



Apresentação do sector da microfinança

Preparado para as Instituições de Microfinança (IMF) da
Guiné-Bissau

Com o financiamento do Projecto STEP/Portugal
executado pelo BIT

Por Pierre Larocque, consultor

Junho 2002

Índice

Introdução.....	3
1.0 Definição e finalidade da microfinança.....	4
A definição da microfinança.....	4
A finalidade da microfinança.....	4
2.0 Processo de tomada de decisão para a constituição de uma IMF.....	5
As escolhas a fazer.....	6
3.0 Escolha das orientações estratégicas.....	7
A missão da IMF.....	7
As orientações da IMF.....	8
4.0 Escolha da abordagem para o fornecimento dos serviços financeiros.....	9
Tipos de abordagem.....	9
As redes que fornecem o conjunto dos serviços.....	10
Os grupos de caução mútua.....	13
As caixas ou bancos de aldeia.....	20
O crédito individual especializado num determinado tipo de clientela.....	25
O crédito aos agricultores.....	29
5.0 Escolha da estrutura legal.....	28
Tipos de estrutura legal.....	33
Vantagens e inconvenientes das estruturas jurídicas.....	35
6.0 Escolha dos produtos financeiros.....	32
Características dos produtos.....	33
A utilização do crédito.....	39
A duração dos empréstimos.....	40
As garantias de empréstimo.....	41
As taxas de juro.....	42
O tipo de poupança.....	44
A remuneração da poupança.....	45
7.0 O ponto de situação da IMF.....	37
Condições favoráveis ao arranque.....	37
Factores de sucesso ligados às relações com a clientela.....	38
Factores de sucesso relacionados com a organização da IMF.....	40
8.0 Situação do meio envolvente.....	45
Os factores sócio-económicos nacionais.....	55
O papel e as intervenções do Estado.....	56
O papel e as intervenções dos investidores.....	56

Introdução

Este documento foi preparado com vista a uma apresentação do sector da microfinança às Instituições de Micro-Finança (IMF) da Guiné-Bissau, apoiadas pelo projecto STEP/Portugal, executado pelo *Bureau International du Travail* (BIT). Esta apresentação foi realizada em Junho de 2002. Ela foi acompanhada por um diagnóstico das IMF participantes no projecto, e por uma apreciação do estado do sector da microfinança a nível nacional.

Este documento apresenta os diferentes modos de organização das IMF e as boas práticas que devem ser respeitadas. O documento incide sobretudo nas escolhas que os promotores devem fazer no que diz respeito às suas orientações, nas abordagens possíveis para a oferta de serviços de microfinança, nas estruturas jurídicas que podem ser adoptadas e nas características a definir para os produtos.

Os elementos apresentados relativos à situação das IMF são, nomeadamente, a situação do seu financiamento, as suas relações com a clientela e os aspectos a privilegiar no plano organizacional. Finalmente, é feita menção a factores a tomar em consideração na conjuntura envolvente das IMF, como a situação global no plano sócio-económico, o papel e as intervenções do Estado bem como dos investidores.

Esperamos que este documento possa esclarecer os decisores da microfinança na Guiné-Bissau e que possa ter impacto sobre o seu desenvolvimento.

1.0 Definição e finalidade da microfinança

A definição da microfinança

A microfinança desenvolveu-se para tornar os serviços financeiros acessíveis às populações que não têm acesso às instituições financeiras clássicas. São portanto os serviços de poupança e de crédito que são oferecidos às populações cujo rendimento se situa geralmente abaixo da média.

Os serviços oferecidos pelas instituições financeiras clássicas são muitas vezes inacessíveis, uma vez que os custos de abertura de contas e os juros são demasiado elevados. De facto, frequentemente estes serviços só se encontram nos meios urbanos ou nos bairros que não são frequentados pela população menos favorecida. Finalmente, esta clientela é ignorada pelas instituições financeiras clássicas e os volumes financeiros em jogo têm para elas pouco interesse. Os custos de transacção (administração da poupança e processo de concessão de crédito) são elevados atendendo aos montantes depositados ou emprestados, o que representa outro constrangimento para as instituições financeiras.

Para muitos, a microfinança é constituída apenas por créditos produtivos, ou seja geradores de rendimento. Na prática, certas IMF concedem quer empréstimos destinados ao consumo quer empréstimos sociais às populações que não têm acesso às instituições financeiras clássicas.

A finalidade da microfinança

O objectivo imediato das IMF é o de oferecer serviços financeiros à população. A poupança permite:

- ? Adquirir uma maior segurança face aos imprevistos,
- ? Reduzir os roubos, a deterioração e a dispersão da poupança,
- ? Juntar dinheiro para realizar projectos pessoais ou profissionais.

O crédito permite:

- ? Investir em actividades geradoras de rendimento,
- ? Criar empregos,
- ? Aumentar os rendimentos da família,
- ? Desenvolver as capacidades de acção e o controlo económico.

A finalidade da microfinança é portanto de fazer crescer a riqueza e de melhorar as condições de vida da família. Paralelamente, constatando que o problema primordial a solucionar nos países em desenvolvimento é a pobreza, as organizações de desenvolvimento reconhecem que a microfinança constitui um meio eficaz de a reduzir.

Apesar de a melhoria das condições de vida e a redução da pobreza serem objectivos sociais, os meios utilizados pela microfinança permanecem instrumentos característicos de uma economia de mercado livre. A microfinança deve visar a rentabilidade, tender a funcionar sem subsídios, respeitar as condições de mercado, gerir-se pelos princípios de uma empresa privada, ser eficaz e fazer face à concorrência.

Estadísticas da BCEAO

Para os países da União Monetária do Oeste Africano, referimos que em 1998 :

- ? A microfinança tocava 1,6 milhões de pessoas, com uma taxa de 15% de incidência nas famílias.
- ? O número de beneficiários havia aumentado 2,25 vezes entre 1995 e 1998.
- ? Os depósitos e os créditos concedidos aproximavam-se dos 80 mil milhões de francos CFA (FCFA).
- ? Os volumes de créditos e de poupança haviam praticamente duplicado de 1995 para 1998.
- ? Apesar destes números, a poupança e o crédito representavam pouco mais de 3% do conjunto da poupança e do crédito a nível nacional, mas constituíam 75,3% dos pontos de serviço.
- ? O número de beneficiários das IMF encontrava-se repartido de forma igualitária por homens e mulheres (sendo contudo os volumes de crédito e poupança superiores nos homens).
- ? O empréstimo médio rondava os 235 377 FCFA.
- ? Os membros, a poupança e o crédito estavam concentrados respectivamente a 72%, 87% e 65% entre as dez mais importantes IMF em cada uma das categorias.

2.0 Processo de tomada de decisão para a constituição de uma IMF

As escolhas a fazer Algumas decisões têm de ser tomadas para a constituição de uma IMF. Cada uma das etapas condicionará a escolha da etapa seguinte. Os promotores deverão tomar decisões no que concerne às suas **orientações** de base. Deverão definir a sua missão e identificar as suas clientelas visadas. As orientações podem privilegiar em primeiro lugar a poupança ou o crédito. As orientações podem igualmente restringir a sua clientela preferencial a um segmento da população (mulheres, empreiteiros, população abaixo do limiar da pobreza, etc.).

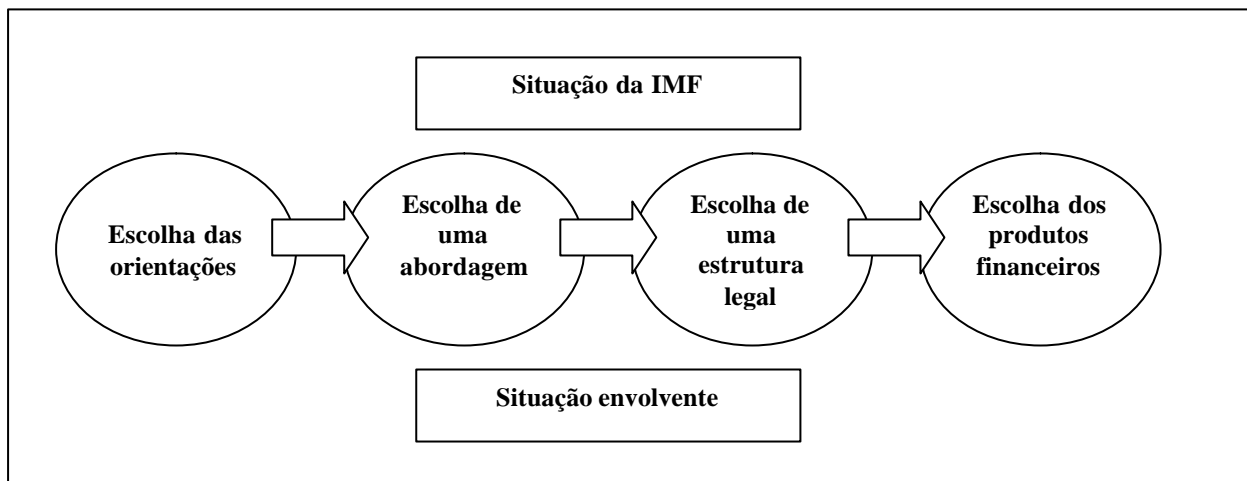
Uma vez definidas as orientações, será então possível determinar qual a **abordagem** mais eficaz para responder a essas orientações. Certas abordagens tendem a oferecer serviços a toda a população que não tem acesso às instituições financeiras clássicas, enquanto outras privilegiam os créditos de grupos. É também possível adoptar uma abordagem dirigida a clientelas especializadas através de créditos individuais. A abordagem para a poupança será também diferente consoante as orientações definidas.

Os promotores terão igualmente que escolher uma **estrutura legal**. Uma mesma estrutura legal pode adaptar-se a diferentes abordagens. É o caso do modo mutualista, que se adapta a todas as abordagens. Uma estruturação de ONG adapta-se bem aos créditos para segmentos específicos da população. Finalmente, uma vez definidas as orientações e a abordagem, tratar-se-á de definir **as características dos produtos** de poupança e de crédito. Para os produtos de crédito, será necessário definir os procedimentos de estudo, de concessão e reembolso de créditos, as suas taxas de juro, a duração, as garantias. Para a poupança, irão ser definidas as taxas de juro e as condições de levantamento. Em resumo, os promotores de uma IMF devem, em primeiro lugar, reflectir e entender-se sobre as escolhas a fazer nas quatro dimensões principais seguintes:

- ? As orientações,
- ? A abordagem,
- ? A estrutura legal,
- ? As características dos produtos a fornecer.

Estas escolhas devem ter em conta **o ponto de situação da IMF** e a **situação envolvente**. Os principais elementos do ponto de situação da IMF dizem respeito à disponibilidade de recursos financeiros para efectuar o crédito, às possibilidades de apoio institucional, às relações com a clientela e à situação organizacional. A situação envolvente global comporta a conjuntura económica do país, o quadro legal, as medidas de enquadramento do Estado e a participação dos investidores. O esquema seguinte apresenta o processo que permite efectuar as escolhas prévias à constituição de uma IMF. As secções seguintes deste documento apresentarão cada um dos elementos incluídos neste esquema.

Esquema de tomada de decisão para a constituição de uma IMF



3.0 Escolha das orientações estratégicas

A missão da IMF A missão da IMF permite levantar qualquer ambiguidade no que concerne aos seus objectivos fundamentais. É importante que os promotores de uma IMF entendam da mesma forma o objectivo último, para que todas as energias sejam dirigidas na mesma direcção.

A missão é pois um enunciado que define a finalidade da IMF. Necessitando de um largo consenso, a missão deve ser adoptada pelos membros fundadores. O enunciado da missão deve ser suficientemente geral para durar no tempo, mas também suficientemente específico para fornecer balizas necessárias à definição das orientações e das acções da IMF.

