

## A Ética na Concessão do Microcrédito Produtivo

Mauricio José Serpa Barros de Moura  
[msbmoura@ig.com.br](mailto:msbmoura@ig.com.br)  
IBMEC-SP

Rodrigo Bueno  
[Rodrigo.Bueno@fgv.br](mailto:Rodrigo.Bueno@fgv.br)  
EAESP-FGV

Helena Wagner Porto  
[Rochahelena.wagner@gmail.com](mailto:Rochahelena.wagner@gmail.com)  
EAESP-FGV

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar, com base no modelo de tomada de decisão nas organizações de Ferrell *et al.* (2000) e no modelo de desenvolvimento cognitivo moral de Kohlberg (1969), os perfis dos agentes de microcrédito. Com a utilização de análise de *clusters*, é possível identificar características capazes de interferir na tomada de decisões da concessão de crédito. Tais agentes são elementos no desenvolvimento do microcrédito e conseqüentemente na consolidação do empreendedorismo. As variações na conduta dos agentes, do ponto de vista ético, foram identificadas a partir de pesquisa de campo inédita com agentes de crédito de uma instituição financeira atuante nesse mercado no Brasil. Segundo Kohlberg (1969), do ponto de vista ético, o desenvolvimento cognitivo moral de cada indivíduo é capaz de influenciar na tomada de decisão. E aplicando os resultados da pesquisa ao modelo de Ferrell *et al.* (2000), verificou-se que a questão ética tem um peso grande neste processo decisório do agente. Pode-se concluir, baseado na pesquisa realizada, que a análise do perfil de cada indivíduo a ser contratado poderá auferir ganhos em termos de eficiência para o mercado de microcrédito, uma vez que seria diminuída a probabilidade de haver agentes concessionários prejudiciais à organização.

### 1. INTRODUÇÃO

Atividades empreendedoras de pequeno porte vêm ganhando crescente destaque no contexto econômico brasileiro, particularmente em função do “empreendedorismo por necessidade”. O GEM Brasil – Global Entrepreneurship Monitor –, em 2005, identificou as razões desse fato. A falta de alternativas satisfatórias de ocupação e renda constitui os principais desencadeadores do empreendedorismo de pequeno porte. Entretanto, para alavancar seus negócios, o empresário depende de crédito, todavia encontra enorme dificuldade em obtê-lo no Brasil pelas formas convencionais.

Uma alternativa inovadora de crédito que beneficia o empreendedor brasileiro surgiu recentemente: trata-se do microcrédito produtivo. Essa modalidade de crédito apresenta potencial de inovação em gestão e adaptação mercadológica, sobretudo com relação a pequenos empreendimentos e segmentos relacionados à atividade produtiva e comercial incipiente (Schumpeter, 1961; Cavalcante, 2002; Lucas, 1998). O microcrédito, por ser menos

burocrático, promove mudanças econômicas locais ao desenvolver novos mercados e multiplicar os já existentes, fortalecer a livre iniciativa, absorver força de trabalho e investir em regiões periféricas (Feldmann e Audretsch, 1999).

Entretanto, a falta de informações sobre o comportamento creditício dos segmentos de baixa renda, ou seja, a inexistência de histórico de crédito constitui o principal entrave para os ofertantes em razão do fenômeno da seleção adversa (Akerlof, 1970). Isto é, fica impossibilitada a distinção entre os mal pagadores e os bons pagadores. A maneira encontrada para resolver este problema se dá pela introdução de um agente com o poder de conceder crédito por meio de visitas aos demandantes: o agente de crédito. Dentre as dificuldades do procedimento está a introdução de elementos subjetivos de avaliação, com impactos inequívocos sobre os resultados do negócio. Esses elementos subjetivos, por sua vez, envolvem questões éticas importantes.

