

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GERÊNCIA DE PROJETOS**

JUSSIARA SILVEIRA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADO NAS EMPRESAS DE
MICROCRÉDITO**

**Aracaju - Se
2009**

JUSSIARA SILVEIRA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADO NAS EMPRESAS DE
MICROCRÉDITO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação
e Extensão da FANESE, como requisito
para obtenção do título de Especialista em
Gerência de Projetos.**

Orientador: Sérgio Andrade Galvão

**Aracaju - Se
2009**

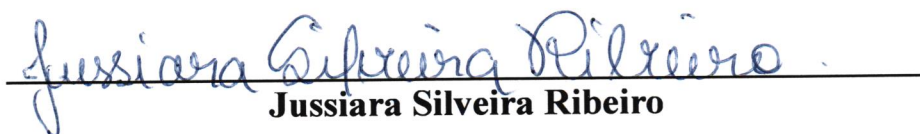
JUSSIARA SILVEIRA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADO NAS EMPRESAS DE
MICROCRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerência de projetos.

Profº SÉRGIO ANDRADE GALVÃO

Coordenador de Curso


Jussara Silveira Ribeiro

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (Se), 02 de março de 2009.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar o Planejamento Estratégico de uma empresa de microcrédito. A empresa que dá apoio creditício no desenvolvimento sócio econômico, como uma opção de crédito para as pessoas físicas e jurídicas que não possuem acesso às linhas tradicionais de crédito. Esse programa não se baseia em garantias reais, solidez e tradição financeira do pleiteado, mas sim em sistemas mais próximas das condições sócio-econômicas dos pequenos empreendedores. Esses, ao realizarem investimentos a partir do microcrédito, acabam gerando ganho de produtividade, compatibilizando eficiência econômica e equidade distributiva. Será mostrada a postura estratégica de uma empresa de microcrédito, sua metodologia caracterizando seu interesse prático em que seus resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade ou quando objetiva na aplicação dos tipos de pesquisa relacionada as necessidades imediatas dos micro empreendedores.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Políticas; Mercado

ABSTRACT

This article aims to show the strategic planning of a microcredit lender. The company that provides credit support in the socio-economic development, such as a credit option for individuals and companies who have no access to traditional lines of credit. This program is not based on collateral, financial strength and tradition of the election, but in systems closer to the socio-economic conditions of small entrepreneurs. These, when making investments from the credit process, leading gains in productivity, harmonizing economic efficiency and distributive equity. It will show the strategic posture of a company's credit, its methodology featuring their practical interest in their results to be applied or used immediately to solve problems that occur when in reality or objective in implementing the kinds of research related to the immediate needs of micro entrepreneurs .

Keywords: Strategic Planning, Policy, Market

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Visão de Algumas Empresas.....	12
Quadro 2 – Missão de Algumas Empresas.....	13
Quadro 3 – Obstáculos e Superação das Empresas de Microcrédito.....	18
Quadro 4 - Comparativo entre Sistema de Crédito Tradicional e Microcrédito.....	19
Quadro 5 – Atuação de Empresas de Microcrédito no Mercado.....	22
Quadro 6 – Análise de S.W.O.T.....	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.....	12
Figura 2 – Modelo de Estruturação do Fluxo Organizacional.....	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO.....	11
2.1 Visão e Missão de uma Empresa.....	12
2.2 Ambiente Externo e Interno.....	13
2.3 Metas e Objetivos	14
2.4 Fluxo Organizacional	14
3 ANÁLISE DO CASO	16
3.1 Descrição.....	16
3.2 Ideologia.....	18
3.3 Análise do Ambiente Externo.....	20
3.4 Análise do Ambiente Interno.....	21
3.5 SWOT.....	22
4 CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

As dificuldades econômico-sociais geradas pelas modificações que vêm se verificando no mundo do trabalho, com o deslocamento para a informalidade de crescentes contingentes de trabalhadores que, hoje, encontram-se em permanentes situações de vulnerabilidade econômica e social, têm feito crescer o reconhecimento da importância de acesso ao crédito para aqueles que, usualmente, não teriam essa possibilidade.

Microcrédito produtivo orientado é uma modalidade de financiamento que busca facilitar o acesso dos pequenos empreendedores (formais ou informais) ao crédito. Utiliza-se de metodologia própria voltada ao perfil e às necessidades dos empreendedores, estimulando as atividades produtivas e as relações sociais das populações mais carentes, gerando, assim, ocupação, emprego e renda.

O microcrédito abrange questões de natureza social, econômica, legal, financeira e institucional, na medida em que possibilita o acesso ao crédito a micro empreendedores, sem exigências e burocracias do sistema financeiro convencional que terminam por excluí-los do processo. Pessoas que por motivos diversos (um deles políticas públicas) não conseguem obter um trabalho remunerado fixo, mesmo que de baixa renda, deslocam-se para a informalidade e passam a necessitar de apoio para que possam desenvolver seus micro negócios.

O crédito em si mesmo não gera oportunidades de negócios, mas somente a realização das oportunidades existentes quando essa apóia efetivamente a abertura de empreendimentos produtivos. Sendo nesse contexto que se insere a administração estratégica que contempla a concepção, elaboração e implantação das estratégias da empresa com a elaboração de um plano estratégico e com o desafio maior na implementação eficaz, alcançando objetivos e metas planejadas.