Exemplo

Exemplo de uma missão para uma IMF

A missão da IMF é a de oferecer aos agrupamentos femininos em meio rural, serviços de poupança e de crédito de modo a aumentar o rendimento dos seus membros e as condições de vida das famílias.

As orientações de uma IMF A clientela visada

Com vista à constituição de uma IMF, os promotores deverão preocupar-se em definir a clientela visada. A clientela visada pela IMF será aberta ou restrita consoante a missão adoptada pela IMF. É possível deixar as portas abertas à população sem acesso aos serviços financeiros clássicos ou restringir os seus membros segundo critérios de:

- ? Género (homem, mulher),
- ? Ocupação (agricultores, empreiteiros¹, sector informal, assalariados),
- ? Nível de rendimento (abaixo do limiar da pobreza, com rendimentos inferiores à média ou sem acesso aos serviços financeiros clássicos),
- ? Localização (rural, urbana).

As grandes redes de poupança e de crédito da África Ocidental, por exemplo, são abertas a toda a população, podendo os seus membros ser originários de meios urbanos ou rurais, homens ou mulheres, assalariados, artesãos ou agricultores.

Todavia, certas IMF reservam os seus serviços às mulheres, aos agricultores ou aos empreiteiros. É possível igualmente imaginar uma amálgama destes cenários. Em certos casos, outros critérios de segmentação da clientela (residência, empregados de um mesmo patrão) podem ser utilizados. A grelha seguinte permite definir as clientelas às quais a IMF pretende oferecer serviços.

Grelha permitindo seleccionar a clientela desejada

Oferta de serviços financeiros	Género		Localização		Nível de rendimentos	
	Mulheres	Homens	Rural	Urbana	Sem acesso às instituições financeiras clássicas	Abaixo do limiar da pobreza
Ao sector informal						
Aos agricultores						
Aos empreiteiros						
Aos assalariados						

As categorias de clientela são geralmente:

¹ Sendo o crédito aos empreiteiros um crédito individual de um montante mais elevado do que os concedidos pelos créditos de grupo.

- ? Redes de seguradoras mutualistas cobrindo o conjunto desta clientela,
- ? IMF especializadas no crédito às mulheres vivendo abaixo do limiar da pobreza em meio rural, em meio urbano ou em ambos,
- ? IMF especializadas no crédito aos empreiteiros em meio urbano, para homens, mulheres ou ambos,
- ? IMF especializadas no crédito aos agricultores.

4.0 Escolha da abordagem para o fornecimento dos serviços financeiros

Tipos de abordagem Mesmo se certas abordagens convêm mais a determinados tipos de clientela, abordagens diferentes podem contudo ser utilizadas simultaneamente. As abordagens encontradas com maior frequência são:

- ? As redes que fornecem o conjunto dos serviços,
- ? Os grupos de caução mútua,
- ? As caixas ou bancos de aldeia,
- ? O crédito individual especializado num determinado tipo de clientela,
- ? O crédito aos agricultores.

As redes que fornecem o conjunto dos serviços As redes que fornecem o conjunto dos serviços, são geralmente as redes de seguradoras mutualistas de poupança e de crédito frequentemente designadas por redes de caixas. Estas redes são **em primeiro lugar baseadas na colecta da poupança**. Esta poupança retorna posteriormente aos membros sob a forma de empréstimos.

A clientela das redes que fornecem o conjunto dos serviços

As redes pretendem chegar ao conjunto da clientela que não tem acesso aos serviços financeiros das instituições financeiras clássicas. Ou seja, desde a população da classe média inferior até à menos favorecida. O recrutamento dos membros não é feito com base em discriminação de sexo ou localização, o que significa que as caixas estão abertas quer a homens quer a mulheres, provenientes de meio urbano ou rural.

Os membros podem ser trabalhadores do sector informal, assalariados, agricultores. Em certos casos, poder-se-á limitar o acesso a um determinado tipo de clientes, mas regra geral as redes de seguradoras mutualistas encontram-se abertas a toda a população.

A estruturação das redes que fornecem o conjunto dos serviços

Estruturada sob a forma de cooperativa, cada caixa tem a sua própria autonomia bem como instâncias de decisão próprias. Cada caixa tem assim um Conselho de Administração e comités para o crédito e para a vigilância. Os excedentes não são transferidos para uma organização central, permanecendo na caixa. As caixas filiais de uma rede decidirão o modo de financiamento do organismo de enquadramento, seja ele da União ou da Federação.

A constituição dos serviços das redes que fornecem o conjunto dos serviços

As redes de seguradoras mutualistas respondem à procura por parte da população dos bairros ou aldeias que pretende ter acesso a serviços financeiros nas imediações. As redes têm vantagem em dotar-se de um plano de desdobramento, de modo a assegurar um desenvolvimento coerente, evitando assim a dispersão. Uma vez identificados os locais é realizado um estudo da zona. Segue-se a sensibilização junto da população. Um comité provisório será criado com vista ao recrutamento de membros. Seguidamente, os agentes da rede formarão os membros eleitos e o seu pessoal, enquadrando os responsáveis locais pela constituição e abertura da caixa. É normalmente assegurado um acompanhamento de modo a completar a formação, a habilitar os eleitos e o pessoal a gerir, e a proceder ao controle regular da contabilidade e das operações da caixa.

Os produtos de poupança e de crédito das redes que fornecem o conjunto dos serviços

As redes procedem à colecta da poupança, habitualmente de forma voluntária. Os membros depositam à sua vontade e podem efectuar levantamentos sem pré-aviso, o que é aliás apelidado de *poupança à ordem*. As redes podem igualmente oferecer outros tipos de produtos de poupança, como os depósitos a prazo ou a poupança específica com vista a uma utilização precisa (habitação, estudos). Os depósitos à ordem geram muito poucos juros, muitas vezes nenhuns.

Os produtos de crédito oferecidos variam de rede para rede mas, regra geral, o membro faz um pedido de crédito à sua caixa. Um comité de crédito faz a sua aprovação. O gerente da caixa é responsável pelas saídas e reembolso dos montantes em causa².

² Se a caixa tem um volume de actividade importante, pode haver agentes especificamente afectados ao crédito. Inversamente para as pequenas caixas, os membros do Conselho de Administração ou do comité de crédito podem ter um papel na sua atribuição e cobrança.

Muitas redes estudam todos os pedidos de crédito, sejam eles feitos por uma mulher, um homem, para fins produtivos, para o consumo ou para necessidades sociais. Os créditos são assim quase sempre individuais. Frequentemente os limites mínimos e máximos são fixados segundo o tipo de utilização. Certas redes incorporaram produtos de crédito inspirados em outras abordagens surgidas posteriormente (crédito de grupos, caixa de aldeia, crédito aos empreiteiros).

Na maior parte dos casos, as garantias são requeridas sob a forma de bloqueio da poupança. É reclamada uma percentagem do montante de crédito (geralmente entre 20% e 50% desse montante). O requerente do empréstimo pode ser obrigado a poupar durante um certo número de meses até que o crédito lhe seja concedido. O risco é também diminuído pela avaliação que é feita pelos membros do comité de crédito, que normalmente conhecem os mutuários e que podem assim exercer pressões para o reembolso.

Os fundos de crédito das redes que fornecem o conjunto dos serviços

Os fundos de crédito provêm em grande proporção da poupança dos membros. Geralmente, os montantes médios solicitados em crédito são superiores à média dos depósitos³. O que significa que é necessária mais poupança do que mutuários. Cerca de 25% dos membros beneficiará de um crédito.

³ Nos países da UMOA, os créditos concedidos são quatro vezes superiores à média dos depósitos.

Os impactos das redes que fornecem o conjunto dos serviços

O impacto principal destas redes é o de tornar os serviços financeiros acessíveis a um número importante de pessoas. Nos países da UMOA, estas redes atingem em média 11% das famílias, e em alguns países esta percentagem pode chegar aos 25%. As dez maiores redes da UMOA contam com mais de um milhão de membros.

Na clientela, os principais impactos são:

- ? Uma maior segurança e menor vulnerabilidade devido à poupança,
- ? Um crescimento dos rendimentos e das condições de vida graças ao crédito produtivo,
- ? Um maior dinamismo económico das comunidades,
- ? Um maior controlo individual e colectivo das actividades económicas,
- ? A criação de empregos,
- ? A diminuição da dependência face ao financiamento dos usurários.

As dificuldades encontradas pelas redes que fornecem o conjunto dos serviços

- ? A dificuldade para os membros eleitos consiste em assegurar um bom governo das caixas,
- ? A necessidade de possuir um número suficiente de caixas que possam cotizar de forma a assegurar a viabilidade do enquadramento (União, Federação),
- ? O custo elevado do desenvolvimento de uma rede, devido à necessidade de criar vários pontos de serviço que assegurem a mobilização da poupança,
- ? O controlo das actividades descentralizadas, em particular no que diz respeito à dificuldade de seguimento dos casos de não cumprimento dos pagamentos devidos,
- ? A necessidade de aumentar o profissionalismo dos instrumentos de gestão e do pessoal, tendo em conta a complexidade crescente da gestão causada pelo crescimento importante dos pontos de serviço e da clientela.
- ? A dificuldade de chegar à população mais desfavorecida, devido à metodologia utilizada de empréstimo individual, a qual exige uma poupança obrigatória e em que os custos de transacção são elevados.

Apresentação de redes que oferecem o conjunto dos

Segue-se uma listagem das principais redes de seguradoras mutualistas de poupança e de crédito da África francófona, que oferecem serviços segundo a

serviços

abordagem baseada em primeiro lugar na poupança:

Exemplos de redes que pertencem à UMOA

- ? *Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM)*, do Benin
- ? *Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB)*, do Burkina Faso
- ? *Fédération Nationale des COOPEC de Côte d'Ivoire (FENACOOPEC-CI)*, da Costa do Marfim
- ? *Fédération des Unions de Coopératives d'Epargne et de Crédit (FUCEC)*, do Togo
- ? *Union des Caisses d'Epargne et de Crédit (Nyesigiso)*, do Mali
- ? *Crédit Mutuel Sénégalais (CMS)*, do Senegal
- ? *Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal (PAMECAS)*, do Senegal
- ? *Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit Taimako*, da Nigéria.
- ? *Union Régionale des Caisses Populaires du Sud-Ouest (URCPSO)*, do Burkina Faso

Exemplo de redes fora da UMOA

- ? *Cameroon Cooperative Credit Union League (CAMCCUL)*, dos Camarões
- ? Os Bancos Populares do Ruanda
- ? *As Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (CAPEC)*, da Mauritânia

Em 1998, as redes pertencentes à UMOA representavam mais de 63% da clientela total das IMF de todas as categorias. As mais importantes têm mais de 50 000 membros.

Estas redes oferecem os produtos clássicos de poupança e de crédito das seguradoras mutualistas (poupança à ordem, créditos produtivos, ao consumo e sociais), por intermédio dos comités de crédito. Todavia certas redes oferecem igualmente créditos às caixas de aldeia (FCPB, FUCEC, *Nyesigiso*), ou têm produtos especializados para os empreiteiros (Caixa de Empreiteiros na rede *Nyesigiso*). Certas concedem créditos às IMF (FUCEC).

Os grupos de caução mútua

O crédito aos grupos de caução mútua foi popularizado pela *Grameen Bank* do Bangladesh. A abordagem é baseada na concessão de crédito às mulheres menos favorecidas. As mulheres devem formar grupos de 5 a 10 participantes. Os créditos são individuais, mas é o grupo no conjunto dos seus membros que cauciona o empréstimo de cada um deles. O que significa que em caso de não reembolso por parte de um dos membros do grupo, os outros membros são responsáveis pelo empréstimo e não podem beneficiar de um novo empréstimo.