Com efeito, para diluir os riscos da concessão do microcrédito, instituições de microfinanças em nível internacional, baseadas no Grameen Bank (Yunus, 2000), utilizam-se da figura do agente de microcrédito. Cabe ao agente visitar o cliente, analisar seu empreendimento, coletar dados sobre suas condições de receber o financiamento e, de posse dessas informações, alicerçar sua decisão sobre a concessão de crédito.

As atividades desenvolvidas pelo agente podem resultar em envolvimento emocional junto ao público que deve ser avaliado, uma vez que o agente atua em comunidades pobres e constitui-se conhecedor profundo das dificuldades das pessoas a quem deve conceder ou não crédito. Logo, é temerário ignorar os efeitos dessa situação sobre sua decisão. Entende-se que a figura do agente de microcrédito seja submetida a tomadas de decisão organizacionais envolvendo dilemas éticos, ainda inexplorados pela literatura acadêmica.

Este artigo aplica o modelo de Ferrell, *et al.* (2000) para compreender o processo de tomadas de decisões éticas nas empresas. De maneira complementar, o modelo de desenvolvimento cognitivo moral de Kohlberg (1969) aborda em detalhes um dos pilares do modelo de Ferrell, *et al.* (2000), consolidando a forma escolhida para analisar a rotina decisória dos agentes de microcrédito no Brasil. Com isso, evidenciam-se e identificam-se possíveis dilemas éticos envolvidos no processo decisório.

Ora, sendo o agente de microcrédito fundamental para a concessão do crédito, na medida em que os dilemas éticos emergem, os resultados do negócio da perspectiva do ofertante são naturalmente dependentes dessa decisão. Analogamente, os resultados em termos de bem estar dos tomadores são dependentes desses dilemas, pois bons pagadores poderão deixar de ser contemplados por razões alheias ao negócio.

Para a execução deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo inédita em seu público-alvo, junto a agentes de microcrédito empregados na segunda maior operação de microcrédito produtivo do Brasil. A partir dos dados obtidos pela pesquisa, os traços comportamentais ante questões éticas foram evidenciados pelo uso da análise multivariada de agrupamentos (*Cluster Analysis*).

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO**

## 2.1 Microcrédito

As instituições de microcrédito desempenham um papel de extrema importância na sociedade porque garantem a sobrevivência e o crescimento de micronegócios constituindo, na maioria das vezes, a única fonte de crédito desses negócios (Cavalcante, 2002). Yunus (2000) afirma que “por intermédio do microcrédito, possibilita-se o desenvolvimento econômico e social com a mudança do status econômico da população que vive à margem da sociedade”.

Segundo Amartya Sen (1988, p. 18), “o microcrédito é uma das ferramentas econômicas que ajuda a reduzir os riscos e a volatilidade de renda porque provê bases para consolidar os ativos físicos e financeiros”. O autor também alerta que “o foco do microcrédito é o desenvolvimento de pequenos empreendedores e proprietários de pequenas unidades produtivas” (idem, p. 22).

Por representar um auxílio potencial para diversificação de fontes de renda e aquisição de ativos (Parente, 2002; Robinson, 2001; Toscano, 2001), o microcrédito proporciona a famílias carentes perspectivas de redução do risco de tornarem-se ainda mais pobres e permanecerem abaixo do limite da pobreza (Barnes, 2001; Wright, 1999; Rhyne e Christen, 2000). Lucas (1988) formaliza essa idéia, afirmando que o microcrédito representa uma relevante contribuição econômica para o desenvolvimento de pequenas unidades produtivas, tendo em vista que, quanto menor for um empreendimento, maior será a contribuição da injeção de capital em sua produtividade marginal.

