

Experiência: Agroamigo

**Àrea de Agricultura Familiar
Banco do Nordeste do Brasil**

Responsável: Luis Sérgio Farias Machado, Superintendente da Área de Agricultura Familiar e Microfinanças Rural

Equipe: Cristiane Garcia Barbosa, Edzia Paula de Medeiros, José Sydrião de Alencar Júnior, Márcio Muniz de Alencar, Maria Cláudia Nascimento Silva e Maria das Graças Tourinho.

Endereço: Rua Pedro Ramalho, 5700, Fortaleza-CE, CEP: 60743-902
Telefone: (85) 3299-3069
lsergio@bnb.gov.br

Data do início da implementação da iniciativa: Janeiro de 2005

Resumo da Experiência

No Nordeste, a agricultura familiar representa 82,9% da ocupação de mão de obra no campo. O Banco do Nordeste desenvolveu o Agroamigo, uma inovação em metodologia de concessão de crédito para os agricultores familiares de baixa renda. O Agroamigo possibilita aos agricultores serem atendidos em suas próprias comunidades, diminuindo os deslocamentos para a agência, além de receberem acompanhamento e orientação de um especialista em atividades rurais. Possibilita a educação financeira sobre endividamento, planejamento financeiro, poupança, melhores formas de alocar recursos, uso correto do crédito e a importância do retorno do recurso para o governo federal. O Agroamigo é o maior programa de microfinanças rural do Brasil, tendo recebido reconhecimento nacional e internacional por seu modelo. Por conceder crédito de forma gradual e sequencial, tem promovido o desenvolvimento sustentável das atividades financiadas e reduziu a inadimplência de 63,94% para 4,68%.

Caracterização da situação anterior

O Banco do Nordeste do Brasil S. A. é a maior instituição financeira da América Latina voltada para o desenvolvimento regional, operando como órgão executor de políticas públicas, e diferencia-se de outras instituições financeiras por sua missão: “atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional”. A área de atuação do Banco contempla 1.989 municípios e é predominantemente semiárida, conhecida como polígono das secas. Tem indicadores sociais e econômicos abaixo dos parâmetros das regiões mais dinâmicas do Brasil, notadamente no meio rural. O Banco atua com diversos segmentos: microcrédito urbano e rural, micro e pequena empresa, média e grande empresa, pequenos, médios e grandes produtores rurais, infraestrutura e governos. Um dos principais segmentos de atuação é o microcrédito rural, que financia a agricultura familiar, de grande importância para o país. O ramo é responsável pela produção dos principais alimentos consumidos pela população brasileira, conforme o censo agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizado em 2006: 84% da mandioca, 67% do feijão, 54% do leite, 49% do milho, 40% de aves e ovos, e 58% de suínos. No Nordeste, a agricultura familiar é responsável por 82,9% da ocupação de mão de obra no campo, explorada por cerca de 2,05 milhões de estabelecimentos familiares.

Para apoiar a agricultura familiar, em 1995 o governo federal criou o Programa Nacional do Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), com coordenação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), que tem o objetivo de construir um padrão de desenvolvimento sustentável para a agricultura familiar, visando o aumento e a diversificação da produção e o consequente crescimento do emprego e renda. O Pronaf financia atividades agropecuárias e não agropecuárias (turismo, artesanato, agronegócio familiar e serviços), compatíveis com a natureza de exploração rural e emprego da força de trabalho familiar. Das modalidades do Pronaf, destaca-se o Grupo B, público do microcrédito rural: agricultores que exploram parcela de terra na condição de proprietários, posseiros, arrendatários ou parceiros, que residam na propriedade rural ou em local próximo, que obtenham no mínimo 30% da renda familiar da exploração agropecuária ou não agropecuária do estabelecimento, que tenham o trabalho familiar como base na exploração do estabelecimento e que possuam renda bruta anual de até R\$ 6.000,00. Essa modalidade possui condições de crédito diferenciado, com juros de 0,5% ao ano e bônus de adimplência¹ de 25% sobre as prestações pagas em dia (principal e juros), sendo o valor máximo para cada operação de até R\$ 2.000,00, de acordo com a necessidade da atividade. O prazo das operações é determinado em função da capacidade de pagamento do usuário, observado o máximo de 24 meses. As demais modalidades do Pronaf são para os agricultores familiares que, entre outros critérios de enquadramento, obtêm renda bruta anual superior a R\$ 6.000,00 (Pronaf A, A/C, B, C, Comum, Jovem e Agrinf).

O público alvo do Grupo B representa a base da pirâmide econômica das atividades rurais e o Banco enfrentou, até o ano 2000, problemas na operacionalização da concessão de crédito: o modelo de plano de negócios adotado era único, independente das características das atividades; a orientação e o acompanhamento não eram especializados às necessidades dos usuários; o atendimento era disperso, devido às características do meio rural e com alto custo para o cliente, que necessitava se deslocar várias vezes até a agência. Esses fatores impactavam os resultados, que vinham em crescente inadimplência, por deficiência na orientação ao agricultor e no acompanhamento dos empreendimentos, o que destoava do objetivo do Pronaf.

