

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**YURI OLIVEIRA RIBEIRO**

**A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NOS CONTRATOS  
INDIVIDUAIS DE MICROCRÉDITO: O CASO DE UM BANCO COMERCIAL  
BRASILEIRO**

**Porto Alegre**

**2019**

YURI OLIVEIRA RIBEIRO

**A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NOS CONTRATOS  
INDIVIDUAIS DE MICROCRÉDITO: O CASO DE UM BANCO COMERCIAL  
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto

Porto Alegre

2019

R484i      Ribeiro, Yuri Oliveira.  
A influência das logísticas institucionais nos contratos individuais de microcrédito : o caso de um banco comercial brasileiro / Yuri Oliveira Ribeiro. – 2019.  
160 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.  
“Orientadora: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto.”

1. Microcrédito. 2. Microfinanças. 3. Lógicas institucionais. 4. Risco. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

Yuri Oliveira Ribeiro

A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NOS CONTRATOS INDIVIDUAIS  
DE MICROCRÉDITO: O CASO DE UM BANCO COMERCIAL BRASILEIRO

Tese apresentada à Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos – Unisinos, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Aprovado em 30 de maio de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Diego Marconatto – UNISINOS

---

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini - UNISINOS

---

Prof. Dr. Bibiana Volkmer Martins - UNISINOS

---

Prof. Dr. Gilnei Moura - UFSM

**O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.**

Dedico à minha família.

Amos vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por tudo.

À leal e companheira namorada, que é meu porto seguro nos momentos de tempestade.

Aos meus irmãos, por me fazerem ter fé no futuro.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Diego Marconatto, que com muito compromisso e dedicação muito me auxiliou nesta fase tão importante da minha vida.

Aos professores do PPG Adm. da Unisinos, pelo espetacular exemplo de profissionais que são.

Aos colegas, pelos momentos de felicidade e angústias compartilhados.

À Unisinos, em especial, à secretaria do PPG Adm., na figura da Sra. Ana Zilles, pelo sempre humano atendimento que presta aos alunos.

À CAPES, pela bolsa de estudos concedida.

Ao povo brasileiro, ao qual agora tenho o compromisso de fazer valer o investimento.

“One day our grandchildren will go to museums to see what poverty was like.”

Muhammad Yunus



## RESUMO

O microcrédito surgiu como uma ferramenta de combate à pobreza por meio da bancarização dos excluídos do sistema financeiro, no entanto, com o passar do tempo, a proposta acabou incorporando características das instituições financeiras tradicionais. Isso fez com que as Instituições de Microcrédito se deparassem com o desafio de equilibrar lógicas institucionais conflitantes, se tornando instituições híbridas, pois ao mesmo tempo em que buscavam gerar excedentes financeiros, também buscavam o alívio da pobreza por meio da bancarização. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi compreender como as lógicas institucionais influenciam os processos de redução de risco – avaliação e monitoramento – e *enforcement*, em contratos individuais de microcrédito em um banco comercial. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso único, em um grande banco comercial brasileiro, que apresenta características singulares. Com a compreensão de como uma instituição comercial se defronta com a inserção do microcrédito em sua operação, identificou-se que em tal contexto, a lógica de lucro é impermeável pela lógica híbrida. Também foi possível identificar que a influência da lógica vigente na organização pode levar à adoção de uma postura mais rígida e tradicional em sua análise de crédito, em vez de adotar uma postura inclusiva. Os achados da pesquisa contribuem para o campo teórico e gerencial, de forma que apresenta evidências de como as lógicas institucionais influenciam a atividade de microcrédito e traz *insights* para que gestores e tomadores de decisões possam fazer uma gestão saudável e eficaz em instituições de microcrédito.

**Palavras-chave:** Microcrédito; Microfinança; Lógicas institucionais; Risco.

## **ABSTRACT**

Microcredit emerged as a tool to fight poverty through the banking of those excluded from the financial system, however, over time, the proposal ended up incorporating features of traditional financial institutions. This has made Microcredit Institutions face the challenge of balancing conflicting institutional logics, that made it becoming hybrid institutions, because while seeking financial surpluses also seek the alleviation of poverty through banking. Thus, the objective of this study was to understand how institutional logics influence the processes of risk reduction - screening and monitoring - and enforcement, in individual microcredit contracts in a commercial bank. In order to reach the proposed objective, a single case study was conducted in a large Brazilian commercial bank, with unique characteristics. Through the understanding of how a business institution is confronted with the insertion of microcredit in its operation, it has been identified that in such context, the logic of profit is impermeable by the hybrid logic. It has also been possible to identify that the influence of current logic on an organization can lead the it to adopt a more rigid and traditional stance in its credit analysis, rather than adopting an inclusive stance. The findings of the research contribute to the theoretical and managerial field, in a way that presents evidences of how institutional logics influence the microcredit activity and brings insights so that managers and decision makers can make a healthy and effective management in microcredit institutions.

**Keywords:** Microcredit; Microfinance; Institutional logics; Risk.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Como a LI impacta os processos internos .....	32
Figura 2: Inserção da lógica bancária em microfinanças .....	37
Figura 3: Mecanismos de redução de risco.....	48
Figura 4: Empréstimos em grupo .....	49
Figura 5: Desenho de pesquisa.....	57
Figura 6: Desenho da influência da LI.....	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre lógicas.....	34
Quadro 2: Bases teóricas – Estudos Empíricos .....	44
Quadro 3: Processo de empréstimo individual.....	51
Quadro 4: Relação de entrevistados .....	64
Quadro 5: Relação de documentos analisados.....	67
Quadro 6: Categorias e questões.....	69
Quadro 7: Parâmetros de comparação LI e mecanismos .....	77
Quadro 10: Processo de microcrédito do Banco Money .....	81
Quadro 11: Missão, Visão e Valores do Banco Money .....	83
Quadro 12: Resumo – Lógica vigente no Banco Money .....	88
Quadro 13: Resumo – Influência das LIs .....	94
Quadro 14: Resumo – Influência da LI na Avaliação .....	104
Quadro 15: Resumo – Influência da LI no monitoramento .....	109
Quadro 16: Resumo – Influência das LIs no <i>enforcement</i> .....	112
Quadro 17: Comparação modelo empréstimo individual.....	122

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMÁTICA DO ESTUDO	17
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	21
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
2.1	FUNDAMENTOS DA MICROFINANÇA	23
2.1.1	Conceito de microfinança	23
2.1.2	Conceito de Microcrédito	24
2.1.3	O microcrédito no Brasil	24
2.2	LÓGICA INSTITUCIONAL	26
2.2.1	A ABORDAGEM DE THORNTON E OCASIO	27
2.2.2	OPERACIONALIZANDO A PESQUISA SOBRE LÓGICAS INSTITUCIONAIS	28
2.2.3	MECANISMO DE SIGNIFICADOS	28
2.2.4	MECANISMO DE PRIORIDADES	29
2.2.5	LÓGICAS REGIONAIS	31
2.2.6	Lógicas institucionais em IMFs	33
2.2.7	Mudança da Lógica Institucional em Microfinança	35
2.2.8	IMFs voltadas ao lucro e a lógica híbrida	39
2.3	ESTUDOS EMPÍRICOS RELEVANTES	41
2.4	RESTRIÇÃO DE CRÉDITO	46
2.4.1	O Risco de Crédito e a Assimetria da Informação	46
2.4.2	Atividades de Redução de Assimetria de Informação	47
2.5	EMPRÉSTIMOS EM GRUPO E INDIVIDUAIS	48
2.5.1	Arranjo em Grupo de Empréstimos Para Mitigar o Risco	49
2.5.2	Contratos Individuais de Microcrédito e mitigação de risco	50
2.5.3	Processo de Contrato Individual	51
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>58</b>
3.1	PROCEDIMENTOS PRÉ-METODOLÓGICOS	58
3.1.1	Revisão da Literatura com utilização da técnica Bola de Neve	59
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	60
3.2.1	Seleção de caso	61
3.3	COLETA DE DADOS	63
3.3.1	Entrevistas	63
3.3.2	Fontes documentais	67
3.3.3	Análise dos dados	68
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>78</b>
4.1	O CASO	78
4.1.1	A operação de microcrédito em números	78
4.1.2	O processo operacional de Microcrédito	81

4.1.3	Missão, Visão e Valores do Banco Money .....	83
4.1.4	Gerentes em vez de Agentes de Crédito .....	83
4.2	EVIDÊNCIAS DA LÓGICA VIGENTE.....	84
4.3	A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO BANCO MONEY .....	88
4.3.1	Significados .....	89
4.3.2	Prioridades .....	90
4.3.3	Lógicas Regionais .....	92
4.4	INFLUÊNCIA DA LI NO MECANISMO DE AVALIAÇÃO.....	94
4.4.1	Elegibilidade.....	95
4.4.2	Caráter .....	95
4.4.3	Capacidade de pagamento .....	97
4.4.4	Colateral .....	99
4.4.5	Condições .....	100
4.4.6	Capital.....	101
4.4.7	Design do processo .....	101
4.4.8	Aprovação .....	103
4.5	INFLUÊNCIA DA LI NO MECANISMO DE MONITORAMENTO.....	105
4.6	INFLUÊNCIA DA LI NO MECANISMO DE ENFORCEMENT.....	109
4.7	ACHADOS-CHAVE .....	113
4.7.1	Prioridades para operações mais lucrativas.....	113
4.7.2	Microcrédito por oportunidade, não por missão .....	116
4.7.3	Ausência e terceirização de Agentes de Crédito.....	117
4.7.4	O caráter do agente de crédito também é avaliado .....	119
4.7.5	A lógica de lucro é resistente a influência híbrida .....	120
4.8	CONFRONTANDO O MODELO PROPOSTO POR CHURCHILL.....	121
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	125
5.1	DISCUSSÕES.....	126
5.2	IMPLICAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS TRABALHOS .....	128
	REFERÊNCIAS.....	133
	APÊNDICE A – LITERATURA RELEVANTE.....	139
	APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO .....	146
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	152
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	159

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1970, o economista Muhammad Yunus, professor de uma universidade local em Bangladesh, percebeu que apesar da existência de diversas teorias econômicas que eram ensinadas aos seus alunos, nenhuma destas tinha a capacidade de efetivamente diminuir o número de pessoas pobres dos subúrbios da cidade onde ele morava. Na época, Yunus decidiu ir a campo para entender melhor essa situação e acabou descobrindo que os pobres, mesmo sendo excluídos do sistema financeiro formal, não deixavam de realizar atividades de subsistência, como empreender, para tentar abandonar sua condição de miséria. O fato de não terem acesso ao crédito colocava essas pessoas consideradas “não bancarizadas” em uma situação de enorme dificuldade para que pudessem, por meio do próprio trabalho, serem capazes de sair da pobreza. (YUNUS; JOLIS, 1999; YUNUS *et al.*, 2010).

Em 1983, Yunus fundou o pioneiro Grameen Bank, o Banco dos Pobres, prestando serviços financeiros aos mais pobres, como poupança e empréstimos de pequenos montantes. O caso do Grameen Bank trouxe à tona a discussão de que as pessoas pobres, normalmente excluídas do sistema financeiro formal, são capazes de tomar crédito, aplicar em suas ações de subsistência e pagar os empréstimos, quando corretamente orientados. Dessa forma, a microfinança acabou se tornando uma promessa de resolução do problema da pobreza no mundo. Inclusive, pelo trabalho com os excluídos do sistema financeiro e o combate à pobreza, Yunus recebeu o Prêmio Nobel da Paz no ano de 2006. (YUNUS *et al.*, 2010).

A microfinança assim ganhou popularidade e fez com que pesquisadores de todo o mundo voltassem suas atenções a esse campo de pesquisa. Durante esse processo, o termo microfinança acabou sendo definido como a prestação de diferentes serviços financeiros básicos, como conta poupança, seguros e transferência de recursos financeiros aos mais pobres. (KHAVUL *et al.*, 2013). Já o microcrédito, a forma mais visível de microfinança, pode ser definido como uma estratégia de desenvolvimento local, à qual se oferece pequenos montantes de crédito que devem ser aplicados em atividades de subsistência. A finalidade do microcrédito é gerar renda, e esses programas existem com predominância nos países em

desenvolvimento. (WOLLER; WOODWORTH, 2001; ANDERSON; *et al.*, 2002; BASSEM, 2009; MERSLAND, 2009).

No entanto, durante o processo de desenvolvimento da microfinança ocorreu uma mudança nas Lógicas Institucionais (LIs) do campo. A LI é um conjunto de práticas e símbolos, que determinam e impactam nas ações dos indivíduos que estão imersos em um sistema de significados (KENT; DACIN, 2013). Para Thornton e Ocasio (2005), a LI é constituída pelas práticas, pressupostos, valores, crenças e regras da organização. É a LI que rege o comportamento dos indivíduos e que dá sentido à realidade social destes.

O que ocorreu foi que em microfinanças, a lógica dominante de desenvolvimento social, acabou perdendo espaço para uma lógica bancária, aqui chamada de lógica de lucro. Isso fez com que as Instituições de Microfinanças (IMFs) se deparassem com o desafio de lidar com abordagens conflitantes, que priorizavam o desenvolvimento social ao mesmo tempo em que deveriam alcançar excedentes financeiros por meio do lucro. As instituições que se deparavam com a necessidade de equilibrar duas lógicas foram chamadas de híbridas, e a inclusão de lógicas de lucro fez com que os bancos comerciais se inserissem fortemente nas atividades de microfinanças. (KENT; DACIN, 2013).

A coexistência de LIs conflitantes então levou microfinança à ambiguidade, haja vista que múltiplas LIs impõem demandas conflitantes no campo organizacional (BATTILANA; DORADO, 2010). Dessa forma, a microfinança se mostra um campo interessante para explorar a existência de diferentes LIs, pois esse ramo de atividade costuma lidar com conflitos, tendo em vista que as IMFs devem realizar o papel social da microfinança ao mesmo tempo em que essas mesmas organizações devem desenvolver negócios que gerem excedentes de capital. A existência de diferentes lógicas leva a um tópico de pesquisa que vem ganhando popularidade, os objetivos conflitantes em microfinanças. (IM; SUN, 2015. NABIHA *et al.*, 2017).

Mesmo assim, ainda tem sido modesto o interesse dos pesquisadores em compreender as LIs dentro do contexto das IMFs. Poucos têm se utilizado da teoria neoinstitucional, à qual o estudo da lógica está inserido, para compreender as IMFs com fins lucrativos, e menos ainda para compreender organizações sem fins lucrativos. (KHAVUL *et al.*, 2013). Por exemplo, são escassos os estudos publicados em periódicos de impacto, aqui considerados com Index H maior que 30, que tenham explorado como as LIs influenciam os processos internos de redução de risco das



IMFs. Mais estudos nesse sentido são importantes para que se possa compreender o fenômeno da microfinança pelo lado de dentro, auxiliando assim no desenvolvimento da área, seja com contribuições teóricas ou gerenciais. Compreender o processo de redução de risco é importante, porque vai auxiliar as IMFs a tomarem decisões mais acertadas, atendendo assim mais pessoas e fazendo com que o microcrédito cumpra a sua missão.

Quanto ao risco, é necessário observar que as IMFs, que estão inseridas em mercados financeiros imperfeitos, acabam enfrentando os mesmos desafios que outrora os bancos formais, como o risco de *default*<sup>1</sup>. A pesquisa de Stiglitz e Weiss (1981), um estudo seminal e amplamente aceito dentro e fora do contexto acadêmico, trouxe evidências de que o risco dos bancos advém da assimetria da Informação resultante da falta de informações, ou da presença de informações imperfeitas, sobre os tomadores de crédito.

Esses mesmos autores encontraram evidências de que as instituições financeiras desenvolvem duas atividades para diminuir a AI: a avaliação (*screening*) e o monitoramento (*monitoring*) dos clientes. A avaliação serve para analisar o risco de seleção adversa antes de efetuar o empréstimo, e o monitoramento serve para diminuir o risco moral de o cliente não pagar, após realizada a operação de empréstimo. (STIGLITZ; WEISS, 1981; MORDUCH, 1999). Além disso, há também a capacidade de *enforcement*, que mais tarde foi identificado por Morduch (1999), e alia-se às duas atividades anteriores e visa garantir que os empréstimos sejam ressarcidos, assim diminuindo o risco de *default*.

Ainda, também se apresenta neste trabalho uma abordagem distinta à da maioria dos estudos que abordam lógica institucional em IMFs. A maioria dos estudos sobre as LIs em microfinanças tem investigado a influência das lógicas conflitantes a partir da análise de instituições sociais que passam pela hibridização, tendo que adotar uma lógica de lucro por causa da busca por excedentes financeiros. No entanto, são escassos os trabalhos que analisam a influência da lógica institucional em uma organização comercial tradicional que teve que adotar uma lógica híbrida. (IM; SUN, 2015; KHAN, 2017).

Com base na necessidade de mais estudos que abordem os temas citados, tomou-se como objeto de estudo o processo de redução de risco. É importante melhor

---

<sup>1</sup> Quando um tomador de crédito vem a faltar com os pagamentos de dívida contraída. É o “calote”.

compreender como as LIs influenciam nos processos de redução de assimetria das informações descritos: avaliação, monitoramento e *enforcement*, em operações de microcrédito, para identificar elementos teóricos que proporcionem possíveis contribuições sobre o tema. Contribuições essas que podem ocorrer seja compreendendo melhor os processos de redução de risco, seja identificando a influência das LIs em IMFs, especialmente no que diz respeito às instituições comerciais sofrendo influência de uma lógica híbrida. (KHAVUL *et al.*, 2013).

São escassos os estudos publicados em periódicos de impacto que tenham abordado a influência das Lógicas Institucionais em microfinanças, e mais ainda no contexto de um banco tradicional que desenvolve uma operação internamente, por isso se mostra relevante explorar mais esta lacuna, haja vista a grande participação dos bancos comerciais hoje na oferta do microcrédito. Portanto, acredita-se que a abordagem deste estudo ajudará no desenvolvimento desta área, sendo capaz de trazer algumas contribuições para a discussão empírica e fornecendo *insights* para gestores públicos e privados relacionados às IMFs e à oferta de microcrédito.

Este documento está estruturado da seguinte forma, no momento da introdução serão apresentados a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo, e na sequência será apresentado o desenvolvimento conceitual. O desenvolvimento conceitual irá abordar a literatura sobre microfinança, lógica institucional e a restrição de crédito em IMFs, e será seguido pelo método, que apresentará os procedimentos pré-metodológicos, o delineamento da pesquisa e a coleta de dados. Quanto ao método, esta é uma pesquisa qualitativa, que pelo estudo de caso exploratório, analisou o caso de uma operação de microcrédito de um grande banco comercial brasileiro. Para encerrar, após o método, serão apresentadas a análise dos resultados e as considerações finais.

## **1.1 Problemática do Estudo**

Os pesquisadores da administração têm pouco explorado a microfinança pela perspectiva da teoria neoinstitucional, pois apenas recentemente alguns pesquisadores têm se apropriado dessa teoria para analisar os fenômenos da área. (BATTILANA; DORADO, 2010; KHAVUL *et al.*, 2013). Tal abordagem pode ajudar a compreender melhor a microfinança, pois é capaz de prover explicações aos fenômenos que ocorrem internamente nas IMFs, especialmente porque nos últimos

anos as lógicas institucionais têm ganhado grande importância para explicar a atuação organizacional. (COBB *et al.*, 2016).

Os esforços da maioria dos pesquisadores da área de microfinanças se concentram em explicar a dinâmica dos grupos de empréstimos e as suas altas taxas de repagamento<sup>2</sup>, no entanto, há mais para ser compreendido sobre as IMFs. Além disso, analisar apenas evidências numéricas sobre as taxas de repagamento não são suficientes para explicar toda a dinâmica envolvida na microfinança. (CHURCHILL, 1999; ARMENDÁRIZ; MORDUCH, 2000). Pesquisadores que têm se envolvido com o estudo das lógicas institucionais, como Im e Sun (2015), por exemplo, citam a dificuldade de categorizar as IMFs com diferentes lógicas, com base apenas em medidas de lucratividade. Autores têm esperado por novas pesquisas que forneçam maneiras mais sofisticadas de identificar as LIs nas IMFs, por meio de “pesquisas sobre a tomada de decisão, processos, governança, interação com as partes interessadas e assim por diante”. (IM; SUN, 2015).

Sabe-se que múltiplas lógicas organizacionais coexistem em uma organização, e isso pode levar às situações em que as diferentes lógicas impõem demandas diferentes e conflitantes, evidenciando a necessidade de novos estudos que sejam capazes de explorar como as instituições lidam com o pluralismo institucional. (BATTILANA; DORADO, 2010). Além do mais, pouco se sabe sobre como, por que e quais as consequências de se misturar lógicas concorrentes nas organizações. (WRY; YORK, 2015). O microcrédito e as IMFs fornecem um campo ideal para as pesquisas sobre lógicas, porque costumam buscar valores econômicos e sociais de forma conjunta. As IMFs costumam ter como objetivo o alívio da pobreza, e também buscam produzir excedente financeiros para manter suas operações funcionando. São duas atividades com lógicas concorrentes: a busca pelo bem-estar social e a busca pelo lucro. (IM; SUN, 2015).

Da mesma forma, Khavul *et al.* (2013) também fizeram um chamado para estudos que utilizem a teoria neoinstitucional para entender as organizações com fins lucrativos e como estas interagem com organizações sem fins lucrativos. Por exemplo, ainda há espaço a ser preenchido na literatura no que diz respeito às implicações teóricas e empíricas das mudanças organizacionais que ocorrem em bancos

---

<sup>2</sup> Alguns autores também utilizam o termo “reembolso”. É o ato de o cliente pagar para a IMF o empréstimo contraído.

comerciais envolvendo a introdução do microcrédito como uma linha de produtos. (KHAN, 2017).

Foram identificados alguns poucos estudos que exploraram as LIs em IMFs, sendo tentado explicar as lógicas concorrentes dentro de uma mesma organização, ou sendo por meio do *mission drift*, que é quando uma IMF desvia de sua missão institucional (BATTILANA; DORADO, 2010; KHAVUL *et al.*, 2013), portanto, há poucos estudos sobre como os bancos comerciais, notoriamente orientados ao lucro, sofrem influência das demandas híbridas, dentro de suas operações de microcrédito (Khan, 2017). Ou seja, há poucos estudos trazendo evidências de como os bancos comerciais lidam com as demandas de uma lógica híbrida. A compreensão desse fenômeno é relevante, haja vista que grandes organizações vêm demonstrando grande interesse em se engajar em atividades relacionadas à responsabilidade social ao mesmo passo em que as organizações sem fins lucrativos também têm inserindo atividades comerciais em seu dia a dia. (BATTILANA *et al.*, 2012; WRY; YORK, 2015).

No que diz respeito ao modelo de grupo de empréstimos, criado por Yunus no Grameen Bank, acabou se apresentando como uma forma inovadora de ofertar crédito aos excluídos do sistema. O modelo foi capaz de contornar os problemas de assimetria informacional e de falta de garantias, no entanto, quanto ao modelo individual, ainda falta unanimidade na academia sobre como esses contratos funcionam. O que se sabe é que as IMFs, em especial, os bancos comerciais, utilizam quase que exclusivamente esse modelo. (MERSLAND; STRØM, 2009). Assim, são necessárias mais pesquisas que joguem luz sobre suas dinâmicas e seus mecanismos de redução de risco. (RATHORE, 2017).

Este estudo se baseou nos contratos individuais de microcrédito porque a maioria dos empréstimos em microcrédito é feita de forma individual, mesmo que a literatura tenha ignorado por bastante tempo essa modalidade de empréstimo e focado quase que exclusivamente nos grupos. (BHATT; TANG, 1998, 2001, 2002; WOOLCOCK, 1999; CHURCHILL, 1999; GUINNANE; GHATAK, 1999; CASON *et al.*, 2012). Outro motivo pelo qual se voltou os olhos aos empréstimos individuais é porque os modelos de empréstimos em grupo não são o motivo de sucesso das iniciativas de microcrédito, como se acreditava, mas sim a capacidade de reduzir riscos por meio da avaliação e do monitoramento, aliados ao fomento do *enforcement*, atividades estas que também estão presentes nos arranjos individuais. (ARMENDÁRIZ; MORDUCH, 2000).

A falta de evidências para responder às perguntas de como as LIs influenciam os empréstimos de microcrédito, e por consequência, os contratos individuais, abrem espaço para questões do tipo “como”, que segundo Woolcock (1999) são perguntas capazes de explorar fatores institucionais e sociais e levar ao entendimento mais aprofundado da configuração de recursos necessários para alcançar a *performance*, que no caso do microcrédito pode ser entendido como o alívio a pobreza. Dessa forma, pelos achados desta pesquisa, buscou-se contribuir com a literatura do campo da microfinanças, pelo menos, de duas maneiras. Primeiro, a pesquisa deu um passo a mais sobre o campo, pois existem poucos estudos que exploram os contratos individuais, especialmente na tentativa de responder “como” ocorrem as atividades de redução de risco neste formato. Segundo, como as Lógicas Institucionais influenciam nos processos de redução de risco, a partir da análise de um caso de um banco comercial sendo influenciado por uma lógica híbrida.

Com base no que foi até aqui apresentado, foi concebida a pergunta de pesquisa: **Como as lógicas institucionais influenciam os processos de redução de risco – avaliação e monitoramento – e *enforcement*, em contratos individuais de microcrédito em um banco comercial?**

## **1.2 Objetivos do Estudo**

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como as lógicas institucionais influenciam os processos de redução de risco – avaliação e monitoramento – e *enforcement*, em contratos individuais de microcrédito em um Banco comercial.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Mapear o processo de microcrédito da IMF.
2. Identificar os processos de redução de risco adotados pela IMF orientada ao lucro, em contratos individuais de microcrédito.
3. Identificar como um banco comercial operacionaliza as demandas de uma lógica institucional híbrida.

### 1.3 Justificativa

Este estudo foi pensando para atender ao chamado por novos estudos empíricos na área de microfinanças, que usem como lentes teóricas as teorias neoinstitucionais, haja vista que os estudos desse tipo ainda são recentes e há vasto campo de pesquisa a ser explorado (BATTILANA; DORADO, 2010; IM; SUN, 2015; COBB *et al.*, 2016; NABIHA *et al.*, 2017), principalmente no que tange às organizações de microfinanças, sejam elas com ou sem fins lucrativos. (KHAVUL *et al.*, 2013).

Os pesquisadores têm aguardado por novos estudos que prestem uma compreensão mais aprofundada das LIs. (BATTILANA; DORADO, 2010; KHAVUL *et al.*, 2013; COBB *et al.*, 2016). Uma implicação importante diz respeito a como a LI vai influenciar nos processos de redução de risco, em especial, nos contratos individuais, ainda carentes de mais estudos empíricos. Portanto, esta pesquisa foi pensada para fornecer algum avanço para essa área, por uma abordagem qualitativa sobre as atividades de microfinança. Buscou-se ir além das medidas de lucratividade e analisar também a influência do contexto social e a tomada de decisão em um campo de pluralismo institucional. (BATTILANA; DORADO, 2010; IM; SUN, 2015; WRY; YORK, 2015).

Foi feito esforço no sentido de compreender melhor como as diferentes lógicas influenciam processos internos (NABIHA *et al.*, 2017), por exemplo, são raros os estudos que trazem alguma explicação de como as lógicas institucionais influenciam as atividades de redução de risco. É importante encontrar alguma evidência de como isso ocorre para o avanço da literatura sobre lógicas institucionais em microcrédito, afinal, encontrar uma melhor compreensão do fenômeno pode resultar em práticas de gestão mais eficientes e, assim, permitir que a microfinança se desenvolva.

De maneira prática, compreender esse processo é fundamental para a sustentabilidade da operação, pois as LIs influenciam no processo de redução de risco que se traduz nas práticas organizacionais. As influências das LIs podem levar as instituições ao desvirtuamento da missão da microfinança, por exemplo, pois os bancos tradicionais que desenvolvem operações de microcrédito têm LIs conflitantes, e isso pode significar um grande desafio para essas IMFs e para a operacionalização do microcrédito. (BATTILANA; DORADO, 2010. KHAVUL *et al.*, 2013; IM E SUN, 2015. KHAN, 2017).

Esta abordagem é também importante para que se possa melhor compreender os contratos individuais de microcrédito e avançar teoricamente no campo. Tendo em vista que há evidências de que as altas taxas de repagamento ocorrem, não por causa da existência de grupos de empréstimos ou mecanismos de responsabilidade solidária, mas por causa da redução de risco e do *enforcement*, que também ocorrem nos arranjos individuais. (ARMENDÁRIZ; MORDUCH, 2000). Além disso, mais do que apenas propagar as práticas das IMFs, é importante que se compreenda as práticas de redução de risco. (MERSLAND; STRØM, 2009).

Os achados da pesquisa identificaram que algumas atividades são fortemente influenciadas pela lógica de lucro dos bancos tradicionais, mesmo que a operação de microcrédito se embase em uma lógica híbrida. Por exemplo, as sanções são sempre aplicadas aos devedores, independentemente do motivo do atraso do pagamento, algo que em IMFs híbridas pode ocorrer de forma mais flexível e não tão impositiva. Também demonstrou que o modelo de empréstimos individuais de Churchill (1999) não compreende toda a operação da IMF estudada, pois algumas atividades citadas no modelo têm pouca relevância no processo, e há outras que o modelo não havia previsto. Como exemplo, as visitas *in loco* não são tão decisivas na análise, ao ponto que a instituição costuma analisar também o caráter do agente de crédito, que mantém laços com a IMF por meio de terceirização. Tais atividades expõem algumas práticas sem precedentes na literatura, que podem ser explicadas pela influência da LI vigente na organização.

Ainda há mais achados que serão apresentados na seção que trata da análise dos dados. Na sequência, apresenta-se a seção de desenvolvimento teórico, que deu base inicial para a construção teórica capaz de construir a argumentação central da pesquisa.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 Fundamentos da Microfinança

Com a finalidade de obter melhor compreensão e contextualização do problema da pesquisa, bem como do fenômeno da microfinança no mundo, na sequência serão apresentados os principais pressupostos teóricos, definição dos conceitos, dados importantes, desenvolvimento histórico e desenvolvimento empírico do campo de pesquisa em microfinanças. Em seguida, será apresentada a lógica institucional, sua relação com a microfinança e as pesquisas empíricas de maior impacto. Por fim, será apresentada a literatura econômica sobre a redução de risco, os mecanismos e como eles ocorrem no contexto das IMFs.

#### 2.1.1 Conceito de microfinança

O crescimento do microcrédito e proliferação do termo ao redor do mundo fez aparecer uma excessiva quantidade de conceitos e variações sobre o tema, “no processo, a palavra foi imputada para significar tudo para todos”, assim (...) “acabou se criando muitos mal-entendidos e confusões na discussão sobre o microcrédito”. (GRAMEEN BANK, 2018). Para deixar mais claro o objetivo deste estudo, se faz necessário definir qual abordagem o presente trabalho se apropria. Para Morduch (1999), as instituições de microfinanças compartilham o comprometimento de servir clientes que tenham sido excluídos do setor bancário formal. Já Khavul *et al.* (2013) definiram a microfinança como a prestação de uma gama de instrumentos financeiros, bem como empréstimos, poupança, seguros, hipotecas e planos de previdência, ofertados em pequenas quantidades, de forma que sejam acessíveis as pessoas que eram excluídas do sistema financeiro formal.

Os autores tendem a encontrar uma área de congruência ao definir a microfinança como a prestação de serviços financeiros ou não financeiros, aos mais pobres, excluídos historicamente do sistema bancário tradicional. (BASSEM, 2009; MERSLAND, 2009; KHAVUL *et al.*, 2013). Bem como, instituições de microfinanças de várias partes do mundo tendem a definir a microfinança como a prestação de serviços financeiros básicos para homens e mulheres de baixa renda para fomentar desenvolvimento. (ACCIÓN INTERNATIONAL, 2018; CGAP, 2018).



### 2.1.2 Conceito de Microcrédito

O microcrédito, ou microempréstimo, é um serviço oferecido dentro do portfólio das instituições de microfinanças, sendo a forma mais visível da microfinança. (KHAVUL, 2013). Alguns autores, como Woller e Woodworth (2001) definiram o microcrédito como uma estratégia de desenvolvimento local, a qual se oferece pequenos montantes de crédito que devem ser aplicados em atividades de subsistência. De forma similar, Anderson *et al.* (2002) citaram que esses empréstimos destinados a gerar renda acontecem predominantemente em países em desenvolvimento.

Para o Grameen Bank (2018), o microcrédito se trata de empréstimos oferecidos para criar trabalho autônomo para atividades geradoras de renda e moradia para os pobres em “oposição ao consumo”. No geral, os autores concordam que o microcrédito é fornecimento de pequenos empréstimos, livres de garantias para gerar negócios em comunidades pobres. (KHAVUL *et al.*, 2013). Anthony (2005) salientou que comumente são oferecidos aos empreendedores que têm dificuldade de acesso ao crédito no sistema dos bancos tradicionais.

Dessa forma, o conceito de microfinanças se distingue do conceito de microcrédito por causa da abrangência dos serviços oferecidos, haja vista que o microcrédito diz respeito exclusivamente a empréstimos. A microfinança é capaz de ir além, oferecendo intermediação financeira, contas poupança, seguros e serviços não financeiros, como treinamentos e orientação financeira. (GLAUBITT *et al.*, 2007; KHAVUL *et al.*, 2013).

### 2.1.3 O microcrédito no Brasil

Em nível global, atualmente existem milhares de instituições de microfinanças que emprestam dinheiro e prestam serviços microfinanceiros para cerca de 30 milhões pessoas (MIX MARKET, 2019). No Brasil, a primeira experiência com o microcrédito foi a da União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações nas cidades de Recife e Salvador em 1973 (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES). Na década de 1980, surgiram o Banco da Mulher e a Rede Ceape,

propostas de IMFs brasileiras afiliadas a órgãos internacionais como a Acción Internacional e o Women's World Banking. (BANCO DA FAMÍLIA, 2019<sup>3</sup>).

No fim da década de 1990, foi implementada a lei do terceiro setor, Lei 9.790/99, que criou a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) para as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e incluiu o microcrédito como uma das finalidades das OSCIPs. Isso possibilitou o acesso a recursos públicos. (BNDES, 2019). No início dos anos 2000, foi instituída a Lei 10.194/2001, que tratava da constituição e funcionamento da Sociedade de Crédito ao Microempreendedor (SCM), e, mais tarde, em 2003, o Governo Federal estipulou que os bancos poderiam usar até 2% do depósito compulsório como capital para fundear suas operações de microcrédito. Finalmente, no ano de 2005, o Governo Federal assinou a Lei 11.110, e criou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). (BNDES, 2019).

Os dados mais recentes indicam que no Brasil foram emprestados R\$ 8,6 bilhões em microcrédito e que foram realizadas um total de 1,2 milhões de operações, apenas no ano de 2017, (BNDES, 2018) entre as 27 IMFs<sup>4</sup> em atividade (MIX MARKET, 2019). Já na América Latina e Caribe, em 2016, as 367 IMFs ativas (MIX MARKET, 2019) emprestaram cerca de 52 bilhões de reais. A carteira de risco das IMFs brasileiras, que representa a inadimplência, alcançou índices alinhados com os índices internacionais, com uma taxa de apenas 1,10% de inadimplência. (MIX MARKET, 2019).

Além disso, a atividade das micro e pequenas empresas no Brasil tem crescido, pois em 1985 a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro era de 21% e passou para 27% em 2011. Dados recentes indicam que há cerca de 6,4 milhões de micro e pequenas empresas no país, e que essas organizações são responsáveis pela geração de 52% dos empregos com carteira assinada. (SEBRAE, 2018). Em especial, no estado do Rio Grande do Sul, onde a maioria das pesquisas foram feitas, as micro e pequenas empresas são ainda mais importantes na economia, pois são responsáveis por 64% dos empregos.

O referencial até aqui estudado tem como objetivo apresentar os conceitos que delimitam a pesquisa e dão o pano de fundo, o ambiente, onde a pesquisa foi

---

<sup>3</sup> [www.bancodafamilia.org.br/](http://www.bancodafamilia.org.br/)

<sup>4</sup> <https://www.themix.org/mixmarket/countries-regions/brazil>

feita. Dando sequência ao referencial, agora será apresentada a literatura sobre lógicas institucionais. Primeiramente, serão apresentadas as principais referências sobre LIs e na sequência então adentra-se na área da literatura das LIs dentro do contexto das IMFs.

## 2.2 Lógica Institucional

As lógicas institucionais (LIs) nas organizações, que é estudada no campo das pesquisas da teoria institucional, desempenham um relevante papel nas crenças e nas práticas dos atores organizacionais. (BATTILANA; DORADO, 2010). Estudos precursores sobre LIs foram feitos por Friedland e Alford (1991), que definiram as lógicas institucionais como práticas e sistemas simbólicos que ordenam a realidade, em que diferentes lógicas estão imbricadas para formar um sistema interinstitucional.

Para Kent e Dacin (2013), a LI pode ser vista como um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas, compreendida como “DNA” da organização, que é composto por estruturas normativas e culturais, que se replicam e se manifestam dentro de um padrão de comportamento, determinando e impactando ações e *status* de indivíduos imersos em um sistema de significados. Segundo Thornton e Ocasio (1999), as LIs definem as “regras do jogo” e sofrem influência das mudanças econômicas e sociais, e podem ser descritas como os “padrões históricos de práticas, pressupostos, valores, crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e dão sentido à sua realidade social”. Dessa forma, as LIs oferecem um elo de ligação entre ação individual e cognição, práticas organizacionais socialmente construídas e regras institucionais. (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804).

A abordagem de Thornton e Ocasio (2005) se mostrou mais interessante para este trabalho, pois na visão dos autores, as lógicas também são internalizadas pelos indivíduos, afetando como eles interpretam os estímulos externos e tomam decisões. Dessa forma, há grande vínculo entre a lógica e a ação dos indivíduos que tomam as decisões e costumam reforçar as identidades e estratégias existentes, sendo assim possível de identificar a influência da lógica na instituição por meio dos indivíduos. (COBB *et al.*, 2016). Além disso, há outros fatores que levaram à adoção dessa abordagem para pesquisar Lógicas Institucionais, que serão melhor explanados na próxima seção.

### 2.2.1 A abordagem de Thornton e Ocasio

Desde a década de 1940 eram produzidos estudos na área da Teoria Institucional, até que na década de 1990 uma nova abordagem trouxe à tona as Lógicas Institucionais (LIs). Com base nos estudos de Friedland e Alford (1991), Haveman e Rao (1997), Scott *et al.* (1995) e Thornton e Ocasio (1999), a LI passou a ser compreendida como responsável por definir conteúdos e significados nas instituições. Anteriormente, as LIs eram compreendidas, de forma genérica, como as características estruturais organizacionais impactadas por regras culturais e estruturas cognitivas, no entanto, essa nova abordagem levou em consideração que a LI modela os comportamentos racionais e conscientes dos indivíduos dentro das organizações, fornecendo um vínculo entre instituições e ações. (THORNTON; OCASIO, 2005).

Inserido nessa nova abordagem sobre LI, dois estudos trouxeram importantes contribuições ao campo de pesquisa das Lógicas Institucionais, primeiramente Jackall (1988), que acreditava que as LIs estavam presentes nas dimensões normativas e nas contradições intrainstitucionais e, posteriormente, Friedland e Alford (1991), que acreditavam que a LI poderia ser observada nos recursos simbólicos e nas contradições interinstitucionais. Enquanto a primeira abordagem era estrutural normativa, a segunda era estrutural simbólica, uma nova abordagem foi apresentada por Thornton e Ocasio (1999), que integrou as dimensões estrutural, normativa e simbólica como necessárias e complementares nas instituições, em vez de estruturas separáveis. Além disso, os autores ainda indicaram que comportamento individual e organizacional ocorrem no contexto organizacional, que regulam o comportamento e proporcionam oportunidades de agência e mudança, determinando assim que pesquisas em nível organizacional são efetivas para estudar LIs. (THORNTON; OCASIO, 2005).

Em suma, as LIs, sejam elas materiais ou simbólicas, têm impacto na vida organizacional, porque é por meio delas que os sujeitos determinam as regras de ação, interação e interpretação para realizar suas tarefas dentro da organização. Tais regras podem existir de maneira formal ou informal, e constituem o conjunto de pressupostos e valores os quais os indivíduos se utilizam para interpretar a realidade organizacional. (THORNTON; OCASIO, 2005).