### 2.1.1 Experiência Brasileira

O Banco Central do Brasil (2004) define microfinanças como “a prestação de serviços financeiros adequados e sustentáveis para população de baixa renda, constantemente excluída do sistema financeiro tradicional, com a utilização de produtos, processos e gestão diferenciados”. Já uma instituição de microcrédito é definida pela mesma fonte como:

“[...] aquela que no contexto das microfinanças, se dedica a conceder crédito de pequena monta e diferencia-se dos demais tipos de empréstimo essencialmente pela metodologia utilizada, bastante diferente daquela adotada para as operações de crédito tradicional. É comumente entendida como principal atividade do setor de microfinanças pela importância que tem junto às políticas públicas de superação de miséria, geração de trabalho e renda [...]” (Banco Central do Brasil, 2004, p. 6).

Assim, o microcrédito produtivo caracteriza-se por uma análise de crédito personalizada e diferente dos tradicionais modelos de *credit scoring* utilizados para operações de crédito ao consumo. O atendimento ao tomador final dos recursos é realizado por meio do agente de microcrédito, que analisa os dados socioeconômicos dos clientes, orienta a gestão do negócio, além de estimar as necessidades de crédito do negócio. O valor e as condições do crédito são definidos após a avaliação da atividade e da capacidade de endividamento do tomador final dos recursos, em estreita interlocução com este. Um acompanhamento das atividades do microempreendedor é conduzido no período de vigência do contrato, visando ao melhor aproveitamento e aplicação dos recursos, bem como ao crescimento e sustentabilidade da atividade econômica. A atuação desses agentes de microcrédito ocorre, basicamente, em favelas, comunidades e bairros de periferia. Tal fato expõe esse profissional a problemas estruturais da sociedade, como escassez de saneamento básico, higiene, segurança e níveis de

extrema pobreza, além de o sujeitar ao cultivo de um relacionamento mais próximo e personalizado junto aos clientes que, no momento da decisão de concessão de crédito, influencia subjetivamente.

Em 2004, estimou-se a existência de aproximadamente 16,4 milhões de microempreendimentos no Brasil, definidos de acordo com os critérios estabelecidos pelo Banco Central do Brasil (IBGE, 1999). Deste total, a demanda potencial por empréstimos alcançava 8,2 milhões de microempresas (Christen, 2001). No entanto, a penetração do microcrédito no Brasil corresponde a apenas 2% da demanda prevista (Brusky e Fortuna, 2002), totalizando algo em torno de 245 mil clientes (Banco Central do Brasil, 2004).

A primeira experiência brasileira de microcrédito produtivo foi através do Projeto UNO, em Pernambuco, no ano de 1973 (Moura e Durkin, 2003), mas apesar disso o setor começou a desenvolver-se somente nos anos 1990 graças à estabilidade monetária proporcionada pelo Plano Real e, mesmo assim, tem experimentado um crescimento relativamente lento (Dichter, 2002; Gallagher et al, 2002). Dada a resistência das instituições financeiras tradicionais em expandir suas atividades para esse segmento, a oferta fica limitada a instituições de atuação local, em escala reduzida, tais como Organizações Não-Governamentais (ONG's) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS).

Para as instituições de microcrédito, portanto, reduzir as dificuldades do acesso ao crédito e modificar estruturalmente a maneira como o capital é distribuído à população constituem desafios (Brusky e Fortuna, 2002; Buett, 2002; Grant, 1999). Pode ser apontada como uma das razões do crescimento tímido desse setor no Brasil a extrema dependência atribuída aos agentes de microcrédito (Moura e Durkin, 2003). O processo de tomada de decisão, nesse caso, como mencionado anteriormente, está mais sujeito à subjetividade se comparado com os modelos de crédito tradicionais baseados em modelos matemáticos, uma vez que se estabelece um vínculo pessoal de maior grau entre o tomador de crédito e o agente.