A partir da investigação da problemática, e com foco no objetivo de contribuir para a redução das desigualdades sociais, o Banco do Nordeste inovou na metodologia de trabalho com esse público. Lançou em 2005 o Programa de Microcrédito Rural Orientado e Acompanhado (Agroamigo), que consiste na sistematização de uma metodologia de concessão de crédito rural com atendimento personalizado por assessores de microcrédito, que prestam orientação e acompanhamento aos usuários finais e gerenciados por carteira individualizada.

Descrição da iniciativa

O Agroamigo é o Programa de Microcrédito Rural Orientado e Acompanhado do Banco do Nordeste, alternativo ao funcionamento regular do Pronaf, criado com a finalidade de melhorar os indicadores de aplicação e qualificação do crédito para agricultura familiar na área de atuação do Banco, ante a constatação de que a prática de financiamentos para esse público no modelo tradicional mostrou-se inadequada, ocasionando elevada inadimplência, desenvolvimento da cultura do não pagamento e pouca efetividade na mudança de cenário em relação às famílias envolvidas. O Agroamigo tem por missão contribuir no desenvolvimento da agricultura familiar mediante a concessão de microcrédito rural, orientado e acompanhado, de forma sustentável, promovendo o incremento de renda e a melhoria da qualidade de vida das famílias beneficiadas. Desde sua implantação em 2005, o Agroamigo tem alcançado bons resultados por meio da inovação metodológica, gestão de resultados e parcerias, comprovando o talento nordestino para a superação de desafios.

Objetivos a que se propôs e resultados visados

O Agroamigo tem por objetivo geral construir um padrão de desenvolvimento sustentável com inclusão dos agricultores familiares e suas famílias – do Pronaf Grupo B – da área de atuação do Banco, mediante a concessão de microcrédito às atividades agropecuárias e não agropecuárias

¹ Bônus de adimplência: desconto concedido no pagamento de cada parcela paga em dia, conforme estabelecido no Manual de Crédito Rural.

(turismo, artesanato, comércio, serviços rurais etc.) de forma sustentável, destinado ao aumento e à diversificação da produção, à agregação de valor e comercialização dos produtos das unidades familiares, visando à melhoria dos níveis de renda e do emprego/ocupação da mão de obra. Tem por objetivos específicos:

- Conceder crédito produtivo e orientado, com acompanhamento aos agricultores familiares que realizam atividades agropecuárias e não agropecuárias.
- Agilizar o processo de concessão do crédito.
- Expandir de forma quantitativa e qualitativa o atendimento aos agricultores familiares, com redução de custos para os usuários.
- Proporcionar maior proximidade com os clientes e atendê-los na própria comunidade;
- Atender o agricultor familiar, buscando identificar necessidades de serviços financeiros e bancários, ofertando acessibilidade a outros produtos.

Como resultados específicos para sua atuação, espera-se:

- Promover o aumento da renda familiar e melhoria da qualidade de vida do público atendido.
- Criar e manter ocupações no meio rural.
- Aumentar a oferta de alimentos para a população brasileira.
- Contribuir para a inclusão social e inclusão econômica dos agricultores familiares.
- Contribuir para a redução da pobreza em sua área de atuação, para a diminuição do êxodo rural e diminuição do inchaço das grandes cidades.
- Viabilizar o atendimento à base da pirâmide econômica rural.
- Propiciar acompanhamento sistemático, gerando inadimplência baixa.
- Diminuir a dependência dos agricultores dos programas sociais do governo brasileiro.

Público-alvo da iniciativa

O público do Agroamigo são os agricultores familiares enquadráveis no Pronaf Grupo B, que obtenham renda bruta anual familiar de até R\$ 6.000,00 (seis mil reais), explorem no máximo quatro módulos fiscais² e utilizem mão de obra da família. Trata-se de um subsegmento de agricultores de menor nível de renda, que na sua maioria nunca teve acesso a crédito, situando-se a grande parte dele abaixo da linha da pobreza. Constituem-se como beneficiários os agricultores familiares que explorem agropecuária, pesca, extrativismo, artesanato e outros segmentos que desenvolvam atividades produtivas no meio rural. Na Região Nordeste, estima-se em 1,5 milhões de agricultores familiares do Grupo B do Pronaf, dos quais o Agroamigo atende 539.780 (junho/2010). Para ser cliente, é necessário ter 18 anos, comprovar o status de agricultor familiar por meio da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) Grupo B, emitida por entidades credenciadas pelo MDA, habitualmente sindicatos de produtores e instituições públicas de assistência técnica, e apresentar a documentação necessária.

Concepção e trabalho em equipe

O Agroamigo surgiu na equipe do Ambiente de Gerenciamento do Pronaf e Programas de Crédito Fundiário do Banco, que considerou positivos os resultados do microcrédito em países latinoamericanos e asiáticos, inclusive o sucesso na implantação e execução do Crediamigo, o Programa de Microcrédito Urbano do Banco do Nordeste, que atua desde 1998 com público também da base da pirâmide econômica. Os dados demonstraram que o microcrédito poderia ser utilizado para geração de ocupação e aumento da renda das camadas mais pobres do meio rural, obviamente adaptado às características rurais.

