bancos de dados, que é mais complexa. Ademais, ainda, há o controle total de cada computador de qualquer funcionário, que permite que se saiba o que cada um está fazendo, sem que o próprio saiba que está sendo monitorado. Isto é feito pela equipe do setor de informática durante todo o dia, tendo sempre uma pessoa mantendo este controle, além de programas que também fazem este monitoramento.

Há também controles, temporários ou não, que visam o aperfeiçoamento do CEAPE/MA em determinada questão. Atualmente, está sendo feito também um controle da evasão de clientes. Cada técnico está anotando os motivos da evasão relatados pelos clientes. Ao fim do ano se fará uma consolidação destas informações para que seja possível avançar neste aspecto, trabalhando os principais pontos levantados.

E) Política de Cobrança

Como foi dito, o CEAPE/MA entende que não se deve fazer políticas assistencialistas ou “paternalistas”, de forma que a cobrança de clientes inadimplentes é feita ativamente pela entidade. Vale a pena destacar que os relatos concordam em assinalar que a responsabilidade pela cobrança é do técnico.

A recuperação de créditos não honrados é feita, em grande parte, pelo técnico em crédito, até que transcorram 365 dias. Como foi dito, o técnico monitora diariamente sua carteira, detectando um atraso, deixa-se passar cerca de dois ou três dias, pois às vezes acontece de ser um atraso na compensação do boleto bancário. O primeiro contato após este período é feita de maneira sutil, por telefone, por exemplo, pedindo para o cliente confirmar se foi feito o pagamento, pois o banco não passou ainda esta informação. Caso não tenha ocorrido de fato o pagamento, a partir do quinto dia, a cobrança se torna mais ativa, específica e intensiva, com o técnico visitando tanto o cliente em débito como o avalista/grupo/dupla. Persistindo o problema, o Gerente Regional também visita o cliente. Outro recurso usado em casos de “risco total”, como por exemplo quando todo o grupo atrasa a primeira parcela, tem sido a presença do advogado do CEAPE/MA nas cobranças, sem uma intervenção maior, servindo de um sinal de uma possível futura intervenção dele.

Após o crédito ter sido castigado³, o Departamento Jurídico passa a atuar mais ativamente na cobrança passando a dividir a responsabilidade com o técnico, apoiando no monitoramento e indicando os possíveis caminhos e as melhores opções. Isto se tornou possível através do estabelecimento de uma rotina que define que os Gerentes Regionais ou um técnico responsável do posto passem, a cada 15 dias e por e-mail, informações sobre o que foi realizado para a recuperação de cada carteira castigada dos seus respectivos técnicos. Em contrapartida o Gerente Jurídico do CEAPE/MA fornece as recomendações e as estratégias apropriadas. Contudo, mesmo no caso dos

³ Os meses de castigo definidos pelo CEAPE são junho e dezembro, ou seja, nesses dois meses os créditos atrasados há 180 dias ou mais são considerados como prejuízo no balanço da instituição. Caso posteriormente sejam recuperados são contabilizados como renda.

créditos castigados, o técnico ainda procura recuperar o valor emprestado, até porque quando obtém sucesso recebe um incentivo.

Nas duas maiores regionais, muitas vezes, a cobrança de créditos castigados também passa a ser feita pelo assistente de cobrança, na Grande São Luís, ou pelo auxiliar de cobrança, na Vale do Pindaré, pois com o tempo há queda de produtividade do técnico diante do “cansaço” da cobrança. Nas demais regionais este trabalho é feito somente pelos técnicos em crédito. O assistente/auxiliar em cobrança tenta estimular o cliente inadimplente quanto a viabilidade dele pagar o seu débito, inclusive fazendo, quando apropriado, descontos importantes, chegando às vezes a cobrar apenas o capital. Os técnicos em crédito também podem realizar estes descontos, mas normalmente procuram contar com o auxílio dos Gerentes Técnico, Jurídico ou Regional. Há flexibilidade para a concessão destes descontos, mas há uma regra no Manual que busca guiar as mesmas. Além disso, no interior, em casos esporádicos o Gerente Jurídico faz este trabalho de monitoramento e vista aos clientes inadimplentes. Ademais, periodicamente faz visitas a cada regional, onde faz auditoria das carteiras castigadas observando o comportamento de cada posto, além de cobrar créditos castigados já separados. O Departamento Jurídico mantém o controle dos créditos castigados recuperados através de relatórios, planilhas e gráficos. As visitas do Gerente Jurídico ao interior também geram relatórios que são entregues à Diretoria Executiva.

Após 365 dias o técnico deixa de ser o responsável pela cobrança, ficando apenas na alçada do Departamento Jurídico, pois neste caso a recuperação do crédito já é mais difícil e desta forma não se sobrecarrega desnecessariamente o técnico.

Vale destacar que houve uma mudança de atitude no que diz respeito às execuções e demandas judiciais. Antigamente, o CEAPE/MA entrava na justiça para reaver bens de clientes inadimplentes após um ano, dependendo do valor do crédito castigado, como isso ingressavam com muitas ações judiciais. Ao redor de 2001, mudou-se a estratégia porque se percebeu que muitas das ações não eram necessárias, pois muitas vezes quando se chegava no estágio de ter que indicar bens para penhora, não se tinha bens para serem indicados. Passaram a se empenhar na recuperação dos créditos através de alternativas extra-judiciais, buscando avançar na realização de acordos, mesmo que isto

signifique que se dilate o prazo e diminua os juros. Segundo um entrevistado, em 1998 foram cerca de 35 processos, enquanto que, em 2003, apenas 2. Com esta mudança, os resultados alcançados têm sido bem mais satisfatórios no que diz respeito à recuperação de castigados.

Ademais, o Departamento Jurídico também procura fazer um trabalho de divulgação sobre o CEAPE/MA, buscando que o judiciário tenha compreensão de sua natureza e missão.