### 2.2.2 Operacionalizando a pesquisa sobre Lógicas Institucionais

Quanto às pesquisas empíricas sobre lógicas institucionais, mesmo que ultimamente tenha havido considerável interesse dos pesquisadores sobre o tema, no que diz respeito ao desenvolvimento de pesquisas sobre LIs, não há ainda um *framework* teórico consolidado. Segundo Thornton *et al.* (2015), o conceito de lógica ainda carece de melhor definição e suporte para que seja possível operacionalizá-lo empiricamente.

As dimensões estrutural, normativa e simbólica não foram analisadas isoladamente, porque na visão de Thornton e Ocasio (2005), essas dimensões são interlaçadas e formam o contexto organizacional, ou contexto social, em que a lógica é impactada. A análise isolada de cada dimensão é incompleta e não compreende a totalidade do ambiente organizacional, portanto, a correta operacionalização desta pesquisa foi um grande desafio, que foi superado da seguinte forma, utilizando-se dos três mecanismos apresentados por Thornton e Ocasio (2005): significados, questões a serem atendidas, aqui chamados de prioridades, e lógicas regionais.

O que deu subsídio para a operacionalização da pesquisa é o fato de as Lógicas Institucionais serem constituídas de complexas estruturas e repletas de normas, explicações causais, símbolos e outros elementos cognitivos que estão mais ou menos inter-relacionados. (KENT; DACIN, 2013). E dentro desse emaranhado de normas estruturais, símbolos e significados, a LI é impactada por meio dos três mecanismos, os significados, as prioridades e as lógicas regionais. (THORNTON; OCASIO 1999, 2005). Cada mecanismo é melhor apresentado a seguir.

### 2.2.3 Mecanismo de Significados

A legitimidade do poder no ambiente organizacional, oriundo de diversas fontes, é impactado pelas regras das Lógicas Institucionais vigentes. As LIs são capazes de fornecer as regras que legitimam ou não os fatores posicionais, relacionais ou econômicos que formam a base do poder das lideranças e autoridades no ambiente organizacional. É por meio dos significados que os indivíduos atribuem os poderes de liderança e autoridade, com cargos, funções hierárquicas e papéis dentro da organização. Esse mecanismo, que pode ser ligado à dimensão estrutural, trata-se do

mecanismo mais rígido entre o três, e é fortemente embasado nas estruturas legais. (THORNTON; OCASIO 1999, 2005).

Os indivíduos embasam seus entendimentos de lógicas institucionais na competição por poder e *status* e, ao fazê-lo, geram as condições para a reprodução das lógicas predominantes. Por exemplo, em bancos, os indivíduos que ocupam as posições de gerentes de unidades, gerentes-chefes e diretores impõem suas influências, com cargos, para direcionar o trabalho de seus liderados, com base na lógica vigente na organização. Trata-se do pilar regulativo, que os indivíduos se utilizam para regulamentar as instituições e exercer seu poder de forma coercitiva, baseando-se em pressupostos respeitados e usualmente inquestionados. (SCOTT, 2008).

Nesse sentido, é importante destacar que a relação de poder e *status* nas organizações impactam uma “lógica burocrática paternal”, como identificado por Thornton e Ocasio (2005), pois os gerentes, motivados por preocupações de carreira, estabelecem e mantêm um sistema, em que fortes laços sociais com os que estão em posição de autoridade determinam poder e privilégios na organização. Portanto, para os indivíduos inseridos no contexto organizacional, compreender e jogar segundo as regras é parte fundamental do sucesso organizacional, adotando a “linguagem e a administração simbólica para reproduzir a estrutura formal, enquanto padrões paralelos à estrutura servem para reproduzir as hierarquias informais de *status* e estruturas de poder”. (THORNTON; OCASIO, 2005. p. 112).

É importante ressaltar que, além dos significados atribuídos por meio da estrutura, as Lógicas Institucionais incorporam as dimensões simbólicas e normativas referentes à cultura, e explicações simbólicas e cognitivas são incompletas se não incorporarem também as dimensões normativas. (THORNTON; OCASIO, 2005). Assim, o mecanismo de significados por si só é incapaz de explicar a influência da LI vigente, e leva aos outros dois mecanismos, que funcionam de maneira inter-relacionada no ambiente organizacional e impactam a LI vigente no ambiente organizacional, como explicação apresentada a seguir.

#### 2.2.4 Mecanismo de Prioridades

A LI apresenta um conjunto de regras implícitas que regulam quais questões, contingências ou problemas são importantes. (THORNTON; OCASIO 1999, p. 7).

Esse mecanismo se relaciona com a dimensão normativa, expresso no mecanismo de significados, e também apresenta pressupostos respeitáveis no ambiente organizacional. A diferença é que as prioridades se expressam naquilo que os indivíduos da organização acreditam ser o modo certo de agir diante de dilemas que exigem definir prioridades de ações. Pode ser considerado o mecanismo intermediário, que mescla rigidez estrutural com as subjetividades dos comportamentos culturais. (SCOTT, 2008).

As LIs determinam as questões que serão atendidas ao fornecer as regras do jogo, e determinando o controle das recompensas do comportamento individual, dessa forma, essas regras impactam a percepção dos indivíduos sobre o que merece ser considerado como prioridade. Isso ocorre por causa das ambiguidades e limitações cognitivas existentes no processo de tomada de decisões dos indivíduos em nível executivo, pois as organizações apresentam limitações quanto à capacidade de atender a todos os aspectos do ambiente, fazendo com que os indivíduos sejam obrigados a concentrar sua atenção em um conjunto limitado de questões. (THORNTON; OCASIO, 2005).

Tendo em vista que os indivíduos buscam identificar as prioridades pela LI vigente, no campo das microfinanças, isso pode ter diferentes impactos. No que diz respeito a IMFs voltadas ao lucro, o ambiente repleto de demandas comerciais com foco em resultado financeiro, pode levar os gerentes a adotar comportamentos que priorizam o resultado financeiro em detrimento do bem-estar social. Em contrapartida, as IMFs híbridas terão acesso a uma LI que determina que a busca por excedentes financeiros não é prioritária diante do bem-estar social, pois ambos devem ser equilibrados. (BATILLANA; DORADO, 2010).

Dentro do mecanismo de prioridades, Ocasio (1997) sugeriu que há mais dois submecanismos que ajudam a instituição a organizar as prioridades: o conjunto de valores, que ordena e legitima a importância e a relevância das questões; e as soluções adotadas, que fornecem aos indivíduos compreensão de seus interesses e identidades no ambiente organizacional. Na presente pesquisa, o que se considerou como mecanismo de prioridades foi justamente o conjunto de premissas de decisão e motivação para ação, observando aquilo que de fato os indivíduos fazem de forma espontânea, com base nas regras explícitas e/ou implícitas. Buscou-se identificar o que de fato ocorre, não apenas o juízo dos gerentes com base em seus conjuntos de valores.

Os valores individuais integram e formam o conjunto de submecanismos considerados na análise do mecanismo das lógicas regionais. A apresentação do mecanismo e a explicação de como foi organizada a pesquisa se apresenta na próxima seção.

### 2.2.5 Lógicas Regionais

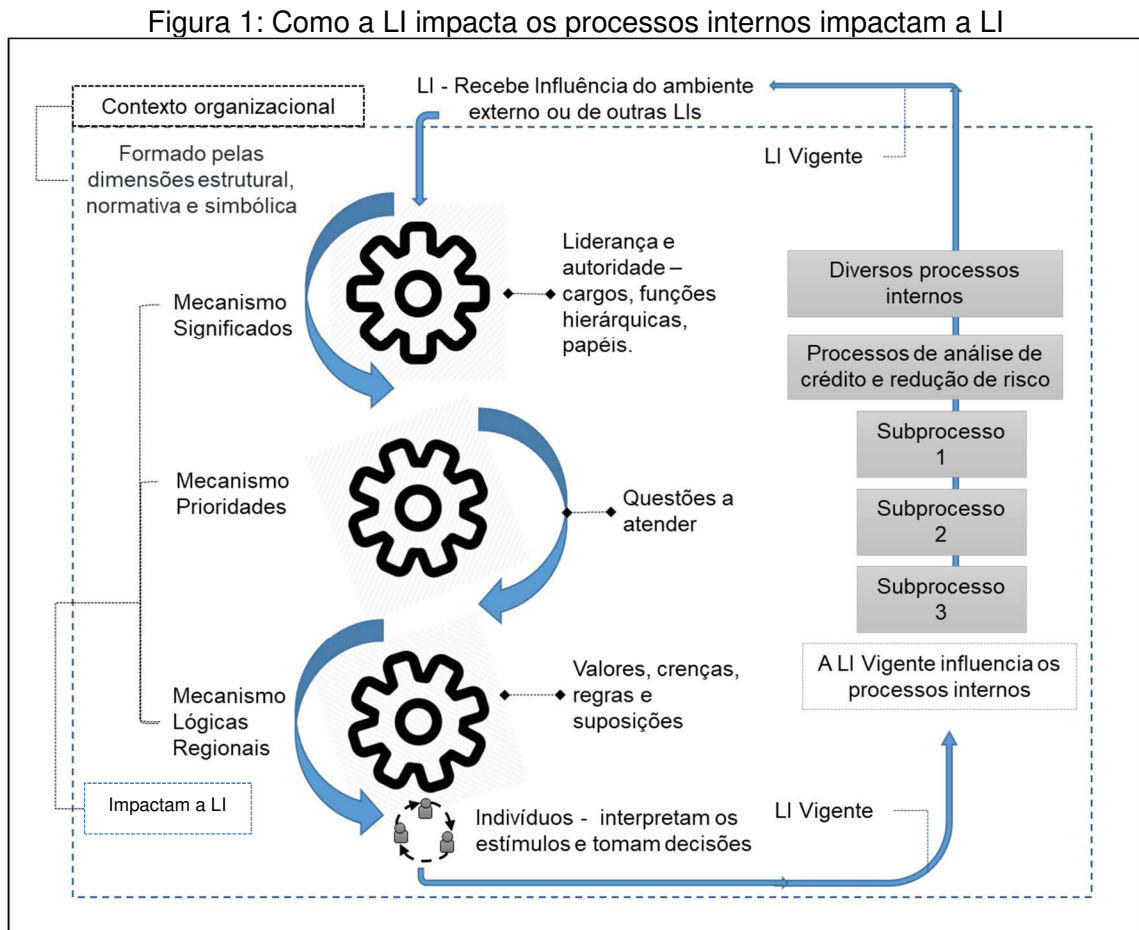
Diferentemente dos mecanismos de significados e prioridades, o mecanismo das lógicas regionais está mais ligado a questões culturais do que normativas, é mais subjetivo e se refere a um entendimento compartilhado que se traduz em ações compartilhadas por todos os indivíduos inseridos no ambiente organizacional. (SCOTT, 2008). Esse mecanismo é composto pelos valores, pelas crenças, pelas regras informais e pelas suposições, e está relacionado à dimensão simbólica. As lógicas regionais impactam nas repostas e soluções que estão disponíveis e apropriadas para controlar a atividade econômica e política nas organizações. (THORNTON; OCASIO, 1999, 2005).

De forma mais ampla, é possível inferir que o mecanismo de lógicas regionais apresenta forte relação de interdependência com os outros mecanismos, pois as definições de poder com a estrutura hierárquica e as questões prioritárias são resultados da cultura, que se expressa nas lógicas regionais. O poder é criado durante a ação e a decisão de usar o poder é uma escolha estratégica intencional, mas nem sempre é possível que os atores conheçam o enquadramento cultural e as opções disponíveis antes de qualquer ação, por isso explicações culturais são necessárias às explicações estruturais. (THORNTON; OCASIO, 2005).

Assim, as LIs regulam tanto as estratégias de crescimento, quanto as construções de impressões pessoais, além de determinar a probabilidade e a adequação de comportamentos e as soluções rotineiras para os problemas organizacionais. (THORNTON E OCASIO, 1999). Por exemplo, no contexto de uma IMF de lucro, isso pode levar os indivíduos a assimilarem características típicas do mercado financeiro tradicional, tais como o excesso de utilização de métricas financeiras, identificar o cliente apenas como fonte geradora de mais recursos financeiros e adoção de rigidez em processos de análise de risco e *enforcement*. (BATILLANA E DORADO, 2010).



Portanto, assim foi possível propor o desenho de pesquisa, com um *framework* que possibilitou a análise dos três mecanismos citados, significados, prioridades e lógicas regionais, pelos quais a LI vigente impõe sua influência no ambiente organizacional e conseqüente no processo de redução de risco. A figura a seguir traz uma representação gráfica de como isso ocorre.



Fonte: Adaptado de Thornton e Ocasio (1999, 2005).

Os três mecanismos que impactam a lógica institucional permeiam as três dimensões organizacionais, prestando um elo para que a LI seja capaz de influenciar e ser influenciada por toda a organização (THORNTON; OCASIO, 2005). Para compreender o comportamento individual e organizacional, a LI deve estar inserida em um contexto social e institucional, e esse “contexto institucional tanto regulariza o comportamento quanto fornece oportunidade para a agência e a mudança”. (THORNTON; OCASIO, 2005, p. 5). A lógica vigente sofre influências de múltiplas partes interessadas, que podem gerar mudanças na própria lógica, e essas partes

interessadas prestam legitimidade para as estruturas e práticas organizacionais. (KENT; DACIN, 2013).

É relevante observar que o estudo das LIs, por muito tempo, teve uma visão “monolítica”, quase sempre descrevendo uma lógica dominante que, às vezes, era substituída por uma lógica emergente. Esta compreensão sobre a LI mudou quanto alguns estudos começaram a trazer evidências de que há casos onde múltiplas lógicas coexistem dentro do mesmo campo ou da mesma organização. (BATTILANA; DORADO, 2010; GREENWOOD *et al.*, 2011, KENT; DACIN, 2013).

A partir disso, percebeu-se que ter que lidar com múltiplas lógicas institucionais é um desafio para as organizações, pois podem haver conflitos entre os indivíduos, que são de fato os agentes que promovem a LI. (BATTILANA; DORADO, 2010). Especialmente no campo da microfinança, o choque entre duas lógicas distintas proporcionou desenvolvimento de características únicas ao campo. (KENT; DACIN, 2013). Na próxima seção serão melhor exploradas essas características, além de descrever como ocorreu a mudança de lógica vigente em microfinança.

### 2.2.6 Lógicas institucionais em IMFs

Apesar de os estudos sobre lógicas institucionais não serem uma novidade, no campo da microfinança, os primeiros estudos de relevância, que exploravam as diferentes LIs dentro de IMFs, apareceram a menos de uma década. A primeira pesquisa de impacto nesse campo foi a de Battilana e Dorado (2010), que analisaram duas ONGs, o BancoSol e Los Andes, da Bolívia. Na década de 1990 essas instituições deixaram de ser ONGs para se tornarem instituições de microfinanças híbridas, tendo que unir as lógicas social e de lucro. Com base nos achados de seus estudos, as autoras apresentaram evidências de que as instituições que lidam com múltiplas lógicas buscam criar uma identidade organizacional única, a fim de equilibrar as lógicas existentes. A criação de uma identidade comum consegue evitar a formação de identidades de subgrupos, pois, se emergirem identidades de subgrupo, pode haver choque entre esses grupos e tornar assim insustentável a existência da organização como um todo. (BATTILANA; DORADO, 2010).

No caso do BancoSol e Los Andes, o primeiro obteve êxito no processo de hibridização das lógicas institucionais e o outro falhou, trazendo evidências de que em ambas as organizações, as estratégias de contratação e socialização eram cruciais

no processo de formação da identidade, no entanto, foram adotadas abordagens muito diferentes de contratação e socialização. (BATTILANA; DORADO, 2010). Isso também serve de evidência de como a LI vigente no ambiente organizacional influencia os processos organizacionais internos, pois o BancoSol foi capaz de organizar processos internos de gestão, criando processos híbridos, em contrapartida, o Los Andes acabou encontrando dificuldade em organizar os processos de contratação e socialização, o que levou ao fim da instituição.

Além disso, em seus estudos, Battilana e Dorado (2010) identificaram algumas características que proporcionaram uma comparação entre a lógica comercial e uma lógica híbrida, por meio dos objetivos, da população alvo e dos princípios de gestão da organização. Por exemplo, em uma LI voltada ao lucro, busca-se maximizar a rentabilidade por meio do consumo dos clientes, em contrapartida em uma LI híbrida, busca-se aumentar o acesso dos excluídos do sistema com uma operação economicamente sustentável. Essas características são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1: Comparação entre lógicas

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>LÓGICA LUCRO</b>	<b>LÓGICA SOCIAL</b>	<b>EMERGENTE/HÍBRIDA</b>
Objetivos	Rentabilidade e Lucro.	Desenvolvimento e alívio da pobreza.	Aumentar o acesso dos excluídos a serviços financeiros enquanto cumpre as obrigações fiduciárias para depositantes e investidores.
População alvo	Clientes são consumidores - vistos como fontes de renda mais ou menos arriscadas.	Clientes são beneficiários - vistos como mais ou menos "merecedores" de apoio.	Clientes são consumidores - vistos como microempresários.
Princípios de gestão	Maximizar o lucro cumprindo as obrigações fiduciárias não só para os investidores, mas também para os depositantes.	Maximizar o impacto dos fundos dos doadores no desenvolvimento e alívio da pobreza.	Estabelecer um equilíbrio entre a maximização do acesso dos não-bancarizados e o cumprimento das obrigações fiduciárias para com os depositantes e investidores.

Fonte: Adaptado de Battilana e Dorado (2010).

Outros autores também contribuíram com a compreensão da diferenciação entre as lógicas de lucro e híbrida, por exemplo, Kent e Dacin (2013) indicaram que IMFs voltadas ao lucro costumam fazer uso excessivo de métricas financeiras para medir o sucesso da operação, já para Cull *et al* (2009), os bancos tradicionais costumam exigir de seus clientes uma série de documentos formais para fazer a análise de crédito, além de, como indicado por Stiglitz e Weiss (1981) e Stiglitz (1990), os bancos tradicionais costumam investir consideráveis recursos financeiros para desenvolver mecanismos capazes de mensurar o risco. Contrariamente, como indicado por Churchill (1999), as IMFs híbridas costumam analisar seu sucesso por métricas financeiras e sociais, costumando adotar análises subjetivas de crédito, às vezes, ignorando os registros formais, e raramente dispendo de capital para investir na análise de risco, normalmente adotando soluções de baixo custo para mitigar os riscos.

As identificações dessas características foram importantes para o desenvolvimento da pesquisa, pois se analisou um banco comercial, voltado ao lucro, que integrou uma operação híbrida de microcrédito. Compreender como os objetivos organizacionais, o relacionamento com os clientes e os princípios de gestão influenciam a LI vigente foi base fundamental para a análise dos dados. Outra contribuição importante, que diz respeito a como ocorreu a inserção da lógica de lucro no campo da microfinança, será apresentada na próxima seção.

### 2.2.7 Mudança da Lógica Institucional em Microfinança

Muitas vezes, múltiplas lógicas organizacionais coexistem no mesmo campo organizacional, o que pode levar, conforme Battilana e Dorado (2010), a situações em que as diferentes lógicas impõem demandas diferentes e conflitantes. Um dos campos que atualmente apresenta lógicas conflitantes é a microfinança, este campo esteve muito tempo relacionado a ONGs e ações governamentais, e por ter sido inicialmente concebido para ser uma ferramenta de alívio da pobreza, estabeleceu-se por muito tempo na área uma lógica social. Essa abordagem visava, antes de tudo, à prestação de serviço aos mais pobres, em detrimento do lucro. (BATTILANA; DORADO, 2010).

No entanto, durante o desenvolvimento da microfinança, observou-se que também houve a inserção de uma lógica bancária, voltada ao lucro. (Kent; Dacin,

2013). Um exemplo disso foi o surgimento do termo “instituições híbridas”, que se referem às instituições que mesclam a lógica institucional de desenvolvimento social com a lógica voltada ao lucro. (BATTILANA; DORADO, 2010).

Uma contribuição importante para o campo da microfinança, que demonstra a inserção da lógica bancária, foi apresentada por de Kent e Dacin (2013), que identificaram que a microfinança sofreu três mudanças importantes no decorrer de seu desenvolvimento. Da mesma forma, os processos de redução de risco também foram sofrendo influências, passando de um viés puramente social, para uma mescla entre desempenho social e geração de excedentes financeiros.

Primeiramente, quando reinventou os princípios financeiros para se tornarem mecanismos de alívio à pobreza, foi quando o professor Muhammad Yunus enxergou contradições entre as complexas teorias econômicas que não estavam de fato sendo capazes de diminuir a pobreza. Com base em teorias econômicas e importando algumas práticas dos bancos tradicionais, Yunus recriou mecanismos para que pudesse incluir os rejeitados do sistema financeiro formal, e assim ser capaz de reduzir a pobreza. O foco nesse momento era a bancarização, dessa forma os processos de redução de risco eram muito embasados em subjetividade. (KENT; DACIN, 2013).

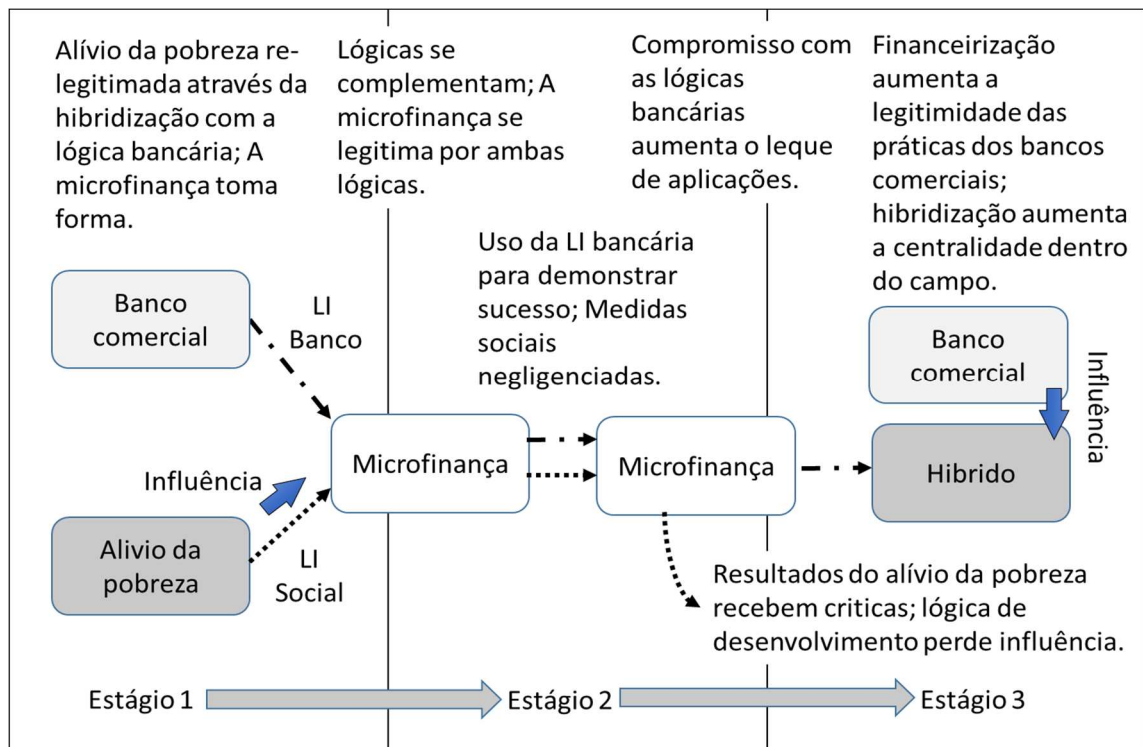
Segundo, quando conseguiu mensurar seu sucesso, pela fusão de métricas financeiras, para que pudessem prestar contas a governos e doadores. Após a euforia da adoção de uma lógica híbrida, as IMFs começaram a ser questionadas quanto a sua eficácia, assim precisaram encontrar outras métricas para legitimar sua existência. Como haviam poucos mecanismos que traziam informações quanto aos impactos das IMFs na vida dos clientes e das comunidades, o campo da microfinança acabou pegando emprestado algumas métricas dos bancos tradicionais. As práticas de desenvolvimento social das IMFs passaram a ser apoiadas por explicações financeiras, levando as IMFs a amadurecer mais os processos de redução de risco e manter a inadimplência baixa, haja vista o impacto no resultado da carteira de crédito. (KENT; DACIN, 2013).

O terceiro momento foi quando se utilizaram do sucesso financeiro para demonstrar sua eficiência. Isso ocorreu porque as IMFs foram cada vez mais se apropriando de métricas financeiras para demonstrar sucesso e, muitas vezes, acabavam até deixando de lado o impacto que verdadeiramente tinham na missão principal da microfinança, o alívio da pobreza. Dessa forma, a inversão para os

princípios financeiros deixou espaço para que os banqueiros pudessem adentrar no campo e estabelecer influências, muitas vezes, impondo o mesmo rigor da análise de crédito que outrora os bancos utilizavam em outros tipos de empréstimos. (KENT; DACIN, 2013).

Assim, o campo recebeu um excesso de inserção de métricas financeiras para medir a eficácia, e acabou mudando os padrões de legitimidade conforme o campo se desenvolvia. Ou seja, de uma abordagem que priorizava o desenvolvimento social, as IMFs passaram a dar mais importância à geração de lucro e à sustentabilidade financeira, o que explica a entrada dos bancos formais no campo, por exemplo. (KENT; DACIN, 2013). A figura 2 apresenta o processo que levou a essa mudança.

Figura 2: Inserção da lógica bancária em microfinanças



Fonte: Adaptado de Kent e Dacin (2013).

Dessa forma, Kent e Dacin (2013) apresentam um dilema em microfinanças, dada a ambiguidade da situação, tendo em vista que o microcrédito surgiu como alternativa de bancarização aos excluídos do sistema tradicional, no entanto, a lógica tradicional dos bancos acabou se inserindo fortemente na área. Justamente a lógica de lucro que anteriormente foi responsável pela exclusão dessas pessoas.

Essa inserção de lógicas distintas no campo da microfinança ocorreu porque algumas ONGs, precursoras das iniciativas de microfinança, tiveram que abandonar o formato de ONGs tradicionais ao buscar sustentabilidade financeira, muitas vezes, cobrando taxas de juros consideradas altas e insistindo no reembolso do empréstimo. Algumas ONGs não exigiam nem que os devedores honrassem seus pagamentos, tendo em vista que compreendiam que o microcrédito era uma ação social, que funcionava quase como doação, dessa forma os processos de redução de risco eram praticamente inexistentes. (BATILLANA; DORADO, 2010; KENT; DACIN, 2013).

Além disso, medir impacto social era mais difícil e poderia levar as IMFs a perder o foco de sua função principal, tendo em vista a grande dificuldade de mobilizar recursos financeiros e humanos para outras atividades dentro do contexto das IMFs. Também, era mais interessante que a mensuração do impacto da microfinança fosse feito por órgãos externos, que têm como responsabilidade criar políticas públicas para a área, por exemplo. (NABIHA *et al.*, 2017). Ainda, conforme explicado por Nabiha *et al.* (2017), justifica-se a inserção da lógica de lucro graças a uma visão que eles chamam de “institucionalista”, que acreditava que para que a microfinança realize sua missão, as IMFs precisam ser financeiramente sustentáveis.

Dessa forma, as IMFs, comprometidas com a missão de prestar alívio à pobreza, foram adotando cada vez mais princípios financeiros para legitimar suas atividades, e, após um tempo, a lógica de lucro se mostrava muito presente no campo. Isso trouxe também a necessidade de desenvolver processos de análise de risco mais acertados para evitar a inadimplência. Essa inversão não ocorreu de forma intencional, mas foi resultado de um esforço para justificar e eficácia e demonstrar o sucesso da microfinança no alívio à pobreza. (KENT; DACIN, 2013).

É relevante aqui destacar que as pesquisas que identificaram a existência de lógicas conflitantes quase sempre se utilizaram de casos em que a lógica híbrida ou social era dominante, e a lógica de lucro era então inserida nas organizações. (BATILLANA; DORADO, 2010; KENT; DACIN, 2013). A abordagem desta pesquisa é justamente inversa, um banco comercial que insere a operação de microcrédito em suas atividades.

Nesse sentido, outra contribuição importante de Kent e Dacin (2013) diz respeito aos estudos do que eles chamam de permeabilidade da lógica institucional. Os autores definem a permeabilidade como a “medida em que a composição de uma lógica institucional consiste em ambiguidade e no fraco acoplamento entre seus

elementos”. De maneira geral, quanto mais permeável for uma lógica, mais ela é passível de reinterpretação e está mais suscetível a sofrer transformações por outras lógicas em um campo organizacional híbrido.

A lógica bancária da microfinança apresenta baixa permeabilidade, pois tem base na teoria econômica que apresenta baixa ambiguidade, forte acoplamento entre os elementos e está fortemente ligada a normas. Para os autores, uma lógica social é mais permeável que uma lógica voltada ao lucro, e isso a torna mais suscetível à entrada de elementos externos. (KENT; DACIN, 2013). A seguir, serão apresentados mais elementos teóricos que auxiliam no entendimento de como as instituições de microfinanças que visam ao lucro funcionam.

#### 2.2.8 IMFs voltadas ao lucro e a lógica híbrida

As organizações híbridas se distinguem de organizações comerciais e de ONGs porque perseguem objetivos sociais e financeiros conjuntamente. Enquanto as organizações comerciais subordinam a responsabilidade social aos interesses financeiros, as ONGs dependem de apoio de doadores para alcançar objetivos de bem-estar social. (WRY; YORK, 2015). No entanto, o fato de IMFs híbridas existirem para desempenhar seu papel social e ajudar no desenvolvimento da microfinança, e conjuntamente serem organizações de negócios voltadas à geração de excedentes financeiros, pode gerar tensões entre os objetivos sociais e comerciais. (NABIHA *et al.*, 2017).

Há uma preocupação constante nas organizações híbridas em manter a mensuração do desempenho social, em vez de focar apenas em dados financeiros para justificar suas atividades. Isso permite que a organização consiga conciliar as tensões que surgem da pressão em alcançar objetivos sociais e financeiros de maneira conjunta, evitando assim o *mission drift* ou o desvirtuamento da missão. Que é justamente a falta de equilíbrio entre esses dois objetivos. (NABIHA *et al.*, 2017). Mas, é importante apontar que os estudos de Im e Sun (2015) indicam que, quase nunca há uma hibridização completa, haja vista que embora a rentabilidade e o alcance aos pobres sejam objetivos importantes, a prioridade e os objetivos da organização se definem dependendo da principal lógica institucional vigente.

As IMFs com orientação comercial, como os bancos tradicionais, visam ao lucro e têm ganhado maior proeminência sobre as sociais. (KENT; DACIN, 2013).



Essa orientação comercial acabou ganhando importância no campo da microfinança por causa da crescente institucionalização e comercialização do microcrédito. Por outro lado, com a orientação comercial, mais recursos são alocados na microfinança, permitindo assim que esta se desenvolva e seja capaz de alcançar mais pessoas. (GLAUBITT *et al.* 2007; CULL *et al.* 2009; MERSLAND; STRØM, 2009; KHAVUL, 2013).

Entre as IMFs com orientação comercial, os bancos comerciais tradicionais têm maior destaque, pois vêm aumentando a participação nas atividades de microcrédito (CULL *et al.*, 2009) e têm levado a uma proposta ganha-ganha – “*win-win*” – na qual, de um lado, as IMFs geram lucro e de outro os mais pobres são inseridos no sistema financeiro. (MORDUCH, 1999). No entanto, apesar dessa realidade, até pouco tempo, havia poucas contribuições teóricas oriundas de estudos aplicados sobre a atividade de microfinança dos bancos comerciais em países em desenvolvimento. (CULL *et al.*, 2009).

O que se sabe é que os bancos tradicionais costumam basear suas atividades de análise de crédito em documentos e recursos, exigindo que os clientes apresentem uma série de documentos com informações necessárias para analisar o risco, como balanço patrimonial, plano de negócios e colaterais (CULL *et al.*, 2009). É importante ressaltar aqui que os processos de redução de risco sofrem influências da LI vigente, por meio dos mecanismos de significados, prioridades e as lógicas regionais, dessa forma, uma análise como descrita por Cull *et al.* (2009) diz respeito a um ambiente organizacional com influência de uma lógica de lucro.

Deve-se observar que quando um banco comercial insere a microfinança em sua linha de produtos, isso pode levar a uma mudança nos objetivos organizacionais, tendo em vista que isso significa adicionar objetivos de desenvolvimento social aos já estabelecidos objetivos financeiros. Como no caso estudado, uma IMF de lucro inserindo uma operação híbrida, pode levar a uma mudança estrutural, pois o banco precisará implementar mudanças operacionais para atender esses objetivos. (Khan, 2017).

É importante ressaltar que as IMFs sociais e os bancos comerciais estão dispostos em diferentes campos organizacionais. Campos organizacionais são comunidades formadas por diferentes organizações inseridas em um mesmo sistema de significados com interação entre as organizações internas e externas ao campo. Ou seja, diferentes lógicas coexistem entre e dentre esses campos. (KHAVUL *et al.*,

2013). Nesta pesquisa considerou-se o banco uma IMF de lucro, e a operação de microcrédito como híbrida.

Dessa forma, ainda há espaço para avançar sobre o campo de pesquisa no que diz respeito a compreensão de como uma lógica híbrida influencia uma IMF voltada ao lucro. Para isso, buscou-se identificar os estudos empíricos que são apresentados na sequência.

### **2.3 Estudos Empíricos Relevantes**

Com a finalidade de compreender com maior profundidade as lógicas institucionais em IMFs, e apresentar o estado atual desse campo de pesquisa, buscou-se identificar quais estudos trouxeram relevantes contribuições ao tema. Como ponto de partida, se faz necessário citar as contribuições de Thornton e Ocasio (1999), que trouxeram as definições modernas de lógicas institucionais ao apresentar um caso de mudança de lógicas institucionais na indústria editorial. E, algum tempo depois, os mesmos autores (THORNTON; OCASIO, 2005) trouxeram um novo estudo apontando o desenvolvimento da lógica dentro da teoria neoinstitucional, os precursores e os princípios da LI.

A partir destes estudos, foi então que a literatura encontrou base para explorar a LI no campo da microfinança. Um dos estudos precursores foi feito por Khavul, Chavez e Bruton (2013), que utilizaram de dados coletados durante 15 anos no caso de desenvolvimento da microfinança na Guatemala, e demonstraram como a lógica dominante em microfinanças mudou ao longo do tempo. Para esses autores a LI iniciou voltada ao desenvolvimento social, mudou para uma lógica de mercado e acabou ficando em um conflito sobre a lógica regulatória. No citado estudo os autores fazem uma análise olhando o ambiente institucional, externo a organização, adotando uma abordagem fundamentalmente diferente desta pesquisa, no entanto há um ponto de interseção quanto ao amadurecimento da lógica institucional vigente nas IMFs, que pode levar a influências consideráveis nos processos de redução de risco, fortalecendo o pilar regulativo e a influência do mecanismo de significados como citado por Thornton e Ocasio (2005).

Outro estudo que também pode ser considerado precursor para a área foi o de Battilana e Dorado (2010), que procuraram explorar como as organizações híbridas se desenvolvem e se estabelecem sem poder contar com um modelo pronto que

facilite essas organizações a lidar com as tensões entre as diferentes lógicas que elas combinam. Seus resultados demonstraram que essas organizações precisam criar uma identidade organizacional comum, que proporcione equilíbrio entre as lógicas e que os principais mecanismos para criação dessa identidade são as políticas de contratação e socialização. Os achados são importantes, pois fortalecem uma argumentação importante desta pesquisa, de que as LIs influenciam os processos internos a organização, no entanto, o estudo não fez uma análise de como os processos de contratação e socialização são capazes de influenciar, ou como se relacionam, com o processo de redução de risco.

Já Kent e Dacin (2013) fizeram sua contribuição ao descrever como a lógica bancária comercial se inseriu na microfinança e deslocou o desenvolvimento do campo ao longo do tempo. Os autores chamam atenção para o fato de que esse caminho pode ocorrer de forma irreversível. Também apresentaram o conceito de permeabilidade, que diz respeito ao ponto ao qual a lógica está aberta e mais suscetível a influência de outra lógica. Essa abordagem foi relevante pois trouxe evidências de que os mecanismos que impactam as LIs, significados, prioridades e lógicas regionais, podem se basear na lógica vigente, que no caso estudado é de lucro, e ignorar influências advindas de lógicas concorrentes, no caso híbrida, possibilitando que a análise fosse capaz de identificar as influências no processo de redução de risco. Isso foi possível porque uma LI de lucro pouco permeável impõe a adoção de métodos tradicionais de avaliação, monitoramento e *enforcement*, de forma a maximizar o lucro, ao ponto que uma lógica híbrida busca o equilíbrio entre a missão organizacional e o combate da pobreza.

Os estudos de Im e Sun (2015), com base na perspectiva da lógica institucional, demonstraram que se uma IMF seguir uma lógica comercial, ela estará mais disposta a buscar altos lucros, e se estiver seguindo uma lógica social, vai estar mais disposta a tolerar uma rentabilidade baixa, se em contrapartida conseguir um maior alcance entre os mais pobres. Assim, da mesma forma que Kent e Dacin (2013), este estudo proporcionou uma importante evidência de como o processo de redução de risco pode ser influenciado pela LI vigente na organização. Com base nisso, acredita-se que foi acertada a adoção dos parâmetros de análise dos mecanismos de avaliação, monitoramento e *enforcement*, pois por meio destes é possível identificar se a IMF está disposta a buscar altos lucros ou maior alcance entre os pobres.

Por sua vez, Wry e York (2015) demonstraram que as organizações híbridas são capazes de integrar aspectos de ambas as lógicas, de bem-estar social e comercial, mas comumente há choque entre essas lógicas, tendo em vista a dificuldade de lidar com lógicas conflitantes. O choque ocorre porque as coalizões, internas e externas, apoiam diferentes lógicas, bem como definem quais ações devem ser priorizadas. O principal desafio dessas organizações é, justamente, conseguir equilibrar os objetivos financeiros e sociais. (WRY; YORK, 2015). Essa visão fortalece o conflito que ocorre no âmbito da dimensão normativa, que define quais questões devem ser tratadas como prioridade.

Outro estudo de relevância para a área é o de Cobb, Wry e Zhao (2016), esses autores aplicaram a perspectiva da lógica institucional às práticas dos financiadores das microfinanças, e foram capazes de demonstrar que a ligação contextual entre lógicas e práticas organizacionais é coerente. O estudo foi capaz de comprovar que as lógicas impactam a ação porque elas são embutidas nas percepções e nas decisões de uma organização, fornecendo-lhes uma estrutura que orienta a atenção e ajuda a discernir o comportamento apropriado em um dado contexto. Dessa forma, o estudo fez uma contribuição importante para a abordagem dessa pesquisa, comprovando a relação da lógica Institucional vigente e as práticas organizacionais, que no caso desta, se expressam nos processos de redução de risco e nos subprocessos que se desdobram em práticas organizacionais dentro dos mecanismos de avaliação, monitoramento e *enforcement*.

Uma perspectiva similar foi apresentada por Khan (2017), que explorou o papel do *sensemaking* dentro de uma lógica comercial, com o caso de um banco paquistanês que inseriu o microcrédito em sua linha de produtos. O caso estudado é similar ao dessa pesquisa, mas a abordagem de Khan (2017) é conceitualmente diferente, pois o autor se utiliza do *sensemaking* que se embasa nas Lógicas Institucionais, e não propriamente na literatura de LIs. Os achados da pesquisa também mostraram que os atores organizacionais iniciam mudanças no ambiente quando as lógicas vigentes, que dão base ao *sensemaking*, não são mais plausíveis, acessando assim novas lógicas, fortalecendo o argumento de que lógicas conflitantes coexistem no ambiente organizacional.

As contribuições de Nabiha *et al* (2017) voltaram-se à compreensão de como as IMFs sociais medem e gerenciam o desempenho social, além de verificar como essas instituições fazem para conciliar os objetivos sociais e comerciais. Os autores

verificaram que há conflitos quando se persegue conjuntamente esses objetivos, mas que este acaba se resolvendo por meio da reconciliação, tornando um objetivo compatível com o outro. Os achados desses autores indicam a existência de uma situação de equilíbrio entre lógicas, contrapondo-se aos estudos que identificaram que a lógica de lucro impõe maior resistência (KENT; DACIN, 2013) e maior influência no ambiente organizacional, ao ponto de priorizar as demandas por ela definidas. (IM; SUN, 2015). É importante considerar que o estudo foi realizado em IMFs sociais, e o resultado pode ser diferente do encontrado quando se estuda IMFs híbridas e de lucro. No entanto, o estudo de Nabihah *et al.* (2017) apresentou relevantes resultados, que na seção de discussão serviram como contraponto aos achados desta pesquisa.