A clientela dos grupos de caução mútua

Geralmente, esta abordagem é reservada às mulheres. O nível de rendimento destas mulheres situa-se abaixo do limiar da pobreza. A adaptação desta fórmula em África é aplicada quer em meio urbano quer em meio rural. A grande maioria destes empréstimos destina-se às mulheres do sector informal. Os créditos permitem realizar um pequeno comércio ou simples transformações.

A estruturação dos grupos de caução mútua

Originalmente, o *Grameen Bank* é uma instituição financeira (micro-banco) para a qual foi necessário promulgar uma lei especial. Em África, este tipo de legislação era inexistente. As organizações que punham em prática esta abordagem adoptavam um estatuto de ONG ou de seguradoras mutualistas. Todavia, a administração permanece centralizada e o contacto com a clientela faz-se por intermédio de agentes de crédito. Não é necessário possuir pontos de serviço uma vez que, na maior parte dos casos, a poupança voluntária é inexistente. A captação da poupança é feita com carácter obrigatório e associada ao crédito. Os depósitos são efectuados aquando dos reembolsos dos empréstimos.

A constituição dos grupos de caução mútua

A IMF identifica os locais onde se encontra a clientela pretendida. Por intermédio de animadores ou animadoras que podem também denominar-se de agentes de crédito, é feita uma sensibilização com o intuito de explicar o modo de funcionamento. Os grupos são formados. Uma vez concedidos os créditos aos membros do grupo, o agente de crédito visita os grupos semanalmente para aconselhar os beneficiários e para efectuar o reembolso dos empréstimos. Os agentes de crédito devem possuir fichas para cada um dos beneficiários. Estas fichas devem referir o montante do empréstimo concedido, os reembolsos e os pagamentos em atraso caso eles existam.

Os produtos de poupança e de crédito dos grupos de caução mútua

Os créditos concedidos representam pequenos montantes (de 50 a 400\$US). Existem várias variantes da fórmula, mas frequentemente os ciclos de crédito são de três ou quatro meses, com reembolsos semanais. Após o primeiro ciclo de crédito, se as mulheres tiverem respeitado o seu compromisso, o montante dos empréstimos individuais pode aumentar. O mesmo sucede em cada um dos ciclos seguintes, até que seja atingido um determinado limite. As mulheres, nos bairros ou aldeias, recebem créditos e procedem a reembolsos sem haver necessidade de se deslocarem. A oferta de crédito é por isso bastante acessível aos beneficiários e os agentes de crédito desenvolvem relações de proximidade com a clientela.

Em certos casos, são associadas formações às visitas semanais do agente de crédito. Estas formações podem incidir na gestão das actividades económicas das mulheres ou em outros assuntos de interesse, como por exemplo temas do domínio sócio-sanitário. Este tipo de crédito tem o nome de crédito com educação.

As taxas de juro devem reflectir a realidade do mercado. Devem permitir a cobertura dos custos de entrega, o custo dos recursos, as perdas eventuais, compensar a inflação e assegurar excedentes, a fim de constituírem fundos

próprios. Considerando o conjunto destes factores, é justificável a utilização de taxas de juro relativamente elevadas.

Segundo esta abordagem, a poupança é frequentemente obrigatória. Um montante fixo é solicitado aos beneficiários em proporção do empréstimo. Cada beneficiário pode reclamar a sua poupança no final de um ciclo. As somas exigidas semanalmente são muitas vezes mínimas (0.15 a 1.00 \$US). Esta poupança é geralmente não remunerada.

Os fundos de crédito dos grupos de caução mútua

Tendo em conta o nível de vida da clientela visada (abaixo do limiar da pobreza), é difícil constituir fundos através da poupança. As IMF que utilizam esta abordagem devem fazer apelo a fundos exteriores. Estes fundos são obtidos através de subsídios aos fundos de crédito ou por meio de empréstimos junto a organismos de desenvolvimento ou mesmo junto a instituições financeiras. Acontecem casos em que redes de cooperativas de poupança e de crédito e bancos estatais (de desenvolvimento ou agrícolas) concedem empréstimos às IMF. Esta situação de obtenção de empréstimos para os fundos de crédito acresce o custo dos recursos financeiros, logo também a taxa de juro.

Os impactos do crédito aos grupos de caução mútua

- ? Um crescimento dos rendimentos das mulheres beneficiárias e portanto também uma melhoria das condições de vida para elas e as suas famílias,
- ? Um crescimento dos rendimentos que permite transpor o limiar da pobreza,
- ? Um desenvolvimento da capacidade de acção das mulheres,
- ? Uma maior solidariedade entre as mulheres das aldeias e dos bairros,
- ? Uma menor dependência económica face aos homens,
- ? Uma menor dependência face ao financiamento dos usurários,
- ? A criação de empregos para as mulheres do sector informal urbano ou um rendimento adicional para as mulheres do meio rural,
- ? Um maior dinamismo económico nos mercados locais.

As dificuldades encontradas pelos grupos de caução mútua

- ? Uma das principais dificuldades é a de atingir o limiar da rentabilidade para poder operar sem o recurso a subsídios de funcionamento. Para o fazer, a IMF deve possuir uma massa crítica de clientes suficiente para assumir os custos variáveis da concessão de crédito.
- ? Para alcançar essa rentabilidade, a IMF deve chegar a um nível de eficácia. Esta é atingida através do volume de créditos tratados pelos agentes e pelo controlo dos custos de enquadramento.
- ? Muitas vezes criadas com vista a prestar serviço à clientela, as IMF têm dificuldade em admitir a necessidade de aplicar taxas de juro que

- ? representem a realidade do mercado.
- ? Com o crescimento, os instrumentos de gestão e a qualificação do pessoal exigem um nível de profissionalismo mais elevado. As IMF devem beneficiar de apoio institucional.
- ? Muitas IMF têm dificuldade em encontrar fundos de crédito a condições razoáveis. As IMF que conhecem sucessos beneficiaram em muitos casos de subsídios aos fundos de crédito.
- ? O reembolso dos créditos pode constituir um problema importante que, na maior parte dos casos, tem sido a causa dos fracassos das IMF.
- ? No que diz respeito aos beneficiários, muitas vezes sucede que os créditos sejam utilizados para outros fins que não os de financiar as actividades produtivas. Nestes casos, é difícil às mulheres efectuarem os reembolsos tendo em conta a ausência de rendimentos gerados.
- ? Em certos casos, os montantes concedidos às mulheres de um mesmo grupo são variáveis. Existe então o perigo de mulheres com níveis de rendimento muito baixos terem de caucionar para outros membros empréstimos acima das suas possibilidades. Em caso de não reembolso, pode haver um impacto negativo.
- ? Finalmente, a maior parte destes créditos são utilizados no pequeno comércio. No entanto, estas actividades não são muito estruturantes para o meio.

Apresentação de IMF com abordagem de grupos de caução mútua

Numerosas IMF oferecem serviços de poupança e de crédito sob a forma de grupos de caução mútua. A título de exemplo, seguem-se algumas dessas organizações:

- ? *Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES)*, do Togo
- ? *Convergence 2000*, do Benin
- ? *SIAN'SON*, do Benin
- ? *Les mutuelles de Crédit et d'Épargne des Femmes en Côte d'Ivoire*, da Costa do Marfim
- ? *YAYRA e KEKELI*, do Togo
- ? *A Association pour la promotion de la micro-entreprise en Mauritanie (APME)*, da Mauritània
- ? *TIMPAC*, do Togo
- ? *Promotion des Activités Économiques de la Femme au Togo (PASEF)*, do Togo

Estas organizações têm em comum o aspecto de efectuarem créditos a mulheres reunidas em grupos de caução mútua. Algumas são unicamente rurais, outras são urbanas ou, em certos casos, oferecem serviços nos dois tipos de meio. Estas organizações têm habitualmente menos de 5 000 membros e poucas de entre elas atingiram o limiar da rentabilidade. Algumas adoptaram a estrutura mutualista enquanto outras são ONG.

As caixas ou bancos de aldeia

Encontramos dois tipos de caixas ou bancos de aldeia. O primeiro tipo destina-se aos agricultores e o outro às mulheres desfavorecidas. Caracterizam-se por serem os próprios beneficiários quem dirige as operações.

A estrutura posta em prática é assim ligeira, sem empregados nem local próprio. Estas organizações estão geralmente ligadas a uma instituição financeira que empresta os fundos de crédito. São assim agrupamentos de uma cinquentena de pessoas que fazem os pedidos comuns de crédito e que se encarregam da sua redistribuição entre os membros. Os membros são directamente responsáveis pela gestão do empréstimo e pelo seu reembolso.

No caso dos agricultores, são normalmente créditos rurais. Cada um estabelece as suas necessidades e a caixa de aldeia apresenta à instituição financeira as necessidades comuns. Os empréstimos são reembolsados aquando das colheitas. Um novo empréstimo será solicitado para o próximo ciclo agrícola.

No caso das mulheres desfavorecidas, estas estabelecem as suas necessidades num grupo mais restrito. A solicitação da caixa de aldeia, responsável pelo empréstimo, à instituição financeira, irá ser constituída pelo conjunto dos pedidos dos grupos. O funcionamento no interior da caixa de aldeia é similar ao crédito aos grupos de caução mútua.

Este modo de funcionamento liberta a instituição financeira de uma multidão de clientes. De facto, ela seria incapaz de chegar a essa clientela. A instituição financeira não tem assim mais do que um cliente, que é a caixa de aldeia. Esta situação permite à instituição financeira pedir uma taxa de juro aceitável (abaixo dos 10%). Sendo o restante das operações realizado sem despesas, o custo de distribuição é minimizado.

A clientela das caixas ou bancos de aldeia

No primeiro caso, a clientela é constituída por agricultores que fazem os pedidos de crédito rural para produções na maior parte do tempo homogéneas.

No segundo caso, a clientela é similar à dos grupos de caução solidária, ou seja constituída por mulheres com rendimentos abaixo do limiar da pobreza. Frequentemente esta fórmula é aplicada em meio rural, uma vez que é mais fácil do que em meio urbano obter uma coesão de grupo.

A estruturação das caixas ou bancos de aldeia

A estruturação é simples, uma vez formado o grupo, a assembleia elege os representantes que serão encarregues de reunir os pedidos de crédito e de fazer a sua distribuição e reembolso. Em certos casos, estas caixas ou bancos de aldeia não têm reconhecimento jurídico. Noutros, elas devem ser reconhecidas ao menos como associações, para poderem ter recurso ao crédito.

A constituição das caixas ou bancos de aldeia

Na maior parte dos casos de caixas de aldeia de agricultores, um projecto de desenvolvimento permitiu a formação das populações em causa, para que elas se agrupassem e adoptassem modos de gestão do crédito. Para as caixas de aldeia de agricultores promovidas pelo CIDR⁴, estas equipas de enquadramento transformam-se em escritórios privados que continuam a oferecer serviços de enquadramento às caixas mediante uma remuneração.

No caso das caixas de aldeia de mulheres, aquando do seu encontro semanal ou mensal, os animadores ou agentes de crédito dão formação à clientela para a gestão das caixas de aldeia, e asseguram uma vigilância das contas e dos níveis de reembolso.

Os casos mais conhecidos de caixas de aldeia de mulheres na África francófona, foram iniciados por redes de cooperativas de poupança e de crédito. Na maior parte dos casos, as cooperativas beneficiaram de fundos para constituírem essas caixas e puderam depois continuar o enquadramento a partir dos rendimentos gerados pelos créditos.