A arquitetura de uma organização consiste em desenhá-la como intuito de responder o plano estratégico, ou seja, dispor de todos os elementos indispensáveis para o bom andamento da organização em sua busca dos objetivos e metas estabelecidas. Por outro lado, há que se pensar na dinâmica da organização, ou seja, depois de arquitetado o plano é preciso colocá-la para funcionar.

Embora existam mais de 200 instituições de microcrédito atuando no Brasil, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a maioria é pequena e não consegue atender a toda a demanda. Isso abre muitas possibilidades para que as instituições privadas e públicas atuem nesse nicho de mercado, ainda pouco explorada por seu alto custo operacional e pelo nível de risco do segmento, limitações que só serão superadas com eficiência e com um atendimento de larga escala.

Por isso, o objetivo desse trabalho é apresentar o planejamento estratégico de uma empresa de microcrédito e seus efeitos a nível de resultado.

A metodologia aplicada na apresentação do planejamento consiste em avaliar a importância da implementação do microcrédito na economia do país, bem como seu impacto no desenvolvimento social de uma determinada região. Com isso, leva-se em consideração um estudo sobre a metodologia que as empresas de microcrédito utilizam para esse desenvolvimento.

Tendo em vista a crescente difusão de programas de concessão de crédito no mercado brasileiro, principalmente com a redução de juros, justifica-se a importância de se disseminar informações acerca do impacto que esse tipo de planejamento tem nas empresas envolvidas com esse mercado.

Porém, há muito que se discutir sobre a concretização do planejamento estratégico, uma vez que se trata de um produto voltado para grupos informais e solidários, que envolve relação de confiança substancial para todos os envolvidos, tema esse escolhido para melhor explicar as estratégias utilizadas por essas empresas de microcrédito. Outro fator que deve ser avaliado é em relação ao controle da inadimplência do programa, bem assim da reativação de clientes que tenham potencial para desenvolver suas atividades geradoras de emprego e renda.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO

Estratégia é a determinação de objetivos e metas de longo prazo de uma organização, com a indicação das linhas de ação e elaboração dos recursos necessários para a execução das metas estabelecidas por uma empresa. Podendo citar que o conceito de estratégia está associado a um conjunto de objetivos, finalidades ou metas e as políticas e planos mais importantes para a realização dessas metas, declaradas de modo a definir onde se situa a organização e onde deverá se posicionar no futuro.

No ambiente empresarial, a estratégia é aplicada como organização das funções e procedimentos em busca de vantagens competitivas, pelo ganho de uma margem sustentável sobre os concorrentes, de maneira mais eficaz possível, criando e alavancando valor para os negócios.

Segundo Fahey:Handall (1999) a gestão estratégica é o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje? A vitória no presente não é o bastante, a não ser que, simultaneamente, as sementes do amanhã estejam sendo plantadas, cultivadas, e a empresa não tenha futuro.

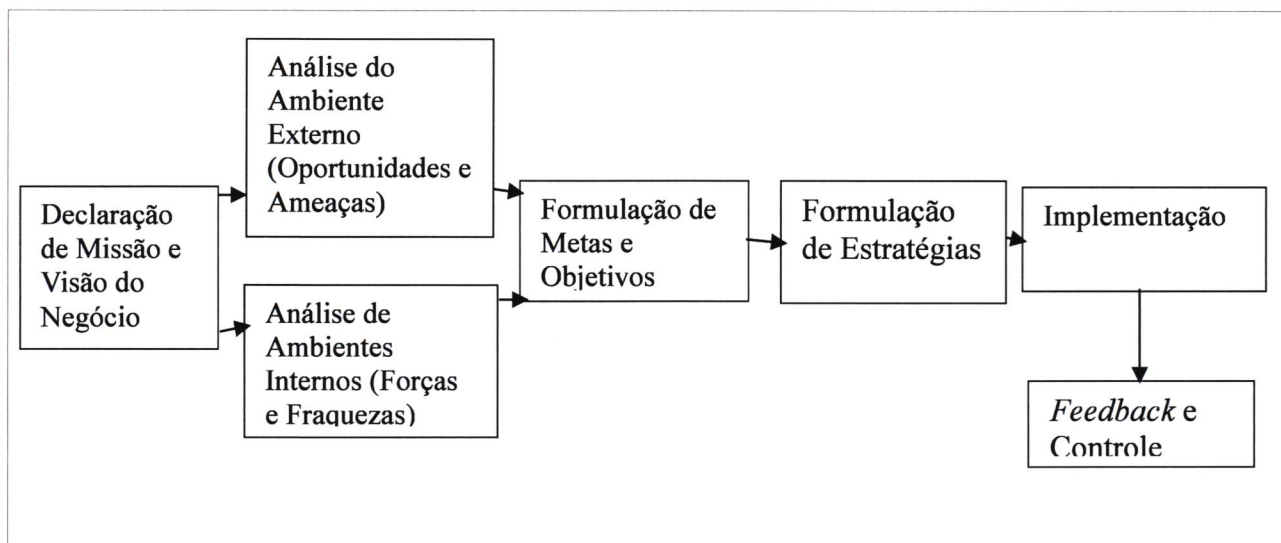
São vários tipos de estratégia que procuram orientar e tomar como exemplo o desenvolvimento de um empreendedor, tendo na maioria dos casos que envolvem a necessidade de crescimento, um requisito que não escapa: a realização de um determinado investimento.