F) Assessoria e Acompanhamento

Como foi visto, nos primeiros anos da ADIM/CEAPE-MA, o empreendedor passava por um curso de capacitação dividido em módulos e, além disso, tinha um acompanhamento mais específico voltado para especificidades do seu negócio. Com o tempo este modelo foi sendo mudado e a capacitação deixou de ser dada pelo CEAPE/MA. A assessoria continuou a ser dada, contudo, ela é vista como uma atividade complementar à concessão de crédito.

Como o CEAPE/MA adota a metodologia de microcrédito orientado, a assessoria dada aos pequenos empreendedores é entendida como um elemento importante, que contribui na determinação do sucesso do crédito concedido e do desenvolvimento do negócio do cliente. No entanto, possui um papel secundário com relação ao crédito – como o próprio nome diz.

Esta assessoria e acompanhamento não são, então, dados de maneira sistemática e nem são uma atividade em si. A instituição, inclusive, não considera que os pequenos empreendedores estejam sendo assessorados em um sentido completo, o que gostariam de fazer. No entanto, por razões de custos operacionais e de auto-sustentabilidade não é possível fazer um trabalho mais amplo.

Assim, a assessoria atualmente é feita no momento da revisita, que antecede a possível renovação do crédito. Neste momento o técnico identifica pontos em que pode contribuir para o desenvolvimento do negócio e conversa com o cliente procurando sinalizar aspectos que possam ser aperfeiçoados. São raros os casos em que o próprio cliente demanda que se aborde determinada questão.

Com relação aos relatos de assuntos tratados sobressaem: descasamento dos prazos de pagamento aos fornecedores e recebimento dos fiados; comercialização; enfrentamento da concorrência; controle das vendas à prazo; formas de aumentar as vendas; necessidade de manter os fiados em certo nível e de selecionar os clientes que pagam desta forma; diversificação e focalização de tipos de produtos; gestão; entre outros.

A FIBAE é o instrumento que guia o acompanhamento e a assessoria prestada pelo CEAPE/MA aos pequenos empreendedores. Com ela percebe-se que questões devem merecer um tratamento especial do técnico em crédito, pois a instituição entende que ela possibilita um bom diagnóstico e acompanhamento da atividade do cliente ao assinalar a evolução ocorrida no negócio. Entretanto, na FIBAE vão sendo incluídas informações pontuais.

O CEAPE/MA considera que este momento de assessoria seja fundamental e que é uma parte importante da metodologia de concessão de crédito que adotam, que é a mesma que todo a rede CEAPE. Por isso, consideram que este momento da revisita em que a assessoria é dada não só faz parte do trabalho do técnico como não pode deixar de acontecer em nenhum caso. Ou seja, todos os clientes, dias antes de vencer a sua última parcela, recebem a visita do seu técnico, sendo reaplicada a FIBAE e tratados os pontos entendidos como oportunos. Contudo, como foi assinalado por um entrevistado, esta assessoria depende muito da capacidade, habilidade e competência do técnico tanto no que diz respeito à qualidade como dos assuntos abordados. Mas um aspecto importante de reter na organização do trabalho do CEAPE/MA, que nem sempre se percebe em todas as instituições de microfinanças, é que este momento de revisita tem que acontecer obrigatoriamente.

Os benefícios que o CEAPE/MA percebem como decorrentes desta assessoria são muitos, assim como reconhecem a grande importância da mesma. Foi consenso nos entrevistados que ela aumenta a confiabilidade e qualidade das informações prestadas, contribui para a fidelização do cliente, diminui a inadimplência, incrementa as condições do técnico em avaliar as reais condições do empreendimento, possibilita maior clareza da evolução ocorrida e a vêem como uma diferencial do CEAPE/MA. Muitos relataram que ela pode definir o crescimento ou não do negócio, a velocidade deste

crescimento e também o pagamento do crédito. Também foi consenso que apesar da assessoria ser feita de “toques”, que ela faz diferença no empreendimento. Além disso, relatam que a assessoria permite que a cada visita se saiba qual a real situação do negócio do cliente. Ademais, destacam que a assessoria contribui para a criação de uma relação personalizada com o cliente e de um “laço” entre o técnico e o pequeno empreendedor. Esta relação “próxima” e a assessoria são vistas como importantes por aumentar a confiança do cliente mas também para que ele perceba que há uma preocupação maior com o desenvolvimento dele (do cliente) e não apenas com o seu pagamento.

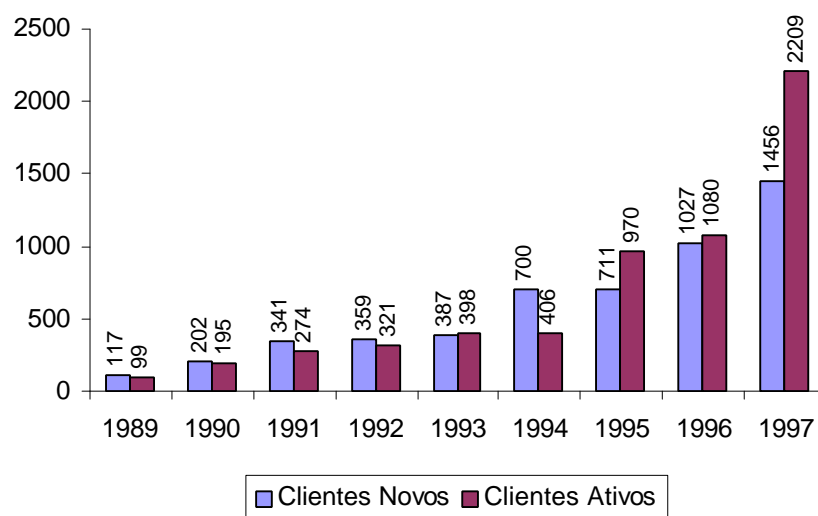
É interessante ressaltar que ao falarem sobre a importância da assessoria, o papel social do trabalho do CEAPE/MA apareceu muito mais forte do que em outros momentos.