A seguir é apresentado o quadro resumo para melhor identificação das referências e de como cada autor contribui com a argumentação desta pesquisa.

Quadro 2: Bases teóricas – Estudos Empíricos

(Continua)

LITERATURA ESPECIFICA	REFERÊNCIAS	ACHADOS	CONTRIBUIÇÕES
<b>ESTUDOS EMPÍRICOS QUE PESQUISARAM AS LIS NO CONTEXTO DAS IMFS</b>	Battilana e Dorado (2010)	Social e lucro coexistem no mesmo campo: Organizações híbridas equilibram lógicas conflitantes.	As Lis influenciam os processos internos da organização. Apresenta parâmetros para definição de IMFs sociais, lucro e híbridas.
	Khavul, Chavez e Bruton (2013)	Explicam como a lógica dominante em microfinanças mudou ao longo do tempo.	Análise olhando o ambiente institucional, externo a organização.
	Kent e Dacin (2013)	Explicam como a lógica bancária comercial se inseriu na microfinança	Descrevem como a lógica bancária comercial se inseriu na microfinança. Apresentaram o conceito de permeabilidade.
	Im e Sun (2015)	Se uma IMF seguir uma lógica comercial, ela estará mais disposta a buscar altos lucros.	Proporciona evidências de como o processo de redução de risco foi influenciado pela LI vigente.
	Wry e York (2015)	Organizações híbridas são capazes de integrar aspectos de ambas as lógicas, mas comumente há choque entre essas lógicas.	Identifica o conflito que ocorre no âmbito da dimensão normativa, que define quais questões devem ser tratadas como prioridade.
	Cobb, Wry e Zhao (2016)	Demonstrar a ligação entre lógicas e práticas organizacionais.	Demonstraram a ligação entre Lis e práticas organizacionais.

Khan (2017)	Atores organizacionais iniciam mudanças organizacionais quando as lógicas vigentes não são mais plausíveis, acessando assim novas lógicas.	Indivíduos iniciam mudanças organizacionais quando as lógicas vigentes não são mais plausíveis, acessando assim novas lógicas, assim lógicas conflitantes coexistem no ambiente organizacional.
Nabiha, Azhar, Isa e Nazariah (2017)	Em IMFs sociais, há conflitos quando se persegue conjuntamente esses objetivos, mas que o mesmo acaba se resolvendo por meio da reconciliação, tornando um objetivo compatível um com o outro.	Os achados desses autores indicam a existência de uma situação de equilíbrio entre lógicas, contrapondo-se aos estudos que identificaram que a lógica de lucro impõe maior resistência.

---

Fonte: O autor (2019).

Todos esses trabalhos foram de grande importância para o estudo das lógicas em microfinança. A compreensão da evolução do campo empírico se fez necessária para identificar possíveis caminhos que poderiam ser percorridos para que se pudesse avançar na literatura. Além disso, apresentar os estudos já realizados também demonstra o caráter inédito da presente pesquisa.

A partir da próxima seção será apresentado como pode ocorrer a restrição de crédito no campo da microfinança. Até o momento, foi demonstrado que as IMFs podem ter diferentes LIs predominantes, voltadas ao social, ao lucro ou a equilibrar ambas as LIs e se tornar uma organização híbrida. (BATTILANA; DORADO, 2010; KHAVUL *et al.*, 2013; KENT; DACIN, 2013). Também foi demonstrado que as LIs têm influência sobre o contexto organizacional, ou seja, influenciam os indivíduos, as tomadas de decisão e os processos internos. (IM; SUN, 2015; WRY; YORK, 2015; COBB *et al.*, 2016; KHAN, 2017).

Dessa forma, argumenta-se que a Lógica Institucional pode influenciar os processos que impactam na restrição de crédito. Ou seja, a LI influencia a concessão ou restrição de crédito por parte das IMFs. A seguir, é melhor explorada a restrição de crédito em microfinança, como ela ocorre e quais são os processos impactados pela LI.

## 2.4 Restrição de Crédito

Entre os estudos de maior impacto na literatura econômica, estão os estudos de Stiglitz e Weiss (1981), que já tentaram responder o porquê de as instituições financeiras formais restringirem o crédito, mesmo quando há clientes dispostos a pagar maiores taxas de juros pelos empréstimos. Os achados desses autores foram importantes para esta pesquisa, porque foram capazes de encontrar evidências de que o risco tem grande influência no que diz respeito ao acesso ao crédito, além de proporcionarem explicações de como as instituições financeiras lidam com o risco.

### 2.4.1 O Risco de Crédito e a Assimetria da Informação

O estudo de Stiglitz e Weiss (1981) evidenciou que a existência de Informações Assimétricas (AI) no mercado levam as instituições de crédito a dois tipos de risco, o risco de seleção adversa e o risco moral. O risco de seleção adversa se refere à incapacidade de o banco captar informações completas sobre o mutuário (cliente) antes de fazer o empréstimo. Já o risco moral diz respeito ao mutuário adotar projetos mais arriscados, usando o dinheiro de modo indevido ou oportunista, que em caso de insucesso inviabilizaria o pagamento do empréstimo. (STIGLITZ; WEISS, 1981). Guinnane e Ghatak (1999) relataram uma terceira força, que chamam de *enforcement*, e que diz respeito à capacidade legal que o banco tem de efetivamente cobrar a dívida. O *enforcement* não é resultado da AI, mas quanto menor for o *enforcement*, maior o risco de *default*.

Dessa forma, Stiglitz e Weiss (1981) e Stiglitz (1990) puderam concluir que as instituições de crédito tendem a ser mais cautelosas em ambientes institucionais com baixa força de *enforcement* e com alta assimetria de informação. Mesmo subindo os juros, o alto risco inviabilizaria a concessão de crédito, tendo em vista que juros altos atrairiam apenas clientes com perfil arriscado.

Portanto, as instituições de crédito acabaram criando mecanismos que possibilitaram identificar com maior precisão quais clientes apresentam maior risco e quais representam maior segurança para conceder empréstimos. Por meio desses mecanismos é possível superar o obstáculo da assimetria da informação, disponibilizando mais crédito aos clientes, de forma mais segura. (STIGLITZ; WEISS,

1981,1990). Os três mecanismos são a avaliação, o monitoramento e o *enforcement* e serão melhor explorados na sequência.

#### 2.4.2 Atividades de Redução de Assimetria de Informação

Além de Stiglitz e Weiss (1981), corrobora Von Pischke (1991) com a ideia de que para que as instituições financeiras alcancem maior lucratividade na realização de empréstimos, estas devem desenvolver processos e mecanismos para diminuir os riscos moral e de seleção adversa. A literatura indica que as atividades normalmente adotadas pelos bancos, para que haja redução da assimetria informacional, são a avaliação (*screening*), o monitoramento (*monitoring*), e o *enforcement*. (STIGLITZ; WEISS, 1981; STIGLITZ, 1990).

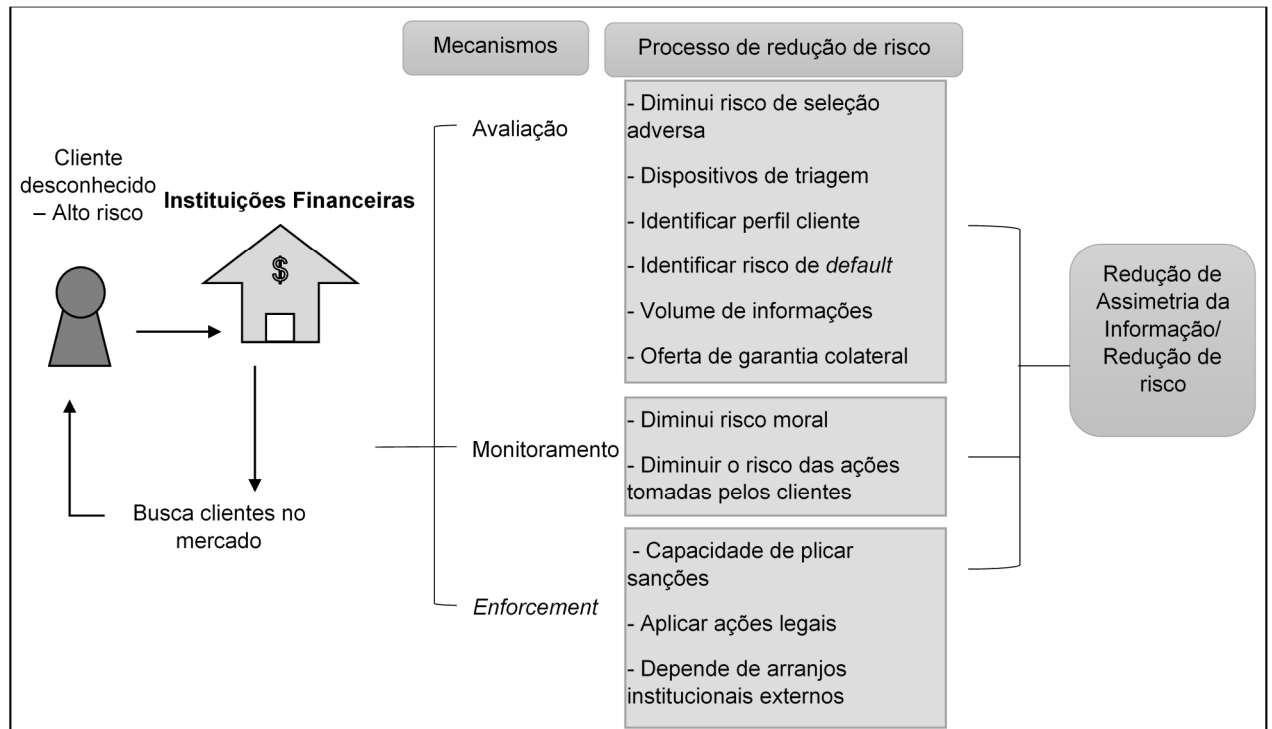
A atividade de avaliação (*screening*) existe exatamente para diminuir a possibilidade de seleção adversa que é resultado da AI, assim é possível identificar *ex ante* o risco de o tomador de crédito não pagar. (STIGLITZ; WEISS, 1981). Além de buscar acesso direto às informações dos clientes, durante o processo de avaliação, os bancos costumam também utilizar da garantia colateral, também chamada garantia real, como uma ferramenta que auxilia no mapeamento do perfil do cliente. (STIGLITZ, 1990). Garantia colateral acontece quando um mutuário oferta uma propriedade como garantia de que irá pagar os credores, o valor dessa garantia pode reduzir o risco moral e afetar o comportamento do crédito, facilitando a aprovação do empréstimo no momento da avaliação. “A garantia também pode resolver os problemas que surgem devido ao custo do monitoramento do comportamento dos mutuários e esse custo depende das características do empresário”. (CHAN; KANATAS, 1985, p. 5).

O mecanismo de monitoramento serve para observar *ex post* o risco moral de o mutuário utilizar o dinheiro para aplicar de forma a maximizar a probabilidade de repagamento. Os bancos buscam atrair os mutuários de baixo risco, tendo em vista que é impossível controlar todas as ações de seus clientes. (STIGLITZ, 2003). Outra atividade atribuída à tentativa de redução de risco por parte das instituições financeiras é a capacidade de aplicar sanções, o *enforcement*. Este não é capaz de reduzir diretamente a AI, mas é capaz de diminuir de forma indireta os riscos de seleção adversa e moral, pois representa a possibilidade efetiva de o banco resgatar o montante emprestado aos clientes devedores por meio de ações legais. A atividade de *enforcement* é importante, pois sem ela as outras duas, avaliação e



monitoramento, perdem a função. (STIGLER, 1974). A figura a seguir demonstra como os mecanismos funcionam.

Figura 3: Mecanismos de redução de risco



Fonte: Adaptado de Stiglitz e Weiss (1981).

No entanto, é importante ressaltar que para avaliar, monitorar e ser capaz de aplicar sanções em um número elevado de clientes, as instituições acabam elevando os custos da operação. Em especial no microcrédito, é necessário observar que custos elevados podem inviabilizar a operação, pois os empréstimos costumam ser de pequenos montantes, incapazes de gerar muitos excedentes de capital. (STIGLITZ, 2003). Porém, a microfinança foi capaz de superar essa dificuldade, diminuindo esses custos. A próxima seção demonstra como a microfinança conseguiu esse feito.

## 2.5 Empréstimos em Grupo e Individuais

O grande diferencial da microfinança foi de ter conseguido desenvolver mecanismos de redução de risco, com menores custos e com sucesso no que diz respeito à inadimplência. (YUNUS, 1999). Inicialmente, o sucesso dessa empreitada

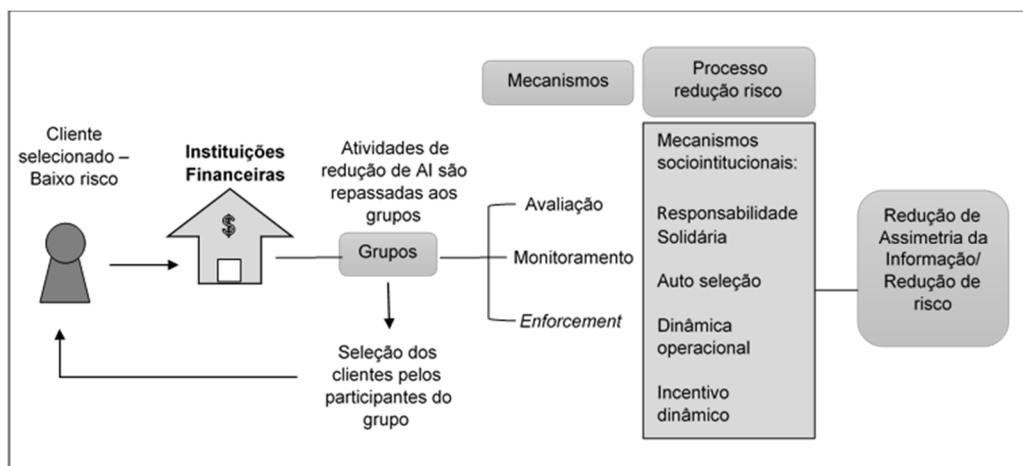
da microfinança costuma ser atribuído a um novo arranjo institucional, chamado de empréstimo em grupo. No entanto, nos dias de hoje, os empréstimos individuais são mais populares e também conseguem manter a inadimplência baixa. Os dois modelos serão melhor explorados a seguir.

### 2.5.1 Arranjo em Grupo de Empréstimos Para Mitigar o Risco

Os grupos de empréstimos, que ganharam popularidade com o caso do Grameen Bank, acabaram sendo reconhecidos como a grande inovação das IMFs. O conceito foi tão difundido, que acabou por ser confundido com o próprio conceito de microfinanças. (ARMENDÁRIZ; MORDUCH, 2000). Grupos de empréstimos são “pequenas coletividades, normalmente autosseleccionadas por seus próprios membros e mutuamente responsáveis por todos os débitos contraídos pelos seus colegas”. (MORDUCH, 1999; KHAVUL, 2010). Esse arranjo serviu como uma solução capaz de reduzir o risco de *default* sem que haja aumento nos custos de transação.

O arranjo institucional de empréstimos em grupo conta com quatro dispositivos socioinstitucionais necessários para o funcionamento do modelo, a responsabilidade solidária (*joint liability*), a autosseleção (*self selection* ou *peer selection*), a dinâmica operacional e os incentivos dinâmicos. (GUINNANE; GHATAK, 1999). Esses quatro mecanismos são capazes de garantir as atividades de avaliação, monitoramento e *enforcement* sem aumentar os custos de transações. Isso ocorre porque a realização dessas atividades é transferida aos clientes, como demonstrado na figura 4, que se apresenta em seguida.

Figura 4: Empréstimos em grupo



Fonte: O autor (2019).

No entanto, há evidências recentes de que o contrato individual tem ganhado mais popularidade, além de ser capaz de manter os mesmos benefícios que o arranjo em grupo. A seguir é apresentada a discussão teórica sobre isso.

### 2.5.2 Contratos Individuais de Microcrédito e mitigação de risco

Os arranjos individuais acabaram sendo adotados pelas IMFs como uma solução ao fato de que os arranjos em grupo de empréstimos nem sempre são capazes de efetivamente manter-se sustentáveis. (BHATT; TANG, 1998). Segundo Cull *et al.* (2009), os contratos individuais apresentam melhor desempenho no que diz respeito à sustentabilidade financeira do que os modelos em grupo. Dessa forma, já no fim dos anos 2000, metade das IFMs adotavam o modelo individual. (MERSLAND; STRØM, 2009). Assim, os mais diversos tipos de IMFs, com diferentes orientações, têm adotado os contratos de empréstimos individuais como um modelo viável e sustentável para a prática do microcrédito, seja com orientação social e/ou comercial (BATTILANA; DORADO, 2010).

Um dos primeiros pesquisadores que se propuseram a estudar o arranjo individual em microfinanças foi Churchill (1999). Para o autor, o grande diferencial na microfinança não está simplesmente no arranjo em grupos de empréstimos, mas na capacidade das IMFs em desenvolver as atividades de diminuição de assimetria.

Além de diminuir a assimetria informacional, a IMF também precisa ser capaz de catalisar informações nos meios sociais, de aumentar *enforcement*, coordenar laços sociais e equilibrar recompensas e punições aos mutuários. (ARMENDÁRIZ; MORDUCH, 2000). Todas essas características são apontadas por diversos autores (CHURCHILL, 1999; ARMENDÁRIZ; MORDUCH, 2000; GINÉ; KARLAN, 2010; ATTANASIO *et al.*, 2011) como suficientes para alcançar resultados similares, e até superiores, aos encontrados nos modelos em grupo de empréstimos.

A compreensão do modelo de Churchill (1999) se faz necessária pois esse modelo deu orientação quanto à correta operacionalização da pesquisa empírica. Com base nesse modelo, antes de partir para a fase de campo, foi possível definir categorias e fazer o desenho de pesquisa. A seguir serão apresentadas de forma resumidas cada processo.

### 2.5.3 Processo de Contrato Individual

O capítulo que segue tem como objetivo explicar como ocorre o processo de contratação do microcrédito dentro do contexto das IMFs individuais, com base no que foi apresentado por Churchill (1999). O modelo proposto por Churchill (1999) foi importante para a pesquisa, pois serviu como base para a análise de processo de microcrédito individual. O Quadro 3 apresentará as etapas do processo, e as seções seguintes trarão a explicação de cada elemento apresentado.

Quadro 3: Processo de empréstimo individual (Continua)

<b>Mecanismos</b>	<b>Avaliação</b>
1.Elegibilidade	<p>A) <i>Caráter</i>: (a) entrevista, (b) visitas, (c) Checagem cruzada, (d) Comunidade, (e) agente.</p> <p>(B) <i>Capacidade de repagamento</i>: (a) visitas, (b) dívidas, (c) desempenho.</p> <p>C) <i>Colateral</i>: (a) missão, (b) tamanho empréstimo, (c) renda, (d) tipo de negócio (e) tipo empréstimo e (f) ambiente legal.</p> <p>D) <i>Condições</i>: (a) macroeconômicas, (b) econômicas locais, (c) do setor</p> <p>E) <i>Capital</i>: (a) fluxo de caixa, (b) contas bancárias..</p>
2.Design do processo	<p>A) Calendário de repagamento, B) Produto “correto”, C) Flexibilização tamanho empréstimo, D) Juros definidos pela d.1) missão, d.2) tamanho empréstimo, d.3) estrutura custo, d.4) fontes de capital, d.5) Concorrência.</p>
3.Aprovação	<p>Depende: A) tamanho empréstimo, B) se é cliente ou não e C) histórico de crédito</p> <p>Maiores empréstimos estão sujeitos a análise de comitês internos.</p>
<b>Mecanismos</b>	<b>Monitoramento</b>
4.Empréstimos crescentes	<p>Adimplência garante novos empréstimos, de forma crescente.</p> <p>A) melhora a qualidade do portfólio de clientes e B) reduz custos transação.</p>

	Menos burocracia e mais rápido o processo de novo empréstimo.
5. Gerenciamento de delinquência	Política de sanções com base na A) missão, B) custo-benefício, C) impacto sobre clientes.  A abordagem do cliente depende: A) integridade e disposição para pagar, B) motivo do atraso, C) histórico repagamento, D) política de sanção e E) percepção do agente crédito.
<b>Mecanismos</b>	<b>Enforcement</b>
6. Consequência da delinquência	“Coleta de débito com penalidade”, para clientes oportunistas.  Impacto psicológico percebido pela comunidade de clientes.  Política de remuneração do agente de crédito influencia ações de cobrança.
7. <i>Enforcement</i>	Sofre influência do ambiente institucional e políticas de cobrança da IMF.  Questões culturais: afetam relação com o crédito e ostracismo social.  Instituições legais locais: facilitam ou dificultam a recuperação de crédito.

Fonte: Adaptado de Churchill (1999).

Com base nesse modelo, esta pesquisa foi planejada. A seguir cada mecanismo será melhor explicado.

### 2.5.3.1 O Primeiro Passo: A Avaliação do cliente

Primeiramente, a fase da avaliação inicia-se a com a análise da (1) Elegibilidade do cliente para tomar o crédito. As IMFs apresentam diferentes políticas de avaliação, que geralmente dependem do tamanho do empréstimo solicitado, por exemplo, valores maiores exigem mais informações. (Churchill, 1999).

A avaliação então ocorre por meio da análise dos cinco C's do crédito. Primeiramente, o (A) *Caráter*, segundo Beaulieu (1994), diz respeito à determinação para pagar a dívida e pode ser compreendido como a integridade, a estabilidade e/ou a honestidade. Para analisar o caráter, a instituição de crédito consolida as informações obtidas por meio de suas próprias observações, referências e

verificações de antecedentes. (BEAULIEU, 1994). O caráter do cliente é analisado por (a.) entrevistas, (b.) visitas, (c.) checagem cruzada que ocorre por meio de entrevistas com fontes secundárias que possam conhecer o proponente, a (d) avaliação da comunidade, vizinhos, amigos e consumidores e o (e.) conhecimento tácito e/ou subjetivo do agente de crédito. (CHURCHILL, 1999).

O segundo C é a *(B) Capacidade de repagamento*, que é a capacidade financeira de honrar o pagamento do empréstimo contraído e é analisada por registros financeiros e fator experiência. (BEAULIEU, 1994). É normalmente avaliada com: (a.) visitas à residência e ao negócio do cliente, (b.) verificação de dívidas com terceiros e o (c.) conhecimento da comunidade sobre o desempenho do empreendimento. (Churchill, 1999). É importante ressaltar que Churchill (1999) considerou apenas três dos cinco C's, no entanto, nesta pesquisa será adotado o modelo com cinco C's, conforme apresentados por Beaulieu (1994). Para tanto, dois subprocessos indicados por Churchill (1999) como parte da análise da *(B) Capacidade de Repagamento*, a *Análise do Fluxo de Caixa* e *Contas Bancárias* serão considerados dentro de *(E) Capital*.

O terceiro C da avaliação é o *(C) Colateral*, também chamado de garantia não tradicional ou substitutiva. (CHURCHIL, 1999). Trata-se de uma fonte alternativa que o prestador tem para conseguir reembolsar o empréstimo. (BEAULIEU, 1994). Os determinantes do colateral são: (a.) a missão institucional, pois uma orientação mais voltada ao social tende a exigir menos colateral; (b.) o tamanho do empréstimo, pois em pequenos montantes utilizam-se mais informações do que garantias; o (c.) nível de renda dos clientes, o (d.) tipo de negócio, o (e.) tipo de empréstimos e o (f.) ambiente legal. (Churchill, 1999).

O quarto C são as *(D) Condições*, que dizem respeito às condições econômicas predominantes, por exemplo, o ciclo de negócios. (BEAULIEU, 1994). Para fins de operacionalização desta pesquisa, serão utilizados os seguintes critérios: condições (a) macroeconômicas, que dizem respeito à economia do país, (b) econômicas locais, que se referem à economia local e (c) do setor produtivo que o cliente está inserido.

O quinto C é o *(E) Capital*, que são os fundos que eventualmente o mutuário possa dispor para gerar fluxo de caixa. Nos mercados formais de crédito, as demonstrações contábeis são essenciais para que se possa analisar de forma mais

eficaz se os mutuários realmente poderão cumprir com o pagamento dos empréstimos. (BEAULIEU, 1994).

Também, há no momento da avaliação o (2) *design* do processo de empréstimo, expresso nos (A) os calendários de repagamento, na oferta do (B) produto correto para o cliente correto e no tempo certo, na (C) flexibilização do tamanho do empréstimo, e nos (D) juros, que são definidos segundo a (d.1) missão da IMF, (d.2) tamanho do empréstimo, porque montantes maiores costumam ter menores juros, (d.3) a estrutura de custos, (d.4) as fontes de capital e a (d.5) concorrência. (CHURCHILL, 1999).

O terceiro processo é a (3) aprovação dos empréstimos, que dependem de três coisas: (A) tamanho do empréstimo, uma vez que quanto maior for o empréstimo, mais níveis de análise serão exigidos; se o proponente (B) é cliente ou não, pois clientes antigos têm o processo simplificado e o (C) histórico de crédito do cliente, pois bom histórico agiliza o processo. Nessa fase, o pedido de empréstimo também está sujeito à avaliação de um comitê interno, que pode ajustar o tamanho, o prazo e o calendário de repagamento ou ainda exigir informações adicionais. As atividades de monitoramento e *enforcement* também estão sob a responsabilidade do comitê. (CHURCHILL, 1999).

#### 2.5.3.2 O Segundo Passo: O Monitoramento do cliente

O primeiro processo da fase de Monitoramento inicia-se com o (4) acesso a empréstimos crescentes. Este é um mecanismo que proporciona a (A) melhoria na qualidade do portfólio dos clientes e a (B) redução dos custos de transação, pois uma próxima liberação de empréstimo será simplificada. Quanto mais empréstimos o cliente fizer e pagar em dia, mais rapidamente e menos burocrático será o acesso aos próximos. (CHURCHILL, 1999).

O Monitoramento também engloba o (5) gerenciamento de delinquência (*default*), que sofre influência da (A) missão da IMF, do (B) custo-benefício da recuperação do crédito em relação ao montante devido e do (C) impacto da cobrança sobre os outros clientes. A abordagem utilizada pelas IMFs depende (A) da percepção que a IMF tem sobre a integridade e disposição do cliente em pagar o débito, do (B) motivo do atraso no pagamento, do (C) histórico de repagamento do cliente, da (D)

política de sanção da IMF e da (E) percepção subjetiva do agente de crédito. (CHURCHILL, 1999).

### 2.5.3.3 O Terceiro Passo: O *enforcement*

Passados os mecanismos de Avaliação e Monitoramento, se o cliente ficar devedor, a IMF inicia a fase do *enforcement*. Nesse momento, é preciso observar que as (6) consequências da delinquência e do *default* podem estar sujeitas à política de remuneração dos agentes, por exemplo, o agente pode sofrer um ônus se tiver uma grande inadimplência na carteira de clientes, fazendo-o ser mais efetivo na cobrança.

O (7) *enforcement*, propriamente dito, sofre influências do ambiente institucional e da política de cobrança da IMF. (CHURCHILL, 1999). Uma IMF voltada ao lucro tende a ser mais incisiva na cobrança, em contrapartida que uma IMF híbrida tende a ser mais compreensiva quanto aos motivos do atraso no pagamento. Uma IMF voltada ao lucro também tende a visar ao reembolso do valor concedido, enquanto uma IMF híbrida, além de buscar receber o pagamento, tende a aplicar punições como medidas educativas, tanto ao indivíduo quanto à comunidade que ele faz parte.

Esses são os mecanismos que compõem os processos de redução de risco dos contratos individuais de microcrédito, e a compreensão desses processos foi importante para orientar a operacionalização da pesquisa. No entanto, como tratava-se de uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, é importante ressaltar que algumas novas categorias emergiram do campo, e que não tinham sido previstas aqui nesta seção de revisão bibliográfica. Esses achados serão apresentados na seção de análise dos dados.

Portanto, com base na literatura até aqui trabalhada, apresenta-se a argumentação central deste trabalho:

É sabido que as instituições de microfinanças têm se desenvolvido sob influência de diferentes lógicas institucionais. (BATTILANA; DORADO, 2010; KHAVUL, *et al.*, 2013; DACIN, 2013), e que isso tem feito com que as organizações tenham que lidar com lógicas muitas vezes conflitantes, tentando encontrar um ponto de equilíbrio entre uma lógica de lucro e uma lógica social. (GREENWOOD *et al.*, 2011; IM; SUN, 2015; WRY; YORK, 2015; COBB *et al.*, 2016; NABIHA *et al.* (2017).

Esses conflitos são inerentes à inclusão de uma nova lógica de lucro em um campo antes embasado em uma lógica híbrida, como a que se desenvolveu no



microcrédito. (IM; SUN, 2015; WRY; YORK, 2015; COBB *et al.*, 2016; KHAN, 2017; NABIHA *et al.*, 2017). Isso ocorre porque em essência, os bancos buscam desempenho financeiro, enquanto a missão da microfinança é a redução da pobreza. (MORDUCH, 1999; YUNUS; JOLIS 1999; WOLLER; WOODWORTH, 2001; ANDERSON *et al.*, 2002; ANTHONY, 2005; BASSEM, 2009). Os achados de Khan (2017) indicaram que pode haver a emergência de uma nova Lógica Institucional, quando um banco comercial insere uma lógica híbrida em suas atividades, tendo em vista as mudanças operacionais que serão necessárias para atender a um novo objetivo. No entanto, os achados da presente pesquisa desafiam os achados de Khan (2017) e propõem uma discussão sobre a permeabilidade da lógica de lucro com base nos achados de Kent e Dacin (2013).

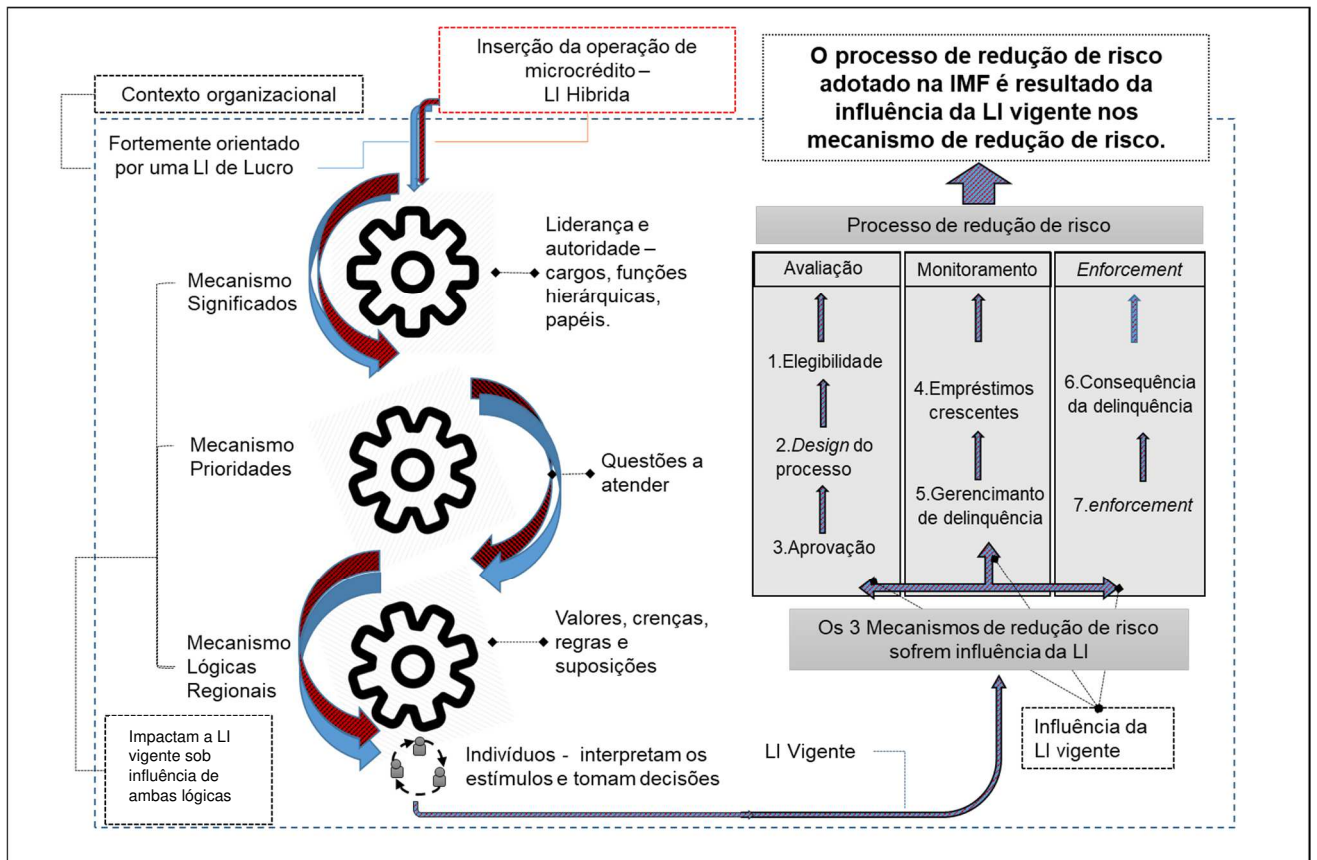
Tendo em vista que as lógicas institucionais permeiam todas as dimensões da organização e se utilizam dos mecanismos de significados, prioridades e lógicas regionais para impactar as LIs, uma vez que as LIs sofrem influência e influenciam o contexto institucional, então as LIs deverão influenciar também nos processos internos da organização. Dentre os processos que sofrem influência das LIs, estão os mecanismos de redução de risco. (THORNTON; OCASIO, 1999, 2005; KENT; DACIN, 2013; GLAUBITT *et al.*, 2007; CULL *et al.*, 2009; MERSLAND; STROM, 2009; KHAN, 2017; BATTILANA; DORADO, 2010; GREENWOOD *et al.*, 2011).

As IMF's sofrem com o problema de assimetria de informação, por isso para reduzir o risco de seus empréstimos adotaram em seu processo os mecanismos de redução de risco, a avaliação e o monitoramento, aliados à capacidade de *enforcement*. (STIGLITZ; WEISS, 1981; CHAN; KANATAS, 1985; STIGLITZ, 1990; VON PISCHKE, 1991; GUINNANE; GHATAK, 1999; STIGLITZ E WEISS, 2013).

Dessa forma, argumenta-se que o processo de redução de risco adotado pelas IMF's, pelos mecanismos de avaliação e monitoramento e o *enforcement* são influenciados pela Lógica Institucional vigente na organização que, por sua vez, é impactada pelos mecanismos de significados, prioridades e lógicas regionais.

A figura 5, apresentada a seguir, representa esta argumentação.

Figura 5: Desenho de pesquisa



Representa a argumentação central: como a Lógica Institucional influencia o processo de redução de risco nos contratos de microcrédito. Fonte: o autor (2019).

### 3 MÉTODO

A razão de existência desta pesquisa foi a verificação de como as Lógicas Institucionais influenciam as atividades de redução de risco em contratos individuais de microcrédito, em especial, como uma lógica híbrida vinculada a esse tipo de operação influencia na operação de um banco comercial, voltado ao lucro. Para prestar uma resposta à indagação principal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando-se do método de estudo de caso único, de caráter exploratório. Dessa forma, acredita-se que será possível responder à pergunta de pesquisa, *como as lógicas institucionais influenciam os processos de redução de risco – avaliação, monitoramento e enforcement em contratos individuais de microcrédito?*

#### 3.1 Procedimentos pré-metodológicos

O primeiro passo para o desenvolvimento desta pesquisa foi a compreensão do fenômeno para que então fosse possível identificar a lacuna de pesquisa a ser explorada. O primeiro trabalho identificado, que inspirou fortemente o desenvolvimento deste, foi a pesquisa de Marconatto (2013), que identificou e propôs um *framework* que unifica as três forças sociais, ambiente socioinstitucional, redes e quadros cognitivos, e as influências que essas três forças têm em contratos individuais de microcrédito de duas IMFs socialmente orientadas.

Após, iniciou-se buscas nas bases do “Google Acadêmico” e na base dos periódicos da “Capes”. Foram utilizadas diferentes combinações dos termos *microfinance*, *microcredit*, *asymmetric information*, *screening*, *monitoring* e *enforcement*. Essa busca inicial foi importante para identificar artigos seminais e inserir o pesquisador no assunto. Na sequência, com maior domínio sobre o assunto, foi realizada uma busca mais refinada na base de dados “Web of Science”. Os resultados dessas buscas são resumidos no quadro disponível nos apêndices deste trabalho.

Foram considerados os *papers* que traziam estudos empíricos ou revisões bibliográficas que envolviam lógicas institucionais em microfinanças, redução de risco em IMFs ou assuntos relacionados, e após analisar 215 documentos encontrados na

busca inicial, chegou-se aos 34 que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento conceitual. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi o impacto dos *Journals* em seus artigos mais citados, o chamado Índice H. Com base no SJR<sup>5</sup> (Scimago Ranking Journals) foram selecionados os artigos publicados em *Journals* com Índice H igual ou maior que 30. Houve apenas uma exceção, Rathore (2017), que foi publicado em um *Journal* com Índice H igual a 15, que por se tratar de uma referência recente que apresentava uma revisão consistente da literatura, considerou-se relevante incluí-lo na revisão teórica.

Além desses *papers*, também ocorreu a busca por mais referências sobre a redução de risco, e chegou-se a Stiglitz e Weiss (1981), Stiglitz (1990, 2003), Beaulieu (1994, 2002) e Churchill (1999). É importante ressaltar que esses autores são referência na área da pesquisa econômica e de acesso ao crédito, por isso foi indispensável a contribuição deles a esta pesquisa, mesmo que seus estudos sejam datados de décadas atrás. Essas referências foram identificadas ao aplicar a técnica de “bola de neve”, técnica que permite a identificação de artigos adicionais no momento da revisão da literatura. (GREENHALGH; PEACOCK, 2005). Portanto, com a técnica de bola de neve, foram identificados os principais estudos da área da microfinanças, pois essa é uma técnica eficaz, porque a busca nas bases por temas complexos e heterogêneos podem não trazer evidências relevantes, mas uma busca nas referências dos artigos selecionados é importante para a identificação de fontes de alta qualidade. (GREENHALGH; PEACOCK, 2005).

### 3.1.1 Revisão da Literatura com utilização da técnica Bola de Neve

Com a finalidade de melhor identificar os caminhos seguidos por pesquisadores a partir dos artigos seminais, foi também utilizado o método bola de neve partir das principais referências bibliográficas.

Uma das contribuições mais relevantes para esta pesquisa foi a de Battilana e Dorado (2010), por isso foi realizada uma busca por artigos que citaram a obra dessas autoras. A busca inicial na base da *Web of Science* encontrou 647 citações, e após selecionados os *journals* de gestão e finanças restaram 434 artigos. Entre esses,

---

<sup>5</sup> <https://www.scimagojr.com/>

apenas quatro artigos desenvolveram pesquisas que compreendiam as lógicas institucionais em microfinanças. Mesmo sendo a pesquisa de Battilana e Dorado (2010) uma referência para área de microfinanças, a maioria das pesquisas utilizaram de seus achados para desenvolver pesquisas sobre as lógicas institucionais conflitantes em diversos outros contextos. Ainda, entre os quatro artigos que citaram Battilana e Dorado (2010), apenas três foram publicados em *journals* considerados de impacto, com índice H maior que 30, e foram incorporados à revisão de literatura deste trabalho.

Outro artigo que muito contribuiu com a base teórica necessária para a argumentação central desta pesquisa foi Kent e Dacin (2013), que foi citado em 39 artigos, segundo a *Web of Science*. Entre estes, 30 artigos traziam estudos empíricos realizados no contexto das IMFs. A maioria das contribuições analisou o desenvolvimento do microcrédito através de outras lentes teóricas como a governança e o empreendedorismo, e adotaram abordagens quantitativas. Ao fim desta busca foram inseridos três artigos na base teórica.

Portanto, após verificação dos estudos encontrados, foi possível realizar a construção teórica, definir o problema de pesquisa, identificar o tipo de organização a ser estudada e definir as categorias *a priori*. No entanto, é importante ressaltar que apesar da identificação dos construtos (categorias), o estudo de caso foi a campo aberto às categorias que pudessem emergir da pesquisa. (EISENHARDT, 1989).