Tal investimento que nas empresas de microcrédito se dá pelo aumento de sua participação no mercado, crescimento e diversificação de seus produtos, pois as empresas de microcrédito têm, entre seus princípios básicos, a sustentabilidade e o enfoque na população produtiva pobre, valores compatíveis com a real necessidade e capacidade de pagamento do público-alvo e pouca burocracia, onde propõe uma relação de confiança entre cliente e a organização financeira, que envolva o conceito de solidariedade e de credibilidade para ambas as partes.

Segundo Oliveira (2006,p. 35), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Ainda segundo Oliveira (2006, p. 35), esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta a certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura abaixo:



Fonte: Kloter (1999)

Figura 01 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio

A partir da visão e missão da empresa, pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipulados.

2.1 Visão e Missão de uma Empresa

A visão de uma empresa se dá pela direção de onde ela quer seguir, o que deseja ser, onde quer chegar. Visualiza-se a visão futura da empresa, devendo ser promovida pela alta gerência da empresa de maneira em que todos os níveis possam participar. Nunca deixando de lado a realidade da empresa para que tome rumo de uma visão fantasiosa.

No quadro abaixo, segue alguns exemplos de empresas que expressam sua visão:

Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana. Todas nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr esse objetivo.	Ser a melhor... nos serviços aos nossos clientes, garantindo sua paz de espírito e enriquecendo sua qualidade de vida através de nossa parceria na gestão dos riscos que eles enfrentam.
--	---

Merck, Inc.
(Indústria Farmacêutica)

The Allstate Corporation
(Empresa de Seguros)

Fonte: Extraído do site www.planodenegocios.com.br

Quadro 01. Visão de algumas empresas

Partindo do pressuposto da missão de uma empresa, deve ser refletida na razão de ser, qual o seu propósito e o que a mesma faz. Na missão, é enfatizada as atividades que a empresa desempenha diferenciando das demais do mercado, áreas atuantes e produtos a oferecer.

A missão estabelece a filosofia e os valores básicos, serve como balizador das atividades de planejamento.

Diante disso, exemplos de missão de algumas empresas no quadro abaixo:

Comercializar veículos desenvolvidos e Satisfazer o cliente, gerando valor para os fabricados nos Estados Unidos, líderes mundiais acionistas, funcionários e comunidade, através em qualidade, custo e satisfação do cliente, de uma postura ética, diferenciando-nos pela através da integração de pessoas, tecnologia e qualidade dos produtos, serviços e, sistemas empresariais, transferindo principalmente, por um atendimento exemplar. conhecimento, tecnologia e sistemas empresariais, transferindo conhecimento, tecnologia e experiência a toda General Motors.

Divisão Saturn da GM
(Indústria Automobilística)

Banco Real
(Grupo Santander)

Fonte: Extraído do site www.planodenegocios.com.br

Quadro 2. Missão de algumas empresas

2. 2 Ambiente Externo e Interno

A avaliação dos ambientes produz um quadro estratégico das variáveis que se apresentam naquele momento específico.

Ambiente externo são as condições fora do âmbito de controle positivo, no caso das oportunidades, e negativo, no caso das ameaças. A partir do momento que uma empresa declara sua missão, seus executivos devem conhecer as partes do ambiente que deverão monitorar para atingir suas metas.

Segundo o professor Dr. José Dornelas (www.josedornelas.com.br), uma vez a administração ter identificado as oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, é possível caracterizar sua atividade global tipo:

- Um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças;
- Um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;
- Um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- Um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

Na análise do ambiente interno, temos as forças e fraquezas, onde uma coisa é discernir as

oportunidades atraentes do ambiente, e a outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades, sendo necessária avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. Não necessariamente deve-se corrigir todas as fraquezas constatadas no negócio e nem destacar suas forças, mas sim não deixar que o negócio se limite as oportunidades que as forças são exigidas ou se deve adquirir forças para explorar oportunidades melhores.

Segundo o professor Dr. José Dornelas, deve-se atentar para o seguinte ponto: muitas vezes um negócio vai mal não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalha em equipe. Portanto, é importante avaliar os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna.

Em um planejamento estratégico, após identificação dos pontos forte e fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT. Essa traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade em que seu ambiente, seu setor ou sua empresa muda.

2. 3 Metas e Objetivos

Toda empresa em todo planejamento estipula suas metas e objetivos. Esses são estão interligados porém são diferentes. As metas são as intenções gerais de um empresa e o caminho básico para chegar ao destino que deseja, já os objetivos são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingirem as metas. E a principal razão de se escrever as metas e objetivos do negócio, é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção a sua visão.

Segundo o professor Dr. José Dornelas, enquanto a missão da empresa descreve o que ela é, as suas metas são a fórmula de conduzi-la em direção a sua visão. Citando algumas características ou atributos que podem estar presentes nas metas de algumas empresas:

- Objetivos financeiros;
- Contribuição para o lucro ou produtividade e provê retorno sobre o investimento;
- São mensuráveis e específicas;
- Estão atreladas à missão e visão da empresa;
- Focam resultados;
- São desafiantes, porém realistas;
- São controláveis;
- Tem tempo limitado;
- São estrategistas;
- Foca no crescimento do negócio.