IV) Análise dos Indicadores de Desempenho do CEAPE/MA

Neste estudo de caso, optou-se por analisar o desempenho do CEAPE/MA apenas considerando os dados básicos, pois os indicadores financeiros não estão disponíveis para todos os anos. No presente ano, 2003, de forma geral, as informações disponíveis referem-se até o mês de setembro, salvo quando assinalado. Em alguns gráficos se apresenta a história da instituição dividida em dois períodos, pois nestes casos a escala dos dados possui grande diferença entre o início da sua trajetória e o momento atual, o que dificulta a visualização das variações ocorridas.

O gráfico 14 traz o número de clientes novos e ativos de 1989 até 1997. Percebe-se que os anos de destaque em termos de variação do número de clientes novos foram 1990 e 1994, enquanto que, considerando os clientes ativos, sobressaem 1990, 1995 e 1997.

Gráfico 14: Evolução no número de clientes



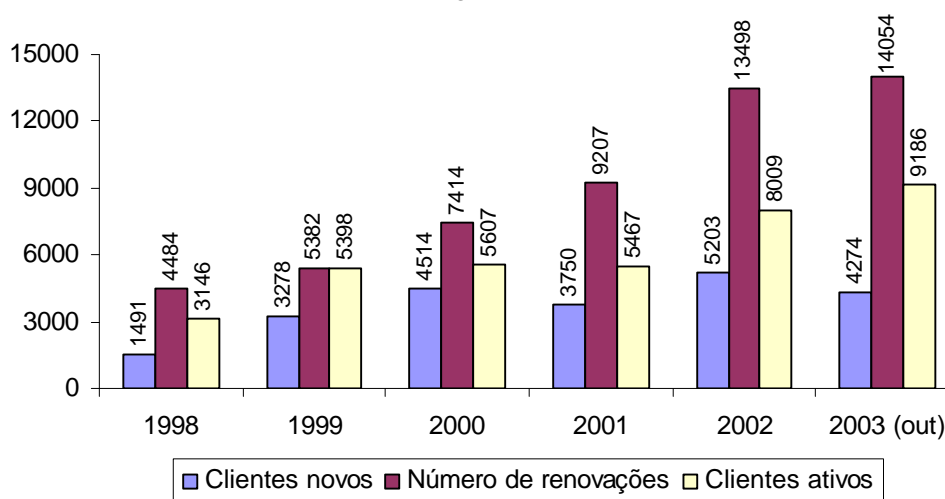
Fonte: Informações do CEAPE/MA.

No gráfico 15, de forma geral se observa uma tendência ascendente do número de clientes sejam novos ou ativos, bem como de renovações. A exceção ficaria por conta de 2001, ano em que houve uma redução no número de clientes novos e ativos. No ano de 2003, há um menor número de clientes novos, contudo, como não estão incluídos os dois últimos meses do ano, que tradicionalmente possuem alta demanda, é possível que ocorra um crescimento com relação a 2002. Vale ressaltar que no caso dos clientes que

renovaram o crédito não há o número absoluto e sim uma *proxy* que mostra quantos créditos foram renovados, o que significa que o número de empreendedores que efetivamente continuaram a tomar empréstimo deve ser bem menor, na medida que em um ano o mesmo cliente pode renovar mais de um crédito.

No que diz respeito ao aumento relativo com relação ao ano anterior, o ano de 1999 destaca-se pelo grande crescimento dos clientes novos e ativos, apresentando um crescimento bastante superior aos demais anos. Para o caso das renovações sobressai o ano de 2002.

Gráfico 15: Evolução dos empréstimos



Fonte: Relatório Anual do CEAPE/MA (2000; 2001; 2002); Relatório Anual da Rede CEAPE (1995; 1997; 1998); Relatório de Atividades do Sistema CEAPE – 1999/2000/2001; Planilhas de Monitoramento do CEAPE/MA (2001; 2002; 2003) e Relatório Estatístico do Infocred mês de outubro de 2003.

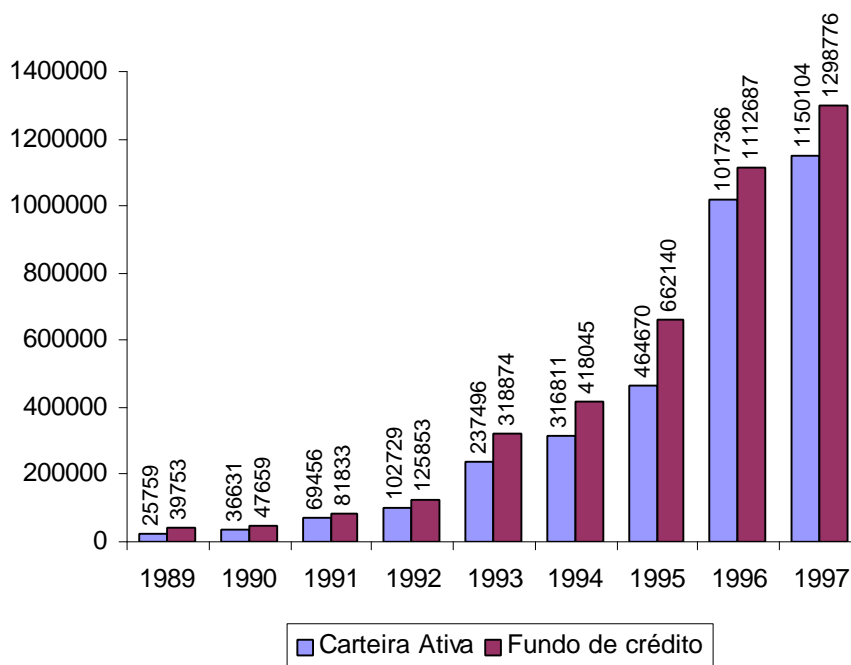
Nota: O número de clientes ativos se refere ao mês de dezembro, com exceção de 2003 cujo mês de referência é outubro. Já o número de clientes novos e renovações se referem ao acumulado no ano.

Nos gráficos 16 e 17 verifica-se que a carteira ativa, desde 1989, cresceu constantemente, a exceção de 2001. Analisando-se o fundo de crédito, novamente a uma clara tendência ascendente. O ano de 2003 apresenta uma pequena diminuição, no entanto, ainda não se pode tirar conclusões, na medida em que os dados ainda não estão completos, pois se referem apenas até o mês de setembro.

