

**Enap** *Casoteca de Gestão Pública*  
*Série de Casos WWP*

## **Inclusão produtiva urbana por meio do Microcrédito: o caso do programa CrediAmigo**

*Elaborado por:*  
*Santiago Varella,*  
*Silvana Parente e*  
*Conceição Faheina*  
*(2017)*



**WWP** WORLD  
WITHOUT  
POVERTY  
**MUNDO SEM POBREZA**  
INICIATIVA BRASILEIRA DE APRENDIZAGEM

SERIE WWP

# ESTUDO DE CASO

---

## **Inclusão produtiva urbana por meio do Microcrédito: o caso do programa CrediAmigo**

Santiago Varella

Silvana Parente

Conceição Faheina

1 Sociólogo, Pesquisador do International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG/UNDP), colaborador do WWP. [Santiago.varella@ipc-undp.org](mailto:Santiago.varella@ipc-undp.org)

2 Doutora em Economia, Especialista em Microfinanças, Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial, Diretora do Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH).

3 Economista e especialista em preparação e avaliação de projetos socioeconômicos e em microfinanças e inclusão financeira. Ex-Coordenadora executiva do CrediAmigo.

Este estudo de caso faz parte de uma série de estudos da  
Iniciativa Brasileira de Aprendizagem por um Mundo sem Pobreza  
(WWP, por seu acrônimo em inglês).

Brasília, 2017.

---



# Sumário

---

1	Introdução .....	6
2	Contexto institucional do Programa CrediAmigo.....	10
3	Descrição e trajetória de implementação do Programa CrediAmigo .....	14
4	Resultados do programa e impactos para os clientes .....	20
5	Desafios encontrados e lições aprendidas .....	24
6	Conclusões .....	28
7	Referências Bibliográficas .....	30
8	Anexos .....	32



## Resumo executivo

O Banco do Nordeste (BNB) instituiu o CrediAmigo em 1997 com o objetivo de fornecer serviços de microcrédito aos empreendedores informais da região Nordeste do Brasil. É um dos mais consolidados programas deste tipo a funcionar no Brasil e na América Latina, atualmente com mais de dois milhões de clientes ativos na região Nordeste do Brasil. Trata-se de feito inédito, sobretudo tendo em vista a histórica ausência de ações específicas desenvolvidas levando em conta as necessidades da população de baixa renda no Brasil. As contínuas inovações nos modelos de negócio e adaptações em relação às diretrizes e aos regulamentos que regem este tipo de serviço financeiro, motivaram o estudo de caso realizado pela Iniciativa Brasileira de Aprendizagem para um Mundo sem Pobreza (WWP).

Desta trajetória decorre um **desafio principal**, a saber: *como entregar à população pobre do Nordeste brasileiro microcrédito para atividades produtivas urbanas, de maneira orientada e próxima, mantendo a sustentabilidade econômica para as instituições financeiras provedoras?* Deste desafio deriva também um **desafio relacionado à implementação**, descrito com

maior ênfase ao longo do estudo, e que pode ser sintetizado pela pergunta: *frente à necessidade de entregar microcrédito produtivo orientado a pessoas em situação de pobreza do Nordeste do Brasil, como ampliar a escala da política, mantendo sua qualidade, sustentabilidade operacional, com baixos riscos e custos?*

No percurso de oferecer microcrédito nos municípios de atuação do BNB, verificou-se ganhos de escala sustentáveis, em serviço financeiro cuja essência está na proximidade com o cliente, algo em si oneroso em termos operacionais. O estudo destaca a necessidade de lidar, e em alguns momentos questionar, as diretivas centrais para as instituições financeiras que nem sempre consideram as especificidades de ações destinadas ao público com menor renda, prioridade das microfinanças. Na mesma linha, por se valer de uma parceria com uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), algo novo à época da ampliação do programa, adaptações legais e sinergias desta organização com o BNB foram de extrema relevância para se chegar nas conformações a que o programa alcançou na atualidade.



# INTRODUÇÃO

O microcrédito representa importante instrumento de inclusão financeira e de desenvolvimento econômico e social. Contudo, ainda é um desafio em todo o mundo entregar serviços financeiros de forma adequada às pessoas mais pobres, em especial o financiamento para atividades produtivas. De modo geral, bancos comerciais pouco se interessam em atuar junto a pequenos negócios informais, temerosos da viabilidade ou do alto risco da atividade econômica daqueles sem renda comprovada, ou garantias patrimoniais. Ademais, créditos de baixo valor acabam por gerar custos operacionais relativamente mais altos, o que, em geral, reduz a rentabilidade das instituições financeiras que os operam.

Para além dos custos operacionais e relacionados à assunção de riscos pelas instituições financeiras, a implementação e a expansão de programas de microcrédito frequentemente esbarram no caráter pouco flexível das regulamentações das autoridades financeiras, o Banco Central no caso brasileiro, como também da necessidade de lidar com a complexa equação entre aspectos financeiros, produtivos e também relacionados ao público de menor renda e suas necessidades específicas para inserirem-se financeira e produtivamente.

Tais desafios levam a que a carteira de Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) no Brasil represente apenas 0,4% das operações de crédito atuais do Sistema Financeiro Nacional (SFN). A região Nordeste do Brasil concentra 52% dessa carteira devido, sobretudo, à atuação do CrediAmigo consolidada ao longo dos últimos 20 anos.

O programa do BNB é um exemplo de superação de muitas destas dificuldades, num contexto regional de extrema necessidade. Entre 2012 e

2015, os volumes de recursos e de clientes das políticas de microcrédito do BNB representaram 71% dos recursos emprestados e 74% dos clientes atendidos nacionalmente pelos quatro bancos públicos - BNB, Banco da Amazônia, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal (MTE, 2015)<sup>4</sup>. Atualmente, as práticas instituídas pelo BNB são de amplo conhecimento da população da região, estando incorporadas à cultura econômica de muitas destas comunidades, a exemplo dos grupos solidários<sup>5</sup>.

A experiência do BNB foi escolhida por ter viabilizado o serviço de microcrédito com sucesso. O estudo vislumbra possíveis pontos de atenção para que gestores e implementadores de políticas conheçam tal experiência e reflitam sobre os elementos que podem inspirar melhorias nas iniciativas existentes, ou mesmo em novas políticas de microcrédito, em outros contextos regionais ou mesmo para seus países.

A espinha dorsal deste estudo é o modo como o BNB enfrentou o desafio de expansão do microcrédito produtivo e orientado urbano para a população de baixa renda, a partir da implementação do CrediAmigo. O caso chamou a atenção do WWP pela escala que alcançou e pelo grau de consolidação tanto internamente à instituição, quanto junto às comunidades do Nordeste brasileiro.

O CrediAmigo concentrava dois milhões de clientes ativos ao final de 2016, que acessavam cerca de R\$ 2,8 bilhões (US\$ 1,7 bilhões<sup>6</sup>) em créditos, a um valor médio de R\$ 1.900,00 (US\$ 1.144,58), com taxas de juros entre 1,7% e 2% ao mês a depender do produto<sup>7</sup>. Passados 20 anos desde seu início, o programa fez-se presente em quase dois mil dos 5.570 municípios do Brasil, com quase 500 unidades de atendimento instaladas. Além disso, sob a perspectiva da

---

4 Conforme o “Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado do 3º trimestre de 2015”. Os valores de 2015 foram levantados pelo relatório (último disponível) apenas até o 3º trimestre. Para chegar nos cálculos finais de comparação anual entre os quatro bancos públicos que operam microcrédito produtivo orientado, o valor do 4º trimestre de 2014 foi somado aos valores dos três trimestres de 2015, como uma maneira de estimar o comportamento do último trimestre de 2015, alcançando quatro anos inteiros. Outro detalhe é que os valores do BNB se referem tanto ao CrediAmigo quanto ao AgroAmigo. A tabela com estes valores está reproduzida no Anexo I.

5 Segundo Mattos (2014: 56), os grupos solidários que o BNB constituiu durante a implantação do CrediAmigo arraigaram-se de tal modo na cultura econômica da população de baixa renda no Nordeste que hoje, quando outras instituições financeiras montam agências de microcrédito, as pessoas já sabem do que se trata. .

6 Todas as conversões feitas neste documento utilizaram a metodologia de Paridade do Poder de Compra, tendo por referência dezembro de 2011, segundo Banco Mundial (2011). Conforme a metodologia, em tal data, cada dólar Norte Americano equivaleria a um poder de compra de R\$ 1,66. Disponível em: <http://data.worldbank.org/indicador/PA.NUS> .PRVT.PP

7 Vide Anexo III deste estudo de caso.



gestão de riscos, sua taxa de inadimplência mostra-se pequena, na ordem de 1,9% em 2016<sup>8</sup>, mas já tendo alcançado o patamar de 0,6% em 2014 e permanecido boa parte da sua história com taxas próximas deste patamar mais baixo.