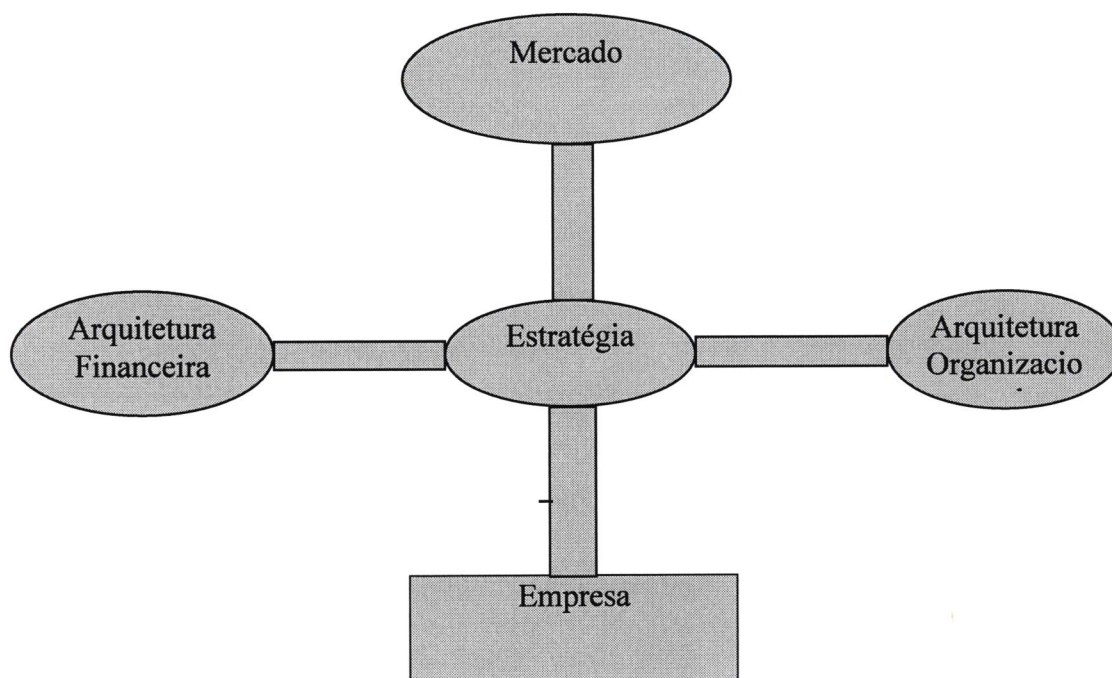
2. 4 Fluxo Organizacional

De acordo com Oliveira (2006), no âmbito da operacionalização do planejamento

estratégico, reside um dos maiores desafios para gestão do negócio: integrar as diversas partes da organização de forma a proporcionar as condições para desenvolvimento dos objetivos e metas estratégicas estabelecidas no planejamento. Assim sendo, torna-se imprescindível a concepção da arquitetura organizacional que contempla os elementos da natureza estrutural das organizações e a arquitetura financeira que dispõem os fatores econômico-financeiros demandados. São essas arquiteturas, desenvolvidas simultaneamente, que provêem o equilíbrio do modelo na implementação, controle e ajuste do planejamento estratégico.

Diante disso, a empresa traçará estratégias necessárias para se manter em uma estrutura no mercado, salientando que se deve observar que a função eminentemente estratégica seja adequadamente segregada da função operacional.

Segue abaixo, um modelo de estrutura de uma empresa no fluxo organizacional:



Fonte: O Autor (2009)

Figura 2 : Modelo de Estruturação do Fluxo Organizacional

As estratégias funcionais orientam a empresa para seus processos internos e procuram sintonizá-los com as mudanças ocorridas ao seu redor. Assim, o ponto de partida para esse modelo é a formação de estratégia capaz de captar, tanto quanto possível, as profundas transformações no entorno da empresa e que, sobretudo, produza um planejamento estratégico consistente e factível.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Descrição do Caso e Desenvolvimento do Estudo

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Brasil a disparidade de renda é um fato marcante – os 10% mais ricos ganham 15,8 vezes mais que os 40% mais pobres. Por outro lado, estima-se que existam no país 19 milhões de micro empreendedores, 60% deles por vocação, e não apenas por necessidade. Quase a totalidade desses micro empreendedores, porém, vive na informalidade, o que os impede de ter acesso às fontes de crédito convencionais. Sem capacidade de investimento em seus negócios, passam a vida preocupados com a sobrevivência imediata, sem conseguir crescer e sair do mercado informal.

Diante desse cenário, nos últimos vinte anos, deu-se o surgimento e o desenvolvimento de iniciativas mais sistemáticas de metodologias para oferecer serviços e produtos financeiros em larga escala e de maneira sustentáveis especificamente desenhados para a população de baixa renda, que exerce uma atividade econômica autônoma, em diversos segmentos.

O microcrédito implica uma forte interação com a realidade das comunidades mais carentes, de forma que o acesso ao crédito ágil, oportuno e compatível com as necessidades de seus tomadores pode gerar de fato oportunidade de crescimento e de ocupação e renda, e representa a oportunidade de potencializar o desenvolvimento dos pequenos negócios.