A partir do estudo de aplicações de microcrédito nas instituições Grameen Bank em Bangladesh, Banco Sol na Bolívia, Mi Banco no Peru, Compartamos no México, e o Crediamigo, em 2004 o Ambiente submeteu à Superintendência de Microfinanças, sua instância superior, a proposta de realização de um piloto, adaptando a metodologia do Crediamigo ao contexto rural, em parceria com o MDA e o Instituto Nordeste Cidadania (Inec). Com o êxito do

² Módulo Fiscal é a unidade de medida expressa em hectares, fixada para cada município, considerando o tipo de exploração predominante e renda obtida, com parâmetros definidos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra).

piloto, em 18 de janeiro de 2005, submeteu-se à Diretoria do Banco um plano de expansão da nova metodologia de trabalho para a rede de agências.

Com a implantação do Agroamigo, ampliou-se o atendimento aos agricultores desse segmento, o que possibilitou associar expansão de carteira (quantidade de operações e clientes, volume de aplicação) com qualidade do ativo (inadimplência baixa).

Ações e etapas da implementação

O piloto do Agroamigo foi desenvolvido no estado do Piauí em abril de 2004, nas agências de Floriano e Oeiras. Com o apoio do Inec (ver descrição adiante), realizou-se a seleção de assessores de microcrédito rural entre os alunos de escolas agrícolas e técnicas locais, seguida de capacitação para atuarem com a metodologia creditícia. Realizaram-se eventos de sensibilização e conscientização sobre a nova metodologia com os funcionários das agências, para assegurar o envolvimento da equipe com o novo modelo. Ao longo de 2004, foram acompanhados sistematicamente os assessores, as agências e os clientes, observando o alcance dos resultados, a melhoria e validação da metodologia testada. No piloto, destacou-se a melhoria no atendimento aos agricultores, a orientação para o crédito e o acompanhamento.

A partir do desempenho positivo do piloto, sistematizou-se a metodologia e o Agroamigo foi lançado oficialmente em 2005, com expansão para 76 agências. Atualmente, o Agroamigo está presente em todas as agências do Banco e em 94,92% dos municípios da área de atuação, com 636 assessores.

O processo de implantação é descrito no Quadro 1:

Quadro 01: Etapas e cronologia da implantação do Agroamigo

Fase I – 1º e 2º mês	Fase II – do 3º ao 6º mês	Fase III – do 7º ao 8º mês
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com funcionários da agência para apresentar o modelo • Identificação de municípios com maior potencial • Seleção e capacitação de assessores • Estudo de mercado • Busca de parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião inaugural para apresentação do Agroamigo aos parceiros locais • Reunião nas comunidades para divulgação com os clientes potenciais • Prospecção de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a clientes para avaliação do atendimento • Reunião de avaliação com os parceiros locais • Acompanhamento sistemático dos resultados • Comunicação dos primeiros resultados

Fonte: Ambiente de Gerenciamento do Pronaf e Programas de Crédito Fundiário (2010)

Na implantação, os usuários opinaram sobre o modelo, por meio de entrevistas a clientes do Pronaf B (modelo anterior) e clientes potenciais do Agroamigo, com a finalidade de diagnosticar os pontos de melhoria e implantá-los em consonância com as suas necessidades e perfil (tradições, conhecimentos, experiência acumulada etc.), além da realização de reuniões promocionais e visitas de avaliação com os clientes atendidos no novo modelo.

O Agroamigo atua no atendimento personalizado ao cliente em sua própria comunidade, com crédito orientado e acompanhado, com diversificação de carteira, em que o prazo concedido, o número de parcelas e o valor não são padronizados, mas de acordo com a realidade e necessidades de cada agricultor. A metodologia é composta pelas etapas:

- Abertura de área de trabalho – é a etapa de seleção de municípios que apresentem as condições mais favoráveis para a implantação do Agroamigo, tendo como base o público potencial, condições de acesso, existência de entidade emissora da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP).
- Mapeamento do mercado – abrange visita aos municípios e localidades selecionadas, identificação do público e contato com lideranças, objetivando a análise de fatores socioeconômicos do município escolhido. A formação de parcerias locais é ponto fundamental, pois auxiliam o assessor na avaliação do mercado, com conhecimento que possuem da região, dos atores locais, do público e das potencialidades. Definem-se então as comunidades rurais dos municípios em que o assessor irá trabalhar.