### **3.2 Delineamento da Pesquisa**

Para a realização da pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, pois se apresentou como a mais apropriada, por que a pesquisa qualitativa é capaz de explorar contextos reais, com casos concretos que estão acontecendo na atualidade, no momento em que estão sendo pesquisados. (FLICK, 2004). A pesquisa qualitativa pressupõe que será desenvolvida uma pesquisa em campo e que o pesquisador terá um papel fundamental como instrumento de coleta dos dados. Além disso, espera-se que o pesquisador busque diferentes fontes de dados, faça uma análise dentro de categorias estabelecidas com base na literatura, e faça um esforço para interpretar o que ele observou na coleta de dados (CRESWELL, 2010), exatamente como foi realizado nesta pesquisa.

Por ser o estudo de caso uma estratégia de pesquisa empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real (YIN, 2010), adotou-se este método por acreditar que seria efetivo na pesquisa sobre a redução de risco das instituições de microfinanças, pois é capaz de prestar maior compreensão sobre os complexos fenômenos organizacionais contemporâneos. (YIN, 2010).

Outra justificativa para a escolha desse método é que o estudo de caso, segundo Hitt *et al.* (2007), pode ser visto como uma “lente” que possibilita ao pesquisador ver vários níveis do fenômeno pesquisado, ultrapassando assim os limites que as pesquisas focadas apenas em analisar o fenômeno em um nível macro, ou em um nível micro, apresentam. Ainda, o estudo de caso explora um problema de ordem prática, o que é esperado em relação à pesquisa em Administração. (HITT *et al.*, 2007).

Após escolher o método e definir as categorias de análise, foi confeccionado o protocolo de estudo de caso, conforme indicado por Yin (2001). O mesmo encontra-se nos apêndices deste documento.

### 3.2.1 Seleção de caso

A seleção de caso para esta pesquisa foi de extrema relevância, tendo em vista que por meio do estudo de caso foi possível compreender a lógica e a relação dos construtos teóricos apresentados. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). A literatura indica que há diferentes IMFs, com diferentes focos, que ofertam o microcrédito. No entanto, com a finalidade de encontrar evidências de como a lógica institucional híbrida influencia as atividades de redução de risco em um banco comercial, definiu-se que a unidade de análise deveria apresentar as seguintes características: 1) ter uma operação de microcrédito no país, por questões logísticas e de eficiência na operacionalização da pesquisa; 2) Fazer empréstimos individuais, tendo em vista que a literatura mostra que esse modelo atualmente é o mais utilizado; E, 3) apresentar característica acentuadas no que diz respeito à influência das lógicas institucionais na operação de microcrédito, especificamente sobre a influência de uma lógica híbrida em um ambiente dominado pela lógica de lucro. Acredita-se que tal abordagem é a maior contribuição desta pesquisa, pois estudos que abordam essa questão são escassos.

Ao analisar o mercado financeiro brasileiro percebeu-se que há três grandes bancos comerciais privados em operação no país e dois grandes bancos públicos que ofertam o microcrédito. Excluiu-se os bancos públicos, pois estes apresentam características de uma lógica híbrida, tendo em vista que normalmente a missão dos bancos estatais já está relacionada à bancarização. Entre os três bancos privados, o primeiro deles tratava o microcrédito como responsabilidade social corporativa, colocando a operação de microcrédito sob a gestão do setor de *marketing*, a qual opera de maneira autônoma da operação de crédito do banco. (MARCONATTO *et al.*, 2015). Essa instituição não foi selecionada, pois a operação de microcrédito talvez não tenha sofrido grande influência da lógica de lucro, haja vista que a operação está descolada das operações de varejo da instituição.

A segunda instituição era o banco privado líder no país nessa modalidade de empréstimos, que tem uma carteira de microcrédito a mais de quinze anos, no entanto, também tem uma operação autônoma à operação de varejo do banco. O microcrédito não está no portfólio de produtos de todas as agências, sendo ofertado em apenas algumas agências que se localizam no Nordeste brasileiro. Dessa forma, exclui-se esse caso pelo mesmo motivo que o anterior, uma operação autônoma talvez não demonstre características acentuadas da influência da lógica de lucro.

Em contrapartida, a terceira instituição apresentou as características mais interessantes para chegar à resposta da pergunta desta pesquisa. Trata-se de um banco privado, que estruturou uma operação de microcrédito dentro de sua operação de varejo. Há pouco mais de cinco anos o microcrédito entrou no portfólio de produtos da instituição e a operação pode ser realizada em qualquer agência e em qualquer unidade de atendimento do banco. Os colaboradores que outrora tinham que lidar com as demandas da lógica voltada ao lucro, começaram a trabalhar com microcrédito em seu dia a dia. Por isso, esse foi o caso selecionado para a realização da pesquisa.

Para manter o sigilo acordado com a instituição, a empresa será aqui chamada de “Banco Money”. O Banco Money mantém suas atividades no país, o que possibilitou que fossem realizadas entrevistas *in loco*, facilitando também a análise por meio de observações e a coleta de documentos impressos. Além disso, a instituição trabalha exclusivamente com os modelos de contratos individuais.

Na seção de análise de resultados serão apresentadas mais informações sobre a organização. Essa escolha foi feita levando também em consideração o potencial para revelar um fenômeno, ou, no caso, categorias emergentes, que podem

contribuir para a concepção de uma teoria emergente. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). O caso selecionado apresenta esse potencial porque desafia alguns pressupostos e traz novas evidências para as discussões do campo. Além disso, este caso pode maximizar o que se pretende aprender, pois por meio de um estudo de caso único é possível aprender algo sobre o caso específico, em vez de abordar algum tipo de problema mais geral. (STAKE, 1995).

### **3.3 Coleta de dados**

Esta seção irá apresentar os métodos de coleta de dados adotados na pesquisa, as entrevistas, as fontes documentais e irá encerrar com a explicação de como ocorreu análise dos dados.

#### **3.3.1 Entrevistas**

A técnica de coleta de dados por meio de entrevistas foi escolhida para esta pesquisa, porque representa a oportunidade de focar diretamente no tópico do estudo, além de evidenciar as relações causais a partir da percepção dos entrevistados. Muitas vezes, a entrevista se torna a mais preciosa fonte de dados em estudos de caso, porque é uma técnica eficiente de coleta de valiosos dados empíricos. (YIN, 2010; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Foram realizadas entrevistas individuais, com roteiros semiestruturados, com pessoas que ocupam cargo de gestão e planejamento e com pessoas do nível operacional, que efetivamente fazem as operações de microcrédito.

A entrevista individual foi adotada como método de coleta, porque permite emergir assuntos de características únicas ao longo da entrevista, assim, é possível identificar categorias emergentes. (BAUER; GASKELL, 2010). Para orientar as entrevistas, o pesquisador fez uso de um roteiro semiestruturado, que está disponível nos apêndices. A escolha de um roteiro semiestruturado também se deu porque as categorias de análise foram muito bem definidas antes de ir a campo, prestando assim também maior possibilidade de comparabilidade dos dados. (FLICK, 2004).

As categorias e as questões foram definidas com base na literatura. Com base em Battilana e Dorado (2010), foi possível identificar o fenômeno da lógica vigente analisando as categorias: objetivos, população alvo e princípios de gestão. O



fenômeno da influência das Lógicas Vigentes foi analisado com as categorias: significados, prioridades e lógicas regionais, com base em Thornton e Ocasio (1999, 2005) e Kent e Dacin (2013). Com base em Stiglitz e Weiss (1981, 2013) e Stiglitz (1990) foram identificados os dois mecanismos da redução de riscos, avaliação e monitoramento, mais o *enforcement*. A avaliação foi analisada com as categorias de Elegibilidade, *Design* e Aprovação, e o Monitoramento foi analisado com as categorias: empréstimos crescentes, gerenciamento de *default* e abordagem. O *enforcement* foi analisado por meio da remuneração do agente e ambiente institucional e política de cobrança. (CHURCHILL, 1999). Também foi criada uma categoria emergente, em que foram alocados os possíveis achados que traziam características ou evidências *a priori* não exploradas pela literatura, após a análise dos resultados, essas categorias foram chamadas de achados-chave, e foram explicados individualmente na seção de análise dos resultados.

Antes da realização das entrevistas, o roteiro foi enviado para um pesquisador especialista em métodos qualitativos para fazer a validação, que indicou melhorias possíveis no que diz respeito à linguagem e efetividade das perguntas. Mesmo assim, os primeiros entrevistados demonstraram alguma dificuldade em compreender determinadas questões, o que exigiu que fossem feitas algumas adaptações conforme as entrevistas iam ocorrendo. Esses mecanismos são importantes de serem observados, pois proporcionam a validade de conteúdo e a validade do roteiro. (SACCOL *et al.*, 2012).

A relação de entrevistados é apresentada no quadro que segue.

Quadro 4: Relação de entrevistados

(Continua)

Nome	Sexo	Idade	Cargo	Nível	Formação	Tempo Empresa	Duração
Entrevistado 1	F	34	Gerente unidade	Operacional	Administração	13 anos	0:30:31
Entrevistado 2	M	34	Gerente unidade	Operacional	Administração	14 anos	0:25:34
Entrevistado 3	M	31	Gerente contas	Operacional		4 anos	0:43:06
Entrevistado 4	M	33	Gerente agência	Operacional	Matemática	9 anos	0:35:15
Entrevistado 5	M	29	Gerente unidade	Operacional	Administração	10 anos	00:23:47
Entrevistado 6	M	32	Coordenador	Estratégico	Administração	10 anos	00:59:43

Entrevistado 7	M	34	Coordenador	Estratégico	Administração	14 anos	00:59:30
Entrevistado 8	M	42	Gerente chefe	Estratégico		19 anos	00:45:38
Entrevistado 9	M	32	Coordenador	Estratégico	Gestão Bancária	11 anos	00:41:03
Entrevistado 10	M	26	Coordenador	Estratégico		10 anos	00:28:45
Entrevistado 11	M	50	Gerente unidade	Operacional	Administração	29 anos	00:22:44
Entrevistado 12	F	42	Gerente unidade	Operacional	Administração	19 anos	00:29:40
Entrevistado 13	F	38	Gerente unidade	Operacional	Contabilidade	18 anos	00:25:40
Entrevistado 14	M	28	Gerente unidade	Operacional	Administração	8 anos	00:39:08
Entrevistado 15	F	29	Gerente unidade	Operacional	Administração	17 anos	00:33:32
Entrevistado 16	F	28	Gerente unidade	Operacional	Direito	28 anos	00:16:51

---

Fonte: O autor (2019).

Quanto aos respondentes de nível operacional, foram considerados apenas os entrevistados que já haviam realizado ao menos uma operação de microcrédito e que apresentavam um nível de conhecimento mais aprofundado sobre o tema, pois assim foi possível extrair informações relevantes sobre o fenômeno do microcrédito. (YIN, 2010). No nível operacional foram entrevistados gerentes de unidades e gerentes de contas, que são responsáveis pelo atendimento aos clientes e comercialização dos produtos e serviços do banco.

Apesar de o Banco Money apresentar um número de quase 100 mil colaboradores, destes, em torno de 30 mil trabalham em atividades administrativas ou de suporte à área comercial. Dentre os outros, poucos são os colaboradores que conhecem o microcrédito. Durante a pesquisa, foi identificado que as operações de microcrédito são mais incentivadas nas chamadas Unidades de Atendimento. Dessa forma, voltou-se os esforços a entrevistar os gerentes dessas unidades.

As Unidades de Atendimento se distinguem das agências, pois são pequenas unidades de negócios, que contam com no máximo três funcionários, sendo um deles obrigatoriamente um gerente, e normalmente estão localizadas em cidades pequenas, de até 30 mil moradores. Ao ponto que as agências costumam ter mais de três colaboradores, vários gerentes de contas, que normalmente estão localizadas em

grandes centros urbanos. O Banco Money tem em torno de 2.000 Unidades de Atendimento espalhadas por todo o Brasil, e cada unidade se reporta a uma agência.

No estado do Rio Grande do Sul, há em torno de 90 unidades, em que 9 deles foram entrevistados, o que representa 10% das Unidades de Atendimento do estado. A escolha por fazer as entrevistas nesse estado se deu porque os pequenos e micronegócios apresentam participação acima da média nacional na geração de emprego e renda, além de proporcionar facilidade logística, tendo em vista a limitação de tempos e recursos para realizar a pesquisa.

Nas unidades de atendimento, as entrevistas ocorreram de forma presencial e, mesmo em unidades com mais de um colaborador, foram entrevistados apenas os gerentes, pois são os gerentes que efetivamente fazem o microcrédito, desde a prospecção do cliente até o acompanhamento dos devedores. O segundo e o terceiro colaborador das Unidades de Atendimento, quando há, costumam desempenhar a função de assistentes, dando apoio às atividades comerciais desenvolvidas pelos gerentes. Também foram entrevistados um gerente de agência e um gerente de contas, que desenvolvem as mesmas atividades que os gerentes das unidades, só que no ambiente de uma agência bancária.

Quanto aos respondentes de nível estratégico, que são profissionais que trabalham especificamente com a gestão do microcrédito na instituição, na matriz da organização, foram realizadas entrevistas com as cinco pessoas que formavam a equipe da gestão do produto, quatro coordenadores e seu líder, que ocupava o cargo de gerente-chefe. A instituição é departamentalizada, e cada departamento costuma fazer gestão de um produto específico do banco. Os departamentos fazem a gestão dos produtos e passam as demandas comerciais para o operacional, que são as agências e as unidades de atendimento. Toda equipe da área da gestão do microcrédito foi entrevistada pessoalmente, *in loco*, na sede do banco na cidade de São Paulo-SP. Isso foi importante para a pesquisa, pois os colaboradores de nível estratégico são atores relevantes no processo (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), além de ter enriquecido a amostra, tendo em vista que não há muitos gerentes e colaboradores de nível operacional que demonstram conhecimento sobre o microcrédito.

Dessa forma, foram realizadas 16 entrevistas que ocorreram entre o mês de outubro de 2018 e o mês de março de 2019. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, respeitando os termos do documento “Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido”, que se apresenta nos apêndices. Para dar mais confiabilidade à pesquisa, foram escolhidos atores chaves, que são respondentes com conhecimentos que proporcionaram informações suficientemente relevantes.

### 3.3.2 Fontes documentais

A análise documental proporciona ao pesquisador um entendimento histórico do fenômeno ao analisar fontes que não receberam nenhum tratamento científico, como sites, jornais e revistas. Além de confrontar as evidências oriundas de outras fontes, de forma a confirmar ou contradizer as informações colhidas. (YIN, 2010). A análise documental desta pesquisa se deu com base em: 1) Site institucional, 2) Relatório de desempenho, voltado a acionistas e comunidade em geral; 3) Material de marketing impresso, voltado ao público externo, aos clientes e 4) Material interno “não confidencial”, voltado a público interno da organização.

A contribuição dos documentos é mais bem explicada na Quadro 5, que segue.

Quadro 5: Relação de documentos analisados

Quantidade	Documentos	Características observadas	Elemento teórico
1	Site da instituição	Objetivo, População alvo, Princípios de gestão.	Identificação LI vigente
1	Relatório de Desempenho	Desempenho financeiro do microcrédito	Identificação LI vigente, Influência das LIs.
3	Flyer, encarte e material impresso para público externo.	Relacionamento com público-alvo, Condições, prazos e taxas de juros.	Identificação LI vigente, Processo de microcrédito, Influência das LIs
1	Lâminas de apresentação do produto para público interno	<i>Design</i> do processo, Características do produto	Identificação LI vigente, Processo de microcrédito, Influência das LIs.
2	Normas e regras operacionais escritas para o público interno	Mecanismos de redução de risco	Avaliação, monitoramento e <i>enforcemnt</i>

Fonte: O autor (2019).

### 3.3.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita pelo método de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2009), é uma técnica que se baseia em procedimentos sistêmicos e objetivos que, além de descrever o conteúdo da mensagem enviada pelo entrevistado, também busca obter inferências de conhecimento. Ou seja, analisa o que foi dito, com base no referencial teórico e identifica relações entre o conteúdo da mensagem e a teoria ou a falta delas.

A três etapas dos métodos foram seguidas (BARDIN, 2009). Primeiramente, a pré-análise se deu após o término das entrevistas. Foi necessário transcrever as gravações, pois foi no *software* Nvivo que as análises começaram a ser feitas. No *software* foram criadas as categorias que haviam sido predefinidas pela literatura.

Após isso, começou a segunda etapa da análise, a exploração dos dados. Talvez esse tenha sido o momento mais moroso da análise, em que era analisada entrevista por entrevista, procurando categorizar corretamente o conteúdo, com muita atenção para que não escapasse alguma categoria emergente. A lista com todas as categorias de análise e questões será apresentada no Quadro 6:

Quadro 6: Categorias e questões

(Continua)

Fenômeno Observado	Mecanismos - Categorias	Subcategorias 1 (destacado)	Subcategorias 2	O que analisar?	Fonte documental	Questões
Identificação do Entrevistado				Perfil, motivação, crenças, valores. Identificar a orientação - lucro ou social.		1. Nome, Idade, Formação acadêmica, Cargo, e Tempo de empresa. 2. Me conte sobre a sua história nessa organização. (quanto tempo trabalha, por que trabalha, qual a missão, valores, motivação)
Processo de microcrédito				Como ocorre o processo.	Docs. – Lâminas e materiais impressos	3. Descreva o processo de microcrédito. 3.1 Me conte sobre seu histórico de envolvimento com o Microcrédito.
Identificar LI vigente - Lucro ou social.  (BATTILANA E DORADO, 2010)	<u>Objetivo</u>  <u>População Alvo</u>  <u>Princípios de Gestão</u>	Quadro 1: Comparação entre lógica bancária, social e híbrida. Fonte: adaptado de Batillana e Dorado (2010).		Como equilibra o caráter social com o resultado financeiro - Se é voltada mais ao lucro ou ao social.  Como os cliente são vistos - Mais como clientes, ou mais como "necessitados".  Mais voltado a maximização de lucros ou impacto social.	Site das IMFs, Relatório de Resultados Financeiros e Relatório Social.	4. Qual é o objetivo da operação de microcrédito? (o que é mais importante, o que é menos importante) 5. Quem é o público-alvo do microcrédito? (Como é o relacionamento, Como é a abordagem, Como chegam até a Instituição) 6. Cite alguns princípios que norteiam a operação de microcrédito.

(Continuação)

Fenômeno Observado	Mecanismos - Categorias	Subcategorias 1 (destacado)	Subcategorias 2	O que analisar?	Fonte documental	Questões
	Significados	Atribui os poderes de <b>liderança e autoridade</b> , através de <b>cargos, funções hierárquicas e papéis</b> dentro da organização. (THORNTON E OCASIO, 1999, 2005)		Estrutura da operação. Quem são as lideranças e autoridades formais. Quais são os papéis das pessoas envolvidas no microcrédito.	Site e Docs. com info. sobre hierarquia.	7. Como é a estrutura hierárquica da operação de microcrédito? (funções) 8. Como é a autonomia da operação? (Se reporta a outra área, e a autonomia/sustentabilidade financeira?) 09. Quem é a pessoa mais influente quando o assunto é o Microcrédito? Por quê?
Influência das LIs.  (THORNTON E OCASIO, 1999, 2005) (KENT E DACIN, 2013)	Prioridades	Indivíduos tomadores de decisão devem definir um conjunto limitado de <b>questões a atender</b> . (THORNTON E OCASIO, 1999, 2005)		O que é tratado com o prioridade.		10. O que é tratado como prioridade? (E o que é menos importante?)
	Lógicas Regionais	Composta por <b>valores, crenças, regras e suposições</b> . (THORNTON E OCASIO, 1999, 2005)		Explorar as crenças e valores da IMFs e dos indivíduos.		11. Me diga alguns valores envolvidos nessa operação. (Como os vê? Esses valores existem na prática? Estão alinhados com os seus e os da equipe? - Crenças e suposições) 12. Quais são as regras do microcrédito? (Formais e Informais, desenho do processo, como se relacionam com as regras?)

(Continua)

(Continuação)

Fenômeno Observado	Mecanismos - Categorias	Subcategorias 1 (destacado)	Subcategorias 2	O que analisar?	Fonte documental	Questões		
Avaliação  (STIGLITZ E WEISS, 1981) (STIGLITZ, 1990) (STIGLITZ e WEISS, 2014)	Elegibilidade  (CHURCHILL, 1999)	<b>Caráter</b> diz respeito à determinação para pagar a dívida e pode ser compreendido como a integridade, a estabilidade e/ou a honestidade. É analisado através de:  (BEAULIEU, 1994) (CHURCHILL, 1999)	Entrevistas	Como ocorre	Docs – Normas internas	13. Como são as entrevistas com os tomadores de empréstimo? (quem faz, como é a abordagem, o que observa, há orientação) 14. Como é feita a checagem cruzada? (fontes externas, sistema, pessoas, quem são?) 15. Como é a atuação dos Agentes de crédito? (Quem são, formação, nível educacional, compreensão do negócio e do cliente)		
							Desenvolvimento de relacionamento	
							Como ajuda a preencher formulários	
			Visitas do agente de crédito				Como verifica in loco a situação do negócio	
							Como coleta informações subjetivas sobre a confiabilidade	
							Como define o tipo de crédito adequado	
							Como presta educação sobre a correta utilização do crédito	
							Checagem cruzada	Como cruza informações
							Avaliação da Comunidade	Entrevista vizinhos, amigos e consumidores
							Conhecimento do Agente	Como a subjetividade do agente influencia
			Registros financeiros		Docs - Normas internas	16. Como é feita a análise da capacidade de repagamento do tomador do empréstimo? (análise documental, análise subjetiva, pesquisa a comunidade)		
		<b>A Capacidade de Repagamento</b> é a capacidade financeira de honrar o pagamento do empréstimo contraído	Fator Experiência	Como é analisada a capacidade de pagamento. Se embasa apenas em registros ou abre espaço para avaliação subjetiva.				
		Visitas						
		Verificação de dividas						
		(BEAULIEU, 1994) (CHURCHILL, 1999)	Conhecimento da comunidade sobre o negócio					

(Continua)



(Continuação)

Fenômeno Observado	Mecanismos - Categorias	Subcategorias 1 (destacado)	Subcategorias 2	O que analisar?	Fonte documental	Questões	
Avaliação  (STIGLITZ E WEISS, 1981) (STIGLITZ, 1990) (STIGLITZ e WEISS, 2014)	Elegibilidade	O <b>Colateral</b> é uma fonte alternativa que o emprestador tem para conseguir reembolsar o empréstimo. Os determinantes do colateral são:  Difícilmente as garantias são exigidas, servem para produzir pressão psicológica a não ser que o cliente inadimplente seja percebido como oportunista.	Missão institucional	Se exige mais ou menos colateral (LucroXsocial).	Site da IMF e Docs.	17. Como as garantias influenciam a concessão de crédito? E como são exigidas em caso de calote? (É obrigatório, tamanho, renda, tipo/ramo do negócio, tipo empréstimo, custos)	
			Tamanho do Empréstimo	Como tamanho do montante influencia na exigência de colateral			
			Nível de renda	Se aos mais pobres é exigido mais garantias, como bens e avalistas.			
	(CHURCHILL, 1999)			Tipo de negócio	Como o ramo da atividade influencia na exigência de colateral	Site da IMF e Docs.	18. Como as condições econômicas atuais e perspectivas futuras impactam na concessão do crédito? (Economia nacional, regional e do setor)
				Tipo de empréstimos	Como o tipo de empréstimo influencia na exigência de colateral		
				Macroeconômicas	Influência do cenário econômico atual e perspectiva da economia futura.		
		Condições econômicas predominantes, por exemplo, o ciclo de negócios.  (BEAULIEU, 1994)	Econômicas locais				
		Capital são os fundos que o mutuário possa dispor para gerar fluxo de caixa. É avaliado com base em:  Nos mercados formais de crédito, as demonstrações contábeis são essenciais para que se possa analisar de forma mais eficaz se os mutuários realmente poderão cumprir com o pagamento dos empréstimos. (BEAULIEU, 1994)	Setor produtivo				
			Fluxo caixa e renda familiar.	Influência do fluxo de caixa e renda familiar na concessão.	Docs internos	19. Como as reservas de capital do tomador influenciam na análise? (Como são verificadas, Bancos e Renda familiar)	
			Existência de contas bancárias.	Influência do fluxo de caixa e renda familiar na concessão.			

(Continua)

(Continuação)

Fenômeno Observado	Mecanismos - Categorias	Subcategorias 1 (destacado)	Subcategorias 2	O que analisar?	Fonte documental	Questões
Avaliação (STIGLITZ E WEISS, 1981) (STIGLITZ, 1990) (STIGLITZ e WEISS, 2014)	Design do processo e do produto.  As IMF's tendem a fazer poucas exigências para liberar o empréstimo e adotarem uma postura mais inclusiva do que restritiva nesse momento do processo.  (CHURCHILL, 1999).	<b>Calendários de repagamento</b> , são ajustados ao fluxo de caixa dos clientes.	<b>Calendários de repagamento</b> , são ajustados ao fluxo de caixa dos clientes.	Como os calendários são ajustados a necessidade dos clientes.		
		<b>Produto correto ao cliente correto</b> , para entender melhor o cliente e aumentar a qualidade dos serviços oferecidos, diminuindo assim o risco.	Conhecimento do cliente	Como a IMF conhece melhor o cliente e oferece o crédito certo no momento certo.		20. Como é organizado o processo de concessão e pagamento do empréstimo? (Calendário de pagamentos, Capacidade de pagamento, Fluxo de caixa, Como é analisada a necessidade do cliente, Produto e Tamanho do empréstimo, Como são os juros, Como são definidos)
		<b>Flexibilização do tamanho do empréstimo</b> , permitindo que os empréstimos maiores sejam capazes de subsidiar os empréstimos menores.		Como a IMF utiliza a flexibilização do tamanho do empréstimo para conceder crédito.		
			Missão da IMF Tamanho do empréstimo Estrutura de custos Fontes de capital Concorrência			

(Continua)

(Continuação)

Fenômeno Observado	Mecanismos - Categorias	Subcategorias 1 (destacado)	Subcategorias 2	O que analisar?	Fonte documental	Questões
Avaliação  (STIGLITZ E WEISS, 1981) (STIGLITZ, 1990) (STIGLITZ e WEISS, 2014)	<b>Aprovação</b> , depende de três coisas:  (CHURCHILL, 1999)	<b>Tamanho do empréstimo</b> , quanto maior for o empréstimo, mais níveis de análise serão exigidos, elevando assim a exigência documental e o número de visitas do agente de crédito.  <hr/> <b>Cliente antigo</b> , tem o processo de aprovação de crédito simplificado.  <hr/> Cliente com bom <b>Histórico de crédito</b> tem processo agilizado	Como essas características influenciam a aprovação.			21. Quais são as coisas que agilizam aprovação do crédito? E que atrasam? (Tamanho, Cliente antigo, Histórico)
Monitoramento  (STIGLITZ E WEISS, 1981) (STIGLITZ, 1990) (STIGLITZ e WEISS, 2014)	<b>Acesso empréstimos crescentes</b> - anuência proporciona possibilidade de o cliente fazer novos empréstimos, de forma crescente. Proporciona:  (CHURCHILL, 1999)	<b>Melhoria da qualidade</b> de portfólio de clientes  <hr/> <b>Redução custos</b> transações		Como o acesso a empréstimos crescentes são operacionalizados		22. Como os clientes são acompanhados? (Empréstimos crescentes, Controle de devedores, Abordagem dos devedores)

(Continua)



Após a identificação das categorias, foi verificado o efeito da LI vigente na organização da seguinte forma, primeiro, estabeleceram-se parâmetros de análise com base no referencial teórico que trazia evidências de como IMFs voltadas ao lucro e híbridas se comportam no campo das microfinanças. Levou-se em consideração que quanto mais similar aos métodos tradicionais fossem os mecanismos de redução de risco, maior seria a influência da lógica de lucro, e, de forma oposta, quanto maior fosse a similaridade com IMF híbridas, maior seria a influência da LI híbrida no processo.

Em segundo lugar, para fazer uma análise mais acertada, foram identificadas as influências dos mecanismos que impactam na LI, significados, prioridades e lógicas regionais e como cada mecanismo da LI impacta nos mecanismos de redução de risco, que são a avaliação, monitoramento e *enforcement*. O Quadro 7 apresenta os parâmetros adotados em tal abordagem.

Quadro 7: Parâmetros de comparação LI e mecanismos

Mecanismo de redução risco X Mecanismos impactam LI vigente	Significados		Prioridades		Lógicas regionais		Referências	Fonte principal e triangulação
	IMFs lucro	IMFs híbridas	IMFs lucro	IMFs híbridas	IMFs lucro	IMFs híbridas		
Influência das Lis na Avaliação	Grande influência dos que ocupam cargos mais altos. Colaboradores vislumbram uma carreira dentro da organização, através do cumprimento de metas e objetivos.	Os colaboradores das IMFs costumam ser pessoas das comunidades atendidas. Os proponentes costumam ter laços de relacionamento com agentes de crédito e outros clientes.	Priorizam empréstimos que geram mais resultados financeiros. Priorizam uso de garantias para diminuir o risco de <i>default</i> . Clientes precisam apresentar registros financeiros para comprovar capacidade de pagamento.	Procuram emprestar para microempresários ou empreendedores individuais que não tem acesso a empréstimos em bancos tradicionais. Empréstimos podem ter garantia para criar uma obrigação moral.	Empréstimo mediante apresentação de documentos formais por que o cliente é visto como uma fonte de renda arriscada. Empréstimos devem gerar ganhos financeiros para a instituição.	Cliente deve estar enquadrado no público-alvo. Análise é mais subjetiva e leva em consideração o potencial do negócio. Deve gerar ganhos financeiros para a organização e para o cliente.	Stiglitz; Weiss (1981); Stiglitz (1990); Beaulieu (1994); Churchil (1999); Cull <i>et al.</i> (2009); Battilana e Dorado (2010)	Entrevistas X documentos.
Influência das Lis no Monitoramento	Carteiras com altas taxas de <i>default</i> não são bem vistas por superiores hierárquicos. Gerentes costumam controlar <i>default</i> para entregar melhor resultado aos gestores.	É importante fazer o controle do <i>default</i> para manter a saúde financeira. Agentes de crédito costumam fazer visitas periódicas aos clientes.	Controlar se o cliente está pagando corretamente. Identificar oportunidade de novos negócios. Entrar em contato com o cliente para ofertar mais serviços e produtos da instituição.	Controlar os pagamentos e verificar o desenvolvimento do cliente. Apoio ao desenvolvimento do cliente. Trabalhar a educação financeira/empreendedora.	Cliente é monitorado para não se tornar devedor. Manter relacionamento para ofertar mais produtos e serviços.	Cliente deve ser orientado em como melhor investir o recurso. É necessário acompanhar o desenvolvimento do cliente para mensurar impacto social.	Stiglitz; Weiss (1981); Stiglitz (1990); Churchil (1999); Kent; Dacin, (2013); Im;Sun (2015); Khavul <i>et al.</i> (2013)	Entrevistas X documentos.
Influência das Lis no Enforcement	Costumam ter estruturas especializadas em cobrança com base na legislação vigente. Gerentes se envolvem em cobrança quando há potencial de retomada de grandes montantes.	O próprio agente de crédito faz o controle do <i>default</i> . Não costumam despendem de grandes montantes para investir em estruturas ou contratar profissionais especializados em cobrança.	Receber a totalidade do valor emprestado com o menor custo e no menor tempo possível. O <i>enforcement</i> é um importante meio para recuperar o valor empestado.	Receber o valor emprestado, procurando causar o menor impacto possível na vida financeira do cliente. O <i>enforcement</i> é utilizado para educar o cliente através do exemplo.	Rígido controle de <i>default</i> . <i>Default</i> é visto como algo negativo e pode prejudicar a imagem organizacional dos gerentes.	Busca uma cobrança amigável e aciona legislação para cobrar quando percebe que não terá sucesso com base na cobrança amigável.	Stiglitz; Weiss (1981); Stiglitz (1990); Beaulieu (1994); Churchil (1999)	Entrevistas X documentos.

Fonte: O autor (2019)

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir desta seção serão apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, serão apresentados o caso, o processo do microcrédito do Banco Money, as evidências da lógica vigente e finalmente como a lógica híbrida influenciou, ou permeou, a lógica voltada ao lucro, por meio de análise da influência em cada mecanismo de redução de risco: avaliação, monitoramento e *enforcement*.

### 4.1 O caso

Algumas informações sobre o banco foram ocultadas em função do compromisso acordado com a instituição de não identificá-la. De qualquer forma, serão apresentadas algumas características da organização para melhor compreensão do caso. O Banco Money é um grande banco brasileiro, que mantém suas operações apenas no país. A instituição tem em torno de 70 anos de fundação e tem sede na cidade de São Paulo-SP, e tende a atender os clientes por agências e Unidades de Atendimento.

O demonstrativo de resultados publicado pela instituição no ano de 2017, o mais recente até o momento da redação deste trabalho, apresenta que o Banco alcançou um lucro líquido superior ao valor de R\$ 8 bilhões. O Banco é constituído por um grande grupo econômico, formado por empresas que prestam serviços financeiros e comercializam produtos bancários. O conglomerado que forma a instituição atende atualmente cerca de 70 milhões de clientes, sendo que 25 milhões têm conta corrente.

#### 4.1.1 A operação de microcrédito em números

O microcrédito é ofertado tanto a clientes PF – Pessoa Física, quanto a PJ – Pessoa Jurídica em duas modalidades, financiamento e capital de giro. O financiamento é utilizado para adquirir bens e o capital de giro para aplicar capital na atividade fim do tomador. A operação, denominada de Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) iniciou em 2012 e até 2017 havia somado R\$ 581 milhões de saldo

de valor emprestado. Nesse período foram atendidos 51.828 clientes, com operações com valor médio de R\$ 3.434,54.

Com base no relatório de resultados, documento disponibilizado a investidores e ao público em geral, que traz diversas informações sobre o banco, a instituição apresentou os números de sua carteira de microcrédito:

Tabela 1: Dados da carteira de microcrédito

Descrição		Público alvo	Dez/16		Dez/17	
			(R\$)	Qtde.	(R\$)	Qtde.
Pessoa Física - PF	Empréstimos para clientes de baixa renda.	Clientes	16.730.522	8.272	53.701.350	22.040
		Correntistas Pessoa Física e Microempreendedores PF				
Pessoa Jurídica - PJ	Empréstimos para micro empreendedores de baixa renda.	Microempreendedores Correntistas PJ	6.679.424	1.737	56.409.600	12.468
<b>Total</b>			<b>23.403.945</b>	<b>10.009</b>	<b>110.110.950</b>	<b>34.508</b>

Fonte: Adaptado do Relatório de Resultados (2019).

Com base no relatório de 2017, é possível perceber que o Banco Money apresentou uma variação de 370% no saldo médio da carteira em 2017, além de um aumento percentual de 245% no número de operações de crédito.

Para enriquecer a análise, serão apresentados na Tabela 2 os dados de outras carteiras de crédito da instituição.

Tabela 2: Comparação da carteira de microcrédito (Continua)

Carteira	Dez 2017	Varição 2017 X 2016	Valor percentual do Microcrédito perante esta carteira	Varição do Microcrédito 2017 X 2016
Crédito Pessoal Pessoa Física (PF)	16.354 bilhões	- 8,5%	0,67%	
Financiamentos Imobiliários (PF)	33.687 bilhões	4,3 %	0,33%	
<b>Total das carteiras de Crédito PF</b>	175.469	2,0%	0,06%	370%
Capital de giro para empresas (PJ)	40.075	-12,8%	0,27%	
Financiamentos Imobiliários PJ	27.179	-7,8%	0,41%	



<b>Total</b> das carteiras de crédito PJ	317.462	-7,4%	0,03%
<b>Total carteiras PJ e PF</b>	<b>492.931</b>	<b>-4,27%</b>	<b>0,02%</b>

Fonte: Relatório de Resultados Banco Money (2018).

Com base nesses dados, é possível observar que a carteira de microcrédito teve grande crescimento quando comparada com as principais carteiras de crédito da instituição, com uma variação de 370% contra 4,3% da carteira de crédito imobiliário pessoa física, por exemplo, que teve a maior variação entre os anos de 2016 e 2017. O microcrédito apresentou um alto crescimento ao mesmo tempo em que a maioria das carteiras de crédito apresentou variação negativa, ou seja, decresceu no mesmo período. No entanto, o microcrédito ainda tem uma participação irrelevante no montante total emprestado pelo banco, representando apenas 0,06% do valor total da carteira de crédito Pessoa Física (PF), 0,03% da carteira PJ (Empresas) e 0,02% da carteira PF e PJ juntas.

Essa situação é importante de ser observada pois indica que o microcrédito não é prioridade na operação do Banco Money, tendo em vista a modesta participação no resultado da organização. No Relatório de Resultados, documento que serve para atrair acionistas, não fica claro se o microcrédito compõe a carteira PF ou PJ, ou ambas, mas o resultado da carteira de microcrédito é apresentado na seção chamada de “Benefícios Sociais”.

Dessa forma, preocupando-se em apresentar um bom desempenho econômico e atrair mais acionistas, a instituição demonstra estar imersa em um ambiente fortemente direcionado ao viés do lucro. A carteira de microcrédito, que poderia vir a exigir uma adoção de uma lógica híbrida ainda é muito incipiente, e é apresentada aos acionistas como uma ação social do banco. Talvez isso ocorra para justificar a baixa participação de mercado no microcrédito, tendo em vista que a instituição costuma ser líder em crédito em outras carteiras. De qualquer forma, com base nesses dados de desempenho financeiro, aparentemente a lógica híbrida não conseguiu permear o mercado dominado pela lógica de lucro. Nas seções que seguem serão analisadas as influências das LIs nos processos internos, a iniciar pelo processo operacional descrito na sequência.

#### 4.1.2 O processo operacional de Microcrédito

Esta seção cumpre com o objetivo específico número 1: *Mapear o processo de microcrédito da IMF.*

O processo operacional do microcrédito é feito pelos gerentes nas agências e nas Unidades de Atendimento, e destina-se a correntistas Pessoa Física ou Pessoa Jurídica. Com base nas entrevistas e nos documentos não confidenciais da instituição, o processo resume-se nos passos descritos no Quadro 10.

Quadro 8: Processo de microcrédito do Banco Money

(Continua)

<b>1.Contato Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente vai até agência ou Gerente de Unidade/ de agência/ de contas vai prospectar clientes.</li> </ul>
<b>2.Análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente verifica o enquadramento do cliente.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cliente não pode ter empréstimos que somem mais de R\$ 40.000,00 em qualquer outra operação, de qualquer outra instituição, a não ser que seja crédito imobiliário.</li> <li>○ Não pode ter dividas registradas no sistema nacional de proteção ao crédito.</li> </ul> </li> <li>• Cliente que tiver conta corrente: deve assinar o termo de “Declaração de Microempreendedor PF/PF”. Nesse documento o cliente afirma que não tem empréstimos acima de R\$ 40.000,00, exceto crédito imobiliário.</li> <li>• Cliente que não tem conta corrente: deve assinar o termo de “Levantamento Socioeconômico - LSE para Clientes não Correntistas”.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posteriormente, abre-se a conta. O Crédito não é feito para não-correntistas.</li> </ul> </li> <li>• O cliente deve ser visitado antes de liberar o crédito e em in loco deve ser preencher o LSE. Esta visita raramente é feita pelos gerentes.</li> <li>• As propostas podem passar por análise do “Comitê de Crédito” da agência, para análise da concessão do empréstimo. Mas, é uma etapa obrigatória apenas para valores acima de R\$5.000,00. Não há critérios pré-estabelecidos, o gerente da agência consulta os gerentes de contas e de unidades, e faz uma análise subjetiva.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se o sistema de crédito não aprovar as condições, a agência pode enviar para alçada superior, como Gerência Regional e Diretoria Regional, que também fará uma análise subjetiva com base nas informações concedidas pela agência.</li> <li>○ O julgamento final é sempre feita pelo Departamento de Empréstimos e Financiamentos do banco.</li> </ul> </li> </ul>
<b>3.Retorno ao cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após a liberação do crédito, o gerente deve fazer uma visita in loco ao cliente para preencher o “Formulário de Acompanhamento”. Deve observar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Como o recurso foi aplicado</li> </ul> </li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Melhorias feitas no estabelecimento através do recurso emprestado</li> <li>○ Aquisição de novos produtos para comercialização</li> <li>○ Aquisição de produtos para estoque</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mais uma vez, essa visita raramente acontece.</li> </ul>
<b>Características:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais uma vez, essa visita raramente acontece</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tx. Juros PJ: entre 2,7% e 4,0% ao mês. Tx. Juros PF: entre 3,49% e 4% ao mês. Valores máximos PJ: R\$ 5.000,00 (1ª operação), 10.000,00 (2ª operação) e 15.000,00 (3ª operação). PF: R\$ 3.000,00 (1ª operação), 6.000,00 (2ª operação) e 9.000 (3ª operação).</li> <li>• Após quitar uma operação, o cliente tem acesso a valores maiores, podendo fazer até 3 operações de empréstimos no mesmo contrato.</li> </ul>

---

Fonte: O autor (2019).