Os produtos de poupança e de crédito das caixas ou bancos de aldeia

No caso das caixas de aldeia de agricultores, como foi já mencionado, a maior parte das vezes o crédito está ligado às actividades agrícolas. O montante de crédito é assim proporcional à superfície a cultivar. Nas caixas de aldeia que agupam mulheres, o crédito é concedido, como no caso dos grupos de caução mútua, para o pequeno comércio ou a pequena transformação.

Nos dois casos, é frequentemente solicitada aos beneficiários uma poupança

⁴ CIDR: Centro Internacional de Desenvolvimento Regional

obrigatória que, uma vez recolhida ao nível da caixa, constituirá a garantia perante a instituição financeira. Em certos casos, para além desta poupança obrigatória, é pedida ainda uma contribuição para constituir um fundo de garantia ao nível da caixa de aldeia, para cobrir as faltas de pagamento do conjunto dos membros de uma caixa. No interior dos sub-grupos, a caução mútua é aplicada.

As caixas de agricultores devem habitualmente deslocar-se à instituição financeira para obtenção dos créditos, enquanto no caso das mulheres, as animadoras são encarregues de recolher os pedidos, de os apresentar à instituição financeira, de assegurar a distribuição dos créditos bem como o seu reembolso. Em muitos casos, a animadora é também responsável pela oferta de uma formação sócio-económica ou sócio-sanitária.

A poupança é muitas vezes obrigatória e serve como garantia dos empréstimos em proporções que vão dos 10% aos 25%. Pode acontecer que as caixas de aldeia consigam também obter uma colecta voluntária. Elas terão então uma conta única na instituição financeira e ficarão encarregues das contas de cada um dos seus membros.

A duração dos empréstimos é estabelecida com base no ciclo agrícola para as caixas de aldeia de agricultores, e em ciclos de três ou quatro meses para os créditos às mulheres desfavorecidas. A taxa de juro deve ser estabelecida em função da rentabilização das operações.

Os fundos de crédito das caixas ou bancos de aldeia

Esta abordagem não permite conceder créditos unicamente a partir da poupança. Cada agricultor tem necessidade de crédito. Quanto à clientela feminina, esta muitas vezes não possui o nível de rendimentos suficiente para constituir fundos de poupança. É por isso necessário fazer apelo a fontes exteriores de financiamento.

Nos casos das caixas de agricultores, este é solicitado aos bancos estatais agrícolas ou de desenvolvimento, que desenvolveram programas especiais nesta matéria. Noutros casos, será necessário o recurso aos bancos comerciais que emprestarão, muitas vezes, com a condição de o empréstimo ser garantido por um organismo de desenvolvimento (garantia exigida de 50% a 100%).

No caso das caixas de aldeia da África Ocidental, as redes de cooperativas de poupança e de crédito iniciaram muitas vezes esta abordagem para poderem reciclar a poupança excedentária da rede. Elas rentabilizam as operações (salário e despesas das animadoras) com os rendimentos financeiros gerados.

Certos bancos privados puderam alargar os seus serviços para fora dos meios urbanos, através da constituição de bancos de aldeia⁵.

Em qualquer caso, se a caixa ou o banco de aldeia obtém subsídios para fundos de crédito, essa representa a solução mais favorável para ela.

Os impactos das caixas ou bancos de aldeia

O impacto principal para os agricultores é, obviamente, uma acessibilidade acrescida ao crédito, que permite aumentar as superfícies cultivadas e o rendimento das colheitas. Estes créditos têm por isso um impacto sobre os rendimentos dos agricultores e as condições de vida das suas famílias.

Os impactos para as mulheres membros das caixas de aldeia são similares aos dos grupos de caução mútua. A possibilidade de conduzir actividades económicas aumenta a riqueza e produz um impacto sobre o nível de pobreza, melhorando as capacidades de acção das mulheres, tornando-as menos dependentes economicamente dos rendimentos dos homens e dos créditos dos usurários.

Todavia a fórmula em si mesma tem a vantagem de reduzir os custos de concessão do crédito uma vez que ela necessita de uma estrutura ligeira que envolva baixos custos.

As instituições financeiras podem assim chegar a uma clientela que não poderia ser atingida de outra forma. Tendo de lidar com apenas um cliente, os custos são minimizados, mas o número de beneficiários é bem superior (até 50 pessoas por empréstimo).

As dificuldades encontradas pelas caixas ou bancos de aldeia

As dificuldades encontradas pelas caixas de aldeia para mulheres são as mesmas que as encontradas pelos grupos de caução mútua. No entanto, a essas juntam-se algumas dificuldades específicas:

- ? As redes de poupança e de crédito, não lidando com mais do que um só cliente constituído pela caixa de aldeia, perdem assim o controlo da utilização dos créditos concedidos a cada um dos membros. É possível encontrar mulheres que adquirem empréstimos sem que tenham qualquer actividade económica, ou que os empréstimos sejam desviados do seu objectivo, por exemplo para aquisição de bens de consumo ou para utilização pelo marido ou pela família. Isto torna os reembolsos mais difíceis.
- ? Em certos casos, a oferta de crédito é mais importante que a procura, e as mulheres sentem-se obrigadas a recorrer a ele.
- ? Certas mulheres podem também obter empréstimos mais avultados que serão caucionados por mulheres cujos rendimentos são mais baixos.

⁵ É o caso das MC2 com o Banco BCCEI, nos Camarões.

Para as caixas de aldeia de agricultores:

- ? As instituições financeiras gostariam que as caixas de aldeia se caucionassem mutuamente entre si a fim de diminuir o risco. O modelo não prevê um segundo nível que pudesse criar tal fundo de garantia.
- ? Esta ausência de segundo nível e a obrigação de fazer apelo a um escritório privado mediante remuneração, pode levar as caixas a não solicitarem esses serviços. A situação das caixas pode assim deteriorar-se.
- ? As caixas ou os bancos de aldeia de agricultores encontram-se muito dependentes das instituições financeiras e da sua vontade de conceder os créditos. Há assim riscos de interrupção, sobretudo nos casos em que os organismos de desenvolvimento não podem continuar a garantir empréstimos junto dos bancos comerciais. No caso dos bancos estatais o problema é menos manifesto, se as caixas assegurarem bons reembolsos.

Apresentação de IMF com abordagem de caixas ou bancos de aldeia

O exemplo mais conhecido de caixas de aldeia para fins agrícolas é o modelo desenvolvido pelo *Centre International de Développement Régional* (CIDR), ou seja as *Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées* (CVECA) que encontramos no Mali, no Burkina Faso, em Madagascar e em outros locais.

Exemplos de caixas de aldeia em benefício das mulheres mais desfavorecidas que são conhecidos na África Ocidental são as caixas de aldeia associadas à rede de cooperativas de poupança e de crédito do Burkina Faso e do Togo.

O crédito individual especializado num determinado tipo de clientela

Certas IMF foram criadas para dar resposta às necessidades específicas de determinadas clientelas. Em geral, esta clientela é constituída por empresários do sector informal. Os empréstimos concedidos são empréstimos individuais. Geralmente, estes empréstimos são de um montante superior ao que é normalmente concedido pelos grupos que chegam à clientela mais desfavorecida.

A clientela visada para os créditos individuais

A clientela é constituída por empresários homens ou mulheres do sector informal geralmente em meio urbano. Existem também IMF que têm a mesma missão, mas dedicando-se exclusivamente às mulheres⁶. Os créditos são concedidos para a condução de actividades produtivas principalmente no domínio do comércio, mas também para a transformação, os serviços e em certos casos a agricultura.

A estruturação para os créditos individuais

Este tipo de organização é normalmente centralizada. Agentes de crédito percorrem o território. Reportam-se a um escritório central ou a escritórios regionais. Os custos variáveis são mínimos. Os créditos são analisados por um comité de quadros que dá a sua autorização à concessão dos créditos. A estrutura legal ideal seria o estatuto de micro-banco. Mas muito poucos países adoptaram esta legislação. Estas organizações mantêm-se ONG ou adoptam o estatuto de seguradoras mutualistas.

O funcionamento dos créditos individuais

A maior parte destas organizações viram a luz do dia graças à intervenção de um projecto. Elas beneficiaram muitas vezes de fundos de crédito. Os promotores adoptam uma política rigorosa de crédito. Há uma grande mobilidade dos agentes de crédito. Eles vão ao encontro da clientela e fazem um estudo aprofundado da situação do pretendente ao crédito. O crédito é aprovado pelos quadros da organização. O cliente pode apresentar-se no escritório central ou nos escritórios regionais para receber o empréstimo. Ele deve efectuar os seus reembolsos mensalmente. Os agentes de crédito são igualmente responsáveis por um acompanhamento das devoluções. Esta abordagem é a dita minimalista. Ela não intervém de nenhuma maneira na formação da clientela.

Os produtos de poupança e de crédito para os créditos individuais

Os créditos são concedidos para fins produtivos. Os montantes variam entre 1 000 \$US e 7 000 \$US. O mutuário deve exercer a actividade a que se refere o empréstimo há algum tempo e esta actividade deve constituir a sua principal ocupação. Um inquérito é realizado no local onde o mutuário exerce a sua actividade económica e na sua área de residência. É também efectuado um cálculo da viabilidade do projecto financeiro.

⁶ É o caso das CECPROM, nos Camarões.

O cliente deve fornecer as garantias de empréstimo, representando muitas vezes 100% do valor do empréstimo (hipoteca, automóvel, motociclo, jóias ou outros equipamentos). Deve também frequentemente fornecer a assinatura de um endossante. No caso de não pagamento, o dossier é posto nas mãos de um oficial de diligências que penhora directamente os bens apresentados como garantia.

Os agentes de crédito recebem um prémio de rendimento que pode chegar a 100% do seu salário (média de 50%). Más taxas de reembolso implicam uma redução do prémio. Os agentes de crédito estabelecem relações de proximidade com a clientela, o que diminui o risco de maus empréstimos. Um empréstimo não reembolsado pode implicar a penhora dos bens no mês seguinte à verificação do atraso. As taxas de juro permitem cobrir as despesas e obter excedentes que alimentam os fundos próprios.

Os produtos de poupança acompanham os produtos de crédito. Os clientes podem fazer poupança forçada (aquando dos reembolsos dos empréstimos) ou efectuar depósitos a prazo que recebem uma remuneração concorrencial ao mercado.

Os fundos de crédito para os créditos individuais

Sendo os clientes por definição mutuários, não é possível basear a concessão de todos estes créditos na poupança. A IMF deve fazer apelo ao financiamento exterior sob a forma de empréstimos ou de subsídios. Na maior parte dos casos, estas organizações receberam subsídios de arranque para os fundos de crédito, e depois utilizaram os seus excedentes tendo feito apelo aos investidores para a obtenção de empréstimos a mais longo prazo.

Os impactos dos créditos individuais

Este crédito especializado para os empréstimos individuais tem impactos sobre:

- ? A melhoria dos rendimentos dos mutuários e assim sobre o dinamismo económico das comunidades, especialmente no que diz respeito ao sector informal,
- ? A criação de empregos no sector informal,
- ? A diminuição da dependência dos empresários face aos usurários,
- ? O aumento das capacidades de crédito da organização, uma vez que esta fórmula gera rapidamente excedentes,
- ? A economia em geral, uma vez que permite a entrada rápida de volumes importantes em circulação.