- Promoção e palestra informativa – são ações de divulgação para o público e de conhecimento da realidade socioeconômica local e das necessidades de crédito. A palestra é realizada nas comunidades rurais por meio de álbum seriado institucional³, em linguagem compreensível, que detalha as atividades financiadas, os documentos necessários, as obrigações e os direitos. Realiza-se a sensibilização sobre a aplicação correta do crédito, a importância de que o recurso seja quitado e as sanções em caso de inadimplência, com o objetivo de promover a educação financeira do público. Após a palestra, o assessor realiza visita aos que manifestam interesse no crédito.
- Elaboração e formalização da proposta – a elaboração da Proposta Simplificada de Crédito é realizada por meio de conversa com o cliente, de acordo com a atividade financiada e sua capacidade de gerar receitas. A formalização da proposta tem como objetivo registrar as condições do crédito para apreciação pelo Comitê de Crédito da Agência.
- Aprovação da proposta de crédito e contratação – a aprovação consiste na decisão favorável pelo Comitê de Crédito da Agência à luz das regras da política de crédito do Banco, considerando a viabilidade técnica da proposta, a capacidade de pagamento, o limite de endividamento da família rural e as informações cadastrais do cliente.
- Desembolso do crédito – consiste na disponibilização dos recursos financeiros para aplicação de acordo com a proposta de crédito. Nessa etapa, o assessor fortalece os laços com o cliente, reafirma as datas de reembolso, a responsabilidade pelo crédito recebido e a importância da correta aplicação. É entregue o carnê para pagamento, com um calendário com as datas dos reembolsos.
- Administração do crédito – tem por objetivo verificar a aplicação dos recursos, prestar orientações ao cliente e assegurar o retorno dos recursos, por meio de ações preventivas como visita periódica de acompanhamento, acompanhamento em grupo, participação em eventos locais que possibilitam maior proximidade com os clientes.
- Renovação do crédito e acesso a novos produtos financeiros – consiste na renovação do crédito, a partir do histórico do cliente, de forma gradativa e conforme sua capacidade de pagamento, bem como na oferta de outros produtos microfinanceiros.

A metodologia diferenciada do Pronaf B realizada pelo Agroamigo constitui-se em iniciativa pioneira no Brasil, representando para os agricultores uma qualificação do atendimento, que se torna mais acessível e compreensível, aliada ao acompanhamento e orientação no próprio estabelecimento das famílias de menor nível de renda no meio rural. Para o Banco, o Agroamigo representa uma estratégia de atuação em maior escala, mais qualificada e segura, o que amplia sua contribuição como banco de desenvolvimento.

No tocante ao acesso à informação e transparência, o Banco do Nordeste presta contas de sua atuação por meio de disponibilidade de dados e informações em eventos e sites, publicidade de relatórios e balanços, e canais de atendimento (call center, Cliente Consulta e Ouvidoria), que acolhem sugestões, reclamações e denúncias, assegurando transparência em sua atuação e democratização de informações. Especificamente sobre o Agroamigo, o Banco realizou uma pesquisa em 2007 com clientes do programa, abrangendo os temas atendimento, processo de crédito, canais de atendimento, satisfação, comunicação e principais reclamações (pontos para melhoria), em que 43,9% afirmaram estar muito satisfeitos com o atendimento e 54,9% afirmaram estar satisfeitos com o atendimento recebido.

O Agroamigo teve como parceiros em sua implantação as instituições a seguir:

- Instituto Nordeste Cidadania (Inec)

Trata-se de uma organização não governamental que surgiu da atuação voluntária de funcionários do Banco do Nordeste em 1993 e se constituiu como Organização Civil de Interesse Público (Oscip) em 2004. O Inec atua na mesma área geográfica do Banco e possui experiência na operacionalização de microcrédito, sendo a principal instituição operadora dos Programas de Microcrédito Rural (Agroamigo) e Urbano (Crediamigo) do Banco. Além disso, o Inec tem experiência em projetos próprios de inclusão social em comunidades rurais carentes.

³ Álbum com 10 páginas, medindo 96 X 64 cm cada uma. Apresenta os objetivos e a finalidade do Agroamigo, as condições do financiamento, os documentos necessários e o perfil do público que pode acessar esse tipo de crédito.

O Instituto tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e cultural de comunidades rurais visando a autossustentabilidade, o exercício da cidadania e a potencialização da força coletiva. Atuando com quadro de pessoal próprio, autonomia de gestão e de recursos financeiros, recebeu em 2009, como reconhecimento por sua atuação, a premiação “150 Melhores Empresas Brasileiras para se Trabalhar” da Revista Exame, além de participar em outras premiações com o Banco. A parceria entre as instituições é de profunda sinergia, pois possuem estratégias comuns de expansão da atuação social.

A parceria com o Inec envolve a execução operacional do Programa, realizada por funcionários do instituto investidos no cargo de assessores de microcrédito rural, administrativos, de recursos humanos e monitores, que executam as diretrizes do Programa conforme a definição do Banco. O Inec é responsável por parte do processo de concessão de crédito, envolvendo a elaboração de cadastro, das propostas de crédito e planos de negócio dos clientes, e acompanhamento técnico dos empreendimentos financiados.