Para resultados tão favoráveis, mesmo com escopo tão grande, o estudo aponta o caráter chave da parceria com o Instituto Nordeste Cidadania (INEC), uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)<sup>9</sup>. O INEC operacionaliza as diretrizes e estratégias formuladas pelo BNB, sendo responsável por selecionar, capacitar e contratar o pessoal que operacionaliza o programa (agentes de crédito, por exemplo), remunerá-los de acordo com a performance, abrir unidades de atendimento, monitorar o processo metodológico do serviço de microcrédito e prestar contas das atividades e dos resultados alcançados.

Tal parceria permitiu que um banco público tivesse as condições necessárias à expansão, a despeito do que apontavam experiências internacionais prévias, em que quase sempre os programas são levados a cabo por entidades privadas. A flexibilidade do INEC em relação à execução do programa, com destaque para a gestão dos agentes de crédito e das unidades, são exemplos de que serviços desta natureza devem ser encarados como algo específico, que não terá o mesmo desempenho se tratado como mais um produto das carteiras

convencionais das instituições financeiras. Um aspecto relevante da estratégia do BNB foi fortalecer a identidade própria do CrediAmigo, com impactos relevantes na proximidade do programa com as comunidades em que os serviços são ofertados.

O conhecimento sobre cada aspecto do negócio e de seu público-alvo foi sendo alcançado aos poucos, primeiro a partir de projetos piloto, e continuamente devido ao monitoramento de resultados<sup>10</sup> e dos custos, que ensejaram implementações paulatinas de inovações, assim como contextos regulatórios e institucionais cada vez mais favoráveis. Isso revela, na verdade, inúmeros e subsequentes desafios de implementação, nem todos passíveis de explicitação neste documento.

Dentre as razões para o êxito do programa do BNB, o estudo abordará: i) a adoção rigorosa da metodologia do microcrédito produtivo orientado e das finanças de proximidade; ii) o enfrentamento de tabus contra a viabilidade dos pequenos negócios e a capacidade gerencial dos pequenos empreendedores; iii) a adoção do bônus de adimplência<sup>11</sup> para estimular a pontualidade nos pagamentos; iv) a diversificação de produtos para atender a demanda crescente dos clientes; e, por fim; v) a adoção de modelo de gestão operacional e de pessoas especificamente desenhados para a atividade de microcrédito.

---

8 Em 2015, a economia brasileira experimentou processo de desaceleração econômica. O PIB recuou 3,8% em 2015 e, em 2016, caiu 3,6%. Diante deste contexto, houve um aumento de inadimplência. Em 2015 o CrediAmigo ampliou seu número de clientes em 10% em relação ao ano anterior, mas em 2016 esse aumento foi de apenas 0,6%. Já a inadimplência, que era de 0,6% em 2014 passou para 0,9% em 2015 e 1,9% em 2016.

9 OSCIPs são organizações não-governamentais criadas por iniciativa privada que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de requisitos de transparência administrativa, dentre outros. Podem celebrar termos de parcerias e convênios com o Poder Público, além de poderem receber doações privadas que poderão ser descontadas no imposto de renda das pessoas e empresas.

10 Tal processo de acompanhamento utiliza um painel de indicadores, que permite visualizar o crescimento da carteira por agente, por Unidade, por Estado. As unidades com performance abaixo do esperado são visitadas por monitores sem aviso prévio, que buscam analisar as causas dos problemas, deixam recomendações e enviam recomendações para a coordenação central, que passa a contar com dados para a tomada de decisões de gestão

11 Descontos nos juros das parcelas do empréstimo pagas em dia.



2

# CONTEXTO INSTITUCIONAL DO PROGRAMA CREDIAMIGO

O BNB é uma instituição financeira múltipla criada em 1952. Organizada sob a forma de sociedade de economia mista, possui capital aberto, tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal. Sediada em Fortaleza, Estado do Ceará, o Banco atua em

nove Estados da Região Nordeste do Brasil<sup>12</sup> e nas porções setentrionais de Minas Gerais e do Espírito Santo, por serem zonas semiáridas. A área de atuação do BNB é a menos desenvolvida do Brasil, com os piores indicadores de pobreza. A seguir alguns dados do BNB e da região.

Quadro 1 - Dados do BNB e da região Nordeste

Variáveis	Dados
Número de empregados do BNB (em dezembro de 2016)	7.214
Número de Agências do BNB (em dezembro de 2016)	316
Nº de municípios em que o BNB atua (em dezembro de 2016)	2.000
PIB da Região Nordeste em 2014 (R\$ bilhões/US\$ bilhões)	R\$ 805/USD 485
PIB do Brasil em 2014 (R\$ bilhões/US\$ bilhões)	R\$ 5.778/USD 3.481
PIB do Nordeste/PIB do Brasil	13,9%
PIB per capita do Nordeste em 2014 (R\$/US\$)	R\$ 14.329/USD 8.632
PIB per capita do Brasil em 2014(R\$/US\$)	R\$ 28.498/USD 17.167
PIB per capita do Nordeste/PIB per do capita Brasil	50,13%
População estimada da Região Nordeste em 2016 (habitantes)	56,915 936
População estimada do Brasil em 2016 (habitantes)	206 102 000
População do Nordeste/População do Brasil	27,6%

Fonte: BNB, Relatório Anual da Administração 2016; IBGE/Banco Central.

O BNB atua em prol do desenvolvimento da região, executa políticas públicas e administra o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), sua principal fonte de recursos. Opera em todos os setores da economia e junto a clientes de todos os portes, priorizando pequenas e médias empresas. Em 2015, os ativos totais do BNB somavam R\$ 41,4 bilhões (US\$ 29,94 bilhões), sendo que R\$ 24,1 bilhões (US\$ 14,52 bilhões) eram operações de crédito. Em dezembro de 2015 o patrimônio líquido chegava a R\$ 2,84 bilhões (US\$ 1,7 bilhões). (Banco do Nordeste, 2015)

Quanto ao contexto regulatório, embora criado em 1997, um importante marco para o processo de ampliação do CrediAmigo foi o lançamento, em 2005, do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), política de estímulo das Instituições de Microfinanças (IMF) regulada pela Lei nº 1.110/2005. O PNMPO baseia-se no relacionamento direto com o empreendedor, por meio de visitas dos agentes de crédito, e destina-se a microempreendedores populares, formais e informais, com atividades produtivas de pequeno porte e faturamento anual de até R\$ 120 mil (US\$ 72,2 mil).

<sup>12</sup> Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia

Quando lançado o PNMPO, o BNB já havia estruturado e consolidado o CrediAmigo, que serviu de referência para o seu desenho em nível nacional. Além do reconhecimento legal e da disponibilização de recursos para o microcrédito,

o PNMPO permitiu a negociação de parcerias entre organizações não-governamentais (ONG) e instituições financeiras, algo bastante relevante para o desafio de expansão desta política. O quadro a seguir resume o PNMPO.

## Quadro 2: Características do PNMPO

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores populares;</li><li>• Disponibilizar recursos para o microcrédito produtivo orientado;</li><li>• Oferecer apoio técnico às instituições de microcrédito produtivo orientado, com vistas ao fortalecimento institucional destas para a prestação de serviços aos empreendedores populares.</li></ul>
Público-alvo	Microempreendedores populares, formais e informais (com atividades produtivas de pequeno porte e faturamento anual de até R\$ 120 Mil - U\$ 72,2 mil), com intuito de gerar trabalho e renda.
Metodología	Baseada no relacionamento direto com o empreendedor, por meio de um agente de crédito de uma instituição de microcrédito habilitada ao PNMPO. Esse agente de crédito faz um levantamento socioeconômico junto ao microempreendedor.
Fontes de recursos	Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e dos 2% dos depósitos compulsórios à vista junto ao Banco Central (a chamada exigibilidade).
Marco Regulatório	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criado pela medida provisória nº 226, em 2004;</li><li>• Alterada pelas leis:<ul style="list-style-type: none"><li>o Lei 11.110, 25 de abril de 2015;</li><li>o Nº 12.249 de 11 de junho de 2010;</li><li>o Nº 12.666 de 14 de junho de 2012(subvenção);</li><li>o Nº 12.810 de 15 de maio de 2013 (subsidiárias);</li><li>o Regulamentado pelos decretos presidenciais 5.288 de 2005;</li><li>o Atualizado pelo decreto: Nº 6.607 de 21 de outubro de 2008 (renda anual bruta até R\$ 120 mil - U\$ 72,2 mil).</li></ul></li><li>• Resoluções:<ul style="list-style-type: none"><li>o Nº 511 de 18 de outubro de 2006/CODEFAT;</li><li>o Resolução Nº 720 de 30 de outubro de 2013/CODEFAT;</li><li>o Nº 4.000 de 25 de junho de 2011/CMN;</li><li>o Lei Nº 4.153 de 30 de outubro de 2012.</li></ul></li></ul>

Fonte: Ministério do Trabalho-PNMPO

Mesmo que o CrediAmigo seja anterior à regulamentação trazida pelo PNMPO, este marco regulatório e político estimulou sua expansão ao facilitar a captação de recursos a baixo custo, por intermédio da captação de Depósitos Interfinanceiros Bancários (DIN) junto

a outros bancos que não tinham interesse em oferecer serviços de microcrédito<sup>13</sup>. Conforme demonstrado no quadro a seguir, 33% da carteira do CrediAmigo tem como fonte os DINs, a um custo bastante baixo, de apenas 2% ao ano.