Quanto a evolução da carteira ativa os anos de 1993, 1996 e 1999 apresentaram um crescimento em relação ao ano anterior superior aos demais.

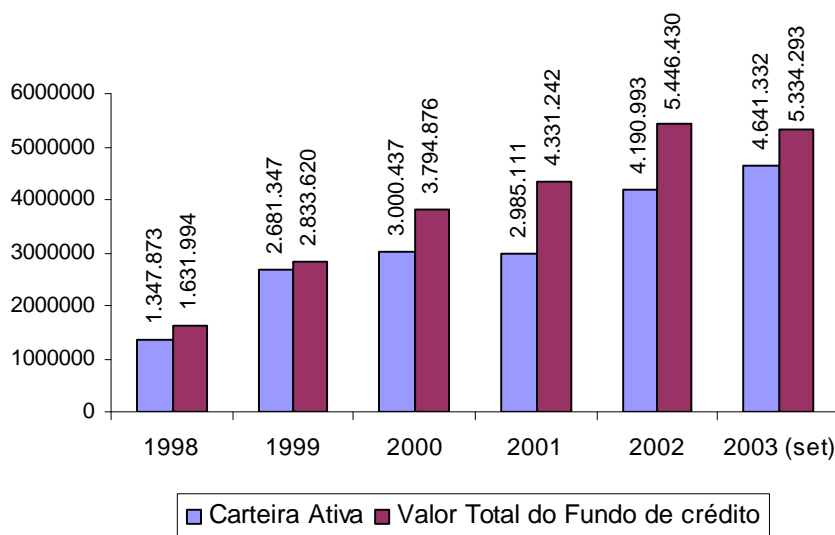
Considerando a trajetória do fundo de crédito sobressaem os anos de 1993 e de 1999 novamente destaca-se como o de principal crescimento.

Gráfico 16: Evolução da Carteira Ativa e do Fundo de Crédito



Fonte: Informações do CEAPE/MA.

Gráfico 17: Evolução da Carteira Ativa e do Fundo de Crédito

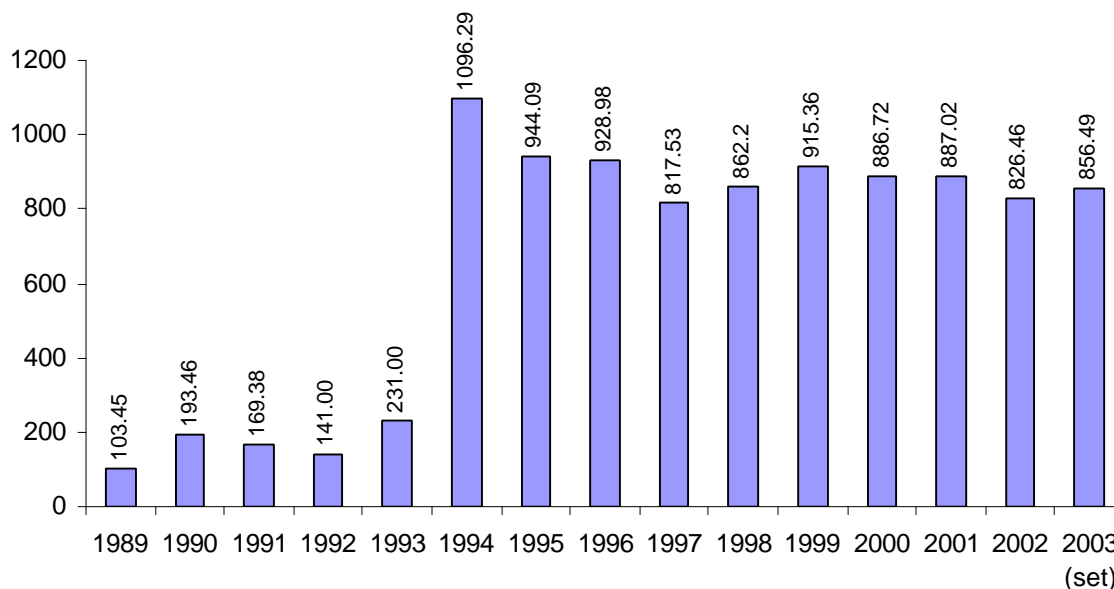


Fonte: Relatório Anual do CEAPE/MA (2000; 2001; 2002); Relatório Anual da Rede CEAPE (1995; 1997; 1998); Relatório de Atividades do Sistema CEAPE – 1999/2000/2001; Planilhas de Monitoramento do CEAPE/MA (2001; 2002; 2003).

Vale ressaltar com relação às diminuições do ano de 2001, que o Planet Rating (2003) associa estas quedas à não liberação de recursos do BID, que foram repassados em 2002.

O gráfico 18 mostra que o valor médio dos créditos liberados tem variado ao longo de toda a história do CEAPE/MA. Há claramente, dois períodos distintos, um entre 1989 e 1993 e o outro de 1994 a 2003. Entre ambos chama a atenção a mudança de patamar do valor médio dos créditos ocorrida entre 1993 e 1994. O primeiro período não apresenta uma tendência, enquanto que no segundo, de certa forma, pode-se entender que houve uma queda deste montante, na medida em que a maior magnitude refere-se a 1999 e que as de 2002 e 2003 são menores que as de 2000 e 2001. Destaca-se que os valores possivelmente não consideram o impacto da inflação no período, o que acentuaria a tendência de queda dos valores médios dos créditos, no caso do segundo período. Isso pode estar refletindo o atendimento a uma parcela da população de renda ainda mais baixa, seja na própria capital ou pela grande expansão para o interior.