- Cooperação Técnica Alemã para o Desenvolvimento (GTZ)

A GTZ é uma empresa pública de direito privado, criada em 1974, com atuação em 78 países e ampla experiência em microcrédito e desenvolvimento local sustentável em países da África e da América Latina. Colaborou na implantação do Agroamigo por meio da capacitação técnica inicial dos assessores de microcrédito, bem como da concessão de consultoria técnica na modelagem metodológica do Programa.

- Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA)

O MDA mantém parceria com o Agroamigo por meio das Secretarias de Agricultura Familiar (Saf) e de Desenvolvimento Territorial (SDT). A Secretaria de Agricultura Familiar participa desde a formulação inicial do Agroamigo, na construção da modelagem operacional, no custeio de parte das despesas de capacitação dos assessores e com recursos para aquisição de motos para os assessores, além de alterações na regra do Pronaf Grupo B, adaptando-as ao modelo proposto. A Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) atua por meio do estabelecimento de convênios com prefeituras de alguns municípios, apoiando a aquisição de motos, que são disponibilizadas por meio de cessão por comodato ao Inec, o que possibilita reduzir as dificuldades de acesso às comunidades rurais. Além disso, disponibiliza recursos às entidades credenciadas de assistência técnica, para prestação desse serviço aos beneficiários do Pronaf.

Recursos utilizados

Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc.

O modelo de funcionamento do Agroamigo contempla estruturas física, de tecnologia, de pessoal, orçamento, jurisdição e gerenciamento. As estruturas física, de tecnologia e jurisdição são de responsabilidade do Banco, utilizando-se dos parâmetros praticados na instituição e coordenadas por meio das Superintendências de Logística, de Tecnologia da Informação e de Gerenciamento Estratégico. O orçamento provém de recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), do governo federal. A estrutura de pessoal é composta por funcionários do Banco e por funcionários do Inec, mediante Termo de Parceria específico. Os investimentos de implantação do projeto piloto foram realizados com recursos próprios e encontram-se descritos na Tabela 1:

Tabela 1: Investimentos para implementação do Agroamigo (piloto)

ESPECIFICAÇÃO	VALOR (em R\$)
Custo de pessoal	155.606,44
Despesas de deslocamento (equipe multidisciplinar Banco e Inec)	108.000,00
Aquisição de computadores e impressoras	12.000,00
Total	275.606,44

Fonte: Ambiente de Gerenciamento do Pronaf e Programas de Crédito Fundiário (2010)/BNB

O gerenciamento do Agroamigo é compartilhado entre o Banco e o Inec, com a seguinte distribuição de funções:

Na Direção Geral do Banco do Nordeste, responsável pelas diretrizes do Agroamigo (produtos, processos, metodologia, controles, mercado, gestão financeira etc):

- Superintendência de Agricultura Familiar e Microfinança Rural – Superintendente
- Ambiente de Gerenciamento do Pronaf e Programas de Crédito Fundiário – Gerente
- Célula de Gerenciamento do Agroamigo – Gerente Executivo e Gerentes de Negócios
- Na Superintendência Estadual do Banco do Nordeste:
- Célula de Gestão do Pronaf – Gerente Executivo e Gerente Estadual do Agroamigo, responsáveis pela coordenação de resultados operacionais das agências.

Na Agência Local do Banco do Nordeste:

- Gerente de Negócios do Pronaf e Analista Bancário – Banco, responsáveis por operacionalizar as etapas finais de concessão de crédito (deferimento, desembolso, recebimento) e concessão de outros produtos e serviços financeiros.

No Inec:

- Diretoria e Presidência do Inec, responsáveis por executar as ações do Termo de Parceria, entre elas a gestão da equipe de assessores e a operacionalização das etapas de concessão de crédito sob responsabilidade de seus funcionários.
- Coordenadores de monitoração e de recursos humanos.
- Assessores técnicos (de apoio administrativo).
- Assessores estaduais de recursos humanos e administrativos, responsáveis pela gestão regional dos assessores, no tocante a resultados operacionais e pelo acompanhamento funcional (seleção, capacitação, gestão de benefícios etc.).
- Monitores, mecanismo de controle interno.
- Assessores de microcrédito rural executam atividades de atendimento, prospecção, elaboração de cadastro, elaboração de propostas simplificadas de crédito, acompanhamento, orientação e renovação de crédito.

O grande destaque desse modelo é o assessor de microcrédito rural, um profissional de nível médio, preferencialmente técnico em agropecuária ou assemelhado que, além do perfil técnico, deve apresentar habilidade para facilitar processos e preferencialmente pertencer à comunidade local, com vivência na zona rural, visando garantir facilidade de diálogo e compreensão dos processos produtivos, permitindo maior fluidez nos trabalhos de campo e gerando processo de corresponsabilidade com o agricultor familiar. A interação do assessor com a comunidade, sua capacidade de identificar oportunidades para os agricultores e elaborar propostas de acordo com as necessidades desses, são habilidades reforçadas nos cursos de capacitação do Inec, como, por exemplo, o curso Formação de Assessores de Microcrédito Rural. As principais atribuições do assessor do Agroamigo são:

- Atuar como agente local de microcrédito rural;
- Reconhecer os agricultores familiares do grupo B do Pronaf de sua jurisdição;
- Promover e divulgar o Agroamigo, por meio de palestras informativas;
- Realizar visitas prévias ao financiamento e visitas após a concessão do financiamento para verificar a aplicação de recursos, acompanhar e orientar o agricultor familiar;
- Conduzir e orientar a elaboração de propostas simplificadas de crédito, utilizando-se de planilhas específicas para elaboração das propostas;
- Conduzir e orientar o estudo de viabilidade econômica das propostas simplificadas de crédito;
- Realizar levantamento de dados cadastrais de clientes;
- Manter a carteira de crédito com bons resultados, a partir do relacionamento com o cliente.