### Quadro 3 – Fonte de recursos do CrediAmigo

Fonte de recursos	Custo	Percentual da composição do CrediAmigo - aplicado em 2016
Depósito Interfinanceiro compulsório (DIN)	2% ao ano	33%
FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador	TJLP-Taxa Básica de Juros de Longo Prazo + 6% ao ano	17%
CDI-Certificado de Depósitos interbancário no mercado financeiro	13% ao ano	50%

Fonte: Superintendência de Microfinanças do BNB

Outro fato que impactou a trajetória do CrediAmigo foi o lançamento em 2011 do Crescer - Programa Nacional de Microcrédito. Conforme narrado por Higgins e Neves (2016), tratou-se de um relançamento do PNMPO, que também foi inspirado largamente na experiência do BNB. Em síntese, o Crescer foi uma “nova tentativa de melhorar a viabilidade operacional e financeira dos contratos” de microcrédito (2016: 12), buscando expandi-los para outros bancos públicos.

Embora muitas características do PNMPO tenham se mantido no Crescer<sup>14</sup>, fortalecendo várias de suas características, as taxas de juros foram reduzidas de 60% para 8% ao ano (0,64% ao mês), assim como a Taxa de Abertura de Crédito caiu de 3% para 1%, isentando também as operações de microcrédito do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF). Mesmo que o Crescer tenha surgido para auxiliar na massificação do microcrédito para além do já ocorrido no BNB, como o CrediAmigo já estava estruturado, sustentável financeiramente mesmo sem subsídios, e em funcionamento a quase uma década e meia, a instituição do Programa Crescer acabou por ameaçar a sustentabilidade do CrediAmigo para o BNB.

Com tais mudanças, o BNB não poderia seguir cobrando as taxas de juros anteriores (em média de 2% ao mês), pois correria riscos de perda de clientes para outros bancos. O receio principal de passar a operar com os subsídios do Crescer advinha do caráter comumente transitório deste tipo de política, o que veio a ser comprovado pouco tempo mais tarde. A saída para tal desafio foi a segmentação da base de clientes em dois produtos, o CrediAmigo Crescer, oferecendo empréstimos de até R\$ 2.000,00 (US\$ 1.204,82) a clientes de menor renda, operando com as subvenções e isenções definidas pelo Crescer, e o CrediAmigo Complementar, para clientes de maior renda, mantendo-se todas as características anteriores do programa. Em 2014, em vista da crise fiscal, retirou-se a subvenção do Programa Crescer, deixando os bancos livres para trabalhar com o microcrédito produtivo orientado segundo regia o PNMPO. Diante disso, o BNB volta a ajustar suas taxas de juros e retoma os índices de sustentabilidades anteriores ao Crescer.

13 A legislação permitiu que, caso um Banco qualquer não deseje aplicar esse montante obrigatório em uma carteira própria de microcrédito, ele pode, alternativamente, repassar os estes recursos a outros bancos, operando juros de 2% ao ano. Caso não repasse para outra instituição financeira aplicar em sua carteira de microcrédito, deverá depositar tal montante a custo zero no Banco Central.

14 A exemplo do público-alvo formado por empreendedores formais ou informais, com faturamento de até R\$ 120 mil por ano.

3



# DESCRIÇÃO E TRAJETÓRIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA CREDIAMIGO

O desenho do programa CrediAmigo teve início em abril de 1997, influenciado por experiências internacionais e pelo contexto de reestruturação da estratégia empresarial do BNB. O foco inicial do programa foram os empreendedores de atividades não-agrícolas em cidades de médio e grande porte, um público com necessidades de capital de giro, sobretudo entre os mais pobres.

Algumas das decisões deste período inicial de implementação são importantes para a compreensão das características atuais do programa e dos desafios enfrentados em sua expansão. Dentre elas sobressai a simplificação da concessão do crédito pelo estabelecimento de limite único de R\$ 1.000,00 (US\$ 1.010,10 à época e U\$ 602,41 em 2011), ao invés de estabelecê-los segundo critérios de renda e de ativos, o que seria complexo de se medir previamente.

Outra decisão tomada nos anos de 1990 que, em essência, se mantém enquanto característica do programa atual, foi o curto prazo de pagamento e a ideia de gradação na concessão de empréstimos de valores maiores. O prazo inicial de pagamento era de 3 meses, com pagamentos quinzenais ou mensais a depender da rotatividade do estoque do cliente. Os valores dos empréstimos poderiam crescer à medida que os clientes demonstrassem capacidade de pagamento e de expansão de seus negócios. Com isso, clientes de mais baixa renda foram sendo atraídos, pois necessitavam de poucos recursos para o porte de seus negócios, além de perceberem que conseguiriam esses recursos sem muita burocracia.

O programa previa a formação de grupos solidários<sup>15</sup> de quatro a sete pessoas, que seriam avalistas solidários dos créditos, escolhidas no círculo social mais próximo do cliente. Tal desenho foi fundamental para atingir os mais

pobres, que raramente têm outras garantias a oferecer, além de ter ajudado no próprio processo de implementação do CrediAmigo, pois o diferenciava das linhas de crédito convencionais já existentes.

A prestação só poderia ser paga integralmente e de modo conjunto pelos integrantes do grupo. Em casos de atraso, não havia renegociações das dívidas, o que reforçou o instrumento da garantia solidária. No vencimento da operação o Banco devolvia 15% dos juros aos clientes que pagassem em dia, algo que teve bastante apelo para os clientes e cuja lógica também se mantém atualmente, contribuindo em alguma medida para as baixas taxas de inadimplência do CrediAmigo.

Outro ponto importante no desenho do programa foi a definição da taxa de juros. Mesmo que tradicionalmente menores no BNB, pois em muitos casos os créditos de outras carteiras eram fundeados e subsidiados pelo Governo, no caso do CrediAmigo o banco decidiu iniciar o programa com recursos de mercado e uma taxa de juros mais elevada<sup>16</sup> para cobrir custos e riscos. Tal decisão quebrou resistências internas ao programa, porque demonstrou tanto a real necessidade regional por este tipo de serviço, quanto a capacidade de pagamento deste público, compensando os riscos supostamente mais elevados e o custo operacional inicialmente mais alto. Tudo isso corroborou os planos de expansão, pois o CrediAmigo se mostrou sustentável operacional e financeiramente.

O conjunto destas decisões contribuiu para estratégias posteriores e para o ganho de escala, principal desafio em estudo. Ao lidar com limites de crédito definidos ex ante e ampliados gradualmente, definindo prazos fixos para pagamentos não renegociáveis, o programa apresentou características iniciais que,

---

<sup>15</sup> Grupo solidário é uma forma de acesso que consiste na união voluntária e espontânea de pessoas interessadas em obter o crédito, assumindo a responsabilidade conjunta no pagamento das prestações e substituindo as tradicionais pelo aval solidário.

<sup>16</sup> A taxa de juros no lançamento do Programa era de 5% ao mês, enquanto a taxa básica do mercado (SELIC) estava em torno de 2% ao mês.



em essência, se mantêm até hoje. Isso facilitou a concessão, pois simplificou os primeiros passos, além de controlar os riscos por meio da proximidade do acompanhamento. Ao premiar pagamentos em dia e estruturar-se nas relações de confiança comunitárias dos grupos solidários, o programa demonstrou conhecimento do público-alvo, o que ajudou na sua expansão, com baixa inadimplência e redução de custos unitários, inclusive incorrendo na diminuição das taxas de juros inicialmente praticadas.

Como reflexo desses primeiros passos, após sua consolidação o programa expandiu-se de modo notável em 2003. Em síntese, buscou-se responder às demandas por ampliação de limites de crédito, por novas modalidades para investimentos, e também pela possibilidade de acesso a crédito de forma individual. Em vista disso, novos produtos financeiros foram criados, o que fez o CrediAmigo passar de um programa de microcrédito para um programa de microfinanças, capaz de atender aos empreendedores urbanos também nos segmentos da indústria, do comércio e de serviços. O portfólio de produtos e serviços do CrediAmigo está descrito no ANEXO III.