As dificuldades encontradas pelos créditos individuais

- ? A principal dificuldade é a de manter o rigor nas operações, ou seja, acompanhar os créditos, exercer pressões com vista aos reembolsos e aplicar rapidamente sanções.
- ? A necessidade de aumentar o profissionalismo dos instrumentos de gestão e do pessoal, tendo em conta a complexidade crescente da gestão e o aumento do volume de negócios.
- ? A dificuldade de chegar à população mais desfavorecida devido à metodologia empregue, vocacionada para os empréstimos individuais e os montantes mais elevados de crédito.
- ? A clientela potencial situa-se principalmente em meio urbano, pelo que a fórmula terá dificuldade em alcançar o meio rural.
- ? A necessidade de fazer apelo a fundos exteriores. A insuficiência dos seus fundos limitará as hipóteses de atingir uma massa crítica que permita contratar profissionais de bom nível e constituir fundos próprios necessários ao crescimento. A utilização de empréstimos limitará igualmente as possibilidades de obtenção desses excedentes.

Apresentação de IMF que concedem créditos individuais

As IMF mais conhecidas da África francófona no domínio do crédito individual aos empresários são:

- ? *L'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP)*, do Senegal.
- ? *Projet d'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME)*, do Benin.
- ? *Coopératives d'Épargne et de Crédit des Promotrices (CECPROM)*, dos Camarões.
- ? *Action de Développement et de Financement de l'Entreprise (ADEFI)*, de Madagascar.

Estas organizações funcionam segundo a abordagem de crédito individual aos empresários, sendo no entanto as CECPRM especializadas na clientela feminina. Estas organizações têm entre 3 000 e 12 000 membros cada uma. Se os fundos de crédito lhes foram no início concedidos, elas no entanto rapidamente atingiram o limiar da rentabilidade. Em muitos casos, estas organizações teriam adoptado uma estrutura de micro-bancos mas, na sua ausência, certas optaram por uma estrutura mutualista e outras funcionam com o estatuto de ONG.

O crédito aos agricultores

O crédito aos agricultores exige uma abordagem específica, apesar de os créditos poderem ser concedidos individualmente, a grupos restritos ou a grupos de maior dimensão. O crédito aos agricultores exige uma abordagem particular devido à concentração do risco numa mesma actividade, ela própria muito dependente da situação climatérica e económica. Os créditos aos agricultores podem destinar-se a financiar os custos de produção, a comercialização, os equipamentos ou outras necessidades relativas à actividade agrícola. Geralmente, os créditos especializados na agricultura dizem respeito aos custos de produção e à mão-de-obra e, em certos casos, ao armazenamento, em previsão de uma venda posterior para beneficiar de melhores preços.

A estruturação do crédito aos agricultores

Em muitos casos, os agricultores constituem seguradoras mutualistas de crédito agrícola. Certas instituições financeiras especializadas negociam directamente com os agrupamentos de agricultores⁷. Em caso de constituição de uma seguradora mutualista, as regras geralmente em uso neste domínio devem ser seguidas. Tendo em conta as somas em jogo para cada agricultor, é difícil às instituições financeiras especializadas negociarem directamente com os agricultores. Elas devem por isso necessariamente passar pelos agrupamentos formais ou informais.

Certas seguradoras mutualistas de agricultores são multi-funcionais, o que significa que não só concedem créditos como também se ocupam da venda de matérias-primas e da comercialização da produção. Estas seguradoras comportam riscos. Com efeito, financiando a comercialização, a seguradora é obrigada a especular sobre os preços futuros. O perigo é o de fixar preços demasiado elevados para a colheita e desta forma colocar a seguradora numa situação financeira difícil.

A constituição do crédito aos agricultores

A constituição faz-se muitas vezes por intermédio de projectos de apoio que concedem um suporte institucional ao arranque. Trata-se de seguir os trâmites convencionais de criação de uma seguradora mutualista, atardando-se particularmente na definição dos produtos de crédito.

Os produtos de poupança e de crédito para o crédito aos agricultores

Dois elementos importantes caracterizam a concessão de crédito agrícola: a proximidade e a partilha do risco. A proximidade permite ter um conhecimento do agricultor, da sua seriedade e dos seus desempenhos anteriores. Geralmente, esta proximidade é obtida através de um funcionamento em pequenos grupos de caução mútua ou pela criação de uma caixa local. O objectivo é conhecer a solvabilidade do cliente e poder, eventualmente, exercer pressões sobre ele com vista aos reembolsos.

⁷ Foi mencionado numa secção precedente que os agricultores podem igualmente constituir caixas de aldeia e lidar directamente com as instituições financeiras. Todavia, frequentemente, é requerida a sua legalização. Tornam-se então seguradoras mutualistas.

O segundo elemento, a partilha do risco, sugere a repartição do risco do crédito entre o próprio agricultor, o seu grupo de referência, a sua caixa e a entidade financeira. Idealmente, será solicitada ao agricultor uma contribuição sob a forma de poupança bloqueada, de caução mútua do grupo de referência e de um fundo de garantia para o conjunto dos membros agrupados.

Os produtos de crédito devem ser homogéneos e seguir regras com base na produção financiada. O crédito será assim feito em função, por exemplo, das superfícies cultivadas. Os cálculos de rentabilidade devem ser feitos de forma a assegurarem que não somente a produção rentabiliza os materiais para os quais o crédito foi concedido, mas também que os excedentes são suficientes para cobrir os juros. Em certos casos, os créditos são concedidos por tranches (início do cultivo, antes da colheita, aquando da colheita). Isto tem por objectivo dar estabilidade ao rendimento dos agricultores.

Neste caso, a poupança é muitas vezes forçada, o que significa que o agricultor deve bloquear as poupanças por forma a poder obter um crédito. A seguradora pode estar aberta aos outros membros da comunidade e proceder a uma colecta voluntária, assim como conceder outros tipos de crédito.

Fundos de crédito para o crédito aos agricultores

O crédito à agricultura exige somas importantes que devem ser disponibilizadas em períodos muito precisos. Uma IMF especializada nas necessidades dos agricultores, poderá dificilmente mobilizar a poupança necessária ao financiamento das actividades agrícolas. Terá de haver recurso a fontes de financiamento exteriores. Os bancos estatais especializados podem fazer face às necessidades quando elas são apresentadas. Ou então os bancos comerciais podem agir neste sentido, mas frequentemente estes impõem como condição um investidor garantir o empréstimo para a IMF.

Os impactos do crédito aos agricultores

Os impactos imediatos do crédito à agricultura são:

- ? O aumento das superfícies cultivadas e o crescimento da rentabilidade, uma vez que o crédito permite o recurso a materiais de produção. É contudo necessário notar que nem todas as culturas necessitam destes materiais ou podem rentabilizá-los.
- ? O crescimento dos rendimentos dos agricultores e conseqüentemente melhores condições de vida para as famílias.
- ? Um dinamismo económico regional acrescido.

- ? Uma aprendizagem da solidariedade e do trabalho em comunidade.

As dificuldades encontradas no crédito aos agricultores

As dificuldades encontradas pelas IMF vocacionadas especificamente para os agricultores são:

- ? A falta de fundos no momento de efectuar os créditos agrícolas e a obrigação de utilizar financiamento exterior.
- ? Os riscos ligados às circunstâncias climatéricas aleatórias e à rentabilização estimada para as colheitas.
- ? O risco de basear a concessão de crédito em preços mais elevados do que os de mercado, e de armazenar a produção na esperança de um preço melhor que poderá nunca chegar.
- ? O problema de conceder um crédito por um valor equivalente a 100% da produção a um preço estimado.
- ? Não se repartir o risco entre o produtor, o seu grupo de referência, a IMF e a instituição financeira.
- ? Não se fazerem reservas para o caso de os preços virem a baixar conservando assim uma margem de segurança.
- ? A falta de fidelidade do agricultor no caso em que a seguradora comercializa também o produto.

Se são estruturadas em seguradoras, estas IMF conhecem as mesmas dificuldades que as das redes de seguradoras mutualistas, ou seja dificuldades relativas:

- ? À sua administração,
- ? Ao acompanhamento dos casos de falta de pagamento,
- ? À implantação dos modos apropriados de gestão,
- ? Ao financiamento do enquadramento (segundo nível).

Apresentação de IMF que optaram pela abordagem de crédito aos agricultores

As organizações que são aqui dadas como exemplo estão todas estruturadas sob a forma mutualista. Todavia, todas elas têm como particularidade serem especializadas em crédito agrícola:

- ? *Kafo JIGINEW*, do Mali
- ? *Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêts* (FENACREP), do Benin
- ? *Association pour la Promotion des Groupements Agricoles* (APGA), do Togo

Em todos os casos, estas IMF começaram a diversificar as ofertas de produtos de crédito e concedem também créditos para outros fins que não a agricultura. Certas caixas da FENACREP oferecem igualmente serviços de aprovisionamento de materiais agrícolas e de comercialização da produção. A rede *Kafo JIGINEW* oferece igualmente créditos às caixas de aldeia para mulheres rurais. As redes FCPB e *Nyesigiso* no Burkina Faso e no Mali financiam igualmente as Uniões de produtores que reembolsam, por tranches, o crédito aos seus membros e que comercializam a produção.

5.0 Escolha da estrutura legal

Tipos de estrutura legal

A escolha da estrutura legal não é feita automaticamente segundo a abordagem escolhida. Com efeito, pode haver mais do que uma possibilidade de estrutura legal consoante as abordagens.

O quadro seguinte apresenta as abordagens e as estruturas legais possíveis.

Estruturas legais geralmente encontradas em função das abordagens escolhidas

Abordagens	Estruturas legais		
	Seguradora mutualista	ONG	Instituição financeira
Redes que fornecem o conjunto dos serviços	X		
Grupos de caução mútua	X	X	
Caixas ou bancos de aldeia	X		X
Crédito individual especializado num determinado tipo de clientela	X	X	X
Crédito aos agricultores	X	X	X

Este quadro mostra que a estrutura mutualista se adapta a todas as abordagens. Com efeito, as redes que fornecem o conjunto dos serviços e que se baseiam em primeiro lugar na poupança são essencialmente de tipo mutualista. Do mesmo modo, existem muitas IMF estruturadas de um modo mutualista que oferecem créditos aos grupos de caução mútua. As caixas de aldeia, se são reconhecidas, são-no no modo mutualista ou estão ligadas a uma rede de seguradoras mutualistas. Existem igualmente casos de caixas de empresários que oferecem créditos individuais. Finalmente os agricultores agrupam-se frequentemente em seguradora mutualista para obterem créditos para a sua produção.

A estrutura de ONG é frequentemente adoptada para oferecer créditos aos grupos de mulheres desfavorecidas. As ONG oferecem igualmente créditos individuais aos empresários. A maior parte das ONG são organizações de dimensões relativamente pequenas, salvo algumas excepções mais frequentemente ligadas aos créditos a empresários. Encontramos assim muitas vezes no seio dos Conselhos de Administração investidores, representantes de ministérios, de ONG internacionais e outros actores do desenvolvimento económico.

Finalmente, as instituições financeiras comerciais estão mais ou menos presentes no mercado da micofinança na África francófona. Não se pode no entanto minimizar o papel de certos bancos estatais dedicados à agricultura, já que eles concedem créditos às caixas de aldeia (principalmente às dos agricultores), às seguradoras mutualistas e às ONG, nomeadamente aos grupos de caução mútua. Alguns bancos comerciais intervêm junto das caixas ou bancos de aldeia, mas muitas vezes com a garantia de investidores (exemplo das CVECA em Madagascar). Em todos os casos, elas desempenham um papel de grossistas, mais do que intervêm directamente junto da clientela. Nos países de África, não existe legislação que se adapte especificamente aos micro-bancos. A única estrutura prevista pela legislação é a de estabelecimentos financeiros, que são sociedades anónimas e que podem por isso mesmo aceitar investimentos em capital. Todavia, o montante de base do capital é elevado e por isso inacessível. A legislação dos estabelecimentos financeiros também não permite mobilizar a poupança.