Gráfico 18: Evolução do Valor Médio dos Créditos (Em R\$)

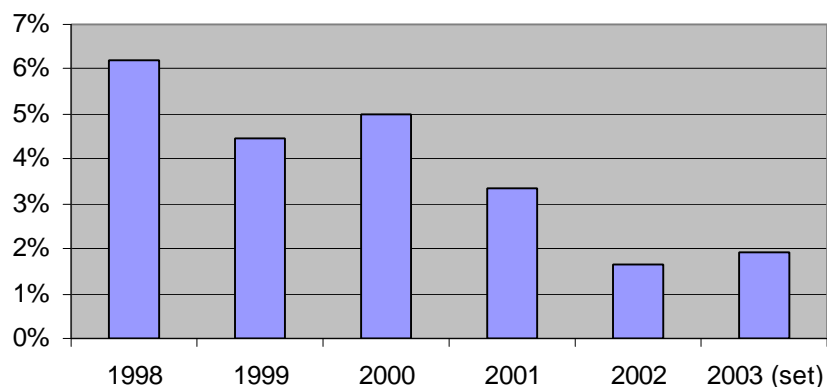


Fonte: Relatório Anual do CEAPE/MA (2000; 2001; 2002); Relatório Anual da Rede CEAPE (1995; 1997; 1998); Relatório de Atividades do Sistema CEAPE – 1999/2000/2001; Planilhas de Monitoramento do CEAPE/MA (2001; 2002; 2003) e informações do CEAPE/MA.

O gráfico 19 traz a evolução da inadimplência, para os anos de 1998 a 2003, definida pelo Sistema CEAPE como o valor das parcelas atrasadas por

mais de 30 dias e ainda não castigadas sobre o total da carteira ativa. Percebe-se que também neste caso há grande variação entre os anos. A partir de 1999, a inadimplência mudou de patamar se mantendo igual ou abaixo de 5%. No biênio de 2001-2002, a taxa registrou novas quedas, chegando em 2002 ao valor mínimo de 1,6%.

Gráfico 19: Evolução da Taxa de Inadimplência



Fonte: Relatório Anual do CEAPE/MA (2000; 2001; 2002); Relatório Anual da Rede CEAPE (1995; 1997; 1998); Relatório de Atividades do Sistema CEAPE – 1999/2000/2001; Planilhas de Monitoramento do CEAPE/MA (2001; 2002; 2003).

Nota: Os valores das taxas de inadimplência são referentes aos meses de dezembro, com exceção de 2003.

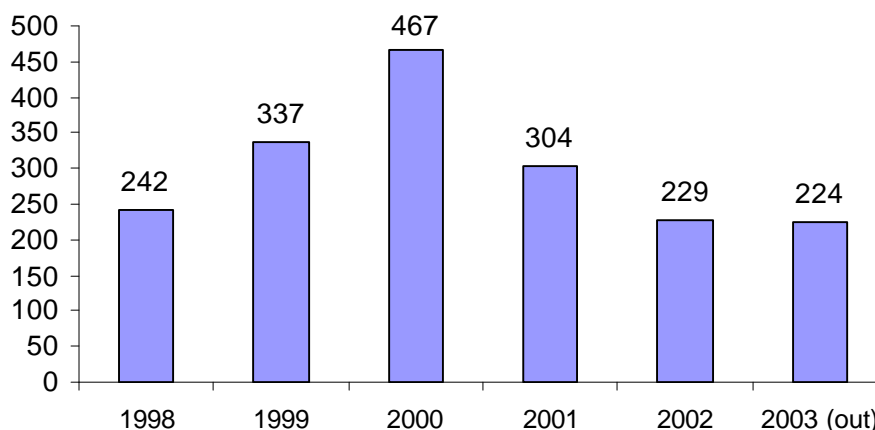
Os gráficos 20 e 21 retratam indicadores de produtividade dos técnicos em crédito do CEAPE/MA de 1998 a 2003, como era de se esperar ambos mostram a mesma tendência. De 1998 a 2000 houve um importante crescimento da produtividade dos técnicos, que foi revertida após este período. Algumas considerações merecem ser feitas.

Inicialmente deve ser ressaltado que apesar da tendência apontada, em termos de nível o CEAPE/MA possui uma posição acima da média brasileira, seja considerando como tal 191 técnicos por clientes ativos como faz Nichter, Goldmark e Fiori (2002) ou 150 como o Planet Rating (2003), pois o valor mínimo apresentado no período foi sempre maior que 200.

Além disso, provavelmente quando houver a situação completa sobre o ano de 2003, este deve apresentar uma melhora em relação a 2002, pois tanto o número de clientes ativos quanto a carteira ativa devem ter magnitudes superiores às retratadas nestes gráficos enquanto que o número de técnicos deve se manter constante.

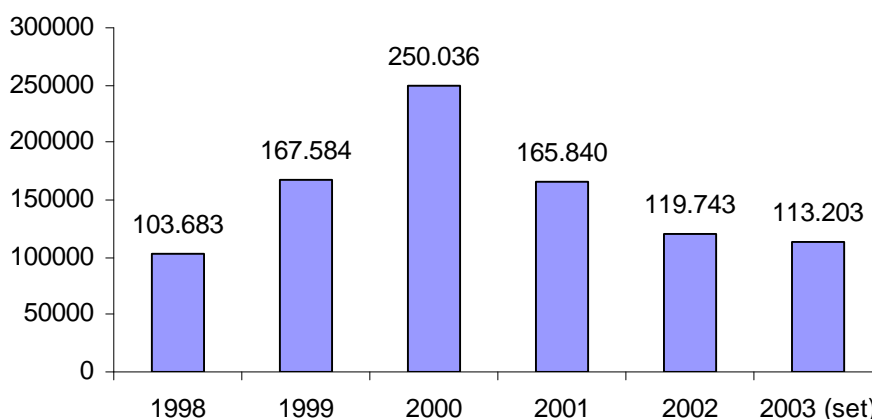
Esta tendência pode estar sendo influenciada pela recente expansão de unidades que a entidade realizou, pois com a abertura de um novo posto/ponto tende-se, em um primeiro momento, aumentar o número de técnicos sem a mesma contrapartida em termos de clientes ativos ou de carteira ativa.