No entanto, o processo descrito acima diz mais respeito ao que deveria ser feito do que ao que realmente acontece, tendo em vista que conforme as entrevistas avançaram, foi possível identificar que as visitas nem sempre são realizadas. Alguns gerentes, inclusive, apesar de tentar demonstrar ao entrevistador que agem conforme as regras da instituição, em alguns momentos, deixaram transparecer que os formulários são preenchidos por causa de uma demanda legal da instituição. Ou ainda, que os formulários são preenchidos apenas quando há alguma auditoria interna.

Essas características evidenciaram que apesar de o banco impor regras para alinhar a operação de microcrédito conforme as IMFs híbridas, como por exemplo, fazendo visitas e levantamento de dados socioeconômicos dos clientes para melhor compreender as necessidades, na realidade os gerentes acabam não seguindo essas regras. É importante ressaltar que as regras e normas da operação são definidas internamente com base na legislação específica que regula o microcrédito no país. Os colaboradores de nível estratégico demonstram compreender as obrigações legais da instituição e demonstram fazer algum esforço para cumpri-las, no entanto, aparentemente falta sinergia com o operacional.

Dessa forma, no processo do microcrédito, a lógica lucro foi pouco permeada pela lógica híbrida, tendo em vista que apesar de existirem regras e normas que orientam os gerentes a realizarem atividades essenciais do microcrédito, como visitas *in loco* e análise socioeconômica dos clientes, os gerentes acabam muitas vezes

ignorando essas atividades. Há outras características do processo que corroboram com essa análise, mas serão apresentadas mais adiante, quando o texto trouxer a análise dos mecanismos de redução de risco.

#### 4.1.3 Missão, Visão e Valores do Banco Money

Com base no Relatório Integrado 2017, a missão, visão e valores da instituição são apresentados no quadro, como segue:

Quadro 9: Missão, Visão e Valores do Banco Money

<b>MISSÃO</b>	Contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis.
<b>VISÃO</b>	Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado.
<b>VALORES</b>	<p><b>Cliente</b> como razão da existência da Organização.</p> <p><b>Ética</b> em todas as atividades e relacionamentos.</p> <p><b>Transparência</b> nas informações necessárias às partes interessadas.</p> <p>Crença no valor e na capacidade de <b>desenvolvimento das pessoas</b>.</p> <p><b>Respeito</b> à dignidade e à diversidade do ser humano.</p> <p><b>Responsabilidade socioambiental</b>, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável.</p>

Fonte: Site da instituição (2019).

#### 4.1.4 Gerentes em vez de Agentes de Crédito

Antes de iniciar a análise, se faz relevante destacar que não há agentes de crédito em todas as regiões do país, contrariamente à rede de atendimento da instituição que atende todo o território nacional. As únicas regiões que têm agentes de crédito são os estados da Bahia, na região Nordeste do Brasil, o estado do Tocantins, na região Norte, e duas comunidades localizadas na cidade de São Paulo-SP, na região Sudeste.

Ainda, o modelo de contratação dos agentes de crédito é algo sem precedentes na literatura, pois a instituição terceiriza o serviço dos agentes. São contratadas empresas que prestam serviços de “correspondentes bancários” e ficam

responsáveis por contratar e treinar pessoas que trabalham como agentes. A instituição justifica não ter agentes de crédito em todo o território por questões estratégicas. Onde não há agentes, os gerentes de agências, ou das Unidades de Atendimento, acabam fazendo todo o trabalho que envolva microcrédito, desde a oferta, o acompanhamento e a cobrança, em caso de calote.

## **4.2 Evidências da Lógica Vigente**

Com base nas indicações de Battilana e Dorado (2010), é possível identificar se a lógica vigente em uma IMF está mais voltada ao lucro ou ao social, analisando algumas características-chave. Dessa forma, foi possível identificar que no Banco Money a LI vigente é fortemente voltada ao lucro, pois esse é o objetivo maior da instituição. Algo que era esperado, tendo em vista que se trata de um dos maiores bancos do país e a lógica vigente no mercado financeiro é o da rentabilidade, o lucro.

Ao analisar os documentos da instituição, o banco indica que a missão da organização é “contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis”. Apesar de citar o desenvolvimento sustentável, a busca pelo bem-estar social não está presente nas políticas da organização, haja vista que a missão é a oferta e venda de produtos financeiros, não o desenvolvimento social.

No que diz respeito à visão, a instituição busca posicionar-se como líder no mercado em que atua. Essas duas evidências da lógica de lucro se relacionam com a análise dos dados financeiros, pois fica evidente que a lógica voltada ao lucro é predominante, tendo em vista que o banco é uma das empresas mais rentáveis do país. O foco em crescer e alcançar cada vez mais resultado financeiro é tipicamente observado em organizações voltadas ao lucro, ao ponto que IMFs híbridas buscam crescimento atrelado ao bem-estar social de seus clientes.

Soma-se a isso também as informações apresentadas no Relatório de Resultados, que deixa claro que o Banco Money tem forte orientação à busca de crescimento constante das carteiras de crédito e de domínio de mercado. A instituição acredita fortemente no seu poder de escala, investe em uma ampla rede de atendimento para atender a todos os públicos e tem produtos para todos os as classes

sociais, como é possível perceber na carta feita pelo presidente do banco, apresentada no já mencionado relatório:

*Para superar as expectativas e manter o crescimento sustentável, o banco segue buscando integrar seus princípios ao planejamento estratégico, visando oferecer, cada vez mais, produtos e serviços diversificados e uma extensa e bem distribuída rede de atendimento qualificada e moderna. (Presidente Banco Money, retirado do Relatório de Resultados, 2018).*

Outras evidências que corroboram com a afirmação de que o Banco Money é orientado por uma forte lógica de lucro, são as entrevistas, pois como indicado nesse trecho, quando o entrevistado foi perguntado sobre qual era o objetivo da operação de microcrédito, disse o seguinte: *“primeiramente, com certeza, é lucro. Depois acho que é auxiliar o microempreendedor e as pequenas empresas. Mas, para o Banco, com certeza é o lucro”*. (Entrevistado 002). Outro entrevistado comentou que, além de realizar o microcrédito, o relacionamento com o cliente também é visto como uma oportunidade de rentabilizar a instituição, tendo em vista que *“se ele não é cliente, o primeiro passo é conquistar a abertura da conta, colocar todos os produtos”* (Entrevistado 004).

Esses outros trechos fortalecem uma LI, em que o lucro é predominante: *“A gente tem que pensar o que vai trazer mais resultados num espaço de tempo mais curto”* e *“eu enxergo como o potencial de ser a maior operação de microcrédito do país.”* (Entrevistado 008). *“Com certeza, daqui uns aninhos a gente vai estar buscando a concorrência. Esse é o meu maior desejo aqui dentro da organização”*. (Entrevistado 010). Além dessa indicação feita por outro entrevistado: *“eu acho que ele atinge o objetivo também de dar lucro, com certeza, ninguém faz o microcrédito para não ganhar nada, porque senão o banco não iria fazer”*. (Entrevistado 016).

No entanto, apesar de apresentarem maiores tendências a buscar o lucro em prioridade a qualquer outra coisa, há também, de forma bem discreta, uma indicação de que alguns colaboradores também demonstraram compreensão sobre a missão de ajudar na diminuição da pobreza. Como nos dois trechos que seguem.

*Quando a gente tem a oportunidade de ir a campo, de conhecer os nossos clientes, de ver o quanto o Microcrédito pode fazer na diferença de uma pessoa, isso chama muito a nossa atenção (Entrevistado 008).*

*Eu ainda digo que o Banco ou, enfim, que os órgãos competentes deveriam verificar os limites, porque se ele é uma linha legal e ajuda ao microempreendedor, o autônomo. Eles deveriam analisar caso a caso, de acordo com a capacidade deles e deixar colocar mais valores. (Entrevistado 007).*

Com base nessas evidências, é possível identificar que o Banco Money tem uma lógica voltada ao lucro por essência, afinal trata-se de uma instituição financeira tradicional, que ao tentar integrar as demandas da lógica híbrida, acaba impondo considerável dificuldade ao equilíbrio dessas lógicas conflitantes. (KENT; DACIN, 2013). Mesmo que os colaboradores de nível estratégico procurem trazer para o ambiente institucional as demandas de uma lógica híbrida, acabam sendo suplantados pela lógica já vigente no ambiente.

Além da missão institucional, também é possível identificar a existência de uma lógica voltada ao lucro, ao analisar a relação com o público-alvo. O Banco não costuma buscar os clientes que mais necessitam de microcrédito ou os que teriam suas vidas mais impactadas com o crédito, pois a oferta é feita por conveniência. Os clientes abordados são normalmente os que já são clientes do banco. No trecho a seguir, um dos entrevistados deixa claro como isso ocorre.

*Se já é cliente, é identificado de acordo com a profissão dele no sistema, né. Quando a gente abre a conta ou atualiza cadastro, aí a gente identifica oportunidade de acordo com o ramo de atividade dele, e normalmente, também, na abertura da conta, quando o cliente tem, por exemplo, vai abrir uma conta pessoa jurídica, o cliente é microempreendedor individual, a gente sabe que ele vai estar apto a ter o produto, então a gente já tem o hábito de ofertar. (Entrevistado 007).*

Nesta outra entrevista, é comprovado essa situação: *“para encontrar os clientes do microcrédito, nós temos as listagens do banco, com indicação de clientes que têm a análise de crédito pré-aprovada para fazer esse empréstimo. A gente trabalha essas listas”*. (Entrevistado 002). Ainda, algumas vezes, os gerentes simplesmente fazem uma operação de microcrédito, porque não conseguem aprovar outras linhas de crédito para os clientes, mas, porque *“consegue enquadrar nessa linha de microcrédito”*. (Entrevistado 002). Outra pessoa também comentou:

*A gente tem alguns clientes já na carteira, que são autônomos e microempresas. E a gente procura pegar a listagem, por exemplo, na*

*pessoa jurídica, a gente consegue retirar na intranet a listagem de empresas para entrar em contato e ofertar o produto. (Entrevistado 014).*

Isso pode acontecer, porque o Banco Money não tem agentes de crédito em todas as regiões. Na região Sul, onde maior parte das entrevistas foram feitas, quem atende os clientes que buscam microcrédito são os gerentes das agências e unidades de atendimento. Diferentemente dos agentes de crédito, os gerentes têm compromisso em fazer operações de crédito em todas as carteiras, não exclusivamente de microcrédito. Além de crédito, os gerentes também têm que vender os produtos bancários, como seguros e títulos de capitalização, que totalizam mais de 90 produtos e serviços bancários. Isso pode significar um impacto negativo no que diz respeito ao relacionamento com o público-alvo, tendo em vista que ao não desenvolverem um trabalho de aproximação e identificação com os clientes, o banco se contrapõe as IMFs híbridas, que utilizam agentes de crédito, que normalmente são pessoas da própria comunidade, para fortalecer os laços e aprofundar o conhecimento sobre os mutuários. (CHURCHILL, 1999). Ou seja, os gerentes se relacionam com clientes, ao passo que agentes de crédito costumam se relacionar com conhecidos, amigos e vizinhos.

Uma última característica aqui adotada para encontrar evidências da lógica vigente são os princípios de gestão (BATTILANA; DORADO, 2010). Em relação aos princípios, o Banco Money fortalece a existência de uma lógica voltada ao lucro, que sofre irrelevante influência da lógica híbrida. A prioridade é maximizar os lucros, e o trecho a seguir demonstra a influência da lógica de lucro:

*Em primeiro lugar, é poder oferecer uma coisa diferente para o cliente. Poder demonstrar que ele tem valor para o Banco, dentro de seu faturamento. É uma oportunidade diferenciada, que vai desde a oferta de algum produto, a gente já tenta negociar uma afiliação (máquina de cartão de crédito) ou alguma coisa assim. Para nós, e principalmente para o cliente, mesmo abrindo a conta já consegue aprovar o microcrédito... Ele se sente valorizado. (Entrevistado 001).*

O entrevistado demonstra que está orientado a alcançar o máximo de rentabilidade no relacionamento com o cliente. Quando o entrevistado dá ênfase em dizer que a operação deve estar “dentro” do faturamento do cliente, ele demonstra a



forte influência da lógica bancária, que costuma respeitar e seguir regras bem definidas. (BATTILANA; DORADO, 2010).

Ao fim, é interessante também destacar que quando questionado sobre o resultado financeiro da operação, o entrevistado respondeu que “*vivemos em um regime capitalista. (O Banco) Não estaria (investindo no microcrédito) se não tivesse algum tipo de resultado*”. (Entrevistado 010).

Quadro 10: Resumo - Lógica vigente no Banco Money

<b>Fenômeno Observado</b>	Identificação LI vigente. (BATTILANA E DORADO, 2010)
<b>Mecanismos/ Categorias</b>	Objetivo, População –alvo e Princípios de Gestão
<b>Fonte principal e triangulação</b>	Documentos, entrevistas e anotações no caderno de campo.
<b>Análise</b>	<p>O ambiente institucional do Banco Money é dominado por um viés de lucro e uma lógica híbrida não impõe influência considerável nesse ambiente.</p> <p>Os objetivos da instituição são os objetivos típicos das instituições bancárias, o crescimento financeiro e o ganho de mercado. O objetivo da operação não é a bancarização.</p> <p>O público alvo não é a população excluída do sistema financeiro, que inclusive, não é atendida pela instituição por que oferece microcrédito apenas para os clientes que já são bancarizados. Os clientes são vistos como fonte de lucro e o microcrédito como uma maneira de atrair mais clientes e obter mais lucro.</p> <p>Os princípios de gestão buscam a maximização dos resultados financeiros e se baseiam na eficiência comercial e no cumprimento das regras formais. Mesmo na operação de microcrédito, que deveria equilibrar demandas híbridas com o viés de lucro, a lógica vigente é a lógica de lucro.</p>

Fonte: o autor (2019)

A seguir, será explorado como essa lógica, voltada ao lucro, tem influência nos mecanismos que impactam o ambiente organizacional do Banco Money e os mecanismos do processo de redução de risco.

### 4.3 A Influência das Lógicas Institucionais no Banco Money

No que diz respeito às influências das LIs na instituição, primeiramente foram analisados os mecanismos de significados, pois por meio deles foi possível identificar os poderes de liderança e autoridade (THORNTON e OCASIO ,1999, 2005).

#### 4.3.1 Significados

Primeiramente, quanto aos poderes de lideranças e autoridades da organização, entre os gerentes, que são quem efetivamente atendem os clientes, não há nenhuma liderança reconhecida no microcrédito do Banco Money. Todos indicaram consultar as normas escritas, quando têm alguma dúvida sobre a operação conforme essas citações que seguem. *“Te confesso que no Banco eu não... Falando em Banco Money eu não conheço ninguém (da área de suporte), porque a gente não teve um curso específico para aprender sobre microcrédito, é tudo com base em sistema normativo”* (Entrevistado 003). E *“eu tenho acesso a elas no sistema normativo ou alguma informação que vem por e-mail, vem direto da matriz, mas se eu preciso de alguma informação é direto no sistema normativo.”* (Entrevistado 014). O sistema normativo é o canal de comunicação do banco com seus colaboradores, por meio do qual os gerentes têm acesso às normas internas da instituição.

Já os colaboradores que trabalham no nível estratégico, indicam seus superiores hierárquicos como liderança. Também, pode haver influência da distância física, pois a gestão da operação de microcrédito é feita na matriz em São Paulo-SP, e os gerentes entrevistados trabalham todos no Rio Grande do Sul.

Apesar de não haver nenhuma liderança informal reconhecida na operação de microcrédito, as autoridades formais da instituição como um todo têm forte influência nos processos e nas atividades dos colaboradores da organização. Os respondentes citaram com frequência que reconhecem e costumam envolver os superiores, como gerentes de agências e gerentes regionais, no processo de análise:

*A gente pega a proposta, faz um comitê de crédito, é apresentado junto na agência, no caso que é a parte comercial, que é o gerente geral, o gerente administrativo, eu e mais algum gerente de contas. A gente define a operação, vê a viabilidade e opera.* (Entrevistado 013).

Essas são características da influência de uma lógica de lucro no mecanismo de significados, pois os bancos tradicionais costumam ter operações estruturadas, com vários níveis hierárquicos, exatamente como no caso do Banco Money. E apesar de não haver uma grande liderança identificada no microcrédito, os colaboradores demonstraram ter relevante confiança nas lideranças do banco que ocupam cargos de chefia.

Na operação de microcrédito, isso faz com que os gerentes façam os empréstimos apenas porque são solicitados a fazer por seus superiores hierárquicos, sem questionar ou minimamente refletirem sobre o objetivo da operação. Isso leva a situações nas quais os gerentes costumam fazer o microcrédito sem nenhuma identificação verdadeira com a missão social desse tipo de empréstimo.

Outra evidência de como a lógica vigente é impactada pelos significados pode ser observado no comentário do entrevistado 011, que indica que a lógica híbrida não adentrou no Banco Money. O colaborador, envolvido na gestão estratégica da carteira de microcrédito, identifica que a própria instituição ainda está aprendendo a fazer microcrédito, e reconhece as lideranças, “experts” especialistas em microcrédito, em outra instituição, em vez de indicar lideranças em microcrédito na própria IMF.

*Eu conheço um pessoal lá na Bahia, que realmente, os caras são expert em Microcrédito. Inclusive, eu me espelho muito no Sr. M (ocultado), por que ele faz um trabalho, lá na Bahia, fantástico. Ele veio do Banco do Nordeste (BDN), e através disso eu consegui aprender muito. (Entrevistado 011).*

O que o entrevistado diz é que sua maior referência em microcrédito é um profissional de outra IMF, do banco BDN, que é uma IMF híbrida, criada exclusivamente para ofertar microcrédito no Nordeste brasileiro. Alinhando isso à percepção dos gerentes de que não há uma liderança no microcrédito no Banco Money, é possível inferir que o mecanismo de significados apresenta poucas características de uma lógica híbrida, sofrendo maior influência de uma lógica voltada ao lucro e, por consequência, impactando a lógica vigente na instituição, com predominância do viés do lucro. A seguir, apresenta-se a análise da influência da LI vigente no mecanismo de prioridades.

#### 4.3.2 Prioridades

No que diz respeito ao mecanismo de prioridades, (THORTO; OCASIO, 1999, 2005), os principais achados mostram que para alguns gerentes a prioridade seria “*liberar o valor na conta do cliente*” (Entrevistado 001 – BBD), outro diz que “*primeiro é ver se ele é teu cliente. E o segundo, é conquistar o cliente*” (Entrevistado 004). Outro ainda que “*é ver se o cliente se enquadra, ele se enquadrando, aprovar o crédito no sistema*” (Entrevistado 007). Para os gerentes, a prioridade é fazer a operação,

liberar o crédito para o cliente e tentar enquadrar o máximo possível nas regras vigentes. Como já evidenciado neste trabalho, o enquadramento às normas não é mais importante do que realizar o empréstimo.

Além disso, a equipe da gestão da operação indica priorizar também a adimplência, pois o *“controle de inadimplência é uma coisa que tem que ser observada”* (Entrevistado 008), e o desvirtuamento da operação, pois o *“Microcrédito deve ser produtivo e orientado para aumentar a produção e para ser orientado ao negócio, se ele desvirtuar e transformar isso em um Microcrédito de consumo, não vai trazer resultado para ele e não vai trazer benefícios.”* (Entrevistado 008). O que não difere profundamente das prioridades dos gerentes em nível operacional, pois todos buscam uma operação de microcrédito rentável, realizada conforme as normas vigentes.

Com base no Relatório de Resultados, foi possível identificar que a prioridade da instituição é o crescimento, seja em participação de mercado, seja em resultado financeiro. *“Estamos muito bem posicionados para voltarmos a expandir nossos negócios de forma expressiva, já que mantivemos nossos investimentos e nos preparamos para esta recuperação nos últimos anos”.* (Relatório de Resultados Banco Money, 2018). A operação de microcrédito demonstra também estar alinhada com essas prioridades, tendo em vista que as prioridades podem ser descritas como a realização de operações financeiramente sustentáveis, com aderência às normas de modo a não gerar perdas, buscando o crescimento da carteira de clientes.

Da mesma forma que o mecanismo de significados, as prioridades demonstraram que a lógica de lucro se sobressai a lógica híbrida. Uma vez que a prioridade da instituição é emprestar mais dinheiro e gerar mais lucro, a operação de microcrédito também adotou essas prioridades, e não foi capaz de trazer alguma influência da lógica híbrida ao ambiente institucional.

Para fazer um contraponto, é interessante destacar que uma IMF híbrida teria como prioridade o crescimento da carteira de forma saudável, com o crédito consciente, sem desvirtuar de sua missão social. Em vez disso, o microcrédito no Banco Money é visto como uma oportunidade para gerar mais lucro, até como uma oportunidade para atrair mais clientes para a instituição, e não como uma oferta única no que diz respeito à bancarização e ao acesso ao crédito. A seguir, são apresentadas as influências no mecanismo chamado de Lógicas Regionais.

### 4.3.3 Lógicas Regionais

O terceiro mecanismo que impacta a LI, segundo Thornton e Ocasio (2005), e que aqui foi adotado como categoria de análise, são as lógicas regionais. Buscou-se, assim, identificar os valores, as crenças, regras e suposições no ambiente institucional do Banco Money. Os gerentes que fazem as operações de microcrédito se orientam pelas regras internas disponibilizadas em manuais, e desconhecem qualquer legislação que trate sobre o microcrédito. As regras operacionais do microcrédito, que são definidas internamente, seguem tendências de mercado e envolvem às vezes mais de um departamento do banco. Aparentemente os gerentes têm grande adesão às regras estipuladas.

*Parte das regras, nós fizemos benchmark em todas as organizações para ver como que elas estavam efetivamente trabalhando, e algumas delas adaptamos para dentro da organização. (...) Algumas regras nós mudamos, alteramos, outras nós criamos. Tudo conforme normatizado aqui dentro da organização. Seguindo a característica da organização, sendo conservadora. (Entrevistado 010).*

Uma coisa que auxilia no cumprimento das normas é que o sistema do banco também é bem formatado, impedindo que erros aconteçam, como evidenciado pelo entrevistado, “o sistema, ele é eficiente neste caso, porque se ele está desenquadrado enquanto a prazo, perfil do cliente, o sistema mesmo, ele nega e ele te informa que não tem perfil para esse produto”. (Entrevistado 015). O mecanismo das Lógicas Regionais demonstra que também impacta a lógica vigente com maior influência de uma lógica de lucro, tendo em vista que é corriqueiro no mercado financeiro a criação de normas que regem a atuação das instituições. A busca pela aderência diminui o risco de perdas advindas de sanções legais muito comuns aos bancos.

*Tem que olhar o sistema normativo, então toda vez que tu vais fazer, é interessante tu dar uma olhadinha. Claro, se atualiza alguma coisa, até o banco manda ali um alerta para nós, alteração nas operações de microcrédito, aí tu entras no sistema normativo e olha o que mudou ali para poder instruir melhor o cliente. (Entrevistado 015).*

É necessário citar, como identificado anteriormente, quando se analisou o processo de microcrédito, que às vezes os gerentes não preenchem o formulário

Levantamento Socioeconômico como deveriam, no entanto, no que diz respeito à aderência às características do produto, como prazos, taxas, valor da parcela e capital emprestado, o sistema mesmo protege a operação e evita que isso aconteça. Ou seja, os erros que podem gerar perdas financeiras efetivas são fortemente inibidos. Também é perceptível que há zelo e aderência às normas vigentes, quando o gerente percebe que pode sofrer alguma sanção, do contrário, busca realizar a operação primeiro, depois tenta enquadrar nas normas vigentes.

Outra coisa que deve ser destacada é que aparentemente os colaboradores do Banco Money demonstram ter mais aderência às normas do próprio banco, do que às normas governamentais vigentes, descritas no Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Por exemplo, o PNMPO prevê que as IMFs utilizem uma metodologia de relacionamento direto com o cliente, por meio de um agente de crédito, que no caso podem ser compreendidos como os gerentes, que devem obrigatoriamente fazer o levantamento socioeconômico do cliente para avaliar sua capacidade de pagamento<sup>6</sup>.

Quanto às crenças e suposições, mesmo na operação de microcrédito, a instituição acredita que a operação deve ser lucrativa. Alguns entrevistados dizem que o Banco está ajudando os seus clientes, mas não fica bem claro o porquê: *“com certeza, vai agregar ali para o cliente. Vai ajudar ele.”* (Entrevistado 001); *“eu acho que a taxa de juros não é uma taxa muito atrativa. Para ser um empréstimo que seria para ajudar.”* (Entrevista 002);

É possível inferir que talvez a crença de estar ajudando o cliente tenha base no pensamento de que o empréstimo por si só é suficiente para auxiliar o empreendimento do cliente, mas é uma compreensão equivocada, pois o microcrédito está ligado a orientações financeiras e à bancarização. Isso fortalece a falta de compreensão sobre o microcrédito por parte dos gerentes, e a falta de identificação com a missão social. Inclusive, as orientações financeiras ocorrem no momento do preenchimento do formulário LSE, com a visita ao cliente, no entanto, quando não ocorre a visita, não ocorre também a orientação financeira.

---

<sup>6</sup> <http://portalfat.mte.gov.br/programas-e-acoes-2/programa-nacional-do-microcredito-produtivo-orientado-pnmpo/>

Quadro 11: Resumo - Influência das LIs

<b>Fenômeno Observado</b>	Influência das LIs. (THORNTON E OCASIO, 1999, 2005); (KENT E DACIN, 2013)
<b>Mecanismos/ Categorias</b>	Significados, Prioridades e Lógicas regionais
<b>Fonte principal e triangulação</b>	Documentos, entrevistas e anotações no caderno de campo.
<b>Análise</b>	<p>A lógica vigente é impactada pelos mecanismos que apresentam grande influência de uma lógica de lucro e baixa influência de uma lógica híbrida.</p> <p>Os significados expressos nas lideranças são normalmente atribuídos a cargos de chefia, mesmo que esses desconheçam o microcrédito. As lideranças são vistas pelos gerentes como inquestionáveis, e as operações de microcrédito são realizadas para cumprir ordens recebidas, não para cumprir a missão social do microcrédito.</p> <p>As prioridades se traduzem em fazer a operação, liberar o crédito para o cliente e tentar enquadrar o máximo possível nas regras vigentes. As lógicas regionais impõem que a prioridade da instituição é o crescimento de suas carteiras de crédito e o ganho de mercado. Na operação de microcrédito isso se traduz em fazer mais empréstimos, manter a inadimplência baixa e aderir às normas para minimizar futuras perdas.</p> <p>As lógicas regionais influenciam as regras, as crenças e as suposições de forma que os gerentes demonstram ter obediência e adesão às normas impostas pela instituição até certo ponto. Percebe-se que há zelo pela aderência às normas quando há a percepção de que se pode sofrer alguma sanção. Também há uma crença implícita de que o microcrédito é capaz de “ajudar” o cliente, no entanto os gerentes desconhecem os fundamentos básicos e não sabem indicar o porquê, tendo em vista que muitas vezes não conhecem profundamente as necessidades dos clientes e ignoram a necessidade de prestar orientação financeira aos mesmos.</p>

Fonte: O autor (2019).

Dessa forma, foi possível identificar que a lógica de lucro não sofreu influência da lógica híbrida e que cada mecanismo corrobora para que a lógica vigente se mantenha como está. Com base na identificação da LI vigente e sua influência dentro da organização, é possível então identificar como essa LI influencia os mecanismos de redução de risco, avaliação, monitoramento e *enforcement* nos contratos de microcrédito. A próxima seção irá apresentar tais resultados.

#### 4.4 Influência da LI no mecanismo de Avaliação

#### 4.4.1 Elegibilidade

O primeiro mecanismo de redução de risco é a Avaliação (STIGLITZ; WEISS, 1981, 2014). O primeiro processo em que este mecanismo se desdobra é o de Elegibilidade (CHURCHILL, 1999), que por sua vez se desdobra nos chamados cinco C's do crédito (BEAULIEU, 1994). Os cinco C's, Caráter, Capacidade de pagamento, Colateral, Condições e Capital foram analisados e os resultados serão apresentados a seguir.

#### 4.4.2 Caráter

Os principais achados sobre as influências das LIs nesses processos mostram que, no Banco Money, a avaliação do caráter é feita nas entrevistas, como indicado por Churchill (1999), que costumam acontecer no ambiente da agência. Nisso há forte dissonância no que deve ser feito e o que é de fato feito pelos gerentes, pois apesar de o Banco indicar que é necessário fazer o preenchimento do formulário chamado de Levantamento Socioeconômico – LSE *in loco*, já na primeira entrevista, isso normalmente não ocorre dessa forma. A LSE costuma ser preenchida posteriormente, e os gerentes costumam inverter o processo, primeiro atendem o cliente, verificam se podem aprovar o microcrédito e depois fazem o levantamento socioeconômico.

*A primeira coisa é o faturamento, para ver se encaixa. Para começar, é o faturamento, que deve encaixar nessa linha. Não pode ultrapassar ali. Se passar, tem que fazer capital de giro. E para o que vai ser usado o crédito. Se vai ajudar a aumentar as vendas, enfim. Qual a finalidade. (Entrevistado 001).*

Outro entrevistado também indica que o levantamento socioeconômico fica em segundo plano no momento da entrevista, “a primeira coisa, eu olho o cadastro para ver se está atualizado, vejo o que que tem de renda comprovada, vejo se o cliente tem comprovação para botar o valor”. (Entrevistado 014). Essa realidade é resultado da influência da lógica de lucro, pois instituições financeiras tradicionais costumam embasar suas análises em registros financeiros e documentos formais para fazer a análise de crédito, fazendo com que o processo obrigatoriamente inicie na análise dos documentos. Nesse caso, como em qualquer IMF voltada ao lucro, não é possível



iniciar uma análise de crédito se o cliente não apresentar tais documentos. Em contraponto, as IMFs permeadas por uma lógica híbrida costumam embasar a análise de crédito em subjetividade, renda familiar ou renda informal, iniciando o processo de análise pelo levantamento dos dados socioeconômicos do cliente.

A LI vigente também influencia como as visitas ocorrem. Apesar de ser uma forte indicação da gestão da operação, “*necessariamente, o LCE é imprescindível, é orientado que seja feito no local*” (Entrevistado 010), os gerentes, muitas vezes, não fazem as visitas. Isso ocorre por que a oferta do microcrédito é feita por conveniência, como citado no trecho a seguir.

Assim, o LSE é feito apenas para cumprir uma exigência legal do banco, e não é usado de fato como ferramenta para que a instituição consiga compreender as condições socioeconômicas dos clientes. O formulário costuma ser anexado ao contrato de crédito e fica arquivado na agência, de forma que possa ser consultado em caso de eventual auditoria interna.

*Geralmente a gente conhece o cliente, né. É muito cliente, é muito difícil alguém vir, querer abrir a conta e pedir crédito. Acontece, mas geralmente tu conhece o cliente, tu conhece o histórico dele, tu sabe a movimentação da conta.* (Entrevistado 018).

Não fazer a visita acaba impactando na questão de que o gerente acaba não dando a correta orientação de como o cliente deve aplicar o recurso emprestado. Isso indica um considerável desvirtuamento da missão do microcrédito. Talvez, isso ocorra porque o objetivo principal do gerente seja rentabilizar suas atividades por meio de outras linhas de crédito, prestando atendimento a um público mais rentável: “*é um público diferente, a gente atende pessoa jurídica que fatura mais de um milhão por ano, então não tem essa demanda também para microcrédito*”. (Entrevistado 003).

Com base em entrevistas e nos documentos do banco, é possível perceber que os gerentes têm um grande conjunto de produtos e serviços a oferecer aos seus clientes. Os gerentes de Unidades de Atendimento e agência têm seus resultados mensurados com base em mais de 100 produtos e serviços que estão sob sua gestão, e que devem dar resultado mensalmente. Essa condição faz com que os colaboradores da instituição escolham realizar algumas atividades e deixar outras em segundo plano, tendo em vista a limitação da capacidade de atender todas as demandas. Nessa situação, não é raro que o microcrédito não seja eleito como

prioridade, tendo em vista que o resultado financeiro é menor quando comparado com operações feitas em outras carteiras de crédito.

A checagem cruzada, que é cruzamento de informações oriundas de diversas fontes (CHURCHILL, 1999), às vezes, é realizada, mas há uma forte tendência a ser suprimida pela utilização do sistema de aprovação de crédito do banco e uma forte crença de que a análise do sistema é mais acertada do que qualquer análise subjetiva. “*A gente tem o sistema que a gente consulta bastante*”. (Entrevistado 013). Assim, a checagem cruzada, que ajuda o gerente em sua análise subjetiva, não tem muita influência, pois os gerentes costumam seguir a análise do sistema de crédito, independentemente de sua própria análise subjetiva.

A avaliação da comunidade também é levada em consideração, mas normalmente ocorre quando no momento da entrevista foi identificada alguma informação desconhecida, sendo utilizada apenas para verificar se o cliente não está apresentando alguma informação mentirosa. Além disso, a checagem também é feita quando há a percepção de que o cliente está mal-intencionado, adotando algum comportamento que pode levar ao *default*. “*Nós identificamos, principalmente, se, vamos supor, ele está lá, no mínimo, há seis meses, que é o que nós pedimos*”. (Entrevistado 011).

Dessa forma, a lógica vigente leva os gerentes a adotarem comportamentos que se contrapõem às operações de microcrédito imersas em ambientes influenciados pela lógica híbrida. A LI do lucro faz com que o Levantamento socioeconômico não seja corretamente utilizado, que as visitas sejam negligenciadas e que o cliente que não se encaixa nas condições tradicionais dos bancos continue sem acesso ao crédito.

#### 4.4.3 Capacidade de pagamento

O outro C, que é a capacidade de pagamento, no Banco Money, é analisado com base nos registros financeiros. O cliente deve comprovar o valor que recebe de sua atividade de subsistência, por meio de documentos legais como contracheque e faturamento empresarial, senão o banco não realiza a operação. Por exemplo, trabalhadores autônomos, que não têm registro empregatício e não têm registro formal de empresários não são atendidos pelo microcrédito do Banco Money. Isso é resultado da lógica de lucro, que nessa situação se opõe fortemente à proposta do

microcrédito de atender justamente o público formado pelos excluídos do sistema financeiro formal. Ao adotar tais medidas de análise, a instituição continua a manter os excluídos do sistema financeiro e torna o microcrédito do Banco Money ineficiente como ferramenta de combate à pobreza.

A instituição também não faz o empréstimo se o cliente tiver dívidas no mercado de crédito, que são registradas nos Sistemas de Proteção de Crédito<sup>7</sup> e no Sistema Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos<sup>8</sup>. “*Os critérios de avaliação da proposta são iguais a quaisquer outras linhas de crédito*”. (Entrevistado 009). A verificação de dívidas é feita por meio de sistemas internos da instituição, que possibilitam aos gerentes verificar se o cliente tem dívidas em outros bancos, além do endividamento em outras instituições, por um sistema alimentado por informações oriundas do Banco Central do Brasil<sup>9</sup>. Nessa questão, a lógica de lucro é acentuadamente mais influente que a lógica híbrida, pois as instituições tradicionais costumam fazer uso de um pesado aparato tecnológico e sistemas complexos que custam consideráveis investimentos financeiros.

As IMFs híbridas não costumam investir grandes quantias de capital em sistemas de informação que permitam identificar dívidas dos clientes, porque, primeiramente, IMFs normalmente não dispõem de muito capital para investir em estrutura, haja vista que as operações costumam ser enxutas, a fim de equilibrar demandas sociais e geração de excedentes financeiros. IMFs híbridas também não costumam investir em sistemas que identifiquem dívidas porque a existência de dívidas no sistema financeiro não é critério essencial para a aprovação da proposta. Diferentemente de IMFs híbridas, no caso do Banco Money, o prosseguimento da análise da proposta só pode ocorrer se não existirem dívidas, e não ter dívidas é tão importante quanto a apresentação de documentos formais.

As visitas raramente ocorrem, e servem mais para identificar se o cliente não está faltando com a verdade em sua comprovação de renda. Costumam-se seguir as regras de comprometimento de renda e a capacidade de pagamento, que se dão “*em cima de documentos... pala norma do banco tu pode comprometer até 30% do faturamento da pessoa*” (entrevistado 013). O fator experiência e o conhecimento da comunidade sobre o negócio não mostraram ser algo relevante na avaliação da

---

<sup>7</sup> [www.spcbrasil.org.br/](http://www.spcbrasil.org.br/)

<sup>8</sup> [www.serasaconsumidor.com.br/](http://www.serasaconsumidor.com.br/)

<sup>9</sup> [www.bcb.gov.br/](http://www.bcb.gov.br/)

capacidade de pagamento. Os gerentes costumam consultar tais fontes quando, após a primeira entrevista, identificam algum comportamento moralmente duvidoso.

Dessa forma, a LI influencia o processo de tal forma que a análise da capacidade de pagamento ocorra com base em documentos, registros de dívidas em sistemas bancários e enquadramento da operação, conforme as regras da instituição. Ou seja, o cliente que busca uma operação de microcrédito deve se enquadrar nas mesmas condições que são exigidas para qualquer outra carteira de crédito dos bancos tradicionais. Análises feitas com visitas aos clientes e à comunidade, que são corriqueiras no microcrédito, não são relevantes na análise da capacidade de pagamento do Banco Money.

#### 4.4.4 Colateral

O colateral tem pouca influência nessa operação. O Banco costuma fazer empréstimos de maior valor, e isso gera uma descrença de que o cliente do microcrédito não irá ofertar uma garantia para uma operação com um valor mais baixo: *“Não fiz essa operação com garantia. Até porque os valores, às vezes, muitas vezes... ah, vai emprestar 3 mil, vai colocar de garantia um carro, não dá”* (Entrevistado 007). Ainda, há uma crença de que o cliente não terá nenhum bem para ofertar de garantia: *“facilita bastante, mas, infelizmente, esse perfil de cliente, ele, dificilmente, vai ter uma garantia para te dar”*. (Entrevistado 011). Então, apesar de operações com garantias serem populares, e até buscadas pelo banco, no microcrédito há pouco impacto na análise de uma proposta.

Entre os entrevistados de nível operacional, não houve nenhum caso de microcrédito que tenha sido feito com garantia colateral. Mas, como citado por um entrevistado de nível estratégico, há o microcrédito para capital de giro e o microcrédito para financiamento de *“uma máquina de costura, uma geladeira e esse equipamento vai ser a garantia da operação”*. (Entrevistado 08).

Desse modo, é possível indicar quatro pontos que talvez levem os gerentes a fazerem microcrédito sem a utilização de garantias. Primeiro, por não realizarem as visitas corretamente, talvez os gerentes não consigam identificar o tipo correto de microcrédito, deixando que algumas operações que seriam para a compra de equipamentos sejam feitas como capital de giro. Segundo, por não ser de grande relevância o microcrédito em seu dia a dia, talvez os gerentes não queiram se envolver

em processos que lhes demandem muito tempo e pouco resultado financeiro, haja vista a necessidade de saber priorizar as atividades que têm maior potencial para gerar mais lucro. Terceiro ponto, por utilizarem o microcrédito como uma “porta de entrada” de clientes, talvez os gerentes prefiram não atrelar uma garantia a uma operação de tão baixo valor, tendo em vista que poderão utilizar essa garantia no futuro em alguma operação mais rentável. E quarto, simplesmente por não serem os gerentes de Banco Money grande especialistas de microcrédito, talvez estes simplesmente desconhecem a possibilidade de agregar uma garantia nesse tipo de operação.