Por que considera que houve utilização eficiente dos recursos na iniciativa?

Considerando a demanda de expansão qualificada do atendimento aos agricultores familiares, a opção do Termo de Parceria para operacionalizar o Agroamigo demonstrou ser vantajosa, pois os assessores são selecionados pelo Inec, mediante processo seletivo próprio, que prioriza o perfil com formação qualificada. Assim, há maior efetividade no foco da atuação, uma vez que os funcionários do Banco possuem uma formação bancária genérica e voltada às atribuições

globais financeiras (análise de projetos, análise de risco de crédito, análise setorial, câmbio e comércio exterior, prevenção e combate à lavagem de dinheiro, gerenciamento de clientes e segmentos, gestão do risco operacional, legislação aplicável a operações bancárias, matemática financeira, produtos financeiros, negócios e serviços bancários, negociação, entre outros) e o assessor contratado pelo Inec possui uma formação mais específica. Além disso, o custo mensal médio de um assessor é de R\$ 2.000,00, inferior ao custo atual mensal de um Gerente de Negócios do Pronaf, que é de R\$ 7.720,67, sendo que esse tem a perspectiva de rotatividade interna por necessidade e diretriz do Banco. Assim, o Termo de Parceria permite a execução do Agroamigo com a abrangência e continuidade necessárias, a custos compatíveis, conferindo agilidade, qualidade e foco a concessão e acompanhamento de crédito. A gestão da qualidade e desempenho dos assessores é um elemento fundamental para garantir o sucesso do Agroamigo e é feita conforme descrito no item “Recursos utilizados”.

Outro ponto de eficiência em recursos é o deslocamento, que é realizado por meio de motos adquiridas em comodato do MDA ao Inec, sendo feitas apenas as despesas com manutenção e combustível, que custam R\$ 185,66 mensais por assessor, em média. As motos permitem maior alcance, pois facilitam o deslocamento e acesso às comunidades rurais.

Os recursos para a execução do Pronaf no Nordeste são oriundos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste. O Agroamigo é uma alternativa ao Pronaf B convencional que ainda é mantido pelo BNB. Comparativamente, observa-se um crescimento significativo do Agroamigo em relação ao Pronaf B convencional. Em 2005, o Agroamigo respondia por 18 mil operações contra 413,8 mil do Pronaf B. Em 2009, o Agroamigo chegou a 286 mil operações contra 30 mil do Pronaf B convencional. Os recursos repassados ao Instituto Nordeste Cidadania para execução do Agroamigo são oriundos da taxa de administração de 6% que o Banco recebe para operações de crédito do Pronaf. O agricultor familiar pode optar entre duas formas de obtenção de crédito para o público-alvo do Pronaf B: o Pronaf B convencional e o Agroamigo.

Caracterização da situação atual

Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados

O Agroamigo submete-se a padrões de avaliação de desempenho nacionais, que envolvem diversos indicadores, sendo os de maior importância: carteira ativa (saldo líquido e quantidade de clientes), quantidade de operações e índice de inadimplência. Esses indicadores são acompanhados pelo Programa Estratégico do Banco do Nordeste, pelas instâncias de gerenciamento do Banco mencionadas no item “Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc”, com periodicidade semanal, por meio do Sistema de Administração de Crédito do Agroamigo, desenvolvido internamente, que gera relatórios e apresenta informações por agência, município e assessor.

Outro mecanismo de avaliação é a Monitoração do Inec, uma equipe capacitada para averiguar em campo a operacionalização da concessão do crédito, a correta aplicação da metodologia e o desempenho dos assessores, por meio de observação participante, entrevista a funcionários do Banco, parceiros e clientes, coleta de informações, análise de informações contidas nos documentos gerados pelos assessores (propostas de crédito, controles, planejamentos e prestações de contas), que ocorre duas vezes ao ano por agência, com ênfase em casos de baixa performance ou crescente inadimplência.