Gráfico 20: Clientes Ativos por Técnico em Crédito



Fonte: Relatório Anual do CEAPE/MA (2000; 2001; 2002); Relatório Anual da Rede CEAPE (1995; 1997; 1998); Relatório de Atividades do Sistema CEAPE – 1999/2000/2001; Planilhas de Monitoramento do CEAPE/MA (2001; 2002; 2003) e Relatório Estatístico do Infocred mês de outubro de 2003.

Gráfico 21: Carteira Ativa por Técnico em Crédito



Fonte: Relatório Anual do CEAPE/MA (2000; 2001; 2002); Relatório Anual da Rede CEAPE (1995; 1997; 1998); Relatório de Atividades do Sistema CEAPE – 1999/2000/2001 e Planilhas de Monitoramento do CEAPE/MA (2001; 2002; 2003) .

Assim, sintetizando, percebe-se que o ano de 1999 foi um ano de grande destaque, em que vários indicadores apresentaram melhorias importantes. Entretanto chama a atenção, que no período dos anos de 1989 a 1997 não haja um ano específico que tenha tido um desempenho superior na maior parte dos indicadores, ao contrário não há nem coincidência entre os

anos de destaque. Verificam-se ainda tendências positivas no que se refere a clientes ativos, clientes novos, número de renovações, carteira ativa e fundo de crédito. A taxa de inadimplência, apesar de resultados variáveis entre um ano e outro, também pode ser vista como bom resultado na medida em que tem se mantido relativamente baixa nos últimos anos. O valor médio dos créditos apresentou uma mudança de patamar importante entre 1993 e 1994, dividindo, inclusive, a trajetória da instituição em dois períodos com respeito a esta variável. No período mais recente, o valor médio dos créditos tem apresentado uma tendência não contínua que tem resultados em menores montantes. Por fim, a produtividade dos técnicos em crédito tem caído a partir do ano 2001, embora seja mais alta que a média nacional. Ainda não está claro se isto deve ser motivo de uma preocupação maior ou se só reflete uma situação de transição da entidade. Contudo, a futura evolução deste indicador deve merecer uma atenção da entidade para que se identifique que situação está sendo retratada.

V) Pontos positivos, Limites, Externalidades e Desafios do CEAPE/MA

O Maranhão é o estado que detém os maiores índices de pobreza do país e os piores indicadores de desenvolvimento humano. A economia informal abrange parcela substancial da população ocupada, destaca-se o percentual de trabalhadores por conta-própria. Por outro lado, a oferta de serviços financeiros é pequena, se cotejado o número de instituições financeiras com a população do estado. Contudo, pode-se dizer que a força do microcrédito é relativamente maior do que a média nacional, o que se deve, principalmente, a atuação do Banco do Nordeste e do CEAPE/MA. Estima-se que pelo menos 7,5% dos microempreendedores no estado tem acesso a microcrédito.

O CEAPE/MA é referência do setor no país. Nestes quinze anos muitos aspectos positivos podem ser ressaltados na trajetória da instituição. Já alcançou escala significativa, principalmente se comparado ao contexto de outras instituições nacionais. Em outubro de 2003, a entidade contava com 9.186 clientes ativos, o que a torna a maior entidade da sociedade civil no setor. Ressalta-se, também, sua capilaridade, que não afeta sua sustentabilidade, graças à sua solução de logística – com a implementação de postos e pontos fixos e itinerantes – o que possibilitou atender cidades pequenas, que sozinhas não gerariam demanda suficiente.

Sua atuação eficaz estimulou a demanda pelos seus serviços. Muitas instituições microfinanceiras têm enfrentado o problema de escassez de demanda, o que parece não ocorrer no Maranhão. Por um lado, identificou-se grande participação dos microempreendimentos na atividade econômica do estado e, portanto, um público-alvo expressivo, ainda não alcançado. Por outro, ressalta-se a capacidade de diálogo e de atração do CEAPE/MA. Isto se deve, principalmente, a alguns fatores como: a presença constante da instituição no acompanhamento ao empreendedor, que se sente valorizado e valoriza o serviço prestado; a credibilidade da instituição; seu bom atendimento; a divisão territorial adequada dos técnicos, o que o aproxima da comunidade, que, conseqüentemente, busca participar do programa, o que se traduz, portanto, em grande efeito multiplicador.

Outro aspecto interessante do CEAPE/MA é seu crescimento contínuo, com períodos de saltos expressivos. Trata-se de questão importante, pois há casos no país de entidades que cresceram consideravelmente, mas, no entanto, não puderam manter o nível de atividade e, após um tempo, retrocederam. Afigura-se, assim, a eficiência da instituição, que cresceu em ritmo compatível com sua capacidade de atender a demanda.

A equipe do CEAPE/MA é outro aspecto positivo na história da entidade. Como se sabe, o técnico em crédito é uma figura chave dentro da metodologia de microcrédito e o seu trabalho ao mesmo tempo que, baseado em questões objetivas, também é muito apoiado na sua sensibilidade e na sua análise subjetiva. Por exemplo, o técnico não se baseia apenas no que o cliente informa, mas também na sua percepção sobre a transparência nas informações dadas. Ao que tudo indica o CEAPE/MA tem conseguido manter não só os técnicos mas todos os seus funcionários motivados, envolvidos e comprometidos. Há uma política da instituição de valorização dos seus funcionários, por exemplo, no que diz respeito à carreira. A motivação da equipe deve-se também ao seu perfil, normalmente, jovens que gostem de trabalhar com este público. Uma forma de se observar a qualidade e motivação dos técnicos é considerar a alta produtividade deles em relação à média das instituições nacionais.

Deve ser ressaltado, também, nesta questão a preocupação do CEAPE/MA com a capacitação e treinamento dos técnicos em créditos e com o acompanhamento do seu trabalho por parte de quadros mais antigos da instituição. A memória da instituição é preservada graças à permanência de pessoas chaves da equipe que ingressaram no CEAPE/MA há muitos anos. Com isso destaca-se o amadurecimento da equipe fruto, em grande parte, da experiência, memória institucional e do aprendizado adquirido que é passado dos mais antigos para os mais novos.