O surgimento do microcrédito deu-se em Bangladesh, em 1976, com a experiência do Professor Economista Muhamad Yunus, quando esse passou a emprestar pequenas quantias a micro empreendedores das aldeias próximas à universidade onde lecionava, com objetivo de livrar esses segmentos dos agiotas que cobravam juros extorsivos (YUNUS, 2001).

Para Yunus (2000), o direito a crédito financeiro deveria ser de direito universal, pois ele tem um aspecto social imenso e para ele o que os mais pobres precisam é de dinheiro e não treinamento por já possuírem alguma habilidade geradora de renda, o que lhes falta é capital para concretizar ou dinamizar essa capacidade.

Então, com o passar do tempo, Yunus com o auxílio dos bancos e instituições privadas, estabelecendo, em 1987, o Grameen Bank e o modelo atual de microcrédito, que pode ser designado como sistema de crédito diretamente relacionado ao combate à pobreza, por meio do financiamento aos pequenos produtores, via grupos solidários formados, com status socioeconômicos semelhantes e que oferecem garantia tradicional dos bancos (YUNUS, 2001).

O microcrédito é de tal magnitude que chega a configurar uma política de desenvolvimento abrangendo questões de natureza social, legal, financeira e institucional, na medida em que

possibilitam o acesso ao crédito aos empreendedores de baixa renda, sem exigências e burocracia do sistema financeiro convencional que terminam por excluí-los do processo.

O termo Microcrédito encontra diferentes definições. Para Gulli (1998), ele consiste em serviços financeiros de pequena escala, isto é, que envolvem valores baixos, enquanto que Schreiner (2001) não define o termo pelo valor emprestado, mas sim como o crédito concedido a pessoas de baixa renda. Logo, microcrédito não somente designará um tipo de crédito que tem por objetivo atingir as pessoas de baixa renda com pequenos valores emprestados, mas todo o crédito de baixo valor que essas pessoas tomam, sejam em programas especificamente feitos para elas ou não.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2003), o elemento chave das micro empresas é o micro empreendedorismo, sendo designa como

“Pessoas de baixa renda que exercem uma atividade econômica autônoma, em diversos segmentos. Essas pessoas, por falta de acesso ao mercado formal de trabalho ou por terem sido excluídas, constituíram um negócio próprio. Para isso, utilizaram as suas reservas (poupança) como alternativa que os proprietários acumulam funções produtivas e gerenciais, dispondo de pouco capital e tecnologia rudimentar.”

Assim, com o intuito de aumentar o acesso ao crédito para microempresas, sendo consideradas de grande importância tanto na geração de emprego quanto no crescimento econômico do país.

Através dessa necessidade, foram surgindo várias empresas de microcrédito, dentre elas temos exemplos no Brasil da RealMicrocrédito, atuada pelo Banco Real, CrediAmigo, atuada pelo Banco do Nordeste (BNB), CEAP, Banco do Povo, atuada pelo Banese, dentre outros. Essas empresas concorrentes procuram aprimorar a cada dia sua atuação no mercado, ampliando seus planejamentos através das experiências com seus clientes, necessidades dos mesmos e manutenção no mercado com sua sustentabilidade.

Os programas de microcrédito espalhados pelo país são muito heterogêneos, embora apresentem algumas semelhanças como lidar com o pequeno empreendedor, principalmente de baixa renda que exerce atividades econômicas formal e informal, nas zonas rural e urbana, nos setores primário, secundário e de serviços, sendo unidade produtivas muito pequenas nas quais os proprietários trabalham diretamente nos empreendimentos e acumulam funções. Os mesmos dispõem de pouco capital, tecnologia rudimentar apenas a renda familiar.

São raros os programas direcionarem aos micro empreendedores iniciantes, o que reforça a idéia de que os programas de microcrédito não devem ser vistos como substitutos de outros programas de proteção social, mas complementares, de modo que as experiências devem estar

integradas a programas de alfabetização, qualidade e garantias de renda mínima, sem que haja confusão de objetivos e de público alvo dos programas de microcrédito. Esses programas são complementares na medida em que o beneficiado do programa de renda mínima hoje possa ser beneficiado do microcrédito no futuro.

Existem 3 principais obstáculos à expansão do microcrédito, mas também há propostas de superação desses obstáculos que são:

Obstáculos	Superação
Reduzir número de pontos de atendimento	Autorizar empresas, agências de correios e outras entidades interessadas a receber solicitações de crédito (estabelecimento de parcerias entre estes operadores os agentes financeiros)
Ideologias dos operadores dos programas	Capacitar operadores como: ● Técnicas e gestão bancárias e creditícias ● Práticas de fomento ao desenvolvimento
Criação de mecanismos de proteção (seguro) para operadores em caso de inadimplência	Taxas de juros flexíveis Expansão de fundos de aval Possibilidade de Redescontos Criação de Fundos de Compensação ou de Seguro do tipo PROAGRO

Fonte: Extraído de Franco (1999).

Quadro 3: Obstáculos e Superação das Empresas de Microcrédito

3.2 Ideologia

A empresa de microcrédito tem, entre seus princípios básicos, a sustentabilidade e o enfoque na população produtiva pobre, valores compatíveis com a real necessidade e capacidade de pagamento do público-alvo e pouca burocracia, onde propõe uma relação de confiança entre o cliente e a organização financeira, que envolva o conceito de solidariedade e de credibilidade para ambas as partes.