Dois elementos diferenciam os produtos do CrediAmigo dos demais. Ao permitir que pelo menos 20% dos membros dos grupos solidários estejam iniciando atividades produtivas, ele possibilita um importante incentivo a novos negócios. Na maioria dos programas similares, o público-alvo é composto apenas por empreendedores que já estejam estabelecidos há pelo menos 6 meses. Outro diferencial é a possibilidade de atender clientes com

restrições cadastrais nos serviços de proteção ao crédito<sup>17</sup>, muitas vezes causadas por perdas de prazos ou dificuldades burocráticas para a sua retirada, situações que não necessariamente se relacionavam com a capacidade de pagamento do cliente.

Este percurso institucional deixa evidente que o CrediAmigo buscou seguir à risca a metodologia de finanças de proximidade, e que parte importante do seu sucesso adveio disso, o que inclui o processo de massificação. Decorrem do método, por exemplo, a centralidade atribuída à figura do agente de crédito e às rotinas e processos que seguem na interação com os clientes. Para alguns pesquisadores recentes do Programa, a exemplo de Higgins e Neves (2016), o papel do treinamento destes agentes seria o “segredo” deste sucesso operacional.

Sobre a centralidade do agente de crédito, diferentemente de operações de crédito convencionais, que analisam e definem valores e prazos por meio de cálculos de risco automáticos<sup>18</sup>, no CrediAmigo essa decisão é tomada pelo agente de crédito. Ao interagir direta e proximamente com o cliente, o agente passa a conhecer o seu negócio, sua capacidade empresarial e o mercado onde ele atua, tornando-se a pessoa mais apta a avaliar o risco e, portanto, a tomar a decisão sobre o valor e o prazo do empréstimo. Tal proximidade também o permite desenvolver o comprometimento do cliente com a correta aplicação dos recursos, o aumento nas vendas para gerar capacidade de pagamento e sua corresponsabilidade com os demais empreendedores do grupo solidário.

### A capacitação dos agentes de crédito

“O processo de capacitação ocorre após três meses de trabalho do agente na comunidade. Primeiro, o agente selecionado começa a atuar acompanhando um agente de crédito mais experiente e, concomitantemente, faz curso à distância durante três meses, submetendo-se a uma prova. Caso atinja o perfil estabelecido, é indicado para participar do Curso de Metodologia Básica presencial de uma semana” (Informação verbal)

Fonte: entrevista concedida pela Diretora Administrativa do INEC, LIMA, Helda.

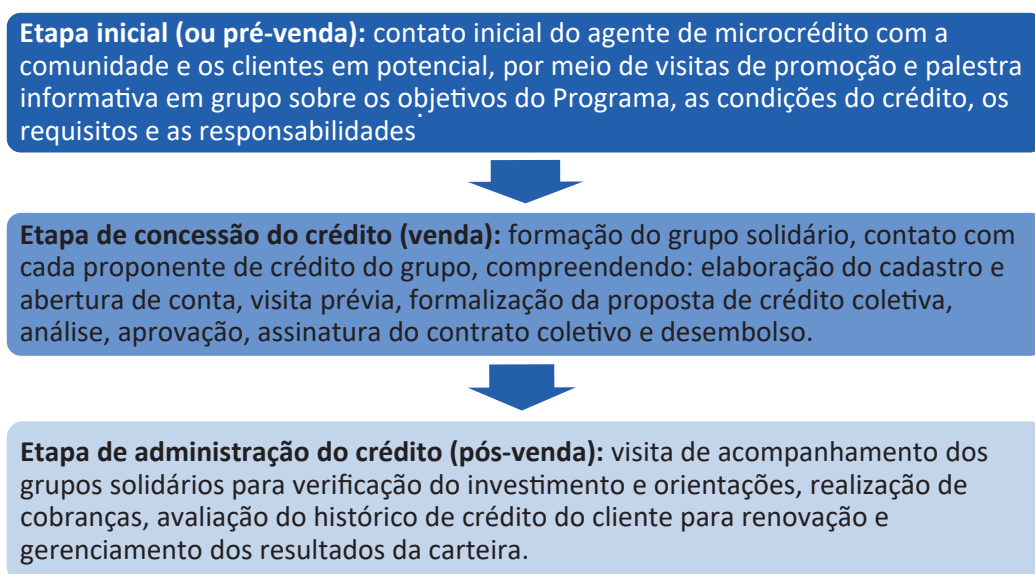
<sup>17</sup> Desde que tais clientes tenham até três fontes de restrição apenas e que a soma dos valores não ultrapasse 2,5% do faturamento mensal do cliente.

<sup>18</sup> Em geral baseados em sistemas que aplicam credit score. O Credit Score é uma espécie de pontuação de crédito, usada pelas financeiras para medir o risco que correm ao conceder crédito para uma determinada pessoa. Essa pontuação representa o histórico financeiro de quem solicita crédito no mercado.

Já quanto ao processo de trabalho dos agentes, conforme demonstra o esquema da figura 1, a primeira etapa busca a aproximação do agente de crédito com a comunidade. Em seguida, ele se dedica ao contato com potenciais clientes, momento em que faz um levantamento socioeconômico para a definição das necessidades de crédito, seguida da análise e da própria concessão do crédito. A concessão leva em consideração o ciclo específico da atividade econômica a ser financiada e a capacidade de pagamento

do cliente. O nível de acerto no emprego da metodologia e no nível do treinamento dos agentes é perceptível não somente pelos indicadores vistos até este ponto (sobretudo a baixa inadimplência), mas também pelo fato de que o crédito é liberado integralmente em até sete dias úteis. O acompanhamento do crédito, etapa final, conta com visitas de cobrança e orientação financeira para renovação do crédito, atividades de gestão da carteira de clientes e também de gestão da inadimplência feitas por cada agente.

Figura 1: Etapas do funcionamento do CrediAmigo



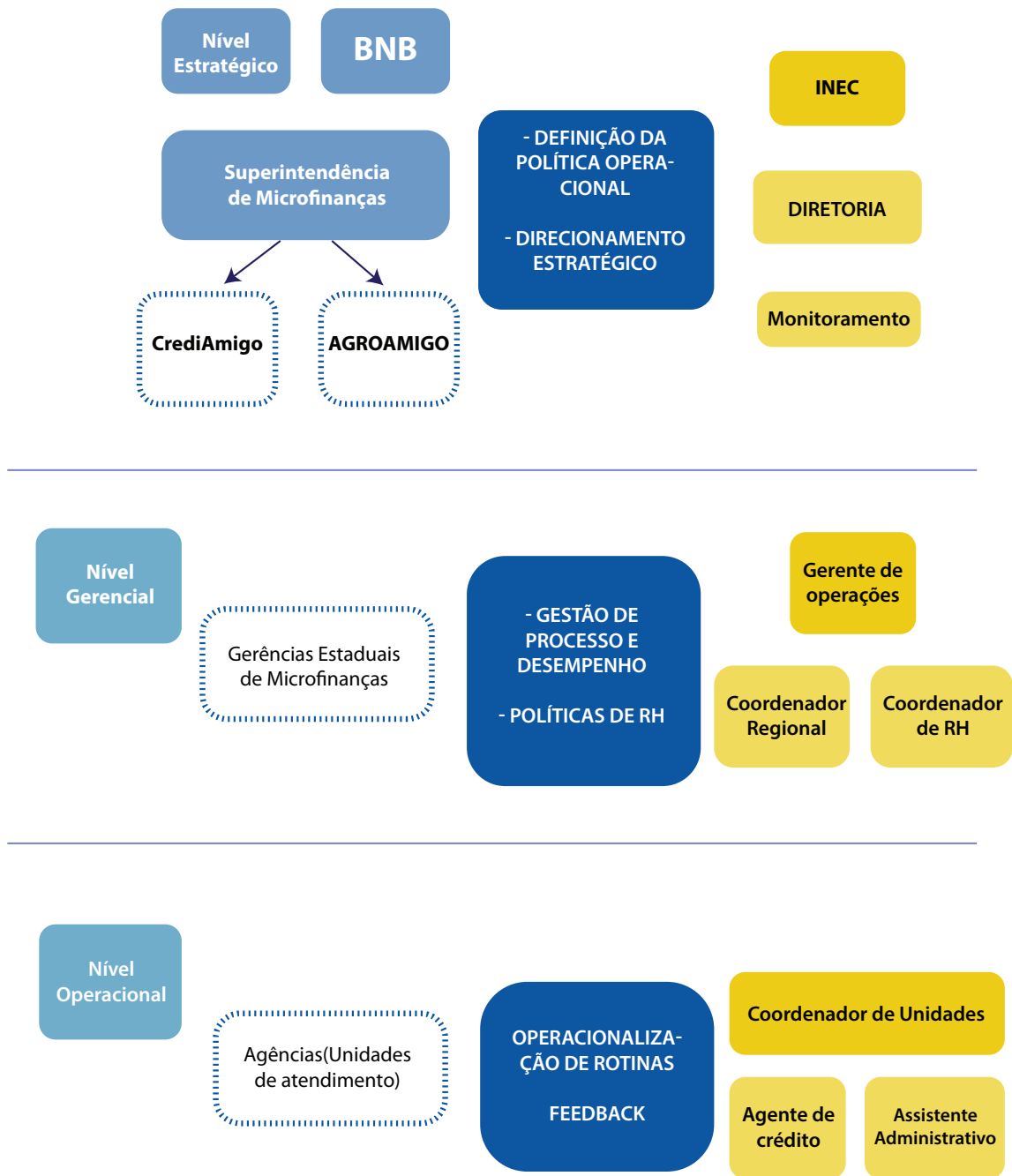
Um marco importante da expansão do CrediAmigo foi a parceria com o INEC<sup>19</sup> vigente desde 2003 e facilitada pelo PNMPO a partir de 2005. Neste novo modelo, o INEC se tornou o responsável pela operacionalização do programa, que compreendia três processos interdependentes: 1) seleção, capacitação, contratação e gestão dos recursos humanos; 2) execução da metodologia do MPO, e; 3)