Ademais, o modelo de gestão do CEAPE/MA é apontado por muitos como um dos pontos fortes da instituição. Neste aspecto, sobressaem a acessibilidade, o comprometimento e a experiência dos gestores da instituição. Destacam-se também os mecanismos e regras que orientam a equipe e sua constante preocupação com a melhoria da instituição. Ressalta-se, neste sentido, o caráter dinâmico do CEAP/MA. Observando a sua história percebe-

se que, em vários momentos, a entidade foi mudando para que pudesse se adaptar às novas condições. A estrutura organizacional é um bom exemplo disto, assim como os incentivos concedidos aos técnicos e o fato do manual metodológico ser atualizado, na medida em que surgem mudanças na forma de atuação da entidade. Além disso, pode-se citar o desenvolvimento de controles à distância e de instâncias decisórias que dessem conta da distância entre as agências com a expansão para o interior nos primeiros anos da presente década. O processo de aprovação dos créditos se insere neste caso, na medida em que mantém a segurança da entidade e cria um mecanismo de auditoria metodológica, sem perda de agilidade da instituição.

Recentemente foi definida uma nova estruturação da entidade – com a criação das regionais – e de instâncias decisórias – os Gerentes Regionais e o Colegiado de Gestores – que foi apontado como uma reestruturação que possibilitou o bom desempenho de 2002. Junto a esta questão estabeleceu-se como rotina da formação da pauta da instituição a participação de toda a equipe por meio dos Gerentes Regionais. Destaca-se que a descentralização do poder, em tese, permite o alcance de bons resultados. Além disso, aumenta a agilidade das decisões e da sua implementação, na medida em que se define o responsável e o prazo de execução na própria reunião do colegiado. A política de envolver a equipe no estabelecimento das questões pertinentes de serem debatidas pode trazer resultados positivos, pois ao mesmo tempo em que possibilita que boas idéias sejam levantadas, aumenta o comprometimento da equipe.

Outro aspecto positivo: há mecanismos de controle abrangentes, o que reflete a preocupação com a qualidade da carteira, a segurança da instituição, o uso correto dos recursos, a qualidade da análise e o trabalho dos funcionários no sentido de evitar desvios. Além disso, sobressai a preocupação da instituição com inadimplência e auto-sustentabilidade.

Ressalta-se, ainda, que se procura seguir a metodologia adotada à risca, o que contribui para os resultados alcançados. Como exemplo tem-se a importância dada à atualização do cadastro, à FIBAE e à revisita. Isso possibilita não só conceder microcrédito orientado de fato, já que há acompanhamento do negócio, mas também a renovar o crédito com base em dados atualizados e não na pressuposição de que o empreendedor adimplente

está tendo resultados positivos. Com isso aumentam as chances de se manter carteira de qualidade, de aproveitar novas oportunidades e de contribuir mais ativamente para o desenvolvimento do empreendimento do cliente.

Deve-se destacar, por fim, a assessoria prestada aos microempreendedores como mais um aspecto positivo de CEAPE/MA. Esta pode ser vista como um diferencial da instituição, além de trazer vários benefícios para a mesma, como mostrado acima. Vale dizer que a assessoria quando bem dada, mesmo que não seja de maneira completa, pode contribuir muito para o sucesso dos empreendimentos.

Convém ressaltar que estratégia do CEAPE/MA parece ser focada em algumas diretrizes: atendimento bom, ágil e eficaz; rigor metodológico; prestação de assessoria técnica, na medida do que é possível, aos pequenos empreendedores; viabilização de uma equipe comprometida, bem treinada e capacitada; gestão descentralizada e participativa; crescer em um ritmo compatível com a capacidade da entidade; e manutenção do dinamismo da instituição.

O principal entrave ao desenvolvimento é a escassez de recursos, o que foi ressaltado por todos os entrevistados. Alguns, inclusive, destacaram que a entidade não cresceu o planejado para 2003 devido a esta escassez. Trata-se de questão central, pois entorpecerá o crescimento em futuro próximo. Com a situação atual, as restrições ao crescimento, tanto em termos de valores, como em número de clientes, são significativas.

Algumas considerações, contudo, devem ser feitas. Primeiro, o CEAPE/MA está, formalmente, solicitando empréstimos a algumas instituições públicas de fomento. Segundo, ao longo da sua história, a instituição, apesar do grande esforço de capitalização, desenvolveu dependência a financiamentos subsidiados (BID) e a doações (CODESPA e UNICEF) para compor seu fundo de crédito. Recentemente, houve uma mudança de postura, mas o passado limita o crescimento atual da entidade, desafio a ser enfrentado agora com pequeno raio de manobra.

Há necessidade de se rever a formação do Conselho Deliberativo, apesar do comprometimento, empenho e experiência empresarial dos conselheiros. Uma revisão permite ampliar sua composição, incorporando especialistas em microcrédito, além de profissionais das áreas de finanças e de

políticas públicas. Ademais, isto traria, ainda, o benefício da renovação das idéias e ações. Destaca-se a possível escassez de profissionais com esse perfil e com interesse de participar em projetos desta natureza.

A qualidade das informações disponíveis na entidade é outra questão a ser trabalhada. Há tabelas de dados que trazem informações distintas de um mesmo indicador ou variável. Além disso, há informações básicas e importantes que não estão disponíveis facilmente. Da mesma forma, a preocupação em preservar a memória formal da instituição é deficitária. Um exemplo é que todo ano é produzido um Relatório Anual, mas estes não são arquivados e conseqüentemente muitos se perderam, dificultando reconstruir o desempenho da instituição.

Dentre os atuais desafios, destaca-se aumentar o número de clientes ativos que, apesar de alto, quando comparado à média nacional, ainda está longe de alcançar significativamente os microempreendimentos do Estado, inclusive nas cidades em que já está presente, notadamente São Luís.

Outro desafio importante é como será estabelecida a sua relação com a concorrência atual no Estado. O Banco do Nordeste, através do Programa Crediamigo, é presença forte na oferta de microcrédito, mas há, também, financeiras, e uma miríade de estabelecimentos que operam vendas a prazo.