As empresas de microcrédito têm uma metodologia baseada em garantias solidárias, o agente de crédito, funcionário da empresa de microcrédito, por meio de uma entrevista no local do empreendimento, diagnostica os aspectos gerenciais, dimensionando a situação financeira da atividade econômica e então, por meio de tal posição, analisa a viabilidade do crédito a ser concedido. Dessa forma, quanto mais à instituição financeira estiver próxima da comunidade podendo avaliar o nível de capital social, maior será a possibilidade de obter resultados positivos nas operações concedidas.

O acompanhamento do desenvolvimento do empreendedor financiado, a capacitação técnico-gerencial e o apoio à comercialização têm papéis igualmente importantes para garantir a eficiência de programas de microcrédito.

Abaixo, um comparativo entre o sistema de Crédito Tradicional e o Microcrédito, citando as diferenças existentes na metodologia de crédito: carteira de empréstimo, objetivos e organizações.

Área	Sistema Financeiro	Microcrédito
Metodologia de Crédito	- Baseada em instrumentos de garantias; - Exigência de documentação comprobatória; - Uso de muita tecnologia e pouca mão-de-obra; - Prazos para pagamentos dos empréstimos geralmente mensais, trimestrais e anuais.	- Baseada na informação sobre características pessoais do tomador; - Pouca documentação (menos burocracia); - Maior ênfase no uso de mão-de-obra especializada; - Pagamentos feitos em prazos menores, até mensais.
Carteira de Empréstimo	- Valores elevados, em média; - Predominância de vencimentos em longo prazo; - Maior diversificação operacional; - Maior grau de inadimplência.	- Valores relativamente menores; - Predominância de vencimentos com prazos mais curtos; - Menor grau de inadimplência.
Objetivos e Organização Institucional	- Opera buscando maximizar lucros dos investidores; - Pode ser criada por transações de outra I.F. Já existentes; - Modelo organizacional centralizada(sede) e rede de dependência.	- Controle frequentemente exercido por investidores institucionais sem fins; - Pode ser criada por convocação de ONG; - Modelo descentralizado, com pequenas unidades com pouca infra-estrutura.

Fonte: Extraído de Soares (2000)

Quadro 4: Comparativo entre Sistema de Crédito Tradicional e Microcrédito

O sucesso de um programa de microcrédito exige tanto da parte beneficiada quanto da parte da instituição que concede o crédito, disciplina. Com relação à primeira, esse procedimento significa pagar corretamente os empréstimos, pois caso contrário, aumentará o grau de inadimplência e assim o programa dificilmente conseguirá seguir em frente, já que o capital recebido pelas instituições advindo do empréstimo aos clientes não serão utilizados no fornecimento de mais crédito a um novo cliente.

Já com relação às instituições financeiras, a disciplina está associada diretamente à sua sustentabilidade, à sua qualidade e a sua eficiência de seu serviço. Para que essas instituições criem produtos financeiros que satisfaçam seus clientes, cobrem taxas de juros adequadas para cobrir seus custos, exijam o pagamento de seus empréstimos, torne-se necessário um rigoroso planejamento de

suas atividades (SILVA, 2000).

A missão de uma empresa de microcrédito é prestar um melhor atendimento a comunidade com o apoio ao crédito, geração de emprego e renda. E sua visão é ser a maior e melhor empresa de microcrédito do país, tornando-se sustentável.

Seus valores são de aprendizado contínuo, ética e clareza nas informações com os clientes e funcionários, qualidade e confiança nas relações humanas.

3.3 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Para as empresas de microcrédito, a cada dia que passa, as oportunidades de atuar no mercado é crescente, à medida que a informalidade vem crescendo quase que na proporção do desemprego.

Também considerando que as altas taxas de juros encontradas no mercado financeiro nacional, seja elas as estipuladas pelas autoridades monetárias, sejam as do mercado privado, e sobre o custo de se tomar crédito em geral, favorecem as empresas de microcrédito no atendimento ao público que, de uma maneira ou de outra, possuem acesso restrito ao sistema de crédito convencional.

Mas para as empresas de microcrédito atingirem suas metas e se tornar um programa de microcrédito sustentável, precisa conhecer bem o mercado.

Outra oportunidade que essas empresas têm são os fundos de créditos rotativos, que utilizam recursos governamentais e doações ou créditos de doadores, tornam-se uma forma efetiva e popular. Quando o crédito é bem administrado, as organizações podem tornar-se sustentáveis e até aumentar seus fundos por meio dos juros dos créditos ou das poupanças coletivas. Apesar disso, elas muitas vezes apresentam problemas de sustentabilidade e tendem a desaparecer devido a inflação e à inadimplência dos prestatários.

O setor financeiro assume grande importância no contexto social e econômico brasileiro por desempenhar múltiplos e relevantes papéis, como: financiamento do setor produtivo, canalização dos investimentos para os papéis das empresas, capitalizando-as, financiamentos da dívida pública federal e fornecimento de uma variedade de produtos e serviços bancários à população, contribuindo para o aperfeiçoamento da cidadania. Entrando as empresas de microcrédito com a oportunidade de evitar exclusão social dos micro empreendedores informais.

Partindo para as ameaças que essas empresas sofrem, temos a concorrência. Uma empresa de microcrédito tem que se diferenciar das demais em termos de produtos e prazos. Oferecendo ao cliente fidelizado não só crédito para capital de giro como também para ativos fixos, reformas e compra de equipamentos, para a melhoria do negócio do favorecido.