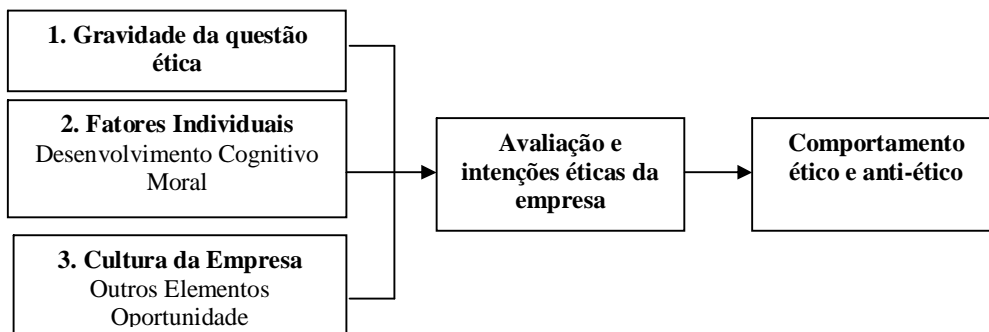
Foi neste contexto de proximidade ao cliente e personalização dos serviços que se pretende neste artigo identificar a propensão à ocorrência de dilemas éticos no processo de tomada de decisão por parte do agente no momento da concessão do crédito, atributo este que será explorado em maior profundidade a seguir.

### **3. O MODELO**

#### **3.1 Modelo estrutural para compreender o processo de tomada de decisão ética na empresa**

O modelo a seguir é específico para tomadas de decisões éticas em empresas nas quais existe ambiente de trabalho em grupo. Com significativa frequência, supõe-se que as pessoas tomem decisões éticas na empresa da mesma maneira como agem no círculo familiar ou vida pessoal. No entanto, quando na esfera de influência do ambiente organizacional, este comportamento pode variar. Os principais componentes desse modelo estão identificados na Figura 1:

**Figura 1: Modelo estrutural para tomada de decisão ética nos negócios**



Fonte: Ferrell, *et al.* (2000, p. 97)

Com a finalidade de esclarecer o conteúdo do modelo de Ferrell, *et al.* (2000), fundamentado nos três pilares em destaque na figura acima, seguem, de maneira sucinta, breves explicações acerca das hipóteses exploradas pelo modelo. Como fundamento de um desses pilares e de maneira complementar, o modelo de Kohlberg (1969) também será abordado, revelando os estágios de desenvolvimento cognitivo moral dos envolvidos no processo de tomada de decisões éticas nas organizações.

1. **A gravidade da questão ética.** Pode ser definida como a sua relevância ou importância para a pessoa, o grupo de trabalho e/ou a empresa. Assume caráter pessoal e temporal no sentido de considerar valores, crenças, necessidades e postura perante situações especiais ou pressões pessoais que se fazem sentir em base contínua, em determinado lugar ou ocasião. A gravidade atribuída à questão reflete a sensibilidade ética da pessoa ou do grupo de trabalho e dá início ao processo de tomada de decisão.
  
2. **Estágios de Desenvolvimento Cognitivo Moral: Modelo de Kohlberg (1969).** Segundo o modelo de Kohlberg (1969), as pessoas interpretam e reagem diferentemente a situações éticas semelhantes porque encontram-se em estágios diferentes do desenvolvimento cognitivo moral, que podem ser:
  - (a) O **estágio de castigo e obediência**. Nesse estágio, o indivíduo define o certo como obediência literal a normas e autoridade.
  - (b) O **estágio de finalidade e troca instrumental** da pessoa. O indivíduo define o certo como aquilo que serve às suas necessidades. Avalia o comportamento com base na justiça e na equidade, não somente na autoridade.
  - (c) O **estágio de expectativas, relacionamentos e conformidade** interpessoais mútuas. Nesse estágio, o indivíduo dá mais importância ao bem estar de terceiros, em detrimento de si mesmo.
  - (d) O **estágio de manutenção do sistema social e da consciência**. O indivíduo leva em conta o dever para com a sociedade, e não apenas para com as outras pessoas.
  - (e) O **estágio de direitos mais importantes, contrato social ou utilidade**. O indivíduo preocupa-se em defender os direitos fundamentais, os valores e os contratos legais da sociedade.