gestão da carteira de microcrédito, incluindo o monitoramento dos resultados e da inadimplência<sup>20</sup>. O BNB seguiria responsável pela gestão estratégica do programa e pelo aporte dos recursos financeiros, tanto para a carteira, quanto para pagamento dos custos operacionais do INEC. A figura 2 apresenta o modelo de gestão compartilhada entre o BNB e o INEC.

19 O INEC originou-se de uma entidade associativa dos funcionários do BNB (Comitê da Ação da Cidadania) formalizada em organização não-governamental em 1996.

20 Entrevista concedida pela Diretora Administrativa do INEC, LIMA, Helda.

Figura 2: Estratégia de Gestão compartilhada entre o BNB e o INEC



Fonte: Construção própria com dados fornecidos pelo INEC.

Conforme um dos componentes da alta administração do BNB, “além de ter resolvido o problema da gestão dos recursos humanos, a parceria com o INEC também resolveu outro desafio, que era a expansão geográfica para municípios de menor porte” (informação verbal)<sup>21</sup>. Após a primeira expansão com 50 unidades, o banco abriu unidades do CrediAmigo nas demais cidades onde já tinha agências, ou seja, em mais 30 cidades. Em seguida, a expansão se deu mediante abertura de postos de atendimento em cidades mais distantes, onde não tinham agências do BNB (mais 85 pontos de atendimento). Após esta etapa, o BNB decidiu entrar em todo o Nordeste e no norte de Minas Gerais.

Atualmente, um posto de atendimento tem estrutura mínima de dois agentes de crédito, um agente administrativo e um coordenador. Cada novo posto advém do desmembramento da carteira de uma unidade de atendimento já existente e que atua na mesma cidade, se ela tiver potencial para chegar a 7.500 clientes. A nova unidade é aberta com agentes de crédito experientes, para que a carteira de clientes possa atingir rapidamente o equilíbrio entre receitas e custos<sup>22</sup>. A produtividade média do programa é elevada, com 738 clientes por agente<sup>23</sup>.

Parte importante dos ganhos de escala do CrediAmigo decorre da flexibilidade na gestão de pessoas, algo possível apenas por estar fora da estrutura de seleção e remuneração do BNB. Não apenas foi possível contratar coordenadores, agentes de crédito e assistentes a depender da demanda, como estabelecer estratégias de remuneração por produtividade, cargos

específicos, como o caso do agente de crédito, e níveis de ascensão decorrentes também da produtividade. A estratégia de capacitação deste público também pôde ser implementada de maneira mais célere e menos onerosa. Atualmente o INEC mantém 108 profissionais responsáveis apenas pelos processos de formação, tanto presencial quanto à distância.

Algumas práticas merecem destaque, como o fato de os coordenadores serem selecionados dentre os agentes de melhor performance, além do plano de carreira dos agentes e coordenadores e da sua remuneração variável. As possibilidades de ascensão na carreira e a remuneração de acordo com os resultados foram importantes para reter pessoas qualificadas, com forte influência no sucesso do programa. Metas semestrais e regras de pontuação<sup>24</sup> não só incentivam o crescimento das carteiras dos agentes de crédito, como os faz cuidar para não aumentar o risco da inadimplência.

Os desafios ainda a serem enfrentados relacionam-se à introdução de avanços tecnológicos, como o uso de tablets para auxílio dos agentes de crédito na elaboração e transmissão das propostas de crédito e recebimento de aprovações, assim como nas atividades de monitoramento<sup>25</sup>. Outra inovação que está em construção é o financiamento da maquininha “Amiguinha POS”<sup>26</sup> aos clientes do programa, para vendas de seus produtos por meio do uso de cartão magnético. Isso proporcionará ao cliente do CrediAmigo a conquista de novos fregueses, mais vendas, redução de calotes, possibilidade de vender parcelado e de receber em dois dias (Informação verbal)<sup>27</sup>.

---

21 Entrevista concedida pelo Ex-Superintendente do CrediAmigo, LIRA, Stélio Gama.

22 Entrevista concedida pela Diretora Administrativa do INEC, LIMA, Helda.

23 Relatório de Microcrédito – BNB, 2016.

24 Positiva para o atingimento ou a superação das metas e negativa para expansão da inadimplência.

25 Já implementada para o programa Agroamigo, que não foi objeto deste documento.

26 POS (Point of Sale ou Point of Service). Meios eletrônicos de pagamentos, instrumentos utilizados para liquidação financeira de uma operação, realizada entre as partes de um negócio, que requeiram a existência de canais de distribuição e infraestrutura para a captura e o processamento das transações.

27 Entrevista concedida por GONÇALVES, José Eloilson, Gerente Geral de Operações do INEC.

4

# RESULTADOS DO PROGRAMA E IMPACTOS PARA OS CLIENTES

Como já mencionado, são dois milhões de clientes ativos no CrediAmigo, que conta com uma rede de atendimento própria e capilarizada em todos os municípios da região, além de elevada produtividade dos agentes de crédito e reduzida inadimplência. Diferentemente de outros

bancos públicos que ainda buscam o controle da inadimplência, o BNB conseguiu massificar o microcrédito produtivo orientado, com homogeneidade de metodologia, com controle do risco de suas operações e de maneira não apenas sustentável economicamente, como lucrativa.

Quadro 4 - Resultados do Programa CrediAmigo em dezembro 2016

CrediAmigo - 2016	
No. Municípios	1990
No. Unidades de atendimento/postos	458
No. Agentes de Crédito	2 810
Clientes Ativos (milhões)	2,07
Carteira ativa (R\$/U\$ - em bilhões)	R\$ 2,84/USD 1,71
Valor médio da carteira ativa - R\$/U\$	R\$ 1.910,00/USD 1.144,58
Mulheres	67%
Homens	33%
Índice de inadimplência	1,9%
Clientes ativos por agente de crédito	738
% de clientes também beneficiários do Bolsa Família	43%

Fonte: Relatório de Microcrédito – BNB, 2016.

Tão importantes quanto os grandes números são os impactos do programa sobre os clientes e seus negócios. O estudo de Marcelo Neri (2008), o mais completo até então, mensurou seus efeitos na trajetória dos clientes e de suas famílias, indicando as mudanças entre o primeiro empréstimo e a data de 31 de dezembro de 2006. Houve significativo aumento, em valores reais, do faturamento, do lucro operacional, da capacidade de pagamento e do consumo das famílias dos clientes. A esmagadora maioria dos clientes (92%) atuava no comércio, sendo 44% deles com vendas mensais de até R\$1.000,00 (U\$ 602,41) e 49% de até R\$ 5.000,00 (U\$ 3.012,05).

A partir do primeiro empréstimo, o lucro operacional aumentou em 36,7%, as vendas 34,6%, assim como cresceram em 18% os ativos (estoques e bens). A lucratividade cresceu 29,3% e a rentabilidade sobre os ativos cresceu de 4,4% para 4,8%. O lucro operacional de um pequeno negócio é a variável mais próxima da renda do

trabalho, em geral utilizada tanto para consumo da família quanto para reinvestimento no próprio negócio. O estudo revelou aumento médio de 13% no consumo das famílias e também no número de empregados nos negócios, seja com mão de obra familiar ou de terceiros.

O programa contribuiu tanto para a superação da pobreza, pois entre 50% e 60% dos beneficiários superaram as linhas de pobreza praticadas no Brasil, quanto para ampliar a velocidade desta superação, pois indivíduos com mais de cinco anos no programa elevaram suas chances de sair da pobreza entre 36% e 41%.