De qualquer forma, a maneira como a instituição utiliza as garantias colaterais, ou não as utiliza, é resultado da LI vigente na organização, pois da mesma forma que talvez o microcrédito não seja prioridade por ser um empréstimo de pequeno valor, um possível *default* desse pequeno valor também não é tão impactante no resultado do banco. Se houvesse uma maior hibridização no processo, o banco buscaria atrelar garantias nas operações, mesmo que fossem de valor irrisório, para fomentar o compromisso moral do cliente em pagar o empréstimo adquirido.

#### 4.4.5 Condições

Quanto às condições econômicas, há uma crença de que a macroeconomia tenha maior influência. Pois a análise para a concessão do microcrédito é feita da mesma forma que qualquer outra análise de crédito do Banco.

*Quando há maior oferta de crédito e as taxas de inadimplência estão mais controladas, os controles, as bandas de “scoragem”<sup>10</sup>, as “scoragens” de todos os Bancos são menos rígidas. Quando existe a escassez de recursos, existe uma alta de inadimplência, obviamente, todo o mercado recua com a concessão de crédito (Entrevistado 010).*

Nas Unidades de Atendimento, a análise das condições é feita normalmente nos comitês de crédito, com a equipe comercial da agência. No entanto, as propostas de microcrédito não costumam passar pelo comitê de crédito, pois o valor das

---

<sup>10</sup> Em geral, os consumidores com pontuações (*score*) mais altas são mais propensos a obter crédito e obtê-lo com melhores condições (Wei *et al.*, 2016).

propostas costuma ficar abaixo do valor mínimo para que o comitê se torne obrigatório, que é o valor de R\$ 5.000,00.

Como os gerentes embasam muito de seu julgamento na aprovação do sistema do banco e pouco na análise subjetiva, a análise das condições acaba perdendo força no momento da elegibilidade. A lógica organizacional vigente impõe o rigor da análise sistêmica e, quase, desconsidera o fato humano na análise, que seria o julgamento e as percepções dos gerentes.

#### 4.4.6 Capital

A existência de contas bancárias é observada pelos gerentes, pois se o cliente demonstra que tem algum controle financeiro e capacidade de economizar, ele poderia ser também um bom pagador. *“Isso já é um ponto positivo para o cliente”*. (Entrevistado 014). Bem como a existência de renda familiar, *“às vezes pode algum familiar ter alguma renda, a esposa, alguma coisa assim, a gente considera”*. (Entrevistado 013).

No entanto, a análise de capital é mais utilizada para a análise subjetiva do que para a análise formal do crédito. *“A gente coloca no cadastro, mas a análise parte da atividade principal, então não influencia não”*. (Entrevistado 013). E como já foi identificado, análise subjetiva não tem tanta relevância quanto à análise sistêmica. Um dos entrevistados indicou que o sistema informatizado da instituição leva em consideração em torno de uma centena de critérios de análise, mas, de fato os que demonstraram ter maior impacto na análise são o endividamento do cliente, histórico de crédito, comprovação de renda e atividade profissional.

Dessa forma, a influência da LI vigente sobre a análise da elegibilidade leva a instituição a adotar critérios rígidos de análise, muito bem embasados na existência de documentos formais e na análise sistêmica de risco. A análise subjetiva e o julgamento dos gerentes sobre os clientes têm pouca relevância na análise do crédito, sendo suprimida pela rígida adesão a análise sistêmica da instituição.

#### 4.4.7 Design do processo

Ainda no momento da avaliação, há o design, que no Banco Money *“tem que se enquadrar no que o banco pede. É que fique dentro, a parcela fique dentro de 30% do valor de renda comprovado do cliente”* (Entrevistado 007). Essa norma, de que o cliente não pode comprometer mais do que 30% de sua renda comprovada é adotada pela instituição para todas suas operações de crédito. Ou seja, qualquer empréstimo na organização, seja microcrédito ou não, deve respeitar essa regra.

No momento do *design* também é definido o plano de pagamentos, semanal, quinzenal ou mensal. *“O gerente pode ajudar nessa parte, mas aí vai do cliente”* (Entrevistado 012). Na verdade, para que o gerente consiga ajudar o cliente a definir o melhor plano de pagamentos é necessário que o gerente conheça bem a atividade deste. Como os gerentes costumam negligenciar as visitas e o preenchimento do LSE, há nesse momento também certa dificuldade em definir o plano mais adaptado aos clientes. E mais uma vez, parece haver dissonância no que deve ser feito com o que realmente é feito na organização. A indicação de um entrevistado de nível estratégico, que não está de fato envolvido com o operacional evidencia isso:

*Se ele não avaliar bem as informações, ele pode ou quebrar o cliente, ou fazer o cliente alavancar, então assim, é a cultura de saber qual é a real necessidade do cliente, e ofertar realmente o melhor produto para poder melhor atender o cliente. Isso é o que a gente se preocupa muito.* (Entrevistado 009).

Outros entrevistados de nível operacional apresentam evidências de como ocorre de fato, *“o sistema que me dá e a gente fala para o cliente, primeira parcela pega para 30 dias”*. (Entrevistado 015). *“Eu nunca fiz operação diferente disso, sempre mensal”* (...) *“eu nem dou opção, eu acho que talvez esteja acostuada, mas é que, eu não sei, a gente vai acostumando”*. (Entrevistado 016). Os gerentes costumam lançar a proposta no sistema e efetuar conforme as condições pré-definidas, raramente analisam o fluxo de caixa dos clientes para propor um plano de pagamento mais apropriado.

Os juros podem ter pequenas variações conforme o prazo de pagamento, mas não são influenciados pelo plano de pagamento. A instituição tem o plano de juros decrescentes, conforme o cliente vai fazendo novos empréstimos menor se torna a taxa, que está entre 2,27% e 4% ao mês. Quando comparado à concorrência, as taxas de juros do Banco Money se encaixam dentro do praticado no mercado brasileiro de microcrédito. Por exemplo, o Banco do Nordeste, uma IMFs híbrida, oferece taxas de

juros mensais de 2,3% e os bancos privados concorrentes também oferecem taxas entre 2% e 4% ao mês.

Dessa forma, a influência da LI no *design* leva os gerentes a negligenciarem a necessidade de compreender o fluxo de caixa dos clientes para propor um plano de pagamento que esteja adaptado às condições e necessidades destes. Isso ocorre como consequência das decisões tomadas em um ambiente fortemente dominado pela lógica de lucro. Na sequência será apresentado a influência da LI no último processo da avaliação, a aprovação.

#### 4.4.8 Aprovação

Ao fim do processo de análise, então, ocorre a aprovação. A aprovação irá ocorrer após a proposta passar pela análise de elegibilidade e *design*, necessariamente se o cliente não tiver nenhuma dívida, não estiver com 30% de sua renda comprometida e tiver bom histórico de crédito. *“Por exemplo, se ele tivesse algum impeditivo, aí, já tranca (...) restrição, algum endividamento, alguma coisa fora do normal, algum histórico de crédito negativo. Isso aí pode trancar”*. (Entrevistado 011). *“Eu já tive problema com comprometimento de renda, a pessoa ter outros compromissos e daqui a pouco buscar uma linha alternativa, entrar o microcrédito e não conseguir”*. (Entrevistado 014). Tudo conforme determinado pela lógica vigente, com base em tradicionais métodos de análise dos bancos.

Uma outra característica influenciada pela lógica vigente diz respeito a flexibilização da aprovação:

*No crédito, ele, pela carteira, né, quando tu manda para o departamento de crédito, a carteira, eles dão uma prioridade. Ou eles têm, por exemplo, os dados, tipo de produto, valor, faturamento, tem uma maneira mais fácil, um facilitador de aprovação.* (Entrevistado 011).

Dessa forma, aparentemente, o Banco Money costuma flexibilizar a aprovação de crédito em carteiras que a instituição tem interesse em desenvolver. Tendo em vista que foi identificado que o microcrédito costuma não ter prioridade em relação a outras carteiras de crédito, talvez as operações de microcrédito sejam mais prejudicadas do que facilitadas por essa condição.



Assim, a LI faz com que instituição adote os mesmos critérios de aprovação do microcrédito do que das outras carteiras, não fazendo distinção ou flexibilização quanto à exigência de documentação e enquadramento em critérios necessários para fazer um empréstimo no mercado de crédito formal.

As seções anteriores trouxeram os processos adotados pela IMF, pois era necessário observá-los e descrevê-los para cumprir com o objetivo 2: *Identificar os processos de redução de risco adotados pela IMF orientada ao lucro, em contratos individuais de microcrédito*. O resumo das principais influências da LI vigente no mecanismo de avaliação será apresentado no Quadro 14, como segue.

Quadro 12: Resumo - Influência da LI na Avaliação

(Continua)

<b>Fenômeno Observado</b>	Avaliação (STIGLITZ; WEISS, 1981); (STIGLITZ, 1990); (STIGLITZ e WEISS, 2014)
<b>Mecanismos/ Categorias</b>	Elegibilidade (CHURCHILL, 1999); (BEAULIEU, 1994)
<b>Fonte principal e triangulação</b>	Entrevistas, diário de campo e documentos.

#### **Análise da Elegibilidade**

**Caráter:** A LI vigente leva a instituição a adotar métodos de análise dos bancos convencionais, contraponto em muitos momentos os métodos adotados em IMFs híbridas. Os impactos da LI no processo são:

As entrevistas não são realizadas *in loco*, por que geralmente não se faz visitas e os atendimentos são feitos na agência. Isso impede que os gerentes possam conhecer profundamente os clientes e suas atividades de subsistência.

O levantamento socioeconômico costuma ser preenchido após liberação do microcrédito, apenas para cumprimento das normas da instituição, e não é visto como uma ferramenta necessária para melhorar a prática do microcrédito.

A checagem cruzada e a consulta com a comunidade só são feitas quando os gerentes desconfiam que o cliente está agindo de má-fé.

O fato de os gerentes negligenciarem as visitas e o relacionamento com o cliente e a comunidade são resultados da influência de uma lógica de lucro, haja vista que em IMFs híbridas os agentes de crédito costumam ser pessoas da própria comunidade, que costumam conhecer muito bem os clientes e o meio que estão inseridos.

**Capacidade de pagamento:** A capacidade de pagamento é analisada exclusivamente com base em documentos formais e registros financeiros de dívidas. Se o cliente não apresentar os documentos ou tiver dívidas em bancos, não consegue realizar o empréstimo. Tendo em vista que o microcrédito é uma proposta de crédito para atender justamente os que não conseguem comprovar renda, a LI vigente no Banco Money acaba levando o microcrédito a uma contradição quanto a missão básica de sua existência, de atender os excluídos do sistema financeiro.

**Colateral:** Os contratos de microcrédito do Banco Money não são realizados com garantias colaterais. Os gerentes costumam não utilizar garantias por que os valores dos empréstimos são pequenos.

**Condições:** As condições são analisadas em comitês de crédito apenas para valores de empréstimo superiores a R\$ 5.000,00, que são raros. A aprovação final ocorre com base na

resposta do sistema de análise, que costuma ser soberano a percepções subjetivas e individuais dos gerentes.

**Capital:** A existência de capital e renda familiar pode ser vista como algo positivo aos gerentes, que irão dar continuidade ao processo de empréstimo. No entanto, o sistema do banco realiza a análise com base em muitos outros critérios e a existência de capital não é decisivo no momento da análise.

---

#### **Análise do *Design* do processo**

Os gerentes desconhecem os negócios dos clientes e costumam organizar os planos de pagamentos sem analisar o fluxo de caixa dos tomadores.

A taxa de juros parece não sofrer influência de uma lógica de lucro, apresentando condições similares as de IMFs híbridas.

A LI vigente leva os gerentes a negligenciarem as visitas e o relacionamento com os clientes, de forma que desconhecem as características do negócio e acabem adotando o *design* padrão de bancos.

---

#### **Análise da Aprovação**

A aprovação ocorre apenas se o cliente tiver estiver dentro dos parâmetros exigidos pelo banco.

A instituição pode flexibilizar a aprovação de empréstimos em carteiras que tem maior foco, no entanto, a carteira de microcrédito não recebe qualquer tratamento diferenciado que facilite a aprovação.

---

Fonte: Autor (2019).

### **4.5 Influência da LI no mecanismo de Monitoramento**

Após a avaliação, o próximo mecanismo é o Monitoramento (STIGLITZ; WEISS; 1981, 2014). A instituição faz uso do mecanismo de empréstimos crescentes, que permite que clientes com bom pagamento tenham acesso a empréstimos maiores e com menores taxas de juros. Como indicado por Churchill (1999), é por meio desse mecanismo que o Banco Money garante a qualidade dos clientes e a redução dos custos operacionais.

*Daí aumenta o valor (do empréstimo) e a taxa da renovação diminui. A taxa parte de 2,3%, a primeira renovação, sendo que na primeira contratação a mínima é 3,29%. O valor também vai aumentando até a segunda renovação. Pode ter duas renovações. (Entrevistado 001).*

O acesso a empréstimo crescente é uma prática corriqueira no microcrédito, e aparentemente ocorre da mesma forma em IMFs híbridas, quanto em IMFs voltadas ao lucro. Quanto ao acompanhamento do cliente, as entrevistas com os gestores de nível estratégico indicaram que deve ocorrer visitas periódicas aos clientes, para

verificar como o recurso foi aplicado, se foi utilizado para a finalização correta e qual impacto teve no negócio.

*Depois de aprovado o crédito, liberado, o cliente utilizou o crédito? É feito um acompanhamento desse crédito. Então, por exemplo, os agentes de crédito visitam os estabelecimentos, vão até o cliente ver se ele realmente utilizou para a finalidade que ele disse que utilizaria, ver se houve uma melhora, né, seja no faturamento, no movimento, nas características do negócio, se ele expandiu o negócio, se ele diminuiu ou se ele abriu uma nova unidade. (Entrevistado 006).*

No entanto, como já identificado em fases anteriores do processo, a instituição apresenta frequente discordância entre o nível estratégico, que indica o que deveria ser feito, e o nível operacional, que efetivamente faz os contratos de microcrédito. Nesta questão de acompanhamento aos clientes, os gerentes, mais uma vez, não realizam o acompanhamento como sugerido. *“Na verdade, tem que ser feito um acompanhamento, um monitoramento, mas eu não faço (...) tem um relatório de visita que tem que fazer, tem um relatório de visita”.* (Entrevistado 012).

O não acompanhamento dos clientes após a liberação do crédito e a negligência ao preenchimento dos formulários de acompanhamento estão alinhados com o que ocorre desde o momento da avaliação, os gerentes não seguem todas normas formais, por mais que sejam indicadas pelo banco como indispensáveis. Isso pode ocorrer por que talvez, por mais que a equipe de gestão do produto tente introduzir a obrigatoriedade de seguir alguns processos inerentes à prática do microcrédito, quando chegam ao nível operacional essas exigências são reformuladas ou totalmente ignoradas. Isso ocorre como resultado da tentativa de inserção de uma lógica híbrida, pelo nível estratégico, em um ambiente dominado por uma lógica de lucro, em nível operacional, que ignora as demandas híbridas e se mantém fiel ao modelo tradicional.

Além de não realizar as visitas corretamente, os gerentes também não costumam prestar qualquer tipo de educação financeira aos clientes. A educação financeira é característica intrínseca do microcrédito e tem como finalidade orientar os tomadores de recurso a aplicarem corretamente o valor emprestado, proporcionando condições para melhor desenvolver seus negócios. Além disso, as IMFs híbridas costumam adotar mecanismos de educação financeira para reduzir o risco dos

empréstimos, pois, se o cliente aplicar corretamente o capital, maiores são as chances de alcançar sucesso e fazer o repagamento corretamente.

Ainda no momento do monitoramento, há o gerenciamento do *default*, que é feito pelo departamento de gestão do microcrédito. No entanto, a cobrança é feita pelo gerente, que já recebe e-mail informando que o cliente está devedor após atrasar um dia a parcela. *“A gente pode acompanhar por ali, o banco manda um relatório sim, só dos que estão inadimplentes, os que estão pagando direitinho não”*. (Entrevistado 013). Mesmo em regiões onde há agentes de crédito, o gerente é que deve negociar com o cliente. *“A primeira coisa que a gente fala é a importância de ele manter em dia para não levar o CNPJ da empresa a ter um registro de devedor”*. (Entrevistado 003).

A equipe de nível estratégico então tem grande importância no controle da inadimplência, pois são eles que efetivamente fazem o controle de devedores da carteira de microcrédito e não os gerentes. Nesse momento da operação, os gerentes de nível operacional ficam encarregados de manter o contato com os clientes e fazer a abordagem.

A abordagem utilizada pelos gerentes varia conforme o julgamento sobre a índole do cliente. Aparentemente a percepção sobre o caráter tem maior influência do que o motivo do atraso.

*A questão da cobrança, assim, existe dois ou três tipos de devedores. Aquele que está ali te recebe, vai pagar e nunca paga. Aquele que está com problema, mas assim que possível ele te paga. E aquele que realmente não vai pagar.* (Entrevistado 004).

*Às vezes a pessoa está mal-intencionada, a pessoa não se demonstra interessado, fala quem vem, combina uma semana e não vem, fala na outra, a mesma coisa, e aí chega um certo ponto que tu já ligaste 4, 5 vezes, e aí tu entras na questão legal.* (Entrevistado 016).

Normalmente entram em contato com o cliente via chamada telefônica e utilizam do caráter que o microcrédito tem de ser uma linha de crédito especial e única como argumento de cobrança: *“Falo que o pessoal do banco vai ir lá. Mas assim, como eu disse, que tem que ter cuidado, porque é um recurso do governo e o cliente pode ter complicações”*. (Entrevistado 001). Isso pode gerar certa obrigação moral ao cliente para que ele realize o pagamento.

A cobrança logo no dia anterior pode se justificar pelo fato de que quanto mais demorar para entrar em contato com o cliente, menores são as chances de que ele pague. Conforme trechos que seguem.

*A gente entende que o quanto antes você trazer esse cliente, ajudá-lo a entender o que aconteceu, maiores são as chances de você não gerar prejuízo para o cliente, e também não ter problema com o não pagamento do restante das operações (...) Quanto mais o prazo passa, mais incidência de juros, mais... e isso não é o que a gente quer, não é o que é a proposta da linha de crédito. (Entrevistado 009 – BBD).*

Algo que difere a operação de microcrédito do Banco Money das operações de microcrédito de outras IMFs é o fato de não haver agentes de crédito. Isso ocorre como influência da LI vigente no ambiente organizacional e gera consideráveis impactos no que diz respeito ao gerenciamento de *default* e a abordagem utilizada. Pois, em IMFs híbridas, o gerenciamento do *default* da carteira de crédito é feito de maneira compartilhada com os agentes de crédito, que além de abordarem os clientes, também fazem o controle dos devedores.

No que diz respeito à abordagem utilizada, os gerentes acabam adotando a mesma lógica que utilizam na abordagem de clientes de outras carteiras, que não são microcrédito. O cliente devedor é quase sempre visto como um problema, e a abordagem deve ser feita rapidamente, evitando que a carteira de crédito fique com uma inadimplência muito alta, durante um longo período de tempo.

É importante observar que quanto mais hibridizado estivesse o ambiente organizacional, mais seria levado em consideração o motivo do atraso, sendo os clientes abordados primeiramente para identificar os motivos que levaram o cliente a ficar devedor. Da mesma forma que em um ambiente voltado ao lucro, as IMFs híbridas também mantêm rigoroso controle da inadimplência, no entanto, um IMF híbrida tenderia a ter uma abordagem mais embasada na confiança que se criou por meio do relacionamento. Como no caso do Banco Money, o relacionamento com os clientes de microcrédito não é algo construído, com visitas e acompanhamento, a abordagem costuma ser feita com base nas sanções que o cliente poderia sofrer por causa do *default*. As consequências do *default* serão apresentadas na próxima seção, mas primeiramente se apresenta o resumo da análise da influência da LI no monitoramento.

Quadro 13: Resumo - Influência da LI no monitoramento

<b>Fenômeno Observado</b>	Monitoramento (STIGLITZ E WEISS, 1981); (STIGLITZ, 1990); (STIGLITZ e WEISS, 2014).
<b>Mecanismos/ Categorias</b>	Acesso empréstimos crescentes, Gerenciamento do <i>default</i> e Abordagem. (CHURCHILL, 1999).
<b>Fonte principal e triangulação</b>	Entrevistas, diário de campo e documentos.
<b>Análise</b>	<p>A técnica de acesso a empréstimos crescente é também adota na instituição, similar ao que ocorre em diversas IMFs híbridas.</p> <p>As visitas são obrigatórias, mas de fato, não ocorrem. Resultado da baixa permeabilidade da lógica lucro, dominante a nível operacional, que ignora as demandas de uma lógica híbrida imposta pela gestão de nível estratégico. Isso impacta na orientação financeira, que também não ocorre. Essas características diferenciam a operação do Banco Money das IMFs híbridas, as quais consideram as visitas e a educação financeira como parte obrigatória do processo de monitoramento.</p> <p>O gerenciamento de <i>default</i> é centralizado na equipe de gestão estratégica, e os gerentes ficam encarregados de fazer a abordagem dos clientes. O controle da inadimplência é rígido, e o cliente já deve ser abordado um dia após se tornar devedor. Esta realidade é impacto da LI vigente, pois, IMFs híbridas costumam compartilhar o controle da inadimplência com os agentes de crédito, ao invés de centralizar.</p> <p>A abordagem utilizada com os devedores é mais influenciada pela percepção do gerente sobre a disposição para pagar, do que pelo motivo do atraso.</p> <p>A influência da LI no monitoramento faz com que alguns processos essenciais ao microcrédito sejam ignorados. Os clientes são monitorados apenas para que não fiquem devedores. Não são observados a saúde financeira e os impactos que o microcrédito teve nos negócios dos clientes.</p>

Fonte: O autor (2019).

#### 4.6 Influência da LI no mecanismo de *Enforcement*

E, finalmente, o terceiro mecanismo de redução de risco é o *Enforcement*. O Banco Money é muito enfático nesse processo. “*Tem mecanismos para cobrar os clientes, daqui a pouco uma notificação extrajudicial, você mesmo faz. Pega o modelo aqui e leva lá(...)* Surte efeito só em o cliente ver a notificação”. (Entrevistado 004). Mesmo assim, passados os prazos de cobrança amigável, que é de noventa dias, o

Banco utiliza dos mecanismos previstos em lei para exigir seu pagamento. No que diz respeito ao *enforcement*, não há distinção entre as carteiras de crédito. O microcrédito está sujeito às mesmas regras que as outras carteiras de crédito do banco. *“A partir do momento em que o cliente ficar devedor, quem faz a cobrança é a linha de frente, e não havendo pagamento é um contrato passível de ser feito um ajuizamento e cobrado via métodos judiciais”* (Entrevistado 005).

Normalmente, os gerentes buscam a cobrança amigável, mas se mesmo depois de ser abordado o cliente ficar devedor, então é feita cobrança via judicial e se houver garantia na operação, a garantia é executada. *“Eu ligo para o cliente para verificar o que está acontecendo, qual é a situação, peço que me indique um prazo para a regularização, se por acaso a pessoa realmente não conseguir, a gente parte para uma renegociação de dívida, normal, procedimento normal”*. (Entrevistado 015).

A renegociação de dívida ocorre quando é passado o prazo de noventa dias, antes desse período o sistema do banco exige que o cliente faça o pagamento integral do valor em atraso. Passado esse período então o sistema permite que o gerente aceite propostas de renegociação, nas quais costuma-se fazer um novo parcelamento dos empréstimos em atraso, aplicando uma taxa de juros sobre o montante devido, em torno de 2,0% ao mês, e estabelecendo uma parcela de um valor que não exceda 30% dos proventos do cliente.

É importante ressaltar as diversas influências da lógica de lucro nessa situação, pois, o banco impede que o cliente faça uma renegociação, diminuindo o valor da parcela, antes de ultrapassar os três meses de atraso. Durante os meses que estiver em atraso, o cliente costuma pagar juros diários, calculados com base na taxa de juros negociada no contrato, que costumam ser maiores do que os 2% a.m. cobrados nas renegociações. Também é relevante ressaltar que para fazer a renegociação é obrigatório que a parcela mais antiga ultrapasse os noventa dias de atraso. Se o cliente estiver pagando parcelas com até 89 dias de atraso, não é possível fazer a renegociação, mesmo que isso implique em elevados custos em juros.

A operação de microcrédito do Banco Money, como já apresentado, tem agentes de crédito em apenas três regiões do país, e na região Sul, onde a pesquisa foi realizada, não há. Dessa forma, os gerentes de unidades acabam assumindo o papel dos agentes de crédito em algumas situações. No entanto, os gerentes são colaboradores com atribuições bem distintas dos agentes de crédito, como a gestão de carteira de clientes e a comercialização de produtos e serviços do banco visando

alcançar rentabilidade financeira. Os agentes de crédito costumam ser pessoas que residem nas comunidades público-alvo do microcrédito e são contratados por empresas prestadoras de serviços, ou seja, não são considerados colaboradores do Banco Money. A atividade dos agentes consiste em se relacionar com as pessoas da comunidade, fazer uma pré-análise com base no levantamento socioeconômico e indicar esses clientes para as agências bancárias para que então os gerentes iniciem os processos de avaliação já descritos neste documento.

É importante compreender essa diferença, pois algo que impacta no *enforcement* é modelo de remuneração dos agentes, que pode sofrer bônus ou ônus, por parte das IMFs, em caso de *default*. (CHURCHILL, 199). No caso do Banco Money, os gerentes, que são os que efetivamente fazem empréstimos de microcrédito, não sofrem qualquer alteração em sua remuneração por inadimplência ou por bom desempenho comercial. Se os gerentes emprestam mais ou menos, ou se têm mais ou menos perdas por inadimplência, não há nenhum ganho adicional ou penalidade em suas remunerações.

Todavia, conforme indicado pela gestão da operação, os agentes de crédito são impactados pelo desempenho que seus clientes têm em relação ao *default*. “A *adimplência é um ponto extremamente relevante para o agente, tanto que caso não seja cumprido, eles têm uma penalidade relativamente alta*”. (Entrevistado 008). Dessa forma, compreende-se que a remuneração dos agentes de crédito deve ter alguma influência no *enforcement* na organização, mas como a maioria das operações são feitas pelos gerentes, em regiões onde não há agentes de crédito, o sistema de remuneração do agente é insignificamente impactante no *enforcement*. “A *gente tem aí aproximadamente uns 30% de cliente prospectado através dos agentes, porque nós não temos no Brasil todos os agentes de crédito, (...) a maioria mesmo é pela rede de agências*”. (Entrevistado 006).

Algo que demonstra como o banco utiliza do *enforcement* de maneira muito tradicional, fazendo um grande esforço para não perder dinheiro por inadimplência, é a contratação de escritórios terceirizados especialistas em cobranças de dívidas. Esses escritórios ficam responsáveis por entrar em contato com os clientes e solicitar que estes façam o pagamento da dívida, auxiliando os gerentes que muitas vezes não conseguem focar os esforços na cobrança dos devedores.

Quanto ao ambiente institucional, compreendido como leis e regulamentações sobre o microcrédito, os entrevistados demonstraram ter pouca crença de que as



regras formais trazem alguma proteção à operação de crédito. “*Toda essa análise é feita pelo banco. Então o risco é do banco. Você pode pensar que está emprestando para uma pessoa que vai pagar, e não pagar. Então a análise e o risco são do banco*”. (Entrevistado 001).

Mas, em contraponto, a que tudo indica o *enforcement* da instituição é efetivo no que diz respeito a aplicar sanções, em especial, porque a instituição insere o registro dos devedores nos sistemas de proteção ao crédito e isso impede que o cliente tenha acesso ao crédito em outras instituições financeiras. “*O cliente virá pagar porque ele precisa limpar o nome, alguma coisa assim*”. (Entrevistado 012). Assim, o *enforcement* obriga o cliente a ser adimplente, ou do contrário, não terá mais acesso ao crédito, tanto no Banco Money quanto em outras instituições do sistema formal de crédito. Os principais achados da influência das LIs serão apresentados no quadro resumo que segue.

Quadro 14: Resumo - Influência das LIs no *enforcement*

(Continua)

<b>Fenômeno Observado</b>	<i>Enforcement</i> (GUINNANE E GHATAK, 1999); (STIGLITZ, 1990); (STIGLITZ e WEISS, 2014).
<b>Mecanismos/ Categorias</b>	Remuneração do Agente; Ambiente institucional e política de cobrança da IMF. (CHURCHILL, 1999)
<b>Fonte principal e triangulação</b>	Entrevistas, diário de campo e documentos.
<b>Análise</b>	<b>A remuneração do agente de crédito</b> está vinculada a adimplência de seus clientes, mas como não há agentes de crédito na região onde a pesquisa foi realizada, e a remuneração do gerente não é impactada, considera-se que essa característica tem pouca influência no <i>enforcement</i> .
	A instituição costuma ser rígida na aplicação de sanções aos devedores: A <b>Cobrança amigável</b> é compreendida como a dívida que não passou de 90 dias de atraso, no entanto, a cobrança costuma ser incisiva. Nessa fase os gerentes entram constantemente em contato com os clientes e podem enviar notificações extrajudiciais para fortalecer a cobrança. A <b>cobrança judicial</b> é feita após ultrapassado o prazo de noventa dias, independente do motivo do atraso. Após 90 dias, os clientes podem fazer uma renegociação de dívida, refinanciando o montante total do empréstimo e definindo um novo valor de parcela, dentro da condição de pagamento definida pelo banco. Além dos gerentes, a instituição contrata escritórios terceirizados que entram em contato com os clientes, exigindo que os pagamentos sejam realizados.
	A influência da LI no ambiente e na política de sanções faz com que os clientes acabem pagando mais caro pela inadimplência, tendo em vista que só é possível fazer uma renegociação depois de 90 dias, durante esse prazo os juros

costumam ser mais caros, e depois de realizada a negociação é acrescida uma taxa de 2% ao mês, ao montante da dívida total.

O fato da instituição poder aplicar sanções, como o registro de devedores em sistemas de proteção de crédito, fortalecem a capacidade de *enforcement*.

A influência da LI vigente no *enforcement* é muito destacada. A instituição tem uma forte orientação a aplicar duras sanções, com base em normas e regras. O cliente costuma ser visto como alguém mal-intencionado que deve sofrer sanções para que honre os compromissos.

Em um ambiente institucional permeado pela lógica híbrida, costuma-se levar a cobrança amigável até o último momento. Evita-se ao máximo uma cobrança judicial, e as condições para uma renegociação costumam ser melhores para os clientes do que as condições do contrato atual.

Fonte: O autor (2019).

Os achados até aqui apresentados foram de grande importância para responder o objetivo 3: *Identificar como um banco comercial operacionaliza as demandas de uma lógica institucional híbrida*, pois os achados apresentados nas seções anteriores identificaram e descreveram como as Lis moldam os mecanismos de redução de risco e o *enforcement*. No entanto, outros achados serão destacados na seção que segue.

#### **4.7 Achados-chave**

Além dos achados já apresentados nas seções anteriores, foi necessário destacar alguns achados-chaves sobre o caso, os quais podem também ser chamados de categorias emergentes. Pressupõe-se que essas características identificadas são resultado da LI vigente na organização, fortemente voltada ao lucro e com baixa permeabilidade perante uma lógica híbrida. Esses achados não se encaixam nas categorias pré-estabelecidas, mas demonstram características únicas, por isso serão apresentadas de forma isolada, como segue.

##### **4.7.1 Prioridades para operações mais lucrativas**

O microcrédito é uma operação dentro de uma ampla oferta de outros produtos financeiros no Banco Money, que está sob uma alta estrutura hierárquica e tem pouca autonomia. Durante as entrevistas, os gerentes deixaram claro que não tratam como prioridade a oferta do microcrédito, tendo em vista que há outras carteiras

de crédito que devem ser trabalhadas. Além disso, a carteira de microcrédito não afeta a remuneração nem a avaliação dos gerentes, e isso leva a instituição a desenvolver sua operação de maneira mais tímida.

A título de comparação, a carteira do Banco Money tem apenas 20% do tamanho da carteira da maior instituição de microfinanças da região Sul, o Banco da Família (BDF)<sup>11</sup>. O Banco do Nordeste<sup>12</sup> (BDN), que é a maior IMF do Brasil, apenas no ano de 2017, fez mais de 500 mil empréstimos e emprestou R\$ 15,97 bilhões, enquanto o Banco Money fez 34.508 operações e emprestou em torno de R\$ 110 milhões. Levando em consideração essas informações, é possível calcular o *ticket* médio das operações, que no Money é de R\$ 3.190,00, enquanto no BDF é de R\$ 2.460,00 e no BDN é R\$ 31.940,00 (consideradas operações voltadas ao agronegócio). O *ticket* médio baixo da operação pode trazer alguma explicação pela qual o microcrédito não ser fortemente trabalhado.

Isso demonstra que o microcrédito ainda está em processo de desenvolvimento no Banco Money. *“A cobrança do microcrédito, acho que ela começou em meados do ano passado aqui na agência, mas ano passado teve na pessoa física, mas eu não fiz, mas na jurídica a única operação que teve esse ano foi essa que eu fiz”* (Entrevistado 003).

*Quando o banco lançou essa linha de crédito... esperava que a gente entregasse esses indicadores, tanto que era uma meta baixa para agência, uma operação de microcrédito por mês. A gente entrega tranquilamente a meta do ano, não é uma operação difícil, só que a gente precisa de mão, de braço para conseguir fazer.* (Entrevistado 003).

Os entrevistados indicam que o microcrédito é algo recente em seu portfólio de produtos e consideram que a operação tem baixa prioridade em seu dia a dia, pois ao comparar com outras exigências do banco, define que se trata de uma operação “fácil” de realizar, mas que por falta de mão de obra não conseguem fazê-la. Também é importante ressaltar que, como identificado anteriormente, os gerentes devem gerar resultados em várias carteiras de crédito e costumam seguir as indicações

---

<sup>11</sup> Fonte: [bancodafamilia.org.br/Institucionais/EmprestimoLiberado](http://bancodafamilia.org.br/Institucionais/EmprestimoLiberado)

<sup>12</sup> Fonte: [bnb.gov.br/documents/](http://bnb.gov.br/documents/)

estratégicas de superiores hierárquicos, logo se o microcrédito não está na lista de prioridades, é porque não é uma prioridade para a organização como um todo.

Outro importante ponto que deve ser observado nesse caso e pode ser atribuído como consequência da LI vigente, é o fato da instituição desenvolver uma carteira de microcrédito por causa da oportunidade de “fazer dinheiro” com um recurso financeiro que estaria “parado”, os 2% que podem utilizar dos depósitos compulsórios.

Dessa forma, a operação de microcrédito não nasceu com um propósito social, e sim com um propósito de gerar mais lucro para a organização. No entanto, como os empréstimos apresentam um *ticket* médio muito baixo, e geram pouco lucro à organização, os gerentes acabam dando prioridade para outras operações, que apresentam maior potencial de gerar lucro.

Esse achado é importante para a compreensão do microcrédito em nível nacional, pois o governo brasileiro tem demonstrado interesse em facilitar o acesso ao crédito aos pequenos empresários e trabalhadores autônomos, ao criar programas como o PNMPO. Com o PNMPO, os bancos comerciais ganharam incentivos para criarem suas carteiras de microcrédito, voltando também seus esforços ao desenvolvimento econômico e à democratização do crédito. Mas, ainda não estava muito claro como os bancos brasileiros se relacionaram com essas lógicas conflitantes e como organizam suas operações de microcrédito.

Estudo anterior, realizado por Marconatto *et al.* (2015), havia identificado que outro banco comercial brasileiro utilizava o microcrédito como uma estratégia de responsabilidade social empresarial (CSR), diferentemente do caso aqui estudado. No mesmo estudo, os autores concluíram que deveria ser visto com certo ceticismo o fato da IMF estudada se tornar um agente de desenvolvimento com o microcrédito, pois ainda faltava engajar os mais pobres, ampliar a operação, integrar o microcrédito à estrutura do banco e atacar a pobreza de uma forma mais ampla. Criando um paralelo com os achados de Marconatto *et al.* (2015), o Banco Money integrou o microcrédito à sua estrutura e tem uma operação amplamente abrangente, tendo em vista que o microcrédito pode ser contratado em qualquer agência ou unidade de atendimento no país, mas ainda não conseguiu engajar os mais pobres e atacar a pobreza.

Portanto, da mesma forma que a pesquisa de Marconatto *et al.* (2015), o caso do Banco Money também não demonstra ser efetivo no que diz respeito ao combate à pobreza, por mais que demostre características essencialmente diferentes das apresentadas pela IMF concorrente. A próxima seção apresenta uma discussão sobre

os motivos que podem ter levado esses dois bancos comerciais brasileiros a adotarem uma abordagem não efetiva de combate à pobreza.

#### 4.7.2 Microcrédito por oportunidade, não por missão

O fato de o Banco investir na operação, mas sem dar muita prioridade, pode ser explicado pela condição de que no Brasil os bancos comerciais podem fazer uso de 2% do valor de compulsório para aplicar na carteira de microcrédito, como previsto na lei 11.110/2005<sup>13</sup>, que criou o PNMPO – Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado. O compulsório é o valor depositado ao Banco Central do Brasil como garantia de suas operações. Dessa forma, os bancos acabam investindo em uma operação de microcrédito apenas para fazer uso dos 2% que ficariam “parados”, sem rentabilizar para a instituição.

*É assim, o Microcrédito, ele parte de um percentual do depósito à vista, então 2% de todos os depósitos à vista que acontecem nos bancos, o banco tem que emprestar na linha de Microcrédito, ou é retido ao compulsório. Então, basicamente, ou o banco empresta ou ele não tem remuneração nenhuma sobre esse dinheiro, o dinheiro fica parado e dinheiro parado é prejuízo, pelo menos é assim que qualquer um consegue entender. (Entrevistado 008).*

Isso demonstra como a instituição, tradicionalmente influenciada por uma lógica lucro, acabou adotando uma operação de microcrédito e teve que lidar com as demandas de uma lógica híbrida. Além disso, também evidencia que o ambiente institucional do Banco Money é pouco permeável por uma lógica híbrida, pois, o microcrédito foi inserido para aproveitar uma oportunidade, sem que a instituição tivesse alguma familiaridade com a missão social do microcrédito.

Outra característica da operação do Banco Money é que a instituição não concede empréstimos para não correntistas, o que exige que os clientes cumpram com as tradicionais exigências para fazer uma operação de microcrédito, assim limitando o acesso e se contrapondo às demandas híbridas, haja vista que o público-alvo do microcrédito são os não bancarizados. “O sistema do banco ainda não estava preparado para atender o cliente que não era correntista do banco” (Entrevistado 009).

---

<sup>13</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111110.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111110.htm)

Isso gerou considerável impacto na operação, pois os gerentes costumavam atender clientes com características diferentes do que o público do microcrédito apresenta, levando-os a ter certa dificuldade em compreender as diferenças fundamentais entre esses públicos.

A lógica do ambiente institucional induz os gerentes a adotarem uma abordagem voltada à geração de resultados financeiros, utilizando o microcrédito como meio, não como fim. Por não haver uma identificação com o objetivo do microcrédito, os colaboradores acabam compreendendo que o relacionamento com o cliente do microcrédito é uma oportunidade para torná-lo cliente da instituição, oferecer outros serviços do banco e rentabilizar este relacionamento.

Tal achado pode fornecer *insights* relevantes ao desenvolvimento do microcrédito no Brasil, pois da mesma forma que identificado no caso estudado por Marconatto *et al.* (2015), mesmo com os benefícios concedidos pelo PMNPO, um banco comercial brasileiro pode acabar encontrando dificuldades em se tornar um agente de combate à pobreza pelo microcrédito. O microcrédito foi criado exatamente como oposição à exclusão gerada pelos bancos tradicionais e a lógica híbrida costuma ser predominante em IMFs, por exemplo, a maior operação de microcrédito do Brasil atualmente é de uma organização híbrida, o Banco do Nordeste.

O microcrédito é algo relevante para o desenvolvimento da economia do Brasil, pois fornece crédito consciente aos pequenos empreendedores, setor que é responsável por 52% dos empregos formais do país, e responsável por 64% dos postos de emprego no estado do Rio Grande do Sul (Globo, 2018), onde a maioria das entrevistas foram feitas. No total, estima-se que as micro e pequenas empresas representem 99% das empresas brasileiras, algo em torno de 6,4 milhões de estabelecimentos (SEBRAE, 2018). Dessa forma, é necessário que o microcrédito seja melhor compreendido pelas IMFs brasileiras, para que possa encontrar o caminho do desenvolvimento, sendo capaz de equilibrar as LIs conflitantes.