Abaixo, segue alguns itens que uma empresa de microcrédito precisa para que se sobressaia de suas concorrentes e obtenha melhor êxito no mercado:

- Diversificação de seus produtos;
- Atendimento efetivo por parte do agente de crédito, funcionário que presta toda assessoria ao cliente, não bastando apenas conceder o crédito analisado no negócio;
- Atender melhor a necessidade do negócio;
- Capacitar clientes para melhor saber investir em seus negócios;
- Estabelecer uma relação de confiança entre o cliente e agente de crédito;
- Tempestividade no atendimento
- Parcerias para divulgação do programa de microcrédito (marketing).

Uma empresa de microcrédito deve se articular para fechar parcerias com Natura, Avon, Associações, dentre outras, para melhor divulgação do programa e ter mais força no mercado, assim, pode obter um maior número de clientes até mesmo com a divulgação boca a boca e se sobressair perante a suas concorrentes.

3.4 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Apesar do microcrédito ter iniciado através da concessão de empréstimos a uma pequena parte da população pobre, cedida por Yunus, hoje as empresas de microcrédito dispõem de um planejamento estratégico organizado. Baseado em garantias solidárias, onde 3 ou mais pessoas comerciantes se juntam, e em grupo, com apenas documentação básica, solicitam crédito, sendo um avalista do outro. Sem contar que esses comerciantes não podem ser iniciantes das atividades, e a instituição de microcrédito entra como apoio e desenvolvimento da atividade existente.

A empresa de microcrédito procura manter uma relação de aliança estratégica com os clientes, tendo como ponto interessante, o levantamento da satisfação dos mesmos na aquisição do produto e no atendimento prestado pelo agente de crédito. Assim podem melhorar a cada dia.

Essas empresas já mensuram o nível de competitividade com relação à concorrência, e sabem sua fatia de mercado.

Abaixo, segue um exemplo claro de algumas empresas de microcrédito atuantes no mercado:

- CrediAmigo do Banco do Nordeste (BNB), empresa de microcrédito atuante há mais de 10 anos;
- RealMicrocrédito do Banco Real (RMC), atuante há 7 anos;
- Finsol , empresa de microcrédito mexicana fundada em 2006, atuante no Brasil;
- SP confia, empresa de microcrédito de São Paulo, criada em 2001.

Todas essas instituições trabalham com o Microcrédito Produtivo e Orientado. Segue alguns dados de suas atuações no mercado:

INSTITUIÇÕES	MKT SHARE	CARTEIRA EM R\$
CrediAmigo	69%	R\$ 352.200
RMC	16%	R\$ 83.101
Finsol	10%	R\$ 48.509
SP Confia	2%	R\$ 7.779

Fonte: SEBRAE, 2007

Quadro 5: Atuação de Empresas de Microcrédito no Mercado

Algumas empresas são fortes quando relacionadas a recursos humanos, porém outras ainda são eficazes na capacitação do funcionário para que possa prestar um melhor atendimento ao cliente.

Na maioria dessas empresas, o quadro hierárquico dispõe de um diretor do programa, gerente comercial, gerente regional e/ou supervisores e agentes de crédito, sendo um ponto forte quando relacionado ao plano de cargo. Mas essas empresas de microcrédito, atualmente, preocupam-se cada vez mais em capacitar seus funcionários para que com o atendimento excelente, fidelizem os clientes e se sobressaiam no mercado.

Essas empresas utilizam como marketing a propaganda em carro-de-som, mídia, rádios locais, e palestras dadas a parceiros que conquistam. Algumas empresas ainda utilizam outdoors instalados em pontos estratégicos, sem contar na divulgação do próprio agente de crédito em atividades comerciais que ainda não são clientes, para que possam captá-los. Não esquecendo de que a divulgação está interligada a reputação da empresa, como se torna sua participação no mercado e a qualidade de seus serviços prestados.

Em relação a logística das empresas de microcrédito, observa-se um planejamento logístico estruturado por parte de algumas, tendo como um dos pontos fortes a tempestividade na concessão do crédito, qualidade no atendimento observada através da satisfação do cliente para com a empresa. Em contrapartida, um ponto fraco é um sistema precário que pode atrasar nas liberações dos crédito em momentos de grande demanda, épocas favoráveis aos clientes na tomada de empréstimos.

3.5 Análise S.W.O.T

A partir na análise interna e externa de uma empresa de microcrédito, foi construído um quadro abaixo utilizando a estrutura de S.W.O.T, podendo identificar os pontos fortes (Strengths),

os pontos fracos (Weaknesses), as oportunidades (Opportunities), e as ameaças (Threats), caracterizadas por essas empresas.

Verifica-se que essa análise faz um apanhado das empresas de microcrédito, tendo como objetivo explorar pontos fortes que essas empresas devem ter para serem melhor competidoras no mercado de crédito, e tornar-se sustentável, para que melhor enfrentem as ameaças existentes no dia a dia. Fazendo com que adotem medidas estratégicas para moderar o impacto de seus pontos fracos e das ameaças.