Sob a ótica dos beneficiários do CrediAmigo, depoimentos colhidos ao longo do estudo revelaram a importância do programa para os mais distintos negócios. O papel do agente de crédito e de sua relação com os clientes comprova, no nível micro, as características amplas da metodologia. Para Maria Liduína dos

Santos, proprietária de uma lanchonete em Fortaleza (Ceará), cliente do CrediAmigo há 8 anos e líder do grupo solidário: “a palavra que define o CrediAmigo é confiança”, sobretudo por parte do agente de crédito. Segundo a entrevistada:

“A orientação recebida do agente foi fundamental para montar meu negócio. Ele atende aos meus chamados para tirar dúvidas mesmo à noite, fora do horário dele. Por isso tento não o desapontar. Reúno todo o grupo

para não deixar atrasar nenhum pagamento” (informação verbal)<sup>28</sup>.

Segundo Hélia Flávia Rodrigues, proprietária de uma pequena perfumaria e cliente do CrediAmigo há 12 anos, a palavra que define o programa é “parceria”, pois o agente “ajuda a investir o dinheiro com orientações sobre como progredir e não desviar o dinheiro para outras coisas que não sejam para gerar renda para o negócio” (informação verbal)<sup>29</sup>.

---

28 Entrevista concedida por SANTOS, Maria Liduína Cliente do CrediAmigo.

29 Entrevista concedida por RODRIGUES, Hélia Flávia, Cliente do CrediAmigo.





5



# DESAFIOS ENCONTRADOS E LIÇÕES APRENDIDAS

Com duas décadas de existência, o Programa CrediAmigo mostrou-se um caso de estudo de grande importância. Em muitos sentidos, foi esta experiência que influenciou todo o mercado atual de microcrédito no Brasil, o que incluiu o marco legal do PNMPO de 2005 e o Programa Crescer de 2011, além de diretamente ter pautado as características do seu programa congênere no meio rural, a saber, o AgroAmigo, também do BNB.

Este desenho institucional original e, em grande medida, exitoso decorre de uma série de aprendizados e desbravamentos que podem incentivar outros atores governamentais a investir em políticas parecidas. O contexto empresarial e social em que surgiu é singular, assim como muitos dos desdobramentos ocorridos desde 1997. Entretanto, deste processo de ganho de escala mantendo características como a proximidades com o cliente, algo chave para a metodologia, é possível derivar algumas lições para os implementadores de novas políticas de microcrédito, sobretudo em contextos que apresentam demandas por programas de maior escopo, como um dos meios possíveis para a superação da pobreza em bases mais perenes e sustentadas.

As lições aprendidas podem ser agrupadas em três grandes eixos que se interligam e se complementam:

- Eixo 1: adoção rigorosa de tecnologia do microcrédito produtivo orientado e da metodologia de finanças de proximidade para população de baixa renda;
- Eixo 2: definição de modelo de gestão empresarial adequada ao microcrédito;
- Eixo 3: construção de arranjos institucionais e parcerias que garantam a necessária segurança jurídica, flexibilidade gerencial e sustentabilidade financeira.

## 5.1. – Eixo 1. Lições advindas da adoção da metodologia do microcrédito produtivo orientado

Por “tecnologia de finanças de proximidade” ou “tecnologia microfinanceira”, entendem-se dois processos: i) o desenho de produtos e serviços adequados às necessidades da população pobre, e; ii) o processo metodológico (metodologia do MPO) com a atuação do agente de crédito responsável pela entrega dos produtos e

serviços. Deste eixo decorrem as seguintes lições:

- a. Os agentes de crédito são centrais na metodologia do MPO. O estudo deixa evidente que o BNB passou a conhecer as características do segmento microempresarial, e de suas práticas financeiras, pela proximidade dos agentes de crédito no dia a dia desses pequenos negócios. Ao serem responsáveis por decidir e adequar as condições do crédito (valores e prazos) aos limites normativos, à necessidade e à capacidade de pagamento do cliente, torna-se essencial na garantia do retorno do crédito. Para tanto, é fundamental que acompanhe o cliente, com visitas e ações programadas de cobrança, até a negociação de um novo crédito. Assim, não apenas o agente passa a conhecer os clientes e o mercado microempresarial, como também constrói uma relação de confiança com sua clientela, contribuindo para a baixa inadimplência.
- b. Foi importante diversificar os produtos para atender novas demandas dos clientes. Mesmo tendo iniciado com apenas um produto, o capital de giro para grupo solidário, a trajetória de crescimento dos pequenos negócios demandou créditos para investimento, créditos individuais, maiores limites de crédito e seguros. Com isso, ampliou a carteira tanto com a retenção de clientes, quanto por meio da expansão da base de clientes na pirâmide empresarial.
- c. Algo chave para a baixa inadimplência foi a concessão de bônus de adimplência (pagamento em dia).
- d. A expansão do programa para novas áreas necessita de planejamento para manter-se sustentável. Após a identificação de um novo mercado, estudos são feitos e agentes experientes são direcionados para a abertura das operações, mantendo sua carteira antiga juntamente com novos agentes. Dessa forma, a expansão geográfica e da carteira acontece com menores custos e riscos, pois tanto o agente novo já passa a gerar receita com a carteira pré-existente, quanto aprende e fica menos exposto aos riscos de novas operações.
- e. É importante romper paradigmas existentes para inovar. Para adotar corretamente a metodologia do MPO e

um modelo específico para sua gestão foi essencial enfrentar crenças como: i) pequenos negócios informais são inviáveis; ii) pequenos empreendedores não sabem gerenciar seus negócios; iii) pessoas pobres não pagam seus compromissos; iv) empreendedores informais precisam de créditos subsidiados para que seja viável para instituições financeiras, e; v) análises de risco devem se basear apenas em registros contábeis e garantias reais.

## 5.2. Eixo 2 - Definição de modelo de gestão empresarial adequada ao microcrédito

O método do MPO não é uma inovação em si, tendo sido adotado por inúmeras instituições financeiras no mundo e no Brasil. A inovação e o principal desafio que foi observado neste estudo é sua adoção em grande escala, de forma homogênea, alcançando parte expressiva da população pobre do nordeste do Brasil. Este eixo refere-se às lições ao nível do modelo de gestão empresarial, ou seja, dos processos de gestão operacional dos empréstimos (gestão da carteira) e da gestão dos recursos humanos. O estudo revelou as seguintes lições:

- a. É importante separar a estrutura de gestão do MPO e aquela a dedicada às operações convencionais. O BNB construiu modelo gerencial específico para esse público-alvo, tanto em termos de plataforma de atendimento (unidades e postos) quanto internamente em seus processos gerenciais (recursos humanos, carteira de crédito, sistemas e controles). Tal separação foi importante para a correta adoção da metodologia assim como para o monitoramento dos seus processos e resultados.
- b. Os processos de seleção, formação e remuneração de pessoal também foram específicos para a carteira de microcrédito, o que contribuiu para o aumento da produtividade e da qualidade da carteira e dos serviços prestados.

- c. É crucial valorizar as práticas de gestão de pessoas, assim como desenhá-las conforme os objetivos específicos do método do MPO. A definição de planos de carreira e sistemas de remuneração variável dos agentes e coordenadores, segundo o tamanho da carteira e vinculados a resultados, contribuiu para os resultados positivos do programa, em especial para a retenção de agentes qualificados, o que também influenciou a expansão da carteira com controle da inadimplência.

- d. Importância de sistemas ágeis e online de informações gerenciais. Enquanto a tecnologia microfinanceira é intensiva de capital humano no relacionamento com o cliente de baixa renda, ela exige uma retaguarda tecnológica avançada com sistema de informações gerenciais online que alimente o monitoramento das operações e o desempenho dos agentes de crédito. Diferentemente de outros Bancos e IMFs, o BNB tem investido em sistema de informações próprio para as microfinanças, com acompanhamento do histórico dos clientes, crescimento das carteiras e inadimplência, o qual tem permitido uma rápida tomada de decisões em todos os níveis gerenciais.

## 5.3. Eixo 3 - construção de arranjos institucionais e parcerias que garantam a necessária segurança jurídica, flexibilidade gerencial e sustentabilidade financeira ao programa.

Por ser um Banco público, o BNB é regido por um marco legal específico, que em grande medida dificultariam a introdução e a massificação do MPO no Brasil. Em vista deste contexto específico, é oportuno destacar algumas lições:

- a. A principal lição deste eixo advém da parceria com outras entidades, com outros status jurídicos, o que permitiu a operacionalização mais flexível do Programa.