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

- Atendimento ao cliente – o novo modelo, por meio de assessores qualificados e treinados, que atuam por uma metodologia específica (ver: Ações e etapas da implementação) e com clientes gerenciados em carteira individualizada, vem contrapor-se ao modelo de atendimento disperso, não especializado e de alto custo, feito por equipe bancária. Também o assessor possui familiaridade com a realidade, linguagem e necessidades do agricultor rural, o que assegura melhores condições para o acompanhamento e orientação. Antes do Agroamigo, as propostas de crédito eram elaboradas de forma massiva e sem acompanhamento por empresas de assistência

técnica, o que foi corrigido na metodologia (etapa Elaboração e Formalização da Proposta). O Agroamigo já é o maior programa de microfinanças rural do Brasil, cujo modelo está sendo indicado pelo MDA para outras instituições do país (por exemplo: Banco da Amazônia), como reconhecimento por sua eficácia, efetividade, aplicabilidade e alcance social. O MDA já anunciou que irá adotar o Agroamigo como política de financiamento para todos os agricultores enquadráveis no Pronaf B.

- Resultados comparativos Pronaf B e Agroamigo – com o sucesso da metodologia do Agroamigo, o Banco vem diminuindo as operações do Pronaf B e está direcionando o público para a nova modalidade, conforme Tabela 2. Na Tabela 3 apresenta-se o desempenho comparativo entre os dois modelos no tocante a saldo em atraso e inadimplência, o que comprova o excelente resultado do Agroamigo.

Tabela 2: Comparativo de contratações por ano (valores em R\$ mil)

Ano	Pronaf B		Agroamigo	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
2005	413.786	412.292	18.088	17.453
2006	407.519	441.099	138.442	150.551
2007	229.182	330.125	192.736	259.514
2008	105.326	154.546	182.947	253.344
2009	30.069	47.486	286.175	443.137
2010*	1.371	2.516	150.864	269.154

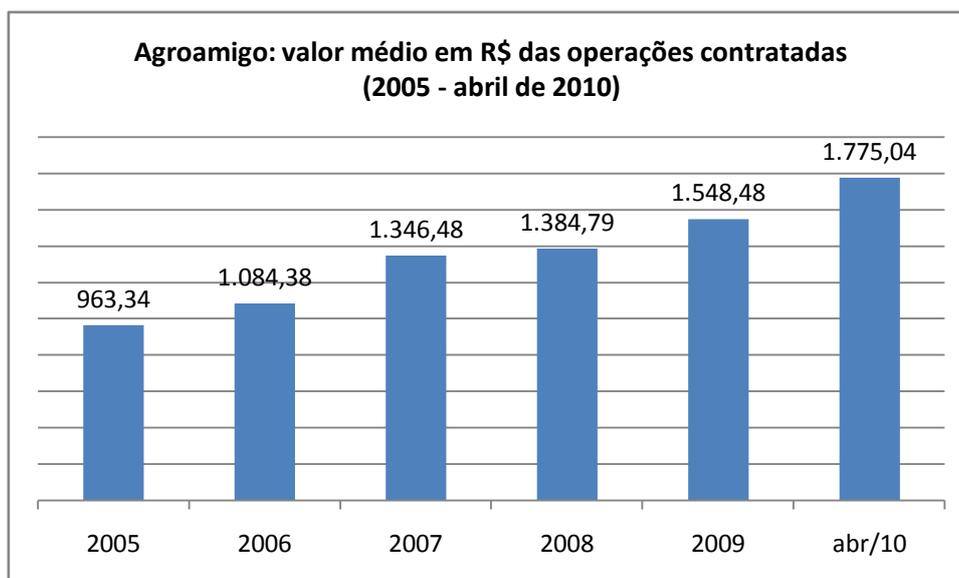
Fonte: Ambiente de Gerenciamento do Pronaf e Programas de Crédito Fundiário (06/2010)

Tabela 3: Comparativo de saldo em atraso e inadimplência (em R\$ mil)

Modalidade	Saldo em atraso	Inadimplência
Pronaf B	R\$ 263.866	63,94%
Agroamigo	R\$ 33.2	4,68%

Fonte: Ambiente de Gerenciamento do Pronaf e Programas de Crédito Fundiário (06/2010)

- Evolução dos valores médios financiados em detrimento do não pagamento – o valor financiado é definido em função da necessidade do produtor e o crédito é concedido de forma gradual e sequencial, objetivando a educação financeira. O resultado é o desenvolvimento sustentável da atividade e o crescimento gradual do valor financiado, que duplicou em cinco anos de existência do Agroamigo, conforme visto no Gráfico 1.



- Otimização de custo de operacionalização – conforme descrito no item “Utilização eficiente de recursos” (comparativo de despesa assessor X gerente de negócios Pronaf).
- Contratações por gênero – o Agroamigo estimula a igualdade de oportunidade entre gêneros, possibilitando o acesso da mulher a financiamentos como forma de assegurar mais autonomia ao público feminino, em grande parte responsável pelo provimento das famílias. Entre 2005 e abril de 2010, 46,0% das operações financiadas destinaram-se às mulheres em atividades agropecuárias, de artesanato e serviços.
- Reconhecimento internacional – o Agroamigo recebeu em maio de 2009 o Prêmio Boas Práticas da Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (Alide). Além disso, com seus resultados, o Banco tem realizado intercâmbio com organismos e governos de vários países (Bolívia, Colômbia, México, Peru, Uruguai, Angola, África do Sul, Cabo Verde, Moçambique e Timor Leste), em alinhamento às diretrizes do governo federal. O Agroamigo foi destaque na publicação da Alide “Buenas prácticas de innovación financiera y gestión en la banca de desarrollo”, que detalha a experiência do microcrédito brasileiro.