PONTOS FORTES

- Planejamento estratégico organizado;
- Atendimento a atividades já existentes;
- Satisfação do cliente;
- Tempestividade ao atendimento;
- Diversificação de produtos a oferecer;
- Funcionário capacitados;
- Plano de cargo
- Capacitação de clientes;
- Planejamento logístico estruturado;

OPORTUNIDADES

- Aumento da informalidade;
- Fundos de créditos rotativos;
- Inclusão social;
- Fechar parcerias;
- Domínio do mercado;
- Proporcionar uma melhor qualidade de vida ao cliente;
- Fidelização ao cliente

PONTOS FRACOS

- Falta de capacitação de funcionários;
- Sistema precário;
- Falta de verba para investimento em marketing;

AMEAÇAS

- Falta de conhecimento de mercado;
- Inadimplência;
- Concorrência;
- Falta de orientação ao cliente

Fonte: O Autor (2009).

Quadro 6: Análise do S.O.W.T

4 CONCLUSÃO

Conforme citado na introdução, esse artigo teve como principal objetivo, mostrar como funcionam os planejamentos estratégicos das empresas de microcrédito para terem uma melhor inserção no mercado. Suas atuações e metodologias.

Como o serviço creditício do microcrédito é capaz de inserir no mercado de crédito parcelas da população de baixa renda, que carecem de alternativas para obter crédito e alavancar suas atividades produtivas. Permitindo que sejam atendidos pequenos empreendedores, ao propor forma inovadora de operacionalização da carteira com relação a seleção de clientes, com atividades já existentes, avaliação de riscos na concessão de crédito analisado diretamente no comércio do cliente, e exigências de garantias solidárias.

Uma empresa de microcrédito para se manter no mercado tem que ser sustentável, conforme citado no artigo, pois segundo Fernando Almeida (2002), procura aplicar o conceito de sustentabilidade à realidade empresarial e destaca a criação do CEBDS – Centro Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, em 1997, onde congregam mais de 60 grupos empresariais brasileiros. O mesmo define que para se chegar a sustentabilidade é necessário que a empresa adote o conceito de responsabilidade social como comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. Essa é a visão de uma empresa de microcrédito.

A sustentabilidade para essas empresas começa a ser vista como algo presente no dia-a-dia, pois além das atividades produtivas, envolve o tratamento dado aos clientes, funcionários, público esse externo e interno, onde começa a exigir comprometimento social e transparência no relacionamento.

Em cima de todo esse levantamento, chega-se aos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que as empresas de microcrédito enfrentam, e em constante aprendizado, faz-se uma análise de melhoria para que uma se sobressai da outra, podendo através de um melhor planejamento estratégico.

Faz-se uma conclusão de que à medida que uma empresa de microcrédito implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados, em números e satisfação dos clientes, e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro, outros se desenvolvem lentamente, de maneira previsível. Ainda outros mudam rapidamente de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa pode esperar por uma coisa: o ambiente certamente mudará, e quando isso acontecer, será necessário rever sua

implementação, programas, estratégias ou até mesmo seus objetivos.

Assim, com todos os comentários citados, temos como resultados os pontos resumidos abaixo:

- Visão, Valores, Missão e Negócios de uma empresa de microcrédito devem estar bem definidas;
- A análise interna contribuirá para que a empresa se conheça, levando a determinação de seus pontos fortes e fracos;
- A análise externa fará com que uma empresa de microcrédito se diferencie das demais, verificando as ameaças existentes devido a concorrência;
- Outro ponto positivo para uma empresa de microcrédito, já citado no texto, é a capacitação de pessoal, qualificando o trabalho e serviço prestado ao público alvo;
- por fim, com os resultados de seu diagnóstico estratégico, serão desenvolvidas as macroestratégias, ou temas estratégicos, que guiarão a organização na construção de seus objetivos e planos de ações necessárias para a consecução destes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, 192p.

DORELAS, José. **Empreendedorismo**. [on line]. 2006. Disponível na internet: <www.planodenegocios.com.br> e <www.josedornelas.com.br>.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. [on line]. 1999. Disponível na internet: <www.esags.edu.com.br>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Augusto de. **Depoimento à Comissão de Economia, Indústria e Comércio**, Brasília, Câmara dos Deputados, set/2009.

GULLI, H. **Microfinance and Poverty: Questioning the Conventional Wisdom**. Washington, D.C: International American Development Bank, 1998.

SCHRENER, Mark. **Informal Finance and the Design of Microfinance**, Development in Practice, Vol. 11, No. 5, pp. 637-640, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Os Fundamentos Básicos de Microcréditos**. [on line]. 2003. Disponível na internet: <<http://www.sebrae.com.br>>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Microcrédito em Desenvolvimento**. [on line]. 2007. Disponível na internet: <<http://www.sebrae.com.br>>.

SILVA, H. E. da **Alguns Conceitos Básicos do Microcréditos**. [on line]. 2000. Disponível na internet: <<http://www.sebrae.com.br>>.

SOARES, Marden. **Microcrédito**. [on line]. 2000. Disponível na internet:

<<http://www.bcb.com.br>

YUNUS, Muhammad. **Conheça o Grammen Bank**. Entrevista concedida à comitiva brasileira em Bangladesh, jun. 2001. Disponível em: www.portaldomicrocredito.org.br

YUNUS, Muhammad. **O Banqueiro dos Pobres**. São Paulo: Ática: 2000.

FAHEY, Lian; RANDALL, Robert. **MBA: curso Prático de Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.