#### 4.7.3 Ausência e terceirização de Agentes de Crédito

Outro achado-chave que apresenta características únicas e sem precedentes na literatura é o fato de o Banco Money não fazer uso de agentes de crédito em todas as regiões onde atua. Há agentes de crédito em apenas três regiões, localizadas no Tocantins, Bahia e São Paulo, mesmo o banco tendo agências e Unidades de

Atendimento em todo o território brasileiro. Nas regiões onde não há agentes de crédito, os gerentes desempenham as funções dos agentes e acabam sendo responsáveis por 70% das operações de microcrédito no banco.

O banco contrata empresas terceirizadas que prestam serviço de agentes de crédito e ficam encarregadas de fazer a contratação, conceder treinamento e realizar o acompanhamento do desempenho comercial dos agentes. O banco não tem contato direto com os agentes, que não são colaboradores diretos da organização. *“Os agentes de crédito são de empresas terceiras, mas prestando serviço para o Banco, eles vão circulando (...) nas comunidades já pré-definidas, (...) perguntando se o cliente tem interesse pela operação”*. (Entrevistado 006).

Apesar de todas as agências e postos de atendimento serem capazes de contratar a operação, os agentes de crédito atuam apenas em algumas regiões específicas, por questões estratégicas. Os gestores de nível estratégico preferiram guardar sigilo sobre qual seria a estratégia adota, mas é possível inferir que a instituição identificou que em tais regiões há maior propensão ao sucesso da proposta do microcrédito. Por exemplo, a maior operação de microcrédito no Brasil pertence a uma IMF híbrida que se localiza na região Nordeste e o banco privado com a maior carteira de microcrédito concentrou sua operação de microcrédito também na mesma região.

O motivo que leva o banco a terceirizar uma atividade essencial no processo de microcrédito, como a dos agentes de crédito, pode ganhar duas interpretações distintas. Primeiro, custos, talvez a terceirização dos agentes de microcrédito ocorra porque contratar agentes de crédito implicaria na geração de custos adicionais, além de fazer com que seus colaboradores se envolvam com uma carteira de crédito que não gera grandes resultados financeiros para a organização. Segundo, *know-how*, por que compreende que as empresas terceiras, especialistas em microcrédito, têm um conhecimento que a própria organização não tem, assim seria uma maneira eficiente de aprender com quem sabe fazer.

Por qualquer que seja o motivo, a terceirização da função do agente é resultado direto da lógica de lucro dos bancos, que corriqueiramente costumam terceirizar as atividades não principais. Além disso, o Banco Money parece estar interessado em utilizar da lei 11.110/2005, o PNMPO, para cumprir com sua missão de alcançar lucro, mas não cumpre integralmente com a regra no que diz respeito à obrigatoriedade da

atuação dos agentes de crédito e da realização do levantamento socioeconômico em operações de microcrédito, comprometendo parte da missão original do PNMPO.

#### 4.7.4 O caráter do agente de crédito também é avaliado

A relação com os agentes de crédito, por meio de contratos de prestação de serviço, cria uma condição de baixa confiança entre IMF e agentes, levando o Banco Money a desenvolver processos para analisar o caráter do agente de crédito. *“A gente controla através de ligações, (...) ligando para os nossos clientes que foram atendidos, (...) durante a nossa entrevista com esses clientes, nós perguntamos se ele realmente esteve lá”*. (Entrevistado 011).

A avaliação do caráter do agente de crédito emergiu como uma característica que anteriormente nunca havia sido observada na literatura de IMFs, ou pelo menos nunca foi observada dentro do contexto das diferentes LIs. Isso acontece porque a instituição terceirizou a atividade de agentes de crédito com empresas prestadoras de serviços, gerando uma demanda que as IMFs híbridas costumavam não ter que lidar. O fato de as IMFs híbridas costumeiramente se responsabilizarem pela contratação e treinamento dos próprios agentes de crédito acaba criando uma relação de confiança e proximidade com esses profissionais e proporciona a essas instituições uma maior confiança na credibilidade dos agentes.

Como já identificado por Batillana e Dorado (2010), as IMFs que costumam alcançar sucesso e longevidade em suas atividades são aquelas que conseguem compor equipes híbridas, com profissionais que compreendem a missão social do microcrédito, ao mesmo tempo em que são capazes de lidar com a necessidade de gerar excedentes financeiros. Assim, as IMFs costumam encontrar dificuldades em encontrar profissionais que se encaixam nesse perfil, haja vista que profissionais de áreas sociais costumam ter dificuldades em realizar atividades comerciais e profissionais do mercado financeiro, muitos bons em atividades comerciais costumam encontrar dificuldade em compreender a missão social.

Portanto, a maioria dos *papers* sobre o perfil do profissional de microfinança costuma pesquisar essa dualidade existente na área, e o fenômeno da terceirização dos agentes ainda foi pouco explorado nos estudos que compõem a revisão da literatura deste trabalho. Este achado identifica que o processo de redução de risco de uma IMF imersa em um ambiente institucional influenciado por uma lógica



comercial, de lucro, também compreende a “Análise do Caráter do Agente de Crédito”. Não se tem certeza se a avaliação do caráter ocorre no mesmo momento em que a proposta está sendo analisada, o que a colocaria dentro do mecanismo de avaliação, mas por se tratar de uma pesquisa realizada após a efetivação do empréstimo, considerou-se que é resultado da influência da LI no mecanismo de monitoramento, que ocorre após a efetivação do empréstimo.

#### 4.7.5 A lógica de lucro é resistente a influência híbrida

No que diz respeito às lógicas institucionais, foi possível identificar que o ambiente organizacional do Banco Money impõe demandas típicas dos bancos tradicionais, com predominância de atividades voltadas à maximização de lucros. A LI vigente na instituição se mostrou impermeável à lógica híbrida e faz com que o banco molde seus processos de forma que, mesmo no microcrédito, as demandas sociais sejam ignoradas.

O Banco Money não faz distinção alguma da carteira de microcrédito com outras carteiras comerciais, o que leva a operação de microcrédito a se descaracterizar em essência, ao embasar-se fortemente em normas, regras e sistemas automáticos de cálculo de *score* de crédito, não levando em consideração o fator relacional, análise subjetiva e proximidade dos agentes de crédito com a comunidade. Bem como, o consumo de produtos do banco é mais importante do que prestar alguma educação financeira ou bancarizar os mais pobres, excluídos do sistema formal.

As instituições híbridas, normalmente responsáveis por operações de microcrédito sustentáveis e com impacto social, costumam ter que lidar com lógicas concorrentes, que normalmente inserem atividades comerciais e a geração de excedentes financeiros em sua operação de microcrédito. Nesse processo de internalizar uma lógica de lucro em operações predominante sociais, algumas IMFs híbridas acabam sofrendo com o *mission drift*, que é a mudança da missão institucional.

No Banco Money, a operação de microcrédito parece que também sofreu com o *mission drift*, pois a instituição tem focado em um público que não é o público-alvo do microcrédito, buscando objetivos que não dizem respeito à bancarização ou combate à pobreza e adotando princípios de gestão que indicam priorizar apenas

ganhos financeiros. As IMFs híbridas, que normalmente nasciam com uma missão social e internalizavam as demandas de uma lógica comercial, acabavam sofrendo com o desvirtuamento da missão, porque a nova lógica acabava impondo maior influência no ambiente organizacional dessas organizações, assim encontrando evidências de que a lógica de lucro pode ser mais influente no ambiente organizacional do que uma lógica híbrida. No caso estudado, que fez o caminho inverso do normalmente observado, um banco tradicional que internalizou as demandas de uma lógica híbrida, também se identificou que a lógica do lucro é impermeável e impõe tamanha influência no ambiente organizacional que pode levar o microcrédito ao *mission drift*,

Enfim, é possível inferir que, independentemente de internalizar ou nascer dentro de uma lógica híbrida ou de lucro, as IMFs podem encontrar dificuldades para lidar com essas lógicas conflitantes, haja vista que em IMFs híbridas, a lógica comercial tende a impor maior influência no ambiente institucional. É importante ressaltar que ao enquadrar o microcrédito nas mesmas regras e processos tradicionais dos bancos, a instituição está fortalecendo a exclusão dos mais pobres do sistema de crédito, como ocorria antes do surgimento do microcrédito.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais deste trabalho, sendo discutidos os achados com base nas referências, identificando elementos que fortalecem ou desafiam os pressupostos teóricos.

#### **4.8 Confrontando o modelo proposto por Churchill**

Um dos estudos que muito contribuiu para a operacionalização desta pesquisa foi Churchill (1999), proporcionando um modelo de empréstimo individual observável, indicando como os mecanismos de redução de risco funcionam, por isso se faz necessário trazer uma comparação do citado modelo para com os achados da presente pesquisa. O Quadro 17 que segue apresenta as comparações do modelo de empréstimo de Churchill e do Banco Money.

Quadro 15: Comparação modelo empréstimo individual

(Continua)

<b>Mecanismos</b>	Processo microcrédito de Churchill (1999)	Processo IMF lucro – Com base no caso do Banco Money
<b>Avaliação</b>		
<b>1. Elegibilidade</b>	É feita com base nos 5 C's - Caráter, Capacidade, Colateral, Capital e Condições.	Utiliza dos 5 C's, mas com maior influência da percepção sobre o Caráter do Cliente e a Capacidade de pagamento. Esses dois critérios são suficientes para dar início ao processo de análise. Isso pode ocorrer por que apenas nesses dois critérios há espaço para uma análise subjetiva dos gerentes.
<b>2. Design do processo</b>	IMFs tendem a fazer poucas exigências para liberar o empréstimo e adotarem uma postura mais inclusiva do que restritiva nesse momento do processo.	Após ser identificado como elegível, os gerentes costumam definir as condições do empréstimo sem analisar as necessidades dos clientes. Não é uma postura propriamente inclusiva, é uma postura motivada pelo interesse de gerar negócios.
<b>3. Aprovação</b>	Empréstimos maiores, não-clientes e proponentes com recente ou mau histórico de crédito exigem uma análise mais detalhada.	O tamanho do empréstimo não tem influência na análise por que há limites pré-definidos. Não-clientes e mau histórico impossibilita que o empréstimo seja feito. A análise é feita estritamente por sistema informatizado, dessa forma a análise subjetiva dos gerentes tem pouca relevância.
<b>Monitoramento</b>		
<b>4. Empréstimos crescentes</b>	É utilizado como estratégia para fazer novos empréstimos e é considerado o principal incentivo ao repagamento.	Mesma abordagem descrita por Churchill.
<b>5. Gerenciamento de delinquência</b>	Procura-se o desincentivo ao <i>default</i> , antes de efetivamente se tornar devedor. Se o cliente for identificado como honesto, a cobrança costuma ser amigável, se for identificado como oportunista são aplicadas penalidades.	Semelhante a Churchill, o controle de devedores é rígido, a abordagem é feita um dia após ficar devedor. Não há um acompanhamento durante o curso dos pagamentos sobre os adimplentes.
<b>6. Análise do Caráter do Agente de Crédito</b>	Não observado/ identificado.	Esse processo identificado no caso do Banco Money não foi anteriormente identificado por Churchill, mas se mostra relevante inserir no processo de redução de risco. Se for identificado comportamento oportunista, por exemplo selecionando clientes por laços de amizade e não por necessidade, ou falsificando documentos, o agente recebe penalidades e pode até ser retirado do cargo.
<b>Enforcement</b>		

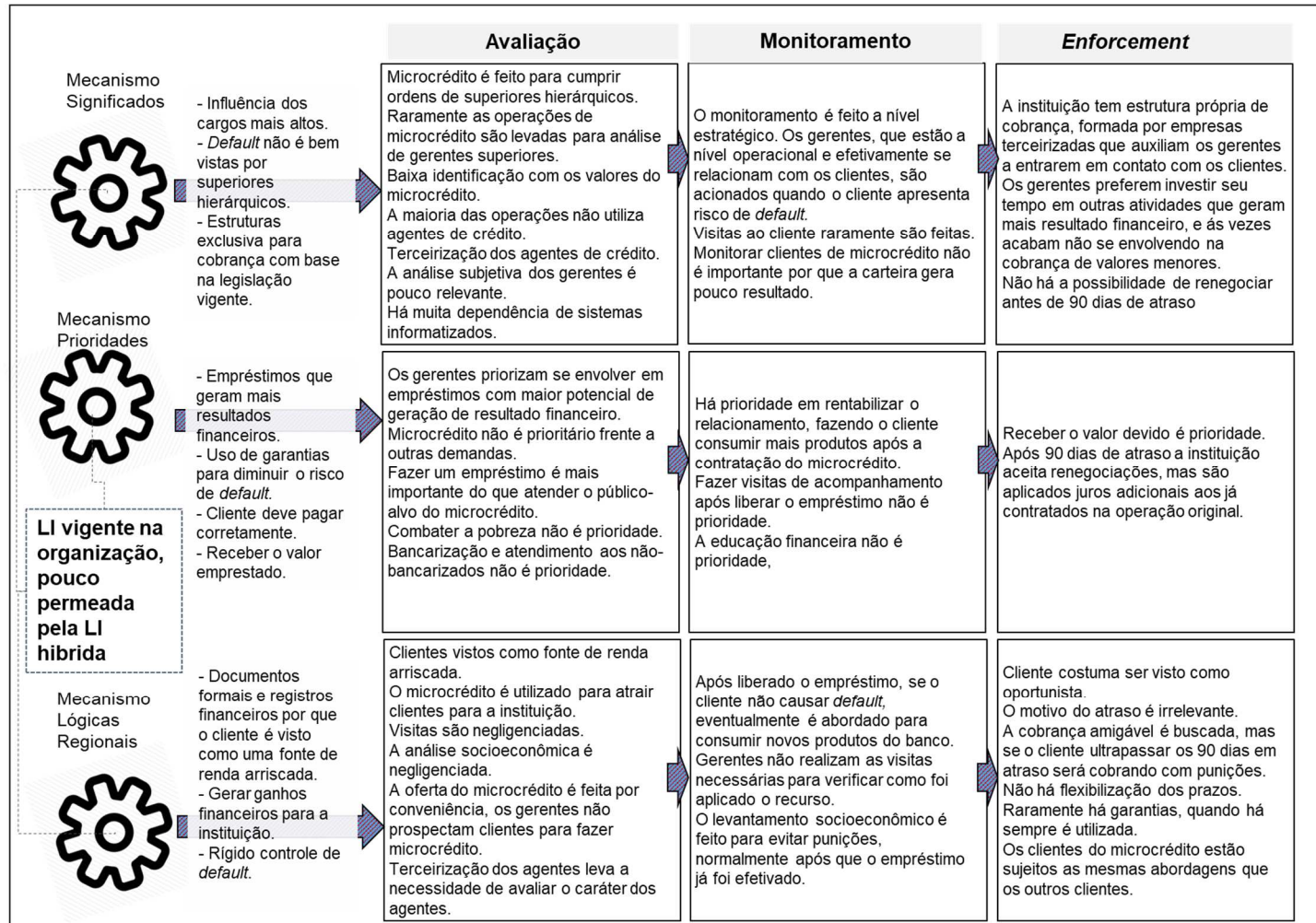
<b>7. Consequência da delinquência</b>	Se o agente for remunerado com base na qualidade do portfólio de crédito, os mesmos tenderão a ser mais enfáticos nas sanções e mais cautelosos na avaliação.	70% das operações são realizadas sem agentes de crédito. Além dos gerentes, utiliza de empresas terceirizadas para cobrar os devedores, durante 90 dias, de forma amigável.
<b>8. enforcement</b>	Sofre influências de questões culturais, sociais e legais, que facilitam ou prejudicam a cobrança.	Passado o prazo de 90 dias a cobrança é feita judicialmente. Os clientes podem renegociar, pagando mais juros.

Fonte: O autor (2019).

O estudo de Churchill (1999), apesar de ter sido publicado há décadas é um estudo seminal na área de microfinanças e se mostrou atual e pertinente. O autor utilizou uma amostra de cinco IMFs diferentes, sendo apenas uma delas um banco comercial, e descreveu o processo de redução de risco com considerável profundidade. O que o modelo de Churchill não contemplou foi a utilização de agentes de créditos terceirizados e, por consequência, a adoção de um processo de análise do caráter do próprio agente. Este caso trouxe tal característica única que pode ser observada em outros contextos para que, quem sabe, no futuro, o modelo proposto seja atualizado para incorporar também a análise do caráter do agente de crédito.

Para encerrar a seção de análise, e antes de adentrar na discussão final dos resultados, se mostra relevante apresentar o *framework* que foi construído com base nos achados de como a Lógica Institucional de uma IMF de lucro influenciou o processo de redução de risco do microcrédito. A figura 6 apresenta o desenho final com os resultados de pesquisa, indicando a influência que cada mecanismo que impacta a LI teve em cada mecanismo de redução de risco. (CHURCHILL, 1999; THORNTON; OCASIO, 2005).

Figura 6: Desenho da influência da LI



Fonte: O autor (2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O microcrédito tem grande potencial, em especial no Brasil, para ser um grande aliado ao desenvolvimento econômico e social. Esta pesquisa buscou auxiliar no desenvolvimento do microcrédito trazendo uma melhor compreensão do fenômeno e as influências sofridas dos aspectos inerentes às Lógicas Institucionais, como gestão, estrutura, cultura e ambiente organizacional.

As instituições de microfinanças adotaram alguns processos oriundos dos bancos tradicionais para dar maior confiabilidade às suas atividades, no entanto, as implicações disso ainda devem ser melhor exploradas. O que este estudo demonstrou é que a lógica do lucro apresenta grande resistência e foi pouco permeada por uma lógica híbrida. Além disso, os estudos das lógicas institucionais no contexto das IMFs se mostram apropriados, pois a lógica institucional permeia toda a organização e influencia os mais diversos processos, por isso o presente estudo buscou contribuir um pouco mais sobre a compreensão de como a LI lida com os processos, explorando mais a relação das LIs e as IMFs.

Para alcançar esse objetivo, esta pesquisa buscou as contribuições teóricas mais relevantes sobre o tema, apropriando-se de conceitos e pressupostos teóricos, para que fosse possível propor um desenho de pesquisa eficiente em identificar como as lógicas institucionais influenciam os mecanismos de redução de risco em IMFs. Como não havia um modelo pronto para ser aplicado, foi necessário certo esforço em relacionar a literatura de Lógicas Institucionais, que faz parte das Teorias Institucionais, com a de microfinanças.

A pesquisa foi inspirada pelos autores da área que indicaram que há espaço para novos estudos que forneçam maneiras mais sofisticadas de identificar as LI nas IMFs, por meio de “pesquisas com as IMFs sobre a tomada de decisões, processos, governança, suas interações com as partes interessadas e assim por diante” (IM; SUN, 2015, p. 113). Da mesma forma, Khavul *et al.* (2013) também fizeram um chamado para estudos que utilizem a teoria neoinstitucional para entender as organizações com fins lucrativos e como essas interagem com organizações sem fins lucrativos. Por exemplo, ainda há espaço a ser preenchido na literatura no que diz respeito às implicações teóricas e empíricas das mudanças organizacionais que

ocorrem em bancos comerciais envolvendo a introdução do microcrédito como uma linha de produtos. (Khan, 2017).

Portanto, este estudo foi pensado para auxiliar no debate científico da área, contribuindo de alguma forma sobre a compreensão de como a Lógica Institucional influencia os processos de redução de risco no contexto de um banco tradicional que inseriu as demandas de uma lógica híbrida pelo microcrédito. Para que os achados da pesquisa cumpram seus objetivos com totalidade, é necessário fazer uma discussão com a literatura, relacionando os achados do presente estudo com os estudos empíricos já citados no documento. A seguir serão apresentadas as discussões.

## 5.1 Discussões

Com base nos estudos empíricos utilizados nas referências, apresenta-se nesta seção a discussão teórica, indispensável às pesquisas acadêmicas. No que diz respeito às lógicas institucionais em microfinanças, a mudança da LI no campo organizacional da microfinança, como ocorreu no Banco Money, já havia sido identificado por Khavul *et al.* (2013), passando de uma lógica voltada ao desenvolvimento social que perde espaço para uma lógica de lucro e acaba sob conflitos de uma lógica regulatória. Os achados do presente estudo corroboram com a existência dessas fases de mudança da LI, tendo em vista que o Banco Money atualmente tem sua operação dominada pela lógica de lucro e, aparentemente, está iniciando uma fase de conflito regulatório, pois as evidências demonstram que a operação do banco não está plenamente aderente à regulamentação vigente.

No que diz respeito à hibridização de lógicas conflitantes, os resultados desta pesquisa apresentam um contraponto aos estudos de Batillana e Dorado (2010), pois as autoras identificaram que as IMFs costumam equilibrar as demandas conflitantes por meio da hibridização, criando uma identidade organizacional comum por meio da contratação e socialização. No caso do Banco Money, a lógica de lucro apresentou baixa permeabilidade perante a lógica híbrida, vigente na organização, indicando que não há hibridização e não se busca equilíbrio entre lógicas conflitantes. Uma diferença essencial que deve ser destacada é que a pesquisa de Batillana e Dorado (2010) foi desenvolvida sob dois casos de instituições essencialmente sociais que acabaram se tornando bancos híbridos, ao ponto que o Banco Money era um banco tradicional que

integrou o microcrédito em sua operação. Portanto, no caso do Banco Money não se busca criar uma identidade comum por meio da contratação e socialização, pois a lógica lucro se mostra impermeável perante a inserção de lógicas híbridas.

Os estudos de Kent e Dacin (2013), além de apresentar o desenrolar dos fatos históricos que levaram a inserção da lógica bancária na área da microfinança, também apresentaram o conceito de permeabilidade das lógicas institucionais. Com base no conceito de permeabilidade, é possível identificar que a lógica comercial do Banco Money é tão fechada que impõe baixa permeabilidade a uma outra lógica híbrida no ambiente institucional. No que diz respeito ao desenvolvimento da microfinança, Khavul *et al.* (2013) e Kent e Dacin (2013) apresentam estar alinhados em suas pesquisas, indicando que o campo da microfinança ainda está se desenvolvendo e se moldando conforme as demandas impostas pelas lógicas institucionais, com maior influência daquelas que são menos suscetíveis a outras lógicas.

Os achados desta pesquisa também se relacionam com o estudo empírico desenvolvido por Im e Sun (2015), pois os autores identificaram que nem sempre há uma situação de equilíbrio perfeito entre lógicas conflitantes, como no caso de Banco Money. Nessa situação, IMFs influenciadas por uma lógica de lucro tendem a buscar ganhos financeiros em vez de buscar o combate à pobreza. No que diz respeito aos estudos de Wry e York (2015), os achados da presente pesquisa corroboram com os autores no que diz respeito ao choque entre lógicas conflitantes dentro do ambiente institucional híbrido, no entanto, se contrapõe ao mesmo estudo no que diz respeito à capacidade de lidar com aspectos de ambas as lógicas. Ou seja, nem sempre organizações de microfinanças são capazes de integrar aspectos das lógicas de bem-estar social e comercial conjuntamente. Esse achado também contrapõe Nabihah *et al.* (2017), que identificou que, apesar dos conflitos, as IMFs conseguem conciliar e tornar objetivos conflitantes compatíveis, ao contrário do que ocorreu no Banco Money, no qual a lógica de lucro sobrepõe-se a lógica híbrida.

Um dos poucos estudos empíricos que examinou o microcrédito dentro de uma IMF comercial e que se distinguiu da maioria dos estudos que costumavam pesquisar IMFs híbridas foi a pesquisa de Khan (2017). Da mesma forma, a presente pesquisa também estudou uma IMF comercial, no entanto, Khan (2017) analisou o caso com base na literatura do *sensemaking*, ao ponto que a presente pesquisa se utilizou da literatura sobre lógicas institucionais. *Sensemaking* é um processo pelo qual os atores respondem a eventos organizacionais incomuns, como a mudança



organizacional, de forma automática e subconsciente. É um processo que ocorre de forma individual, moldado por interações sociais interpessoais. (KHAN, 2017).

Outro ponto importante é que os achados de Khan (2017) identificaram que no ambiente de um banco comercial, quando inserida uma operação de microcrédito, e, conseqüentemente, uma lógica híbrida, há a emergência de uma nova Lógica Institucional para atender aos então novos objetivos organizacionais. E nesse ponto os achados da presente pesquisa se contrapõem, pois, no caso do Banco Money não houve a emergência de uma nova lógica, e a operação de microcrédito acabou sendo impactada sob a influência da lógica vigente anterior à adoção da operação. Além disso, pode-se considerar que a abordagem da presente pesquisa foi mais abrangente do que a de Khan (2017), tendo em vista que explorou os três mecanismos que impactam a LI vigente, significados, prioridades e lógicas regionais que ocorrem no ambiente organizacional, ao ponto que é possível inferir que o *sensemaking* sofre influência da LI vigente na organização, mas está inserido no mecanismo das lógicas regionais.

A discussão com a teoria se faz necessária para identificar como os resultados da pesquisa são relevantes para a literatura, em especial da literatura que estuda as lógicas institucionais no ambiente das microfinanças. Na sequência serão apresentadas as implicações perante os achados, bem como questões que emergiram desse estudo que poderão vir a se tornar futuras perguntas de pesquisas.

## **5.2 Implicações e sugestões de futuros trabalhos**

No que diz respeito aos resultados encontrados, primeiramente, identificou-se que a lógica de lucro tende a ser menos permeável em instituições financeiras tradicionais, fazendo com que as demandas de uma lógica híbrida, trazidas com a implementação do microcrédito, sejam ignoradas. O caso pesquisado mostra que IMFs comerciais tendem a comprometer a missão institucional do microcrédito, levando ao *mission drift* da operação, implementando uma operação de microcrédito como um meio alavancar ganhos financeiros.

Além disso, identificou-se que no momento da avaliação, uma IMF com uma LI voltada ao lucro tende a adotar uma postura mais rígida. Muito embasada em sistemas de análise e registros financeiros. Apesar de se tratar de uma operação de microcrédito, a operação vai passar pelas mesmas análises de qualquer outra

operação de crédito que tenha como objetivo puramente o lucro. Após a realização do empréstimo, a instituição inicia o processo de monitoramento, que dentro de uma lógica bancária de lucro, tende a ser utilizado para prestar maior proteção para a instituição, evitando o *default*. Da mesma forma, o mecanismo de *enforcement* também costuma ser muito rígido e fazer uso de forças legais para cobrar os devedores.

Ao término da análise, algumas percepções foram categorizadas como achados-chave, pois não haviam sido previamente considerados quando foram elaborados a argumentação central e os objetivos da pesquisa. Esses achados devem ser mais discutidos e analisados, pois em vez de trazer conclusões, na verdade, trazem questionamentos que podem se tornar questões problemas de futuros estudos. Afinal, seria apenas por causa da possibilidade de agregar mais lucro com um recurso que ficaria inutilizável que faz com que os bancos brasileiros invistam no microcrédito? Tendo em vista que no Brasil a lei 11.110/2005, que criou o PNMPO, concede aos bancos a possibilidade de utilizar 2% do valor que deveria ser depositado como compulsório ao Banco Central. Assim, o impacto que a regulação estatal e a legislação vigente, o ambiente institucional e legal, têm sobre a atividade de microcrédito se mostram um interessante assunto de pesquisa.

Ainda, o caso do Banco Money apresentou uma característica peculiar em microfinanças, que leva aos questionamentos: por que internalizar a operação de microcrédito e terceirizar a atividade dos agentes de crédito? Tendo em vista que desenvolver uma carteira de microcrédito não é algo relevante para o banco, a instituição deveria terceirizar toda a atividade de microcrédito? Isso ocorre por causa de obrigações legais, por estratégia ou há algum outro elemento não observado? Além disso, seria a terceirização dos agentes de crédito um novo passo no caminho de desenvolvimento do microcrédito? Essas perguntas poderão trazer novos elementos teóricos relevantes, caso sejam feitas novas pesquisas com enfoque em tais questionamentos.

Quanto às contribuições teóricas do estudo, primeiramente, é possível citar o enfoque da pesquisa, identificando influências das Lógicas Institucionais nos processos de redução de risco de uma IMF comercial, pois não foram encontrados estudos anteriores que voltassem esforços a esse sentido. O caso analisado também prestou características únicas e antes não observadas, como a ausência dos agentes de crédito, o que traz implicações teóricas no sentido de que dentre os estudos

empíricos de impacto, não há indicação de que nenhuma IMF adote esse modelo. Talvez isso indique que a microfinança está passando por mais um momento de mudança, mais uma vez influenciada pela lógica bancária como identifica por Khavul *et al.* (2013) e Kent e Dacin (2013), levando a microfinança ao amadurecimento, se reinventando e se adaptando ao atual ambiente institucional ou ao desvirtuamento completo de seus objetivos.

Outra contribuição teórica diz respeito ao modelo de microcrédito individual proposto por Churchill (1999), pois os achados do estudo indicam que o desenho do processo poderia ser revisto diante de novas pesquisas empíricas, e considerar também a análise que a instituição faz sobre o caráter do próprio agente de crédito. O autor do estudo que serviu como base para identificar os processos de redução de risco adotados em IMFs não levou em consideração que uma IMF voltada ao lucro tomaria como estratégia a terceirização da atividade dos agentes de crédito, fazendo com que a instituição adote processos que possibilitem também a avaliação do caráter desses agentes. Além disso, também foram identificados que alguns processos identificados por Churchill (1999) não ocorrem como descrito pelo autor, dessa forma, propôs-se um desenho de pesquisa em empréstimos individuais de microcrédito em IMFs comerciais, com base no modelo de Churchill, confrontando-o com o modelo identificado no caso estudado.

Além dessas contribuições para a literatura específica de microcrédito, também pode-se ressaltar as contribuições no que diz respeito às lógicas institucionais, pois os resultados apontam que em um ambiente dominado por uma lógica de lucro, mesmo que haja algum esforço para incluir outras demandas com a adoção de uma lógica híbrida, a lógica de lucro se sobrepõe. Isso confirma as indicações de estudos empíricos prévios de Kent e Dacin (2013), Im e Sun (2015) e Wry e York (2015), de que há situações em que as lógicas conflitantes não se hibridizam, em especial quanto a lógica de lucro for dominante, pois a lógica bancária, de lucro, se apresenta impermeável a outras lógicas conflitantes. Há diversas variáveis nesse caso que podem ser analisadas com mais aprofundamento para que se possa fazer mais acertadas inferências, mas esses achados também podem servir de inspiração para futuros estudos que, por exemplo, verifiquem se a lógica de lucro de fato sempre se sobrepõe, ou se sobrepõe dentro de contextos organizacionais específicos.

Quanto às contribuições gerenciais, os achados do estudo podem ajudar os gestores a planejarem ações mais acertadas no ambiente das organizações, servindo como um alerta para os bancos tradicionais de que a operação de microcrédito tem características fundamentalmente diferentes de outros produtos bancários, o que exige acessar uma lógica diferente da lógica dominante no mercado financeiro. Compreender a influência de uma lógica bancária em uma operação de microcrédito pode prestar alguma orientação a gestores de IMF híbridas, que tentam manter o vínculo com a missão social do microcrédito, identificando comportamentos que podem levar ao desvirtuamento da missão.

Para as IMFs de lucro, os achados desta pesquisa podem trazer *insights* para organização de estratégias de gestão capazes de internalizar demandas sociais e criar uma lógica híbrida capaz de equilibrar demandas de ambas as lógicas. Por exemplo, uma estratégia adotada por um grande banco brasileiro foi a de criar uma operação de microcrédito separada da operação de varejo, inserindo o microcrédito sob a gestão do departamento de marketing, e apresentando-o como investimento em responsabilidade social empresarial, não tratando como uma carteira de crédito igual no caso aqui estudado. (MARCONATTO *et al.*, 2015).

Aos tomadores de decisão, como governos e órgãos reguladores, esta pesquisa pode proporcionar *insights* quanto à influência do ambiente institucional e legal nas propostas de combate à pobreza, como o microcrédito, e a importância de que as decisões governamentais sejam tomadas com base em conhecimento produzido pela pesquisa científica. Fica um pouco mais claro a importância de se observar elementos qualitativos dos programas de microcrédito, não apenas avaliá-los com métricas quantitativas, para que seja possível identificar se o microcrédito está cumprindo com sua missão.

Além disso, para que o microcrédito se torne uma ferramenta efetiva de combate à pobreza no país, por meio do acesso ao crédito e o fomento do empreendedorismo, ainda há longo caminho a percorrer. Outro ponto importante é que o PNMPO estabelece regras e orientações para as IMFs, mas é necessário que haja algum acompanhamento para a melhor adesão das IMFs ao PNMPO, para que o microcrédito possa se desenvolver com base nas melhores práticas. Assim, as IMFs serão capazes de gerar algum impacto social e de evitar o desvio da missão do microcrédito, evitando a perpetuação da exclusão dos mais pobres do sistema financeiro.

Uma sugestão de política pública que auxiliaria no desenvolvimento da lógica híbrida seria de criar fundos de capital com o mesmo 2% do depósito à vista dos bancos, mas em vez de deixar sob gestão dos próprios bancos, repassar o valor para IMFs híbridas, que tem como missão institucional o alívio da pobreza. Algum controle e fiscalização seria necessário para o bom aproveitamento do investimento, mas certamente melhores resultados poderiam ser alcançados no que diz respeito ao combate à pobreza.

No que tange às limitações do estudo, primeiramente há uma fragilidade metodológica no que diz respeito à amostra, pois houve dificuldade em alcançar um número maior de respondentes. Outra fragilidade do estudo é a dificuldade de generalização empírica, tendo em vista que se trata de uma pesquisa desenvolvida no modelo de estudo de caso único, de um evento que ocorre em tempo real, em uma determinada época, em uma determinada localização geográfica. A subjetividade do pesquisador também é algo que pode ser indicado como uma limitação, pois apesar de adotada uma rígida metodologia de pesquisa para diminuir o viés, em pesquisas qualitativas sempre haverá a interpretação e percepção do pesquisador na análise dos dados.

Além de tudo, acredita-se que daria maior relevância aos achados se fosse realizado um estudo de caso múltiplo, identificando assim a influência de duas lógicas, e dessa forma haveria mais subsídios para fins de comparação. Apesar de o projeto inicial ter sido concebido na forma de estudo de caso múltiplo, as IMFs convidadas para compor a amostra foram muito resistentes à realização da pesquisa, e por limitações inerentes à atividade de pesquisa, como prazos e distâncias geográficas, não foi possível desenvolvê-la no citado formato.

Para finalizar, durante o desenvolvimento desta pesquisa houve uma preocupação constante quanto às implicações práticas, no que diz respeito ao impacto que as pesquisas acadêmicas podem ter em áreas tão importantes para o desenvolvimento do país, tal qual o microcrédito. Planeja-se compartilhar o conhecimento aqui construído com as IMFs brasileiras em formato mais apropriado e com linguagem acessível, assim, tal qual Muhammad Yunus fez ao identificar que as teorias econômicas por si só não eram capazes de efetivamente combater a pobreza, será possível auxiliar um pouco mais na árdua missão do microcrédito de combater a pobreza.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. L., LOCKER, L., NUGENT, R. **Microcredit, Social Capital, and Common Pool Resources**. *World Development*, v. 30, n. 1, p. 95-105. 2002.

ANTHONY, D. **Cooperation in Microcredit Borrowing Groups: Identity, Sanctions, and Reciprocity in the Production of Collective Goods**. *American Sociological Review*, v.70, n. 3, p. 496-515. 2005.

ARMENDÁRIZ, B.; MORDUCH, J. **Microfinance Beyond Group Lending**. *The Economics of Transition*, v. 8, n. 2, p. 401-420. 2000.

ATTANASIO, O.; AUGSBURG, B.; DE HAAS, R.; FITZSIMONS, E.; HARMGART, H. **Group Lending or Individual Lending? Evidence from a Randomized Field Experiment in Mongolia**. European Bank for Reconstruction and Development, Office of the Chief Economist. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASSEM, B. S. **Governance and Performance of Microfinance Institutions in Mediterranean Countries**. *Journal of Business Economics and Management*, v. 10, n. 1, p. 31-43. 2009.

BATTILANA, J.; DORADO, S. **Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations**. *Academy of Management Journal*, v.6, p.1419–1440. 2010.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BEAULIEU, P. R. **Commercial Lenders' Use of Accounting Information in Interaction with Source Credibility**. *Contemporary Accounting Research*, v.10, n.2, p.557–585. 1994.

BEAULIEU, P. R. **A note on the role of memory in commercial loan officers' use of accounting and character information**. *Accounting, Organizations and Society*, v.21, n.6), p.515–528. 2002.

BESLEY, T.; COATE, S. **Group Lending, Repayment Incentives and Social Collateral**. *Journal of Development Economics*, v. 46, n. 1, p. 1–18. 1995.

BHATT, N.; TANG, S. Y. **The Problem of Transaction Costs in Group-Based Microlending: An Institutional Perspective**. *World Development*, v. 26, n. 4, p. 623–637. 1998.

BHATT, N., TANG, S. Y. **Making Microcredit Work in the United States: Social, Financial, and Administrative Dimensions.** Economic Development Quarterly, v. 15, n. 3. 2001.

BHATT, N., TANG, S. Y. **Determinants of Repayment in Microcredit: Evidence from Programs in the United States.** International Journal of Urban and Regional Research, v. 26, n. 2, p. 360-376. 2002.

BNDES MICROCRÉDITO – EMPREENDEDOR. In: BNDES. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-microcredito-empreendedor>> Acesso em 13 jan. 2019.

BRUTON, G. D.; KHAVUL, S.; CHAVEZ, H. **Microlending in Emerging Economies: Building a New Line of Inquiry From The Ground Up.** Journal of International Business Studies, v. 42, n. 5, p. 1-22. 2011.

CHAN, Y. S.; KANATAS, G. **Asymmetric valuations and the role of collateral in loan agreements.** Journal of Money, Credit and Banking, v.17, p.84–95. 1985.

CHURCHILL, C. F. **Client Focused Lending: The Art of Individual Lending.** Toronto: Calmeadow, p. 1-164, 1999.

COBB, Adam J.; WRY, Tyler; ZHAO, E. Yanfei; **Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations.** Academy of Management Journal, v.59, n.6, p.2103-2131. 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CULL, R.; DEMIRGÜÇ-KUNT; A., MORDUCH, J. **Microfinance Meets the Market** Journal of Economic Perspectives, v. 23, n. 1, p. 167-192. 2009.

DA SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração: uma Abordagem Prática.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research.** Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550. 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. **Theory building from cases: Opportunities and challenges.** Academy of management journal, v. 50, n. 1, p. 25-32. 2007.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. **Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions.** 1991.

GLAUBITT, K., HAGEN, H., SCHÜTTE, H. **Mainstreaming Microfinance: Quo Vadis Microfinance Investments? Leveraging Private Capital for Economic Growth and Poverty Reduction.** 306 pgs. 2007.

GHATAK, M. **Exploiting Social Networks to Alleviate Credit Market Failures: On the Endogenous Selection of Peer Groups in Microfinance Programs.** Conference on Credit, Trust and Calculation at the University of California. 2002.

GINÉ, X.; KARLAN, D. S. **Group Versus Individual Liability: Long Term Evidence from Philippine Microcredit Lending Groups.** Yale Economics Department Working Paper. n. 61. 2010.

GODQUIN, Marie. **Microfinance Repayment Performance in Bangladesh: How to Improve the Allocation of Loans by MFIs.** World Development. v.32, p. 1909-1926. 2004.

GRAMEEN BANK. What is Microcredit? 2018. Disponível em: <<http://www.grameen.com/what-is-microcredit/>>. Acesso em 13 fev. 2018.

GREENHALGH, Trisha; PEACOCK, Richard. **Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources.** BMJ, v. 331, n. 7524, p. 1064-1065. 2005.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. **Institutional complexity and organizational responses.** Academy of Management Annals, v.5, n.1, p.317–371. 2011.

GUINNANE, T. W.; GHATAK, M. **The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice.** Journal of Development Economics. v. 60, n. 1, pg. 195-228. 1999.

HAVEMAN, Heather; RAO, Hayagreeva. **Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry.** American Journal of Sociology. v.102, n.6, p.1606-1651. 1997.

HITT, M.; BEAMISH, P.; JACKSON, S.; MATHIEU, J. E. **Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management.** Academy of Management Journal, v. 50, n. 6, p. 1385-1399. 2007.

IM, Junyon; SUN, Sunny Li. **Profits and outreach to the poor: The institutional logics of microfinance institutions.** Asia Pacific Journal of Management, v.32, n., p.95-117. 2015.