Vantagens e inconvenientes das estruturas jurídicas

As seguradoras mutualistas de poupança e de crédito

O modelo das seguradoras mutualistas de poupança e de crédito tem a vantagem de bem precisar as regras e de identificar claramente o nível de propriedade dos activos. As seguradoras encorajam igualmente a emancipação económica pelas próprias comunidades. As leis são geralmente claras e relativamente uniformes em todo o mundo. A missão de uma cooperativa é precisa, consiste em prestar um serviço económico a uma comunidade, rentabilizando-a. É a fórmula mais frequente em África.

A vantagem da descentralização para um melhor controlo torna-se uma desvantagem quando as populações não têm o nível de formação, de competência e de compromisso necessário para gerir as actividades económicas complexas. As seguradoras mutualistas de poupança e de crédito conhecem assim muitas vezes problemas de administração. As redes sentem frequentemente a necessidade de tornar a centralizar certas funções. É particularmente difícil pôr em prática redes descentralizadas, quando o nível de rendimentos da clientela é baixo.

Do mesmo modo, em meio urbano, onde os laços entre os membros são mais ténues, a pressão que pode ser exercida pelos agentes é menos eficaz. Em todos os casos, estas seguradoras exigem uma implicação dos membros, o que torna muitas vezes necessária a sensibilização e a formação. O envolvimento dos membros garantirá a boa gestão e um melhor acompanhamento dos créditos.

O desenvolvimento de uma rede de cooperativas, sejam quais forem os seus impactos, torna-se caro em investimento. Sem contribuições externas, o crescimento da rede corre o risco de ser demorado. Também não é possível aos fundos especializados em microfinança participarem nos fundos próprios de uma seguradora mutualista. Esta pode somente contrair empréstimos ou receber subsídios.

As ONG

A ONG é uma estrutura flexível que permite conservar um nível de centralização possibilitando um bom controlo das operações. As ONG têm muitas vezes um bom conhecimento do meio no qual estão envolvidas. Os promotores da ONG têm, a maior parte do tempo, a vontade de desenvolver o meio e de prestar serviço à população. É mais fácil atingir os objectivos de uma boa administração quando o poder é centralizado nas mãos de pessoas que possuem um bom nível de formação. As ONG registam particularmente bons desempenhos quando se dirigem às populações desfavorecidas ou com a clientela dos empreiteiros.

Dependendo da constituição do conselho de administração e do seu nível de representação, as decisões (entre outras, as que concernem à gestão dos activos) podem ser concentradas nas mãos de um grupo muito restrito de pessoas, entre as quais muitas vezes quadros da IMF. Em outros casos, os conselhos de administração das ONG são muitas vezes inactivos. O poder repousa então nas mãos dos quadros que podem, em certos casos, dele abusar. Frequentemente, os quadros da ONG sentem-se isolados. Não podem reportar a um conselho de administração representando os membros, os clientes ou os accionistas. A clientela pode não estar representada na tomada de decisão e a ONG pode assim afastar-se.

A reconversão das ONG em IMF não é sempre fácil. Muitas vezes as ONG foram constituídas para executar projectos ou mandatos para investidores. Uma boa gestão consiste então em bem gastar as subsídios fornecidas pelos investidores. No entanto, uma gestão que repousa sobre os rendimentos financeiros e os custos de operação, é mais difícil de conseguir. Muitas ONG aceitam mal a circunstância de terem de pedir taxas de juro que permitam uma eventual rentabilidade. Certas ONG pretendem continuar a realizar outros mandatos e não querem especializar-se em microfinança. Isto levanta grandes problemas, uma vez que a organização é obrigada a funcionar segundo dois modos distintos de gestão. Há por isso muitas vezes tendência para considerar o estatuto da ONG como um estatuto temporário. De momento em muitos países, para as ONG que

pretendem converter-se, não há outra alternativa à fórmula cooperativa, por não existir o estatuto de micro-banco.

Contrariamente aos micro-bancos e tal como acontece com as seguradoras mutualistas, as ONG não podem aceitar investimento em capital, só podendo contrair empréstimos ou obter subsídios.

As instituições financeiras

Alguns bancos estatais intervêm em microfinança no continente africano e em outras zonas do mundo. Estas instituições financeiras são muitas vezes grossistas em microfinança, funcionando em ligação com as caixas ou bancos de aldeia ou os grupos de caução mútua.

Podemos citar como exemplos, o *Banque Nationale de Développement Agricole* (BNDA) no Mali e a *Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal* (CNCAS), que concedem empréstimos às IMF. O governo mauritano, com um financiamento da BAD, oferece créditos a curto prazo às IMF e um subsídio para o seu funcionamento que representa uma percentagem do montante do empréstimo.

Os projectos de desenvolvimento

Quer sejam redes de seguradoras mutualistas ou ONG, a maior parte das iniciativas que conhecem sucessos iniciaram as suas operações sob o modo de projecto.

Os projectos trazem perícia técnica, os fundos de desenvolvimento permitem financiar a falta de ganhos até que seja atingido o limiar de rentabilidade e em muitos casos, trazem também fundos de crédito. Sem estes projectos, o movimento da microfinança não conheceria a amplitude que conhecemos actualmente.

Contudo, em alguns casos, os projectos têm efeitos perversos. Certos projectos não prevêm a autosuficiência financeira das organizações. Estas últimas não aplicam políticas que permitam a rentabilidade (subvenções das taxas de juro), ou envolvem-se em custos de enquadramento que não poderão nunca ser assumidos por uma organização autónoma.

Os projectos, sejam eles governamentais ou da responsabilidade de ONG internacionais, devem ser considerados como temporários. É necessário que estas organizações adoptem a prazo um estatuto jurídico autónomo.

6.0 Escolha dos produtos financeiros



Características dos produtos

Uma vez definidas as orientações, determinada a clientela e escolhida a abordagem, a IMF tem já uma boa ideia do tipo de produtos que pretende oferecer. Ela deve todavia determinar as características dos produtos. As principais características do produto de crédito são:

- ? A utilização do crédito,
- ? A duração,
- ? As garantias,
- ? A taxa de juro.

Para a poupança as principais características são:

- ? O tipo de poupança,
- ? A remuneração da poupança.

Certas IMF oferecem igualmente serviços não financeiros. A maior parte do tempo estes serviços são constituídos pela formação incidindo na utilização dos empréstimos, no funcionamento em grupo ou em temas sócio-sanitários. Certas abordagens conseguem rentabilizar estas formações destinadas às mulheres mais desfavorecidas. Mas em muitos casos, estas formações não são possíveis a não ser que sejam subsidiadas. O mesmo sucede em relação ao aconselhamento e formação em gestão destinados aos empresários. Sem subsídio, é difícil rentabilizar este género de actividades. As seguradoras mutualistas agrícolas podem igualmente ser multi-funcionais. Estas possibilidades foram já neste documento apresentadas assim como os perigos que estas operações representam.

A utilização do crédito

As principais utilizações encontradas são para:

- ? O comércio,
- ? A transformação,
- ? Os serviços,
- ? A agricultura,
- ? O consumo e os empréstimos sociais.

Será necessário igualmente determinar se os créditos podem servir à aquisição de equipamento ou simplesmente aos fundos de maneio (compra de mercadoria, cobertura de despesas anteriores a pagamento). Estas escolhas terão efeitos sobretudo sobre a duração dos empréstimos, as análises a fazer e as condições de concessão.

A duração dos empréstimos Em teoria, a duração dos empréstimos deve ser estabelecida em função da recuperação do investimento. Se o empréstimo servir para comprar mercadoria que é revendida ao fim de um mês, um empréstimo de um mês pode ser suficiente. Se o empréstimo servir para contratação de pessoal, então um empréstimo de seis meses pode ser satisfatório. Certos equipamentos poderão ser amortizados num período superior a um ano, neste caso o empréstimo deverá acompanhar este período necessário à sua amortização.

Todavia em regra geral, são normalmente oferecidos empréstimos de três ou quatro meses para o pequeno comércio e empréstimos de seis a doze meses para outros tipos de utilização. Os créditos para as mulheres mais desfavorecidas, segundo a abordagem dos grupos de caução mútua e das caixas de aldeia, são feitos por ciclos de três ou quatro meses. Os empréstimos aos empresários e à agricultura têm geralmente uma duração de seis a doze meses.

É raro que os empréstimos excedam o período de um ano, uma vez que os bancos centrais exigem que os fundos emprestados estejam a par da natureza dos fundos de crédito (princípio da paridade). Isto significa que, se a IMF faz créditos com a poupança à ordem, que é a curto prazo, os créditos devem ser igualmente a curto prazo (menos de um ano). É geralmente reconhecido que os empréstimos a curto prazo representam menos riscos que os empréstimos a longo prazo. É mais fácil no caso de empréstimos a curto prazo manter os laços de proximidade e assegurar os reembolsos.

As garantias de empréstimo O tipo de abordagem é frequentemente baseado no tipo de garantia. Deste modo, a abordagem dos grupos de caução mútua foi criada para compensar a ausência de garantia fornecida pelas mulheres desfavorecidas. Esta garantia é também chamada *garantia moral*.

A garantia serve para diminuir o risco para a entidade que concede o empréstimo. A garantia pode também ser fornecida através da poupança bloqueada, por bens dados como garantia ou por um endossante no caso dos créditos individuais. Ao nível dos grupos ou das caixas, pode ser constituído um fundo de garantia. Os meios utilizados serão em função da abordagem, mas quem empresta deve necessariamente ter um meio de recuperar uma parte da soma emprestada em caso de falha ao nível do reembolso.

As taxas de juro As taxas de juro devem permitir gerar rendimentos financeiros suficientes para cobrir o conjunto das despesas, quando a IMF tiver atingido a velocidade de cruzeiro. Os factores seguintes devem ser considerados no estabelecimento da taxa de juro:

- ? O custo dos recursos,
- ? As despesas de entrega (custos fixos e custos variáveis),
- ? As perdas eventuais sobre os empréstimos,
- ? A inflação,
- ? Uma margem de excedente.

O custo dos recursos é a média ponderada do custo dos recursos dos fundos que servem para o crédito. No exemplo que se segue, se a poupança é remunerada 2%, o empréstimo é a 6% e os subsídios, como os fundos próprios, não representam qualquer custo. O custo total dos recursos será de 3%.

Exemplo

Custo dos recursos:

	Fundos disponíveis	Custo dos recursos	Despesas financeiras
Poupança	150 000	2%	3 000
Empréstimo	350 000	6%	21 000
Subsidio	250 000	0%	0
Fundos próprios	50 000	0%	0
	800 000	3%	24 000

Os custos de entrega representam os custos directos para tornar o crédito disponível, muitas vezes no local de residência da clientela (despesas variáveis). Estas despesas são constituídas pelo salário e custos de deslocação dos agentes de crédito. As despesas fixas são os outros custos, os do enquadramento e as despesas gerais ligadas à manutenção da estrutura. Trata-se de calcular a proporção dos custos de operação sobre a carteira. Habitualmente estes custos representam 8 a 12% da carteira a.

A possibilidade de perdas sobre empréstimos é de 3%, o que influi directamente sobre a rentabilidade. Perdas mais elevadas deviam afectar directamente a taxa de juro, se a IMF pretende conservar as suas hipóteses de rentabilidade.

É importante ter em consideração a inflação na fixação das taxas de juro, senão a IMF verá o seu capital diminuir. Se a inflação não for considerada, o valor do capital no fim não será o mesmo e a IMF não será capaz de servir o mesmo número de clientes para responder às mesmas necessidades.

Finalmente, se a IMF pretende aumentar os seus fundos próprios e constituir reservas, é necessário produzir um excedente mínimo. No exemplo abaixo

apresentado, os excedentes foram avaliados em 1% dos fundos de crédito.