A parceria com o INEC para operacionalização em campo das operações do MPO foi mais uma gestão compartilhada do CrediAmigo, com forte alinhamento em nível estratégico e com permanente e sistemático entrelaçamento de processos ao nível gerencial. Isso gerou grande autonomia operacional por parte do INEC, definindo estratégias específicas para as unidades operadoras e para a gestão da carteira e dos recursos humanos, com foco nos resultados conjuntamente pactuados.

b. Uma lição de grande relevância foi o estabelecimento de diálogos e parcerias com o poder público, sobretudo para superar barreiras legais e viabilizar o novo modelo de negócios. O estudo constatou que o BNB teve

que se articular com órgãos governamentais superiores no sentido de criar as condições legais necessárias para a viabilização do modelo de negócios. Um exemplo sobressai: a criação da categoria profissional “agentes de crédito” na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) manejada pelo Ministério do trabalho e Emprego, com impactos positivos na estruturação das carreiras específicas, assim como na diferenciação desta ocupação em relação às carreiras convencionais do Banco. Além disso, a despeito de não mencionado anteriormente, foi importante o trabalho de convencimento da alta administração do BNB para que o INEC tivesse liberdade para a abertura de postos de atendimento.



# CONCLUSÕES

Os processos de implementação, consolidação e expansão do CrediAmigo refletem um conjunto muito fértil de exemplos e inspirações, de grande utilidade, seja para estudiosos das políticas públicas, seja para potenciais implementadores de ações e medidas para públicos similares. Há vinte anos, não seria possível ter dimensão das proporções que o Programa alcançou, sendo uma referência em termos de cobertura, de volume de ativos emprestados, mas, o que fica claro neste estudo, também em termos de gestão e de tudo o que foi necessário para sua expansão.

No contexto brasileiro, a oferta de serviços de crédito para públicos de baixa renda é raro entre as instituições financeiras e bancos públicos, independentemente do tamanho ou da cobertura. O BNB é uma exceção. Não apenas por oferecer tais serviços há duas décadas, como por tê-los expandido de maneira notável, além de operacional e financeiramente sustentável. Pelo que se viu neste estudo, esta expansão não ocorreu porque o BNB contava com uma estrutura de capital maior do que outros bancos. Também não se deu por possuir mais canais de atendimento ou sistemas informatizados de maior qualidade.

O diferencial do BNB foi investir em uma estratégia nova que, de maneira gradativa e planejada, o possibilitou enfrentar resistências internas e, no nível normativo e institucional mais amplo, colher lições e apostar em possibilidades ainda não exploradas. A novidade estava tanto no público-alvo, como nos meios institucionais

de atingi-lo. Assim, o BNB investiu em atender a população de baixa renda e informal, buscando conhecê-lo para implementar e viabilizar um serviço adequado às suas necessidades. A estratégia de manter a proximidade com este novo cliente foi importante para manter a segurança de retorno dos investimentos feitos pelo BNB. O serviço ofertado acertou quando contou com a habilidade deste público de tecer e manter vínculos de suporte.

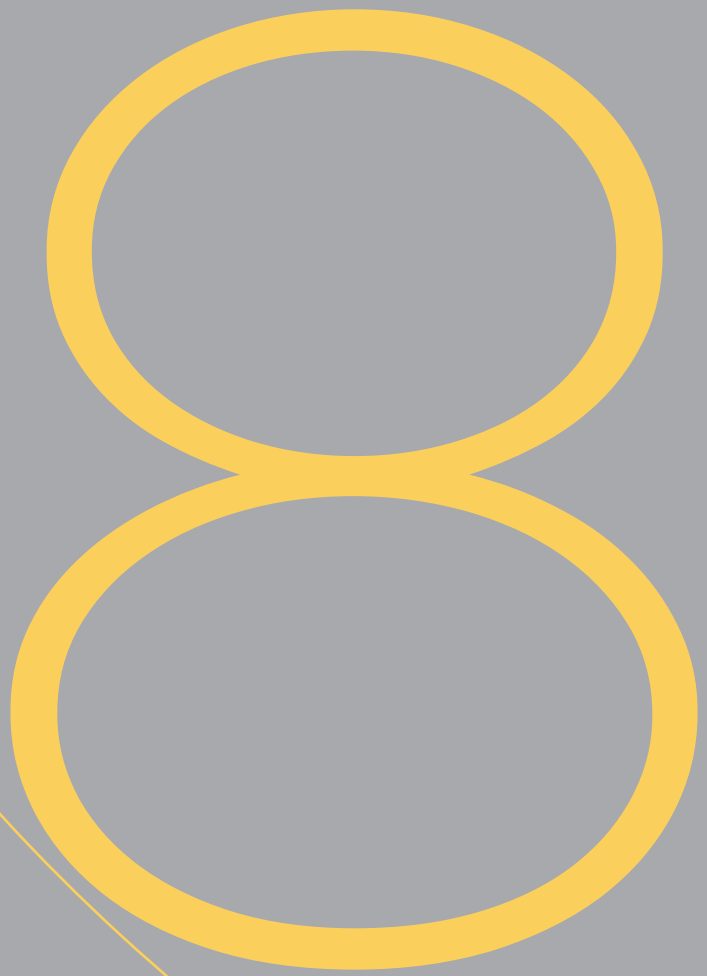
E do lado organizacional, para ser capaz de avançar tanto, o BNB admitiu sua rigidez institucional, sua natureza de instituição pública, reconhecendo que a proximidade com este novo público somente poderia ser alcançada com alianças como a que construiu com o INEC. Tal parceria foi um diferencial bastante relevante para a expansão do CrediAmigo, sobretudo por sua flexibilidade operacional e de gestão. Um ponto em específico foi especialmente relevante: a gestão de recursos humanos. O INEC, ao assumir toda a estratégia de prestação do serviço de microcrédito, assumiu também as ações de recrutamento, capacitação, contratação e avaliação dos agentes de crédito, seus supervisores e assistentes administrativos. Além disso, as evidências coletadas deixam claro que as duas instituições têm trabalhado de maneira não apenas integrada, mas dirigidas por propósitos comuns e com funções complementares. O resultado disso foi um grau de amadurecimento institucional e de eficiência que o conjunto dos dados e depoimentos coletados deixam evidentes.



# Referências Bibliográficas

- BANCO CENTRAL (2015). Perspectivas e desafios para a inclusão financeira no Brasil-Série Cidadania Financeira: Estudos sobre educação, proteção e inclusão. Brasília: Banco Central do Brasil, 2015.
- BANCO CENTRAL (2015). Relatório de Inclusão Financeira, no. 3, Brasília, Banco Central, 2015.
- BANCO DO NORDESTE (2012). A Experiência dos Programas de Microfinanças do Banco do Nordeste. Organizadores: Cristiane Barbosa, Marcelo Teixeira, Wellington Damasceno, Fortaleza, 2012.
- BANCO DO NORDESTE (2015). Relatório Anual da Administração. Fortaleza 2015
- BANCO DO NORDESTE (2016). Relatório de Microfinanças, Fortaleza, 2016.
- BANCO MUNDIAL (2016). Global Delivery Initiative - Orientações para os Estudos de Casos de Entrega, Banco Mundial, Washington DC, setembro 2016.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2015). Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado do 3º trimestre de 2015. Brasília, MTE.
- CGAP (2002), Boletim Enfoques No. 23: Un Donante Multilateral Supera las Presiones de Desembolso: Historia de Microfinanciamiento en el Banco do Nordeste del Brasil, julho 2002.
- CGAP 2002 - Las Tasas de Interés de los Microcréditos, Estudios Especiales N 1, novembro 2002.
- HIGGINS, Silvio Salej & NEVES, Jorge Alexandre B. (2016). Insulamento burocrático, inserção social e políticas públicas no Brasil: o caso do CrediAmigo. Revista de Sociologia e Política, V. 24, n. 59, 3-23, setembro de 2016.
- LEI 9.799 DE 23.05 1999 - Qualificação das pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos em OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.
- Mattos, F. (2014). O papel do microcrédito e das microfinanças na inclusão produtiva dos extremamente pobres. In: Falcão, T., Amaral, A. D. & Souza, M. A. "Inclusão produtiva urbana: experiências, desafios e resultados". Cadernos de Estudos - Desenvolvimento Social em Debate nº 19. Brasília: MDS.
- NERI, Marcelo Cortes (2008). Microcrédito, o Mistério Nordestino e o Grameen Brasileiro. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2008.
- OECD (2017), Purchasing power parities (PPP) (indicator). doi: 10.1787/1290ee5a-en (Acessado em agosto de 2017).
- PNMPO - 2015. Microcrédito Produtivo Orientado: Inovações de Tecnologia Social e Aperfeiçoamento da Política. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e Universidade de Brasília (UnB), Brasília 2015





# Anexos

## Anexo I

Tabela A.1 - Execução do PNMPO pelos Bancos Públicos Federais e pelas OSCIPs – 2012 a 2015