Os indicadores de gestão, elencados no item “Mecanismos e métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores”, encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4: Indicadores de gestão do Agroamigo

Quantidade de clientes	Quantidade de operações	Saldo líquido	% de inadimplência
539.780	572.932	R\$ 707.289.352,86	4,68%

Fonte: Ambiente de Gerenciamento do Pronaf e Programas de Crédito Fundiário (06/2010)

Lições aprendidas

Soluções adotadas para superação dos principais obstáculos encontrados

Na elaboração da iniciativa, os principais obstáculos e soluções encontradas foram:

1. A adaptação ao contexto rural, que foi solucionada mediante a análise do cenário rural, especialmente dos agricultores e de suas expectativas, as especificidades do modelo anterior que nortearam a definição do perfil do assessor.
2. O processo de implementação, que foi solucionado mediante o diagnóstico e o debate de problemas em equipe multidisciplinar (Banco e Inec) durante o piloto, utilizando a experiência acumulada em microcrédito urbano, serviu para o aperfeiçoamento da metodologia proposta, para a preparação das próprias instituições, principalmente no que se refere às estruturas de logística, pessoal e o modelo de gerenciamento.
3. A cultura que prevalecia em torno desse tipo de financiamento, que era feito de forma massificada, e foi solucionado por meio do forte trabalho de esclarecimento junto aos parceiros e de capacitação dos assessores, demonstrando a necessidade de uma concessão de crédito personalizada às necessidades dos agricultores.

Fatores críticos de sucesso

Um fator crítico de sucesso da iniciativa é a forte cultura institucional de inovação do Banco do Nordeste, que se reflete em constante busca de novos modelos de atuação, dentro de seu escopo e diretrizes, não se prendendo a referenciais de sucesso atingidos e buscando, via articulações, novos nichos para a expansão e melhoria de sua atuação.

Um fator de sucesso do Agroamigo são as parcerias, em especial com o MDA e o Inec. O Ministério do Desenvolvimento Agrário, por ser o órgão em nível nacional que tem a missão de atender a esse público e que dispõe de instrumentos de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento rural sustentável, complementa as ações do Agroamigo. O Inec, por sua vez, permite viabilizar escala de atendimento, continuidade, agilidade e qualificação, com foco em atuação direta nas comunidades, no diagnóstico mais técnico de demandas; personalizar o acompanhamento, comunicação e relacionamento, tornando os agricultores partícipes de seus projetos.

Outro fator é a experiência acumulada com o Crediamigo, o maior programa de microcrédito urbano da América do Sul, com mais de 10 anos de existência, o que tornou viável adaptar uma

metodologia de sucesso ao meio rural. O Crediamigo possui excelência em gestão de custos, uma vez que a rentabilidade em microfinanças é inferior a outras modalidades de crédito, além de rigor na gestão da carteira com controle da inadimplência. O Agroamigo utilizou essa expertise no desenho de sua metodologia e sistemática de gestão, de forma a tornar-se mais eficiente. O Crediamigo também possui orientação e acompanhamento em todo o ciclo do financiamento, diretriz à qual o Agroamigo agregou o assessor qualificado, para otimizar os resultados para todos os envolvidos.

Outro diferencial do Agroamigo é a educação financeira dos beneficiários, feita durante o processo de crédito, por meio da prática sobre capacidade de endividamento, controle e planejamento financeiros, a importância de poupar, melhores formas de alocar os recursos, acesso a oportunidades de negócios, produtos e serviços financeiros.

Por que a iniciativa pode ser considerada uma inovação?

O Agroamigo configura-se como inovador na concessão e acompanhamento do crédito, sem paralelo nas práticas realizadas no Brasil, e por apresentar as premissas:

- Escala: a parceria na operacionalização permitiu a melhoria do atendimento em escala, maior agilidade e flexibilidade no processo de concessão de crédito.
- Crédito orientado: os clientes recebem acompanhamento e orientação permanente de um assessor especializado, o que confere segurança às atividades financiadas.
- Monitoramento: a aplicação da metodologia é monitorada permanentemente, possibilitando a manutenção da qualidade do Programa.
- Acompanhamento: os clientes do Agroamigo são acompanhados em todo o processo do crédito, o que possibilita um melhor desenvolvimento das atividades financiadas.
- Acessibilidade: por meio do assessor, se consegue disponibilizar atendimento nos lugares mais longínquos e ao público mais necessitado.
- Sustentabilidade do crédito: redução significativa da inadimplência, o que assegura retorno do recurso do FNE para viabilizar novos financiamentos.
- Modelo de gestão: gestão compartilhada entre instituições, com controles rígidos de custos e inadimplência, acompanhamento da produtividade e dos assessores.