Considerando os diferentes factores que devem ser tomados em conta para a fixação da taxa de juro, esta atinge rapidamente os 20% se se quiser manter a IMF rentável.

As taxas de juro variam sobretudo em função dos custos de entrega, assim quanto menores eles forem mais baixa será a taxa de juro. Do mesmo modo, quanto mais baixo for o custo dos recursos mais reduzida será a taxa de juro pedida. Quanto mais importante for a taxa de perdas mais necessário será pedir juros elevados sobre os empréstimos concedidos.

Exemplo de cálculo da taxa de juro

Exemplo de cálculo para a fixação da taxa de juro

Custo dos recursos :	3%
Custo de entrega :	8%
Perdas sobre empréstimos :	3%
Inflação :	5%
Excedente :	1%
Taxa de juro :	20%

Nestas condições, é assim compreensível que quanto mais baixos os créditos forem e quanto mais concedidos em locais situados fora dos grandes centros (aumento das despesas dos agentes de crédito), mais a taxa de juro deverá ser alta. É por isso que não é raro encontrar taxas de juro de 24 à 36%.

É necessário também considerar a concorrência na fixação da taxa de juro. Todavia, deve ser considerada apenas a concorrência que possa atingir a mesma clientela. Os estudos de impacto revelaram que muitas vezes a taxa de juro não é importante na decisão de contrair um crédito. O custo do juro é muitas vezes marginal em relação aos excedentes gerados pela actividade económica. Estas taxas de juro são na maior parte do tempo inferiores às taxas pedidas pelos usurários ou comerciantes.

O tipo de poupança

Diversos tipos de produtos de poupança podem ser oferecidos:

- ? Poupança à ordem,
- ? Poupança bloqueada,
- ? Poupança específica,
- ? Poupança a prazo.

Para as redes de seguradoras mutualistas de poupança e de crédito, é a poupança à ordem que é frequentemente oferecida. Não possuindo pontos de serviço, as IMF podem dificilmente oferecer poupança à ordem que possa ser depositada e levantada em qualquer momento. Os produtos de poupança estão assim associados aos produtos de crédito, como por exemplo, os depósitos fixos

a cada reembolso ou a poupança bloqueada em percentagem dos empréstimos para garantir os mesmos.

A poupança específica visa encorajar o cliente a depositar regularmente uma soma fixa, com vista a uma utilização pré-determinada (habitação, formação, crédito produtivo). Os depósitos a prazo são oferecidos pelas redes de seguradoras mutualistas ou pelas IMF de maior envergadura e destinam-se aos clientes mais favorecidos.

A remuneração da poupança

Frequentemente a poupança à ordem não é remunerada. É entendido que os membros estão já a salvar o seu dinheiro depositando-o na caixa (evitando roubos, deterioração, dispersão da poupança). A possibilidade de depositar a poupança em segurança é em si mesma vista com apreço pela clientela. Esta clientela não tem geralmente possibilidade de escolha de outras formas de colocação do seu dinheiro e não pretende necessariamente obter um rendimento sobre a sua poupança.

No entanto, para os depósitos a prazo, o juro torna-se um elemento atractivo. A taxa de juro é fixa com base nos custos alternativos para as IMF com a obtenção de recursos financeiros disponíveis para o crédito ou para fazer investimentos. As possibilidades de efectuar depósitos a prazo pela clientela em outras instituições são também a considerar.

7.0 O ponto de situação da IMF

Condições favoráveis ao arranque

A situação inicial da IMF condicionará as escolhas das orientações, da abordagem, da clientela e dos produtos. Estes factores prendem-se em primeiro lugar com as possibilidades de financiamento:

- ? Presença de recursos financeiros para efectuar o crédito,
- ? Presença de recursos para assegurar um apoio institucional,
- ? Presença de recursos financeiros para subsidiar o desenvolvimento (equipamentos, material, estudos),
- ? Presença de recursos financeiros para subsidiar de forma degressiva a falta de ganhos existente até ser atingido o limiar da rentabilidade.

As certezas relativamente a estes elementos terão uma influência sobre o tipo de IMF que poderá ser constituída. Para mais, estes financiamentos poderão ser acompanhados de condições que orientem a abordagem e o tipo de clientela a favorecer.

Será assim necessário determinar a fonte principal de alimentação dos fundos de crédito (poupança, subsídio ou empréstimo). A disponibilidade de subsídios para o desenvolvimento determinará a importância que poderá vir a ter a IMF nos anos seguintes. Finalmente, deverá prever-se uma ausência de ganhos durante os primeiros anos. Será por isso necessário identificar fontes de financiamento para um certo período de tempo.

Factores de sucesso ligados às relações com a clientela

O tipo de relações que a IMF desenvolve com a sua clientela, constitui um factor de sucesso. As IMF devem por isso procurar:

- ? Manter uma relação de proximidade com a clientela,
- ? Facilitar o acesso ao produto,
- ? Assegurar a confiança e a confidencialidade,
- ? Aplicar uma abordagem clientela.

Manter uma relação de proximidade com a clientela

Quer se trate de crédito por intermédio de grupos solidários, de crédito aos empresários ou de redes de seguradoras mutualistas de poupança e de crédito, é essencial que a IMF conheça bem a sua clientela e esteja bem inserida no meio. Em primeiro lugar para ter a certeza de responder às necessidades da clientela, mas também para limitar os riscos dos créditos e facilitar os reembolsos.

As animadoras que visitam os grupos de mulheres semanalmente, conhecem a sua clientela e a sua capacidade de absorção dos créditos oferecidos. Os agentes de crédito que visitam os locais de trabalho e de residência dos empreiteiros e que se deslocam em permanência no terreno diminuem o risco de concessão de créditos insolúveis. Os comités de crédito das seguradoras mutualistas, se estão bem inseridos na comunidade, conhecem os seus pares evitando assim os créditos duvidosos e podendo exercer pressão sobre os mutuários delinquentes.

Facilitar o acesso ao produto

Os procedimentos de pedido, avaliação e concessão de crédito devem ser simples e acessíveis. É por isso que em muitos casos, os encontros com o cliente dão-se no seu local de trabalho, no seu domicílio, no seu bairro ou aldeia. A clientela da microfinança é muitas vezes analfabeta e habita longe dos centros urbanos. Não gosta de se deslocar aos escritórios. No caso das redes de seguradoras mutualistas, é necessário que o acolhimento nas caixas seja caloroso e igualitário.

Assegurar a confiança e a confidencialidade

No caso da poupança e para os créditos individuais, a clientela exige confidencialidade. A falta de confidencialidade é uma das principais críticas dirigidas aos usurários, a guardadores de dinheiro e a outros emprestadores informais.

Regra geral, a IMF deve inspirar confiança, particularmente no caso da poupança. A confiança ganha-se através da atitude dos agentes da IMF, pela sua notoriedade, o tipo de relação com a clientela, uma gestão sã, transparência e boa administração.

Aplicar uma abordagem clientela

A IMF deve encontra-se em condições de compreender as necessidades e hábitos de poupança e de crédito da sua clientela. É necessário conhecer o mercado e a opinião da clientela. Em certos casos, será preciso efectuar estudos de mercado. Será assim possível modificar certos aspectos (duração dos empréstimos, complicações administrativas, modo de reembolso). Uma abordagem de mercado não significa uma atitude descontraída. É necessário manter o rigor na aplicação das regras.

Factores de sucesso relacionados com a organização da IMF

A organização de uma IMF deve respeitar certos princípios de base para assegurar a sua viabilidade.

Estes princípios são muitas vezes apelidados de boas práticas. Estes princípios são:

- ? Orientações claras e um consenso ao nível dos membros eleitos, dos quadros e dos empregados,
- ? Uma boa administração,
- ? A procura da rentabilidade,
- ? O controlo dos reembolsos dos créditos,
- ? A presença de instrumentos de gestão eficazes,
- ? O desenvolvimento do profissionalismo,
- ? Um pessoal competente e motivado,
- ? Um desdobramento controlado da IMF.

Orientações claras e um consenso ao nível dos membros eleitos, dos quadros e dos empregados

A fim de não perturbarem as operações e de se porem constantemente em questão aquando da execução, é importante que os eleitos, os quadros e o pessoal da IMF estejam em sintonia com as orientações da organização. Será importante entenderem-se quanto à clientela, à localização, à abordagem, aos produtos a oferecer e em que condições.

Uma boa administração

Uma boa administração implica a boa compreensão dos papéis e responsabilidades dos membros eleitos e dos executivos, responsáveis pela execução.

Normalmente o papel de um conselho de administração é o de adoptar as orientações da IMF, de aceitar as planificações, as políticas (de crédito, de pessoal) e os orçamentos e de avaliar os resultados obtidos com base nos relatórios de actividades, nos resultados financeiros e em outros indicadores de desempenho.

Normalmente, os membros do conselho de administração não devem interferir junto do pessoal, a não ser no respeitante à contratação e à avaliação da direcção. São igualmente muitas vezes responsáveis por tarefas de representação. Obviamente que os membros do conselho devem também ser consultados sobre as decisões importantes (aquisição de bens e de serviços), e informados regularmente do ponto de situação.

As responsabilidades podem igualmente ser confiadas a comités *ad hoc*, como os comités de crédito e de vigilância. Quando a organização é muito pequena, acontece que os membros eleitos tenham a desempenhar um papel mais operacional. Deve também fazer parte de uma boa administração pôr os interesses da organização à frente dos interesses pessoais.

A procura da rentabilidade (autosuficiência operacional)

Porquê a rentabilidade? Porque a intenção é a de oferecer o serviço à clientela com uma base de continuidade e as subsídios têm sempre um fim. Preferimos comprar o nosso pão abaixo do preço de custo durante duas semanas para depois deixarmos de o ter porque a padaria fecha as suas portas, ou pagar o preço real e dispôr de pão a longo prazo ?

Para rentabilizar a IMF, é preciso que os rendimentos financeiros cubram os encargos financeiros bem com os encargos de operação. Há cinco factores que podem assegurar a rentabilidade de uma IMF:

- ? Os rendimentos financeiros,
- ? Os encargos financeiros,
- ? Os encargos de operação variáveis,
- ? Os encargos de operação fixos,
- ? O controlo das falhas nos pagamentos.

É assim necessário que os agentes de crédito tenham uma carteira de crédito que gere rendimentos financeiros capazes de cobrir não só as suas despesas (custos variáveis), mas igualmente as de enquadramento (custos fixos).

Será assim necessário um certo número de agentes que consigam gerar cada um excedentes para cobrir estes custos fixos. No próximo exemplo, a primeira coluna apresenta um caso em que os rendimentos não cobrem os custos variáveis, ou seja as despesas dos agentes de crédito. Foi necessário no segundo caso aumentar a carteira por agente assim como as taxas de juro para gerar excedentes.

Se o enquadramento tem o custo global de 11,1 milhões, será então necessária uma quinzena de agentes com 300 clientes cada um para cobrir o conjunto dos custos. Será preciso ter cerca de 5 000 membros para se tornar rentável. É aliás também com cerca de 5 000 membros que as IMF que adoptaram a abordagem dos créditos com caução mútua atingem o limiar da rentabilidade. É por isso necessário ter uma massa crítica (número de membros) mínima para rentabilizar as operações.