Bancos Públicos	Ano	Recursos emprestados	Contratos	Clientes atendidos
Banco da Amazônia (BASA)	2012	32 212 370	5 707	22 824
	2013	62 835 982	9 591	38 360
	2014	98 854 861	10 854	39 663
	2015*	93 832 549	14 170	39 669
	Total 2012-15	287 735 762	40 322	140 516
	% participação entre os 4 bancos públicos	0,81%	0,21%	0,73%
	Banco do Nordeste (BNB)	2012	4 320 193 964	2 844 021
2013		5 760 056 470	3 413 430	3 306 258
2014		7 124 844 459	3 871 908	3 854 919
2015*		7 996 373 998	4 121 660	4 126 845
Total 2012-15		25 201 468 891	14 251 019	14 199 437
% participação entre os 4 bancos públicos		70,88%	72,90%	73,89%
Banco do Brasil (BB)		2012	763 040 491	537 841
	2013	1 323 225 874	1 094 144	1 051 076
	2014	2 182 134 022	883 046	851 565
	2015*	1 472 111 390	584 039	561 868
	Total 2012-15	5 740 511 777	3 099 070	2 983 651
	% participação entre os 4 bancos públicos	16,15%	15,85%	15,53%
	Caixa Econômica Federal (CAIXA)	2012	310 142 384	127 078
2013		1 923 949 862	957 011	957 011
2014		1 147 855 099	671 783	505 879
2015*		944 018 137	402 577	303 838
Total 2012-15		4 325 965 482	2 158 449	1 893 806
% participação entre os 4 bancos públicos		12,17%	11,04%	9,85%
OSCIP		2012	539 103 953	158 451
	2013	507 791 482	127 203	213 107
	2014	314 966 341	87 096	98 040
	2015*	279 469 867	67 493	79 106
	Total 2012-15	1 641 331 643	440 243	628 323

Fonte: Relatório Gerencial do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado do 3º trimestre de 2015

\*Nota: os valores foram levantados pelo último relatório disponível apenas até o 3º trimestre de 2015. Para chegar nos cálculos finais de comparação anual entre os quatro bancos públicos que operam microcrédito produtivo orientado, o valor do 4º trimestre de 2014 foi somado aos valores dos três trimestres de 2015, como uma maneira de estimar o comportamento do último trimestre de 2015, alcançando quatro anos inteiros.

## Anexo II: Lista dos entrevistados

1. Abreu, Getúlio	Presidente do INEC – Instituto Nordeste Cidadania
2. Ângelo, C. de Oliveira	Gerente de Operações do INEC no Ceará
3. Aragão, Lucia de Fátima Sousa	Cliente do grupo solidário do CrediAmigo em Redenção. Tem um mercadinho.
4. Araújo, Alex	Novo Superintendente de Microfinanças do BNB, que assumiu em março 2017, funcionário de carreira do BNB
5. Barbosa, Cristiane	Ex-gerente do Ambiente AGROAMIGO e funcionária de carreira do BNB
6. Costa, Emanuelle	Coordenadora do AGROAMIGO em Baturité
7. Faheina, Maria da Conceição	Coordenadora Operacional da implantação do CrediAmigo no período 1997 a 1999. Ex-funcionária concursada do Banco do Nordeste.
8. Freitas, Francisco Gilcélio	Agente de crédito na região de Redenção
9. Gonçalves, José Eloílson	INEC – Instituto Nordeste Cidadania: Gerente Geral de Operações.
10. Lima, Helda	Diretora Administrativa do INEC – Instituto Nordeste Cidadania
11. Lira, Stélio Gama	Ex-Superintendente de Microfinanças do BNB, funcionário de carreira do BNB.
12. Machado, Luís Sérgio	Ex-Superintendente de Agricultura Familiar e Gerente da Implantação do AGROAMIGO, funcionário de carreira do BNB.
13. Mourão, Lucas Silva	Cliente do CrediAmigo cabelereiro em Redenção
14. Pereira, Joalysson	Agente de crédito do CrediAmigo na região de Redenção
15. Rodrigues, Hélia Flávia	Cliente do CrediAmigo
16. Santos, Maria Liduína dos	Cliente do CrediAmigo
17. Serafim, Luís	Coordenador dos agentes de crédito do CrediAmigo na região de Baturité
18. Teixeira, Marcelo	Funcionário de carreira concursado do BNB, Coordenador da primeira Unidade-piloto do CrediAmigo em Fortaleza.

Fonte: Relatório de Microcrédito – BNB, 2016.

Anexo III: Descrição dos produtos financeiros oferecidos pelo CrediAmigo em 2017  
CrediAmigo: portfólio de produtos e serviços

Finalidade	Limite de Crédito-R\$	Juros	Prazo	Outras Condições
<b>Giro Solidário:</b>				
Recursos para aquisição de matéria prima/ mercadorias e pequenos equipamentos	De R\$ 2.100,00 a R\$ 15.000,00 para grupos solidários	2,00% ao mês + TAC (Taxa de Abertura de Crédito) de 3% sobre o valor liberado	4 a 12 meses	Garantia: grupo solidário de 3 a 10 pessoas, que se constituem em avalistas uma das outras, ou seja, avalistas solidários.
<b>Giro Investe</b>				
Recursos para capital de giro (aquisição de matéria-prima ou mercadorias) ou investimento fixo (aquisição de móveis, utensílios, máquinas e equipamentos; reformas de móveis, máquinas e equipamentos; reformas e assistência técnica de instalações físicas; ou aquisição de veículos, automotores e motocicletas).	Empréstimos de R\$ 300,00 até R\$ 15.000,00	2,00% ao mês + TAC (Taxa de Abertura de Crédito) de 3% sobre o valor liberado	até 24 meses sem carência	- O cliente precisa ter um negócio próprio já estabelecido há 6 meses, com funcionamento regular e conhecimento da sua atividade;  - Garantia: Coobrigado
<b>Investimento Fixo</b>				
Recursos para aquisição de matéria prima/ mercadorias e pequenos equipamentos	De R\$ 300,00 até R\$ 8.000,00	2,00% ao mês + TAC (Taxa de Abertura de Crédito) de até 3% sobre o valor liberado	até 24 meses	- O cliente precisa ter um negócio próprio estabelecido no mínimo há 6 meses, com funcionamento regular e conhecimento da sua atividade;  - Garantia: Coobrigado

Finalidade	Limite de Crédito-R\$	Juros	Prazo	Outras Condições
<b>Giro Popular Solidário</b> Recursos para aquisição de matéria prima/ mercadorias e pequenos equipamentos	de R\$ 100,00 até R\$ 2.000,00	1,70% ao mês + TAC (Taxa de Abertura de Crédito) de até 3% sobre o valor liberado;	de 4 a 12 meses	- Admite-se que até 20% dos integrantes do grupo solidário estejam iniciando atividades produtivas. Os demais deverão ter, no mínimo, 6 meses de atividade em funcionamento;  - Garantia: grupo solidário de 3 a 10 pessoas, que se constituem em avalistas uma das outras.
<b>CrediAmigo Comunidade</b> Crédito para capital de giro produtivo, melhoria da infraestrutura do local do empreendimento ou moradia e aquisição de pequenas ferramentas	de R\$ 100,00 até R\$ 1.000,00	1,20% ao mês + TAC (Taxa de Abertura de Crédito) de 3% sobre o valor liberado;	4 a 12 meses	Admite-se que até 20% dos integrantes do Banco da Comunidade estejam iniciando atividades produtivas;  Garantia: grupo solidário de 11 a 30 pessoas, que se constituem em avalistas uma das outras.
		<b>Outros Produtos</b>	<b>Características</b>	
<b>SEGURO VIDA</b>	- Garante o pagamento de indenização ao(s) beneficiário(s) do seguro, no caso de falecimento do segurado.			- Prêmio no valor de R\$ 25,00, pago em parcela única;  - Capital Segurado: R\$ 3.000,00 / Auxílio Funeral: R\$ 840,00.  - Cesta Básica: R\$ 840,00;  - Participação em quatro sorteios mensais de R\$ 1.500,00 cada.

	Outros Produtos	Características
<b>CAPACITAÇÃO AO CLIENTE</b>	O assessor de crédito oferece noções básicas aos clientes sobre vendas, qualidade, planejamento, crédito, controles financeiros e meio ambiente, com o apoio de cartilhas que abordam esses temas.	O cliente recebe uma cartilha no momento do desembolso do crédito. Adicionalmente os temas são discutidos durante eventos de promoção realizados pelo assessor de crédito.
<b>INCLUSÃO BANCARIA</b>	Isonção de tarifas de abertura e manutenção de conta corrente, com movimentação por meio do Cartão de Débito CrediAmigo Visa Electron.	Permite a realização de saques nos terminais de autoatendimento do Banco do Nordeste e rede compartilhada, e compras por débito em conta nos estabelecimentos credenciados na Rede Visa Electron.
<b>SEGURO PRESTAMISTA</b>	Garante a quitação da(s) operação (ões) de crédito de titularidade do segurado, no caso da sua morte.	Proporciona tranquilidade à família do cliente e estabilidade financeira aos seus coobrigados.





---

[wwp.org.br](http://wwp.org.br)