Um entrevistado comentou (referindo-se ao Banco do Nordeste): “Tem espaço para todo mundo. A concorrência tem a parte ruim e a boa dela, porque com isso vai divulgando o microcrédito. O Banco do Nordeste tem uma divulgação muito grande, isso é bom para gente porque divulga o microcrédito. Mas tem mercado para todo mundo”.

Ainda outro desafio é o desenvolvimento e implementação de novos produtos, sem comprometer a atual trajetória de sucesso. As novas condições que se delineiam no mercado e na economia nacional podem impor a adoção de novas estratégias para fidelizar o beneficiário, o que implicará novas e menores taxas de juros, além de prazos e condições gerais do empréstimo mais favoráveis. Por conseguinte, o CEAPE/MA há, também, de adotar novas tecnologias de concessão de crédito e de gestão, para reduzir custos administrativos e aumentar sua eficiência.

V) Considerações Finais

O que faz do CEAPE/MA uma referência nacional?

Responder a essa pergunta não é tarefa fácil, assim como não há para isto uma única resposta, mas sim uma conjunção de fatores. Não pretendemos, tampouco, estar elencando todas as razões ou emitindo um parecer conclusivo no sentido de uma resposta cabal. Ao contrário, pretendemos contribuir para que se avance no entendimento desta questão. Neste sentido, podemos tecer algumas considerações sobre este assunto.

Inicialmente deve-se considerar que o Maranhão é um ambiente propício para o desenvolvimento de uma instituição de microcrédito. Por um lado, o número de microempreendedores é significativo. Como foi visto, o Maranhão, junto com Alagoas, é aonde este grupo alcança o maior percentual da população ocupada no país. Além disso, o mercado de trabalho formal oferece poucas oportunidades a esta parcela da população. Como o Maranhão é o Estado com maior percentual de pobres e indigentes, sua população tem que seguir atuando como conta-própria e procurando sobreviver e crescer neste mercado.

Por outro lado, a oferta de serviços financeiros formais é relativamente escassa quando comparado ao contexto nacional. Contudo, a oferta de microcrédito está mais desenvolvida do que em outros Estados do país. Esta forte presença de duas instituições de microcrédito, o Banco do Nordeste e o CEAPE/MA, pode estar contribuindo para o desenvolvimento do microcrédito no Estado, na medida em que facilita e estimula a compreensão dos microempreendedores dos benefícios gerados pelo crédito. Este público pode estar, por exemplo, percebendo que o crédito é uma solução ao problema da falta de capital próprio.

Contudo, não basta que o ambiente seja fértil. O sucesso do CEAPE/MA depende da sua própria atuação e neste aspecto deve ser destacado a gestão da instituição, que possibilita que tais resultados sejam alcançados. Sobre este ponto podemos destacar alguns fatores.

Um primeiro ponto a destacar é que o CEAPE/MA tem conseguido, ao longo de toda a sua história, dialogar com o seu público, percebendo as demandas e se tornando uma opção para os microempreendedores. Segundo,

a instituição tem logrado manter um bom atendimento, personalizado e ágil. Terceiro, uma das características da entidade é o seu dinamismo, o que é muito importante para que possa se adequar às novas condições e aproveitar oportunidades. Quarto, sobressai a sua longa experiência já que a instituição foi uma das pioneiras, aliada à sua capacidade de tirar aprendizados e amadurecer com a mesma. Por fim, deve-se considerar, ainda, o comprometimento de sua equipe.

Possivelmente outras questões influenciam a trajetória da instituição. Contudo estes elementos citados devem ter um papel especial e devem ser considerados por outras instituições de microfinanças que pretendem alcançar uma escala significativa e desenvolver um bom trabalho.

VI) Material de Consulta

Atas de reuniões do Conselho Deliberativo – de 1989 a 2003.

Boucintas & Campos Auditores Independentes. *Auditoria Externa para Microfinanças*. Rio de Janeiro: PDI/BNDES, julho de 2002.

CEAPEA/MA. Manual Metodológico de Microcrédito. Ano 2003

CEAPEA/MA. Modelo Organizacional. Agosto de 2003

Entrevistas com conselheiros, gestores, técnicos em créditos, parceiros e clientes.

NICHTER, Simeon; GOLDMARK, Lara; FIORI, Anita. *Entendendo as Microfinanças no Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: PDI/BNDES, julho de 2002.

Planet Rating. Rating do Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Maranhão. Julho 2003.

Planilhas de Monitoramento do CEAPE/MA – anos: 2001; 2002; 2003

Previsão Consultores Associados. Pesquisa de Satisfação de Clientes. 2002

Relatório Anual da Rede CEAPE - 1997

Relatório Anual da Rede CEAPE – 1995

Relatório Anual da Rede CEAPE - 1998

Relatório Anual do CEAPE/MA - 1992

Relatório Anual do CEAPE/MA – 1993

Relatório Anual do CEAPE/MA – 2000

Relatório Anual do CEAPE/MA – 2001

Relatório Anual do CEAPE/MA - 2002

Relatório de Atividades do Sistema CEAPE – 1999/2000/2001

Relatório Estatístico do Infocred mês de outubro de 2003.

SANTOS, Maurício; OLIVEIRA, Maurílio; JUNQUEIRA, Sérgio. Estudo de Mercado. Outubro de 2003.

SANTOS, Maurício; OLIVEIRA, Maurílio; JUNQUEIRA, Sérgio. Plano de Negócios. Novembro de 2003

SILVEIRA, Caio Márcio. Programas de Apoio aos Pequenos Empreendimentos – o Sistema CEAPE. In: Camarotti e Spink" (orgs). *Redução da Pobreza e Dinâmicas Locais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001

SILVEIRA, Caio Márcio; AMARAL, Carlos. *Avaliação de Impacto de Programas de Apoio a Pequenos Empreendimentos – Vol.2 – ADIM*. Rio de Janeiro: NAPP, dezembro de 1992

SILVEIRA, Caio Márcio; AMARAL, Carlos. *Crédito Popular no Brasil: Exame de Experiências Seleccionadas*. Rio de Janeiro: NAPP/BID, março de 1997