Exemplo

Situação de rentabilidade de uma IMF

	Situação de não Rentabilidade	Situação rentável
Carteira por agente	4 000 000	7 000 000
Margem bruta de intermediação	16%	20%
Rendimento bruto	640 000	1 400 000
Custo por agente	720 000	675 000
Excedente líquido por agente	-80 000	725 000
Custo de enquadramento		11 100 000
Excedente por agente		725 000
Número de agentes necessário		15
Número de clientes por agente		300
Número de clientes necessário		4 593

Factores de sucesso relacionados com a organização da IMF (continuação)

Para uma rede de seguradoras mutualistas, o problema é diferente, trata-se de rentabilizar as operações de uma caixa. Mas também aí, a rentabilidade está dependente do volume de negócios contra os custos de operação. No caso de uma rede de seguradoras mutualistas, será necessário que as caixas cotizem, a fim de cobrir as despesas do segundo nível (União, Federação). A cotização poderá ser baseada no volume de depósitos ou do activo, o segundo nível poderá obter rendimentos a partir da gestão da liquidez das caixas ou facturar os seus serviços. O custo do enquadramento das redes representa muitas vezes entre 2% e 5% do valor dos depósitos ou do activo, dependendo do tamanho da rede.

As dificuldades para rentabilizar uma IMF dependem assim:

- ? De rendimentos financeiros insuficientes, já que a IMF não ousa pedir taxas de juro que permitam oferecer serviços muitas vezes situados em locais afastados.
- ? De encargos financeiros demasiado elevados, uma vez que a IMF recorre a empréstimos que implicam custos de recursos demasiado elevados.
- ? De uma falta de eficácia dos agentes de crédito que não têm clientes suficientes ou possuem uma carteira de crédito demasiado reduzida.
- ? De encargos de enquadramento demasiado elevados.
- ? De perdas sobre empréstimos que vêm sobrecarregar os excedentes, necessários para cobrir os encargos.

É certo que, muitas vezes, há igualmente em campo projectos, que concedem créditos subsidiando as taxas de juro e que não têm a preocupação de rentabilidade. Estes projectos fazem uma concorrência desleal às IMF.

As IMF devem pôr em prática, desde o início, as condições de rentabilidade e esperar que a massa crítica de clientes seja atingida, para poder alcançar o limiar da rentabilidade. Entretanto, é necessário obter subsídios para compensar a ausência de ganhos inicial.

O controlo dos reembolsos dos créditos

Os fracassos das IMF são, na grande maioria dos casos, atribuíveis a um mau controlo dos reembolsos de créditos. As falhas nos pagamentos afectam directamente a margem bruta financeira. Se as taxas de juro são de 20% e as perdas são de 10%, não restam mais de 10% para custear o conjunto dos custos. Se no entanto, as perdas sobre empréstimos são de 3%, restam ainda 17% dos rendimentos para cobrir os encargos. Para mais, estas perdas afectam directamente os fundo próprios da IMF. Representando estas perdas despesas, elas diminuem directamente os fundos próprios. 10% de perdas sobre a carteira podem ser equivalentes à totalidade das participações sociais e das reservas. Se as perdas são mais importantes que os fundos próprios, a IMF encontra-se então em situação de falência.

Compreende-se a importância de controlar o nível de falhas nos pagamentos. É portanto necessário ter um sistema para o seu acompanhamento, que forneça informação diária ou pelo menos mensal. A informação deve ser analisada regularmente e os responsáveis devem tomar rapidamente as medidas necessárias.

Estas medidas devem ser claramente definidas e aplicadas com rapidez. Um laxismo neste domínio terá um efeito em cadeia sobre o conjunto da clientela. É necessário por isso aplicar as sanções previstas para mostrar aos clientes que um não reembolso traz consequências indesejáveis.

A presença de instrumentos de gestão eficazes

Para ter sucesso, uma IMF deve possuir instrumentos de gestão eficazes, nomeadamente:

- ? Um plano de negócios,
- ? Uma programação e um orçamento anual,
- ? Um sistema de contabilidade que permita fornecer a informação de gestão e assegurar o controlo interno,
- ? Um sistema de acompanhamento das falhas de pagamentos,
- ? Um sistema de informação de gestão (SIG).

Um plano de negócios permitirá um consenso quanto às orientações, definir objectivos e resultados esperados, verificar a viabilidade dos seus objectivos, ter um programa de trabalho e dispôr de argumentos para o acesso ao financiamento.

Os sistemas de contabilidade e os SIG podem ser informatizados. No entanto, um sistema transaccional, onde cada transacção influi sobre o sistema contabilístico e sobre o SIG, é caro e representa custos importantes de manutenção. É muitas vezes possível manter uma contabilidade manual quando a IMF tem uma dimensão restrita. É possível numa segunda etapa, fazer o acompanhamento das falhas de pagamentos fazendo uso de um software de cálculo como o Excel®, e informatizar a contabilidade com poucos custos com um software de uso corrente.

Finalmente, mesmo se isso representa custos importantes, é sempre preferível privilegiar firmas externas para a realização de auditorias financeiras à IMF. Estas auditorias tranquilizam os membros do Conselho de Administração, os quadros e os investidores. As recomendações das auditorias constituem muitas vezes um apoio institucional não negligenciável.

O desenvolvimento do profissionalismo

A microfinança é um domínio muito técnico. É necessário aproveitar as experiências dos outros e adoptar os factores de sucesso. Os modos de fazer, as abordagens adoptadas e as estratégias para oferecer os serviços devem ser revistos em função da perícia desenvolvida na área. É igualmente necessário possuir instrumentos profissionais de gestão que não precisem ser reinventados. Finalmente, o pessoal deve possuir o nível de competência necessário para gerir uma instituição financeira, mesmo que de dimensão restrita.

A IMF tem por isso necessidade de obter um apoio institucional para favorecer a transferência de *savoir-faire*, de instrumentos de gestão e de conhecimentos técnicos. Estes apoios institucionais podem ser obtidos directamente por projectos de apoio associados à IMF ou por organizações especializadas nesse domínio. É importante procurar obtê-los.

Um pessoal competente e motivado

O pessoal deve ser competente. Deve ter capacidade de compreender o mercado, de assegurar a gestão financeira e de manter uma boa relação com a clientela. O recrutamento e a formação do pessoal são importantes. É preciso ao menos assegurar a presença de competências em cada uma das funções da empresa. O pessoal é o principal responsável pela avaliação dos riscos e pela satisfação da clientela. Ele deve por isso compreender as orientações da organização e a elas aderir. Deve conhecer os responsáveis, o seu plano de trabalho e os resultados que dele são esperados. Esta inserção nos trâmites da IMF será um factor de compromisso e de motivação.

Um desdobramento controlado da IMF

Muitas IMF têm tendência a pretender uma grande cobertura do território, ou mesmo o país inteiro, sem terem previamente explorado o mercado potencial que se oferece nas zonas onde estão já implantadas. Esta dispersão só aumenta os custos fixos, quando seria possível fazer crescer a IMF com os mesmos escritórios e o mesmo pessoal de enquadramento. É assim necessário recrutar o máximo de membros no local inicial antes de proceder ao alargamento.

Já com uma massa crítica cobrindo uma boa parte dos custos fixos, será então possível planear um desdobramento, de forma a conseguir lucros marginais e a oferecer os seus serviços a outras populações. Com efeito, os custos de acompanhamento são geralmente os mais difíceis de cobrir, um desdobramento prematuro só serviria para os aumentar. Uma IMF tem sempre vantagem em intensificar as suas acções.

8.0 Situação do meio envolvente

É possível classificar os elementos envolventes com influência sobre a IMF em três categorias:

- ? Os factores sócio-económicos nacionais,
- ? O papel e as intervenções do Estado,
- ? O papel e as intervenções dos investidores.

Os factores sócio-económicos nacionais

Uma IMF poderá desenvolver-se mais facilmente em condições económicas globais favoráveis. Um crescimento económico sustentado permitirá aos clientes da IMF obterem melhores desempenhos, e assim estarem em situação de melhor respeitarem os seus compromissos. No caso inverso, os clientes podem ter dificuldade em realizar a sua actividade económica. Isso terá repercussões sobre as suas capacidades de reembolso. Do mesmo modo, no caso de taxas de inflação elevadas, será difícil mobilizar a poupança e conservar o valor do capital para os fundos de crédito.

Outros factores podem representar constrangimentos nas zonas directas de intervenção. Uma fraca densidade populacional provocará um aumento dos custos de entrega e tornará mais difícil atingir uma massa crítica que possibilite a viabilidade. Um nível de vida muito baixo constituirá uma limitação à mobilização da poupança.

Será mais fácil desenvolver a microfinança em meios que já têm experiência de funcionamento comunitário e onde a população se encontra fortemente envolvida em actividades económicas do sector informal. Em certos países ou regiões de África, as mulheres não têm praticamente qualquer papel na economia de mercado, a não ser através da participação nos trabalhos agrícolas. É mais difícil neste caso iniciar créditos para o pequeno comércio junto das mulheres.

O nível de desenvolvimento da microfinança pode constituir uma limitação, quando o número de IMF que pretendem dirigir-se às mesmas populações é elevado. Todavia, muitas vezes as actividades de microfinança são iniciadas por projectos de desenvolvimento que não têm preocupação de autofinanciamento, e que subsidiam as taxas de juro.

O papel e as intervenções do Estado

O primeiro papel do Estado é o de adoptar um quadro legal em matéria de microfinança. No momento em que as organizações mobilizam a poupança, o Estado deve intervir para proteger os clientes. Os países têm, é certo, leis bancárias e, na maior parte dos casos, têm leis que regem as seguradoras mutualistas de poupança e de crédito. No entanto, poucas leis existem para enquadrar o trabalho das ONG neste domínio e menos ainda para permitir a criação de micro-bancos.

Geralmente, as leis e as regulamentações prevêm condições de estabelecimento das IMF, entre as quais as normas prudenciais que elas devem respeitar. Estas normas são relativas à situação financeira da IMF, de forma a assegurar um mínimo de segurança para os activos dos membros. O Estado é assim responsável por estudar os pedidos de aceitação das IMF e por as aceitar.

O Estado desempenha também um papel de vigilância para controlar a aplicação da lei e o respeito da regulamentação. A vigilância é variável de país para país, mas como reacção ao desenvolvimento sustentado da microfinança, a maior parte dos Estados põem em prática formas de assegurar esta vigilância.

O Estado pode igualmente intervir no desenvolvimento da microfinança. A intenção é muitas vezes de deixar espaço aos organismos privados para assegurar o desenvolvimento do sector, mas são adoptadas políticas e estratégias nacionais a fim de promover e enquadrar o desenvolvimento da microfinança. Em certos casos, o Estado utiliza fundos disponíveis para o desenvolvimento do sector privado para conceder empréstimos ou subsidiar as IMF.

O papel e as intervenções dos investidores

Os investidores intervêm geralmente nos planos:

- ? De apoio institucional,
- ? Dos fundos de crédito (subsídios ou empréstimos),
- ? Do financiamento do desenvolvimento (equipamentos, material, estudo, formação),
- ? Do financiamento da ausência de ganhos durante os primeiros anos de arranque.

Os investidores intervêm igualmente no plano nacional apoiando os Estados na constituição do quadro legal e das medidas de vigilância.

Muitos investidores se envolvem no desenvolvimento da microfinança e, sem o seu apoio, a maior parte das IMF que hoje conhecem sucessos não teriam podido existir.

É no entanto necessário ser-se crítico face ao papel dos investidores e observar certas contradições:

- ? Em certos casos, o objectivo de luta contra a pobreza leva os investidores a financiar as actividades de microfinança em certas zonas isoladas sem perspectivas de rentabilidade.
- ? Foi confiado a projectos de desenvolvimento rural ou a agências de execução o papel de desenvolver a microfinança, sem que estes tivessem experiência na matéria. Isto teve como resultado a concessão de crédito sem objectivo de autosuficiência, a subvenção de taxas de juro e pouco interesse em proceder ao seu cobrimento. Esta observação aplica-se igualmente a certos programas governamentais.
- ? A concessão de empréstimos às IMF foi consentida sem que tenha sido assegurado o apoio institucional necessário à melhoria do profissionalismo das instituições.