- (f) **O estágio de princípios éticos universais.** O indivíduo acredita que o certo é determinado por princípios éticos universais, direitos inalienáveis, de natureza e conseqüências universais, que deveriam ser seguidos por todos.
3. A **Cultura da empresa** pode ser definida como um conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de resolver problemas compartilhados por seus colaboradores. Dentro do ambiente corporativo podem figurar:
- (a) **Terceiros significativos:** os que exercem influência sobre o trabalho, incluindo companheiros, gerentes, colegas e subordinados.
  - (b) **Oportunidade:** descreve as condições que limitam ou permitem um comportamento anti-ético. Resultam de situações que condicionam recompensas, sejam elas internas ou externas.

Ainda, segundo Ferrell, *et al.* (2000), todos os fatores descritos acima interagem entre si e influenciam ações e intenções dos colaboradores num ambiente corporativo, das quais resulta o comportamento ético ou não por parte dos envolvidos.

## 4. PESQUISA DE CAMPO

### 4.1 Objetivos

A pesquisa levantou aspectos do comportamento dos agentes de microcrédito frente a questões éticas decorrentes da decisão de concessão de crédito.

### 4.2 Metodologia

Foram empregados dois métodos de levantamento de dados: realização de entrevistas baseadas em questões abertas, e aplicação (via telefone) de questionário contendo questões objetivas e fechadas.

Compuseram a amostra desta pesquisa 48 agentes de microcrédito da Unibanco Microinvest dos estados de Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Espírito Santo e Minas Gerais.

#### 4.2.1 Amostra

O Unibanco foi pioneiro, entre os bancos privados brasileiros, na operação de microcrédito produtivo orientado. A sua primeira experiência no segmento ocorreu através da ONG carioca RioCred, resultado de uma parceria entre a Fininvest (financeira adquirida pelo Unibanco em 1996) e a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro.

Em 2003, com o objetivo de profissionalizar a operação e ampliar a oferta de microcrédito em nível nacional, o Unibanco, em parceria com o International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, constituiu uma Sociedade de Crédito ao Empreendedor (SCM), denominada Unibanco Microinvest. Caracterizam seus principais canais de oferta ao público as lojas da Fininvest, os supermercados Makro, e as lojas do Magazine Luiza. Atualmente, a Unibanco Microinvest opera nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Rio

de Janeiro e Espírito Santo, totalizando 211 pontos e, aproximadamente, 50 agentes de microcrédito.

Por ser a segunda maior operação desse segmento do país, com aproximadamente 6% do mercado, além de abranger regiões, cidades e comunidades distintas, identificou-se fonte significativamente diversificada para coleta de dados que contribuirão no esclarecimento dos objetivos do presente artigo.

#### **4.2.2. Entrevista Qualitativa**

Foram selecionados, aleatoriamente, 3 dentre os 50 agentes da Unibanco Microinvest para que fossem realizadas entrevistas em profundidade tendo por base uma relação de perguntas abertas.

Foram abordados os seguintes temas, principalmente:

- (a) Acesso e compreensão do código de ética da empresa;
- (b) Experiências anteriores à função de agente de microcrédito;
- (c) Acesso aos diversos níveis gerenciais;
- (d) Nível e intensidade de supervisão e punição;
- (e) Rotina de trabalho: principais atribuições, condições e dificuldades encontradas;
- (f) Questões éticas envolvidas na concessão de crédito;
- (g) Reações/emoções com relação a questões éticas;
- (h) Aspectos relevantes para a análise de crédito;
- (i) Como a família do agente de microcrédito encara a atividade por ele realizada.

A análise do conteúdo das entrevistas orientou a elaboração dos questionários objetivos, uma vez que os aspectos mais relevantes quanto a questões éticas enfrentadas pelos agentes de microcrédito puderam ser identificados.

#### **4.2.3 Questionário objetivo**

O questionário foi composto de 63 questões (61 fechadas e 2 abertas) e foi aplicado via telefone junto a 48 agentes.

Dados pessoais dos entrevistados foram coletados e levados em consideração na análise dos resultados. Dentre eles estão sexo, estado civil, idade, tempo na empresa, renda, número de filhos e posse de casa própria.

### **5. ANÁLISE DE DADOS**

#### **5.1 Dados**

A seguir serão apresentados os resultados extraídos da aplicação do questionário objetivo. Algumas respostas obtiveram 100% de convergência e caracterizam-se sinalizações importantes sobre a atividade do agente de microcrédito atreladas a questões éticas.

Dentre os resultados da pesquisa, merecem destaque os depoimentos que confirmam a exposição dos agentes a situações tais como suborno, propina, e incitações à violência na tentativa de forçá-los a conceder o crédito. Exemplos como estes foram unânimes entre os entrevistados, apesar de as entrevistas terem sido conduzidas isoladamente com agentes de diferentes localidades: Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre.

Os agentes mostraram-se conscientes da importância do microcrédito produtivo para pequenos empreendimentos, mas revelaram ter dificuldade em lidar com situações de negação de financiamentos a pessoas de extrema necessidade em virtude das políticas de crédito e do controle de risco de inadimplência. Nestas circunstâncias, o uso do apelo emocional e pressão social da própria comunidade sobre o agente fizeram-se bastante presentes, prevalecendo ainda mais os aspectos subjetivos ligados à concessão de crédito.

A totalidade dos entrevistados relatou ter compreendido o código de conduta da empresa e que teve acesso a ele por meio de distribuição interna da empresa, além do reforço dos respectivos supervisores. Os agentes revelaram também estarem cientes do monitoramento da empresa quanto aos procedimentos e dos critérios para punição em caso de violação dos mesmos.

Aspectos éticos relacionados às atividades dos agentes, foco desse estudo, manifestaram-se em 85% das respostas, no entanto, o resultado da aplicação dos questionários não produziu somente evidências de caráter homogêneo. Em função disto, o emprego da técnica de análise de agrupamento em *clusters* torna-se aplicável, uma vez que consiste num método que auxilia na compreensão da estrutura natural de um conjunto de dados. Tal técnica é amplamente empregada no processo de “mineração” dos dados para a descoberta de agrupamentos e identificação de importantes distribuições e padrões (HALDIKI, 2001). No caso dos agentes de microcrédito, foi possível identificar padrões de respostas e conseqüentes tendências de comportamento com base nos resultados dos questionários, justificando o emprego de tal técnica. Estes resultados serão apresentados em seção subseqüente, quando aplicado ao modelo proposto.

As metodologias de análise de *cluster* têm sido amplamente utilizadas em numerosas aplicações, incluindo a análise de dados qualitativos e pesquisa de mercado (JAIN, 1999) aderente, portanto, aos objetivos desse artigo.

### **5.1.1 Análise de Agrupamento – Modelo Estatístico de Análise Multivariada**

Segundo Hair (1995), análise de agrupamento é o nome dado a um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é agrupar indivíduos de um conjunto em subgrupos homogêneos. A similaridade entre indivíduos de um mesmo agrupamento será maior que a similaridade entre indivíduos de agrupamentos distintos. Isso significa homogeneidade dentro de cada agrupamento e heterogeneidade entre agrupamentos.

Segundo Lehman (1996), em geral, deseja-se minimizar distâncias internas e maximizar distâncias entre grupos. Neste sentido, seria importante mensurar essas distâncias. As medidas de distância são, na verdade, uma medida de dissimilaridade, em que os maiores valores denotam menor similaridade. A distância é convertida em uma medida de similaridade pelo uso de uma relação inversa. No presente estudo será aplicada a distância Euclideana.



### Distância Euclideana Corrigida (ou Média)

A seguir é descrita a metodologia