JACKALL, Robert. **Moral Mazes: The World of Corporate Managers.** New York: Oxford University Press, 1988

KENT, Derin; DACIN, Tina. **Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics.** Journal of Business Venturing, v.28, n.6, p. 759-773. 2013.



KHAN, Amer. S. **Institutions and sensemaking of change: Institutional frame switching as sensemaking of microfinance in a Pakistani commercial bank.** Journal of Organizational Change Management, v.31, n.3, p.532-556. 2017.

KHAVUL, S. **Microfinance: Creating Opportunities for the Poor?** Academy of Management Perspectives, v. 44, n. 1, p. 9-17. 2010.

KHAVUL, S.; Chavez, H.; BRUTON, G. D. **When institutional change outruns the change agent:** The contested terrain of entrepreneurial microfinance for those in poverty. Journal of Business Venturing, v.28 n.1, p. 30–50. 2013.

KHAVUL, S.; Chavez, H.; BRUTON, G. D.; Outhwaite, J.; Outhwaite, J.; Kersten, R.; Mia, M. A. **An identity-based approach to social enterprise.** International Journal of Social Economics, v.45, n.1, p.0–14. 2016

MARCONATTO, Diego. **A Influência Das Três Forças Sociais Sobre as Atividades de Avaliação, Monitoramento e Enforcement Executadas por Instituições de Microfinança Socialmente Orientadas de Empréstimos Individuais em Um País Desenvolvido e em um País em Desenvolvimento.** 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS), Porto Alegre, 2013.

MARCONATTO, Diego; CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugenio. **When Microfinance Meets CSR.** Development-Oriented Corporate Social Responsibility. v.2, New York: Routledge, 2015.

MARCONATTO, Diego; CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugenio. **Going Beyond Microfinance Fuzziness.** Journal of Cleaner Production. v.115, p.5-22. 2016.

MERSLAND, R.; STRØM, R. Ø. **Performance and Governance in Microfinance Institutions.** Journal of Banking & Finance, v. 33, n. 4, p. 662-669. 2009.

MERSLAND, R. **The Cost of Ownership in Microfinance Organizations.** World Development, v. 37, n. 2, p. 469-478. 2009.

MICROCREDIT. *In:* CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP). Disponível em: <<http://www.cgap.org/topics/financial-services>> Acesso em 18 mar. 2018.

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO RS. *In:* G1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2018/07/26/micro-e-pequenas-empresas-concentram-64-dos-empregos-no-rs.ghtml>> Acesso em 10 abr. 2019.

MICROFINANÇAS. *In:* BANCO DO NORDESTE. <<https://www.bnb.gov.br/microfinancas>> Acesso em 10 abr. 2019.

MICROLENDING. *In:* ACCIÓN INTERNACIONAL. Disponível em: <<https://www.accion.org/content/microfinance-services>> Acesso em 18 mar. 2018.

MIX MARKET COUNTRIES & REGIONS. *In* MIX MARKET Disponível em: <<http://www.themix.org/about>> Acesso em 18 mar. 2018.

MORDUCH, J. **The Microfinance Promise**. *Journal of Economic Literature*, v. 37, n. 4, p. 1569–1614. 1999.

MORDUCH, J. **The Microfinance Schism**. *World Development*, v. 28, n. 4, p. 617–629. 2000.

NABIHA, A. K.; ZUBIR, Azhar; SALMI MOHD, Isa; NAZARIAH, A. Z. **Measuring social performance: Reconciling the tension between commercial and social logics**. *International Journal of Social Economics*, v.45, n.1, p.205-222. 2018.

NÚMERO DE EMPRÉSTIMOS LIBERADOS. *In*: BANCO DA FAMÍLIA. Disponível em: <<http://bancodafamilia.org.br/br/sobre/resultados/numero-de-emprestimos-liberados>> Acesso em 18 mar. 2018.

OCASIO, William. **Towards an Attention-Based View of the Firm**. *Strategic Management Journal*, v.18. 1997.

Pequenos negócios em números. *In*: SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 10 abr. 2019.

RATHORE, Bhawani. **Joint Liability In a Classic Microfinance Contract: review of theory and Empirics**. *Studies in Economics and Finance*. v.34, p.213-227. 2017.

SCOTT, Richard. **Institutions and Organizations**. Newbury Park: Sage, 1995.

SCOTT, Richard. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks: Sage, 2008.

STAKE, R. **The Art of Case Study Research**. Sage Publications: United Kingdom, 1995.

STIGLER, J. **The Optimum Enforcement of Laws**. *Journal of Political Economy*, v. 78, n. 3, p. 526-536. 1974.

STIGLITZ, Joseph; WEISS, Andrew. **Credit Rationing in Markets With Imperfect Information**. *The American Economic Review*, v. 71, n. 3, p. 393-410. 1981.

STIGLITZ, Joseph. **Markets, Market Failures and Development**. *American Economic Review*, v. 79, n. 2, p. 197-203. 1989.

STIGLITZ, J. E. **Peer Monitoring and Credit Markets**. *The World Bank Economic Review*, v. 4, n. 3, p. 351-366. 1990.

STIGLITZ, Joseph. **Information and The Change in The Paradigm in Economics**. University of Alabama, n.2. 2003

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. **Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990.** *American Journal of Sociology*, v.105, n.3, p.801-843. 1999.

THORNTON, Patricia; OCASIO, William. **Institutional Logics.** *The sage handbook of organizational institutionalism*, p.99–129. 2005.

THORNTON, Patricia H.; JONES, Candace; KURY, Kenneth. **Institutional Logics and Institutional Change In Organizations: Transformation In Accounting, Architecture, And Publishing.** *Research in the Sociology of Organizations*, v.23, p.124-170. 2015.

VON PISCHKE, J. D. **Finance at the Frontier: Debt Capacity and the Role of Credit in the Private Economy.** Washington: World Bank Publications, 1991.

WOOLCOCK, M. **Learning from Failures in Microfinance.** *American Journal of Economics and Sociology*. v. 58, n. 1, p. 17-42. 1999.

WOLLER, G. M.; WOODWORTH, W. **Microcredit as a Grass-Roots Policy for International Development.** *Policy Studies Journal*, v. 29, n. 2, p. 267-282. 2001.

WRY, T.; YORK, J. G. **An identity-based approach to social enterprise.** *The Academy of Management Review*, v.3, p. 437–460. 2015.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, Muhammad; JOLIS, Alan. **Banker to The Poor: The Story of The Grameen Bank.** London: Penguin Books, 1999.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. **Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience.** *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 308-325. 2010.

YUNUS INVESTIMENTOS. *In: YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS.* Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/muhammad-yunus>> Acesso em 10 abr. 2019.

## APÊNDICE A – LITERATURA RELEVANTE

TÓPICOS DE BUSCA	ARTIGOS	SELECIONADO POR/ CONTRIBUIÇÃO	AUTORES/ANO	JOURNAL
<b>ASYMMETRY OF INFORMATION; MICROFINANCE; CREDIT POLITY; INSTITUTIONAL LOGICS</b>	1.The empirics of microfinance: What do we know?	Desenvolvimento teórico da Microfinança	Hermes, Niels Lensink, Robert /2007	Economic Journal
	2.Observing Unobservables: Identifying Information Asymmetries With a Consumer Credit Field Experiment	Caso de Estudo Assimetria informação	Stewart, Jamie /2009	Econometrica
	3.From the wisdom of crowds to my own judgment in microfinance through online peer-to-peer lending platforms	Redução de AI em microcrédito (online)	Yum, Haewon Lee, Byungtae Chae, Myungsin /2012	Electronic Commerce Research and Applications
	4.Microfinance Revolution Its Effects,Innovations, And Challenges	Referencial teórico	Kono, Hisaki Takahashi, Kazushi /2010	Developing Economies
	5.The question of sustainability for microfinance institutions	Referencial teórico	Outhwaite, John /2007	Journal of Small Business Management
	6.Microcredit Capital Flows and Interest Rates: An Alternative Explanation	AI no microcrédito	Ashta, Arvind /2009	Journal of Economic Issues
	7.Experiments in Islamic microfinance	Acesso ao credito e redução AI	EI-Komi, Mohamed Croson, Rachel/ 2013	Journal of Economic Behavior and Organization
	8.Joint liability lending and credit risk Evidence from the home equity market	Responsabilidade solidária	Agarwal, Sumit; Ambrose, Brent W.; Chomsisengphet, Souphala; Liu, Chunlin /2016	Journal of Housing Economics
	09.The empirics of microfinance: What do we know?	Desenvolvimento teórico da Microfinança	Hermes, Niels Lensink, Robert /2007	Economic Journal
	10.Microfinance repayment performance in Bangladesh: How to improve the allocation of loans by MFIs	Referencial teórico	Godquin, Marie/ 2004	World Development
	11.Delivering Microfinance in Developing Countries: Controversies and Policy Perspectives	Abordagem em país em desenvolvimento	Nitin Bhutt; Shui-Yan Tang /2001	Policy Studies Journal
	12.Giving Credit Where It Is Due	Referencial teórico	Abhijit V. Banerjee; Esther Duflo/ 2010	Journal of Economic Perspectives

(Continua)

				(Continuação)
13. If the Banks are Doing So Well, Why Can't I Get a Loan? Regulatory Constraints to Financial Inclusion in Indonesia	A lógica bancária nas IMFs	Rosengard, Jay K.; Prasetyantoko, A. /2011	Asian Economic Policy Review	
14. Credit Scoring with Social Network Data	Referencial sobre <i>Credit score</i>	Wei, Yanhao; Yildirim, Pinar; den Bulte, Christophe; Dellarocas, Chrysanthos /2016	Marketing Science	
15. Microfinance and the commercial banking system: perspectives from Barbados	Microfinança no Sistema do bancos comerciais	Tonya Knight; Farhad Hossain; Christopher J. Rees /2009	Progress in Development Studies	
16. Microfinance Revolution: Controverses And Challenges	Desenvolvimento teórico da Microfinança	Karel Janda; Pavel Zetek /2015	Politická Ekonomie	
17. Microfinance and Market-Oriented Microfinance Institutions	IMFs voltada ao lucro	Jean-Pierre Gueyié; Klaus P. Fischer /2011	Canadian Journal of Development Studies	
18. Paying back to borrow more: Reputation and bank credit access in early America	Caso de acesso ao crédito	Wang, Ta-chen /2007	Department of Economics California State University	
19. Expanding Microfinance in Brazil : Credit Utilization and Performance of Small Firms	Estudo feito no Brasil	Skoufias, Emmanuel; Leite, Phillippe; Narita, Renata /2013	Journal of Development Studies	
20. Lender–entrepreneur relationships and credit risk: A global analysis of microfinance institutions	Risco de crédito em microfinanças	Shahriar, Abu Zafar M.; Garg, Mukesh /2017	International Small Business Journal	
21. Credit Scoring with Social Network Data	<i>Credit score</i> e análise de crédito	Wei, Yanhao Yildirim, Pinar den Bulte, Christophe Dellarocas, Chrysanthos /2016	Marketing Science	
22. Microcredit supply and credit rationing in a developed country: A theoretical model and empirical evidence	Racionamento de crédito me país em desenvolvimento	Barros, Carlos; Lagoa, Sérgio; Leão, Emanuel /2012	DINÂMIA'CET – IUL, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território	
23. Poverty reduction through enabling factors	Redução da pobreza	Alam, Khurshed/ 2017	World Journal of Science, Technology and Sustainable Development	(Continua)

(Continuação)

24. Productive Microcredit In Brazil: Recent History And Conditions Of Development Microcrédito	Estudo feito no Brasil	Gonzalez, Lauro; Porto, Lya; Diniz, Eduardo Henrique /	Cadernos Gestão Pública e Cidadania
25. Small Firms, large Impact A systematic review of the SME FinanceLiterature	Revisão sistemática da literatura	Kersten, Renate Harms, Job Liket, Kellie Maas, Karen/ 2017	World Development
26. Evolution of market concentration and competition in the microfinance industry of Bangladesh	Dados e atual estado da literature de microfinanças	Mia, Md Aslam/ 2018	International Journal of Social Economics
27. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations	Como a LI é impactada em IMFs	Battilana, Julie Dorado, Silvia /2010	Academy of Management Journal
28. When institutional change outruns the change agent: The contested terrain of entrepreneurial microfinance for those in poverty	Mudança de lógicas em IMFs	Khavul, Susanna Chavez, Helmuth Bruton, Garry D./ 2013	Journal of Business Venturing
29. Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics	O processo de mudança das Lógicas em microfinanças	Kent, Derin Dacin, M. Tina /2013	Journal of Business Venturing
30. An identity-based approach to social enterprise	Como as empresas sociais integram o bem-estar social e as lógicas comerciais	Wry, Tyler York, Jeffrey G. /2017	Academy of Management Review
31. Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations	Estuda lógicas institucionais em microfinanças	Adam Cobb, J. Wry, Tyler Zhao, Eric Yanfei /2016	Academy of Management Journal
32. Profits and outreach to the poor: The institutional logics of microfinance institutions	Estudo sobre Lis em microfinanças	Im, Junyon Sun, Sunny Li /2015	Asia Pacific Journal of Management
33. Institutions and sensemaking of change: Institutional frame switching as sensemaking of microfinance in a Pakistani commercial bank	Lógica híbrida em um banco comercial	Khan, Amer Saleem /2018	Journal of Organizational Change Management

(Continua)



	Glaubitt et al. (2007) Cull et al (2009) Mersland e Strom (2009) Khan (2017)	Apresentam as IMFs comerciais.	Compreensão sobre as IMFs voltadas ao lucro.
	Battilana e Dorado (2010)	Pesquisa empírica que demonstra a existência das diferentes LIs dentro do contexto das IMFs. Também apresenta critérios de como diferenciar LIs lucro e social, através da análise do Objetivo, Público alvo e Princípios de Gestão das IMFs.	Procedimentos empíricos para identificar a LI vigente.
	Greenwood et al. (2011)	Múltiplas LIs existem na mesma organização, ou no mesmo campo.	Evidências que dão base a argumentação central
	Im e Sun (2015) Wry e York (2015) Cobb, Wry e Zhao (2016) Nabiha et al. (2017)	Fortalecem a ideia de que o campo da microfinança sofre influência de LIs voltadas ao lucro e ao social.	Evidências que dão base a argumentação central.

Quadro. Literatura de Lógicas Institucionais.

(Continua)

LITERATURA ESPECIFICA	REFERÊNCIAS	ACHADOS	CONTRIBUIÇÕES
<b>ESTUDOS EMPÍRICOS QUE PESQUISARAM AS LIS NO CONTEXTO DAS IMFS</b>	Battilana e Dorado (2010)	Organizações híbridas equilibram lógicas conflitantes. Social e lucro coexistem no mesmo campo.	Apresentam evidências que dão base à argumentação central.
	Khavul, Chavez e Bruton (2013)	Explicam como a lógica dominante em microfinanças mudou ao longo do tempo.	Evidência da existência de diferentes lógicas em microfinanças.
	Kent e Dacin (2013)	Explicam como a lógica bancária comercial se inseriu na microfinança	Evidência da existência de diferentes lógicas em microfinanças.
	Im e Sun (2015)	Se uma IMF seguir uma lógica comercial, ela estará mais disposta a buscar altos lucros	Referencial que dá base a argumentação e análise dos dados.
	Wry e York (2015)	Organizações híbridas são capazes de integrar aspectos de ambas as lógicas, mas comumente há choque entre essas lógicas.	Referencial que dá base a argumentação e análise dos dados
	Cobb, Wry e Zhao (2016)	Demonstrar a ligação entre lógicas e práticas organizacionais.	Referencial que dá base a argumentação e análise dos dados
	Khan (2017)	Atores organizacionais iniciam mudanças organizacionais quando as lógicas vigentes não são mais plausíveis, acessando assim novas lógicas	Referencial que dá base a argumentação e análise dos dados
	Nabiha, Azhar, Isa e Nazariah (2017)	Há conflitos quando se persegue conjuntamente esses objetivos, mas que o mesmo acaba se resolvendo por meio da reconciliação, tornando um objetivo compatível um com o outro. Comprovou a existência de processos informais que são implantados para garantir o alcance dos objetivos sociais.	Referencial que dá base a argumentação e análise dos dados



Identificou dois mecanismos utilizados para conciliar a rivalidade das lógicas: 1) diferenciação das decisões entre medidas financeiras e sociais e 2) a busca por ligação informal de medidas financeiras como parte da mensuração do desempenho social.

Quadro. Estudos empíricos.

(Continua)

LITERATURA ESPECÍFICA	REFERÊNCIAS	CONTRIBUIÇÕES
REDUÇÃO RISCO MICROFINANÇA	Bhatt e Tang (1998) Morduch (1999) Armendáriz e Morduch (2000) Yunus (2007) Khavul (2010) Besley e Coate (1995) Bastelaer (1999) Churchill (1999) Guinnane e Ghatak (1999) Morduch (1999) Ghatak (2002)	Para mitigar o risco, a priori as IMFs adotavam um modelo de empréstimos em grupo. Lograram baixa taxas de <i>default</i> . Mecanismos socioinstitucionais que reduzem o risco: Responsabilidade solidária, Auto seleção, Dinâmica operacional e Incentivo dinâmico.
	Bhatt e Tang (1998) Churchill (1999) Armendáriz e Morduch (2000) Cull <i>et al.</i> (2009) Mersland e Strøm (2009)	O diferencial não está no arranjo em grupos de empréstimos, mas na capacidade das IMFs em desenvolver as atividades de diminuição de assimetria: Calendário de Repagamentos, Incentivos Dinâmicos, Monitoramento Direto, uso de Garantias Substitutivas e os métodos tradicionais de <i>enforcement</i> .
	Stiglitz e Weiss (1981) Stiglitz (1990) Beaulieu (1994) Churchill (1999) Morduch (1999) Cull <i>et al.</i> (2009) Armendáriz e Morduch (2009) Giné e Karlan (2010) Battilana e Dorado (2010) Attanasio <i>et al.</i> (2011)	Evidências empíricas de que as IMFs tem adotado os modelos individuais, sem diminuir a taxa de repagamento, para manter as operações de microcrédito superavitárias.
	Churchill (1999)	Apresenta o processo individual de microcrédito que ocorre dentro dos três mecanismos de redução de AI – Monitoramento (Elegibilidade, <i>Design</i> e Aprovação), Monitoramento (Empréstimos crescentes e Gerenciamento de delinquência e <i>Enforcement</i>

	(Consequência da delinquência e <i>enforcement</i> ). Além dos subprocessos que desse derivam.
--	--

Quadro. Redução de risco.

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### Protocolo

Este protocolo segue o modelo mais amplamente conhecido e aceito em estudos de caso, proposto por Yin (2001). Tem como finalidade apresentar previamente a pesquisa e prestar orientações quanto aos procedimentos e regras a serem seguidas ao utilizar os instrumentos.

Tendo em vista os costumeiros questionamentos quanto a confiabilidade dos estudos de caso, acredita-se também que a adoção desse protocolo agregará maior rigor científicos a pesquisa. (YIN, 2001).

Trata-se de um estudo de caso múltiplos, aplicado a dois casos, que irá utilizar da análise de conteúdo aplicada a entrevista semiestruturadas, análise documental e observações do pesquisador.

### 1. Objetivos

#### 1.1. Objetivo geral

- 1.1.1. Compreender como as lógicas institucionais influenciam os processos de redução de risco - avaliação e monitoramento - e enforcement, em contratos individuais de microcrédito em um Banco comercial.

#### 1.2. Objetivos específicos

- 1.3. Mapear o processo de microcrédito da IMF.
- 1.4. Identificar os processos de redução de risco adotados pela IMF orientada ao lucro, em contratos individuais de microcrédito.
- 1.5. Identificar como um banco comercial operacionaliza as demandas de uma lógica institucional híbrida.

### 2. Base teórica

O referencial teórico que orienta a pesquisa tem base em três grandes áreas: literatura sobre Microfinanças, literatura sobre Lógicas Institucionais e Redução de risco em operações de crédito. As mais expressivas contribuições utilizadas na argumentação do texto são apresentadas na Quadro 1, como segue.

O QUADRO CITADA É O APÊNDICE 1 DESSE DOCUMENTO.

### 3. Desenho de pesquisa

O desenho a seguir demonstra como se deu o desenho de pesquisa. As setas indicam as diferentes influências que as LIs tem nos mecanismos de significados, de prioridades e nas lógicas regionais. E por consequência, a influência desses nos processos de redução de risco.

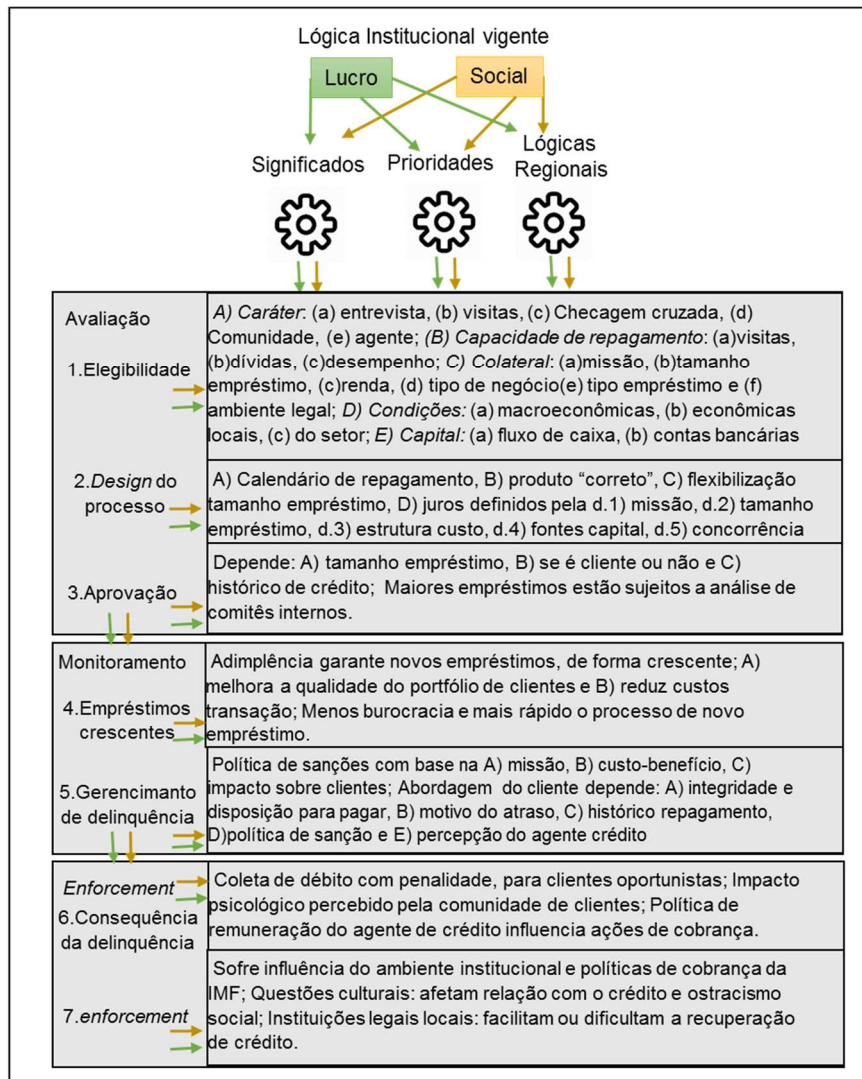


Figura 7: APÊNDICE - Desenho da pesquisa. Fonte: O autor:

#### 4. Procedimentos de campo

Esta seção irá descrever os procedimentos adotados no momento da coleta dos dados em campo, desde o primeiro contato com as instituições estudadas. Esse planejamento é necessário, pois em estudos de caso o pesquisador adentra no ambiente do pesquisado, dado que esse tipo de pesquisa estuda um fenômeno contemporâneo no momento que ele ocorre. Por isso o pesquisador deve se adaptar as agendas, horários e disponibilidade dos pesquisados. (Yin, 20010).

##### 4.1. Relacionamento com as organizações e datas

Agosto/ 2018 - Ambas instituições foram contatadas.

O primeiro contato como o gestor da operação de microcrédito do Banco Money foi feito presencialmente, na sede do Banco em Osasco-SP. O mesmo disponibilizou espaço para a realização da pesquisa. Este foi a primeira visita do pesquisador ao setor responsável pela operação na instituição.

O BF realizou uma entrevista com o pesquisador via Skype, com a participação das duas diretoras da organização. As mesmas solicitaram um prazo para analisaram a proposta primeiramente, antes de abrir espaço para a pesquisa.

Setembro/2018 – As diretoras do BF deram aprovação, via e-mail, para realizar a pesquisa na instituição. No entanto, disponibilizaram fazer entrevistas apenas com as diretoras.

Novembro/2018 – Foi feita a primeira visita presencial ao BF em Lages-SC, sem realização de entrevistas. Na ocasião o pesquisador conheceu a presidente da organização, além dos setores financeiro, marketing e recursos humanos e seus respectivos responsáveis.

Dezembro/ 2018 – Será feita a coleta de dados no Banco Money. Serão entrevistados colaboradores de níveis operacionais, planejamento e estratégico: 5 Gerentes, 5 supervisores, 2 coordenadores e 1 gerente de área, gestor da operação.

Janeiro/2018 – Será feita a coleta no BF. No primeiro momento serão entrevistas 2 diretoras.

Fevereiro – Será feita a análise dos dados. As transcrições serão sendo feitas paralelamente a coleta dos dados.

#### 4.2. Materiais necessários para a coleta

- Diário de campo
- Caneta
- Gravador 1 – principal
- Gravador 2 – adicional

#### 5. Fontes de dados

As fontes de dados escolhidas observam as diretrizes apresentada por Yin (2001), no que diz respeito a escolha mais indicada para cada unidade de análise, conforme Quadro 2.

Projeto		Fonte de dados	
		De um indivíduo	De um organização
<b>Sobre indivíduo</b>	<b>um</b>	Comportamento individual	Registros de arquivo
		Atitudes individuais	
		Percepções individuais	
<b>Sobre organização</b>	<b>uma</b>	Como funciona a organização	Políticas de equipe
		Por que funciona a organização	Resultados da
		organização	

Quadro. Diferentes unidades de análise. Fonte: Adaptado de Yin (2001).

Dessa forma, nesta pesquisa os indivíduos serão fonte de dados de como as organizações funcionam, ao mesmo tempo em que os documentos prestarão dados referentes as políticas internas e os resultados das organizações. Essas fontes são suficientes para responder a pergunta de pesquisa, pois a unidade de análise desse estudo são as organizações.

No entanto, como é necessário analisar também os indivíduos, para identificar as lógicas vigentes na organização, também buscará identificar comportamentos, atitudes e percepções individuais em cada organização. Acredita-se que os indivíduos inseridos no mesmo campo organizacional apresentarão semelhanças nesses itens observados.

## 6. Tipo de questões

Por tratar-se de um estudo com abordagem qualitativa, adotar-se-ão questões abertas, que terão um caráter exploratório. Por esse motivo priorizou-se realizar questões do tipo “como”, para melhor explorar e dar liberdade ao entrevistado, dando assim mais profundidade aos dados colhidos. As questões se dispõem em cinco níveis (Yin, 2001), a observar:

### 6.1. Questões feitas sobre entrevistados específicos.

Informações sobre as fontes de dados. Por exemplo: diretores, gestores, gerentes, etc. Visa identificar os respondentes, quanto a cargos, tempo de empresa e função. Também pretende identificar que orientação o indivíduo segue, se mais social ou mais voltada ao lucro. Os dados serão coletados exclusivamente em entrevistas.

### 6.2. Questões feitas sobre casos individuais.

Informações sobre a unidade de análise. Essas perguntas têm como objetivo identificar a Lógica Institucional vigente em cada instituição estudada, além de identificar a influência das lógicas institucionais. As fontes serão os documentos, as entrevistas e as observações.

### 6.3. Questões feitas sobre as descobertas ao longo de casos múltiplos.

Essas questões poderão surgir no decorrer das entrevistas, sempre que os entrevistados trouxerem informações relevantes antes não observadas pelo pesquisador.

### 6.4. Questões feitas sobre o estudo inteiro.

Questões que poderão trazer a necessidade de incluir nova literatura ao referencial teórico. Ou além, pode trazer *insights* que identificam *gaps* ainda não explorados pela atual literatura.

6.5. Questões normativas sobre recomendações políticas e conclusões, indo além do estrito escopo do estudo.

Da mesma forma que a anterior, essas questões poderão surgir e trazer à tona *insights*.

## 7. Categorias e Subcategorias

A categorização, necessária para posterior análise dos dados, se deu da seguinte forma:

## QUADRO CITADO ESTÁ EM APÊNDICE.

### 8. Questões

As questões são apresentadas no Quadro 4 (NOS APÊNDICES). Este esquema em forma de matriz indica as categorias e Subcategorias, que posteriormente serão utilizadas na análise dos dados.

### 9. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Trata-se de documento que resguarda legalmente os entrevistados quanto ao sigilo dos dados pessoais e profissionais. Modelo utilizado segue NOS APÊNDICES.



## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Fenômeno Observado	Mecanismos - Categorias	Subcategorias 1 (destacado)	Subcategorias 2	O que analisar?	Fonte documental	Questões	Quem responde	Nível Questões (Yin, 2001)
Identificação do Entrevistado				Perfil, motivação, crenças, valores. Identificar a orientação - lucro ou social.		1. Nome, Idade, Formação acadêmica, Cargo, e Tempo de empresa. 2. Me conte sobre a sua história nessa organização. (quanto tempo trabalha, por que trabalha, qual a missão, valores, motivação)	Todos	1
Processo de microcrédito				Como ocorre o processo.	Docs	3. Descreva o processo de microcrédito. Me conte sobre seu histórico de envolvimento com o Microcrédito.		
Identificar LI vigente - Lucro ou social.  (BATTILANA E DORADO, 2010)	Objetivo  População Alvo  Princípios de Gestão	Quadro 1: Comparação entre lógica bancária, social e híbrida. Fonte: adaptado de Batillana e Dorado (2010).		Como equilibra o caráter social com o resultado financeiro - Se é voltada mais ao lucro ou ao social.  Como os cliente são vistos - Mais como clientes, ou mais como "necessitados".  Mais voltado à maximização de lucros ou impacto social.	Site das IMFs, Relatório de Resultados Financeiros e Relatório Social.	4. Qual é o objetivo da operação de microcrédito? (o que é mais importante, o que é menos importante) 5. Quem é o público-alvo do microcrédito? (Como é o relacionamento, Como é a abordagem, Como chegam até a Instituição) 6. Cite alguns princípios que norteiam a operação de microcrédito.	Todos	2
Influência das LIs.  (THORNTON E OCASIO, 1999, 2005) (KENT E DACIN, 2013)	Significados	Atribui os poderes de <b>liderança e autoridade</b> , através de <b>cargos, funções hierárquicas e papéis</b> dentro da organização. (THORNTON E OCASIO, 1999, 2005)		Estrutura da operação. Quem são as lideranças e autoridades formais. Quais são os papéis das pessoas envolvidas no microcrédito.	Site e Docs. com info. sobre hierarquia.	7. Como é a estrutura hierárquica da operação de microcrédito? (funções)  8. Como é a autonomia da operação? (Se reporta a outra área, e a autonomia/sustentabilidade financeira?)	Alta gestão	2



<p><b>A Capacidade de Repagamento</b> é a capacidade financeira de honrar o pagamento do empréstimo contraído</p> <p>(BEAULIEU, 1994) (CHURCHILL, 1999)</p>	<p>Registros financeiros</p> <hr/> <p>Fator Experiência</p> <hr/> <p>Visitas</p> <hr/> <p>Verificação de dívidas</p> <hr/> <p>Conhecimento da comunidade sobre o negócio</p>	<p>Como é analisada a capacidade de pagamento.</p> <p>Se embasa apenas em registros ou abre espaço para avaliação subjetiva.</p>	Docs	<p>16. Como é feita a análise da capacidade de repagamento do tomador do empréstimo? (análise documental, análise subjetiva, pesquisa a comunidade)</p>	Todos	2
<p><b>O Colateral</b> é uma fonte alternativa que o prestador tem para conseguir reembolsar o empréstimo. Os determinantes do colateral são:</p> <p>Difícilmente as garantias são exigidas, servem para produzir pressão psicológica a não ser que o cliente inadimplente seja percebido como oportunista.</p> <p>(BEAULIEU, 1994) (CHURCHILL, 1999)</p>	<p>Missão institucional</p> <hr/> <p>Tamanho do Empréstimo</p> <hr/> <p>Nível de renda</p> <hr/> <p>Tipo de negócio</p> <hr/> <p>Tipo de empréstimos</p> <hr/> <p>Ambiente legal</p>	<p>Se exige mais ou menos colateral (Lucro X social).</p> <p>Como tamanho do montante influencia na exigência de colateral</p> <p>Se aos mais pobres é exigido mais garantias, como bens e avalistas.</p> <p>Como o ramo da atividade influencia na exigência de colateral</p> <p>Como o tipo de empréstimo influencia na exigência de colateral</p> <p>Como a viabilidade e o custo legal de enforcement influenciam na exigência do colateral</p>	Site da IMF e Docs.	<p>17. Como as garantias influenciam a concessão de crédito? E como são exigidas em caso de calote? (É obrigatório, tamanho, renda, tipo/ramo do negócio, tipo empréstimo, custos)</p>	Todos	2
<p><b>Condições</b> econômicas predominantes, por exemplo, o ciclo de negócios.</p> <p>(BEAULIEU, 1994)</p>	<p>Macroeconômicas</p> <hr/> <p>Econômicas locais</p> <hr/> <p>Setor produtivo</p>	<p>Influencia do cenário econômico atual e perspectiva da economia futura.</p>		<p>18. Como as condições econômicas atuais e perspectivas futuras impactam na concessão do crédito? (Economia nacional, regional e do setor)</p>	Todos	2

	<p><b>Capital</b> são os fundos que o mutuário possa dispor para gerar fluxo de caixa. É avaliado com base em:</p> <p>Nos mercados formais de crédito, as demonstrações contábeis são essenciais para que se possa analisar de forma mais eficaz se os mutuários realmente poderão cumprir com o pagamento dos empréstimos. (BEAULIEU, 1994)</p>	Fluxo caixa e renda familiar	Influência do fluxo de caixa e renda familiar na concessão	Docs internos			
		Existência contas bancárias	Influência de outras contas bancárias na concessão do empréstimo		19. Como as reservas de capital do tomador influenciam na análise? (Como são verificadas, Bancos e Renda familiar)	Todos	2
<p><b>Design do processo e do produto.</b></p> <p>As IMFs tendem a fazer poucas exigências para liberar o empréstimo e adotarem uma postura mais inclusiva do que restritiva nesse momento do processo. (CHURCHILL, 1999).</p>	<p><b>Calendários de repagamento</b>, são ajustados ao fluxo de caixa dos clientes</p>	Ajustados ao cliente	Como os calendários são ajustados a necessidade dos clientes				
	<p><b>Produto correto ao cliente correto</b>, para entender melhor o cliente e aumentar a qualidade dos serviços oferecidos, diminuindo assim o risco.</p>	Conhecimento do cliente	Como a IMF conhece melhor o cliente e oferece o crédito certo no momento certo		20. Como é organizado o processo de concessão e pagamento do empréstimo? (Calendário de pagamentos, Capacidade de pagamento, Fluxo de caixa, Como é analisa a necessidade do cliente, Produto e Tamanho do empréstimo, Como são os juros, Como são definidos)	Todos	2
	<p><b>Flexibilização do tamanho do empréstimo</b>, permitindo que os empréstimos maiores sejam capazes de subsidiar os empréstimos menores.</p>		Como a IMF utiliza a flexibilização do tamanho do empréstimo para conceder crédito				
	<p><b>Juros</b> são definidos segundo:</p>	Missão da IMF	Voltada ao lucro tem juros maiores				

		Tamanho do empréstimo	Montantes maiores tem menos juros		
		Estrutura de custos	Como estas características influenciam o design		
		Fontes de capital			
		Concorrência			
	<b>Aprovação,</b> depende de três coisas:  (CHURCHILL, 1999)	<b>Tamanho do empréstimo,</b> quanto maior for o empréstimo, mais níveis de análise serão exigidos, elevando assim a exigência documental e o número de visitas do agente de crédito.	Como essas características influenciam a aprovação	21. Quais são as coisas que agilizam aprovação do crédito? E que atrasam? (Tamanho, Cliente antigo, Histórico)	Todos 2
		<b>Cliente antigo</b> tem o processo de aprovação de crédito simplificado.			
		Cliente com bom <b>Histórico de crédito</b> tem processo agilizado.			
Monitoramento  (STIGLITZ E WEISS, 1981) (STIGLITZ, 1990) (STIGLITZ e WEISS, 2014)  (CHURCHILL, 1999)	<b>Acesso empréstimos crescentes -</b> anuência proporciona possibilidade de o cliente fazer novos empréstimos, de forma crescente. Proporciona:	<b>Melhoria da qualidade</b> de portfólio de clientes	Como o acesso a empréstimos crescentes são operacionalizados	22. Como os clientes são acompanhados? (Empréstimos crescentes, Controle de devedores, Abordagem dos devedores)	Todos 2
		<b>Redução custos</b> transações			
		<b>Missão das IMFs</b>			

<p><b>Gerenciamento do default</b>, segue política de sanções definidas da IMF e sofre influência:</p>	<p><u>Custo-benefício da recuperação do crédito</u></p>	<p>Como ocorre o gerenciamento de delinquência</p>	
<p>(CHURCHILL, 1999)</p>	<p><u>Impacto da cobrança sobre outros clientes</u></p>		
	<p><u>Percepção sobre a disposição do cliente pagar</u></p>		
<p><b>Abordagem</b> utilizada depende de:</p>	<p><u>Motivo do atraso do pagamento</u></p>	<p>Ocorre de forma <b>amigável</b> ou <b>com penalidade</b>.</p>	<p>Como os devedores são abordados</p>
<p>(CHURCHILL, 1999)</p>	<p><u>Histórico de repagamento do cliente</u></p>		
	<p><u>Política de sanção da IMF</u></p>		
	<p><u>Percepção (subjativa) do Agente</u></p>		
<p><i>Enforcement</i>, que sofre influências de: (GUINNANE E GHATAK, 1999) (STIGLITZ, 1990) (STIGLITZ e WEISS, 2014)</p>	<p><b>Remuneração do Agente</b> - Se for remunerado com base na qualidade do portfólio de crédito, os mesmos tenderão a ser mais enfáticos nas sanções e mais cautelosos na avaliação.</p>	<p>Como é influenciada a capacidade de <i>enforcement</i></p>	<p>23. Como são pagos os agentes de crédito? (Remuneração por quantidade e qualidade, Ônus por dívida) 24. Como é a legislação no que diz respeito a proteção do emprestador? E a política de cobrança da IMF?</p> <p>Alta gestão      2</p>

**Ambiente  
institucional e  
política de  
cobrança da  
IMF(CHURCHILL,  
1999)**

Pergunta final - Aberta

25. Quais são os outros aspectos que gostaria de comentar sobre o tema?

Todos

4

Quadro. Roteiro de entrevistas.

## **APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisador Responsável: Mestrando Yuri Ribeiro  
Orientador: DR. Diego Marconatto

Endereço: Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600  
CEP: 91330-002 – Porto Alegre – RS  
Fone: (51) 9 9127 2761  
E-mail: yurir9@gmail.com

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “Influência das Lógicas Institucionais nos Processos de Redução e Risco em Contratos de Microcrédito”. Neste estudo pretendemos identificar a influência das Lógicas Institucionais, Social ou Lucro, nos processos de redução de risco em contratos individuais de Microcrédito.

O motivo que nos leva a estudar é que ainda se faz necessário melhor compreender, através de uma perspectiva científica, como as Lógicas Institucionais influenciam nos processos internos das Instituições de Microcrédito.

Para este estudo adotaremos o procedimento de Estudo de Casos Múltiplos, observando duas organizações, sendo uma delas uma instituição financeira tradicional, um banco, e a outra uma OSCIP.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr. (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, na Unisinos e a outra será fornecida a você.



Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelos mesmos.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos do estudo “Influência das Lógicas Institucionais nos Processos de Redução e Risco em Contratos de Microcrédito”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Nome Assinatura participante Data

Nome Assinatura pesquisador Data

Nome Assinatura testemunha Data

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Localizado na Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação (UAPPG)

Av. Unisinos, 950 93022-000 – São Leopoldo/RS

Fone: (51) 3591 1198 Fax: (51) 3590 8118

E-mail: cep@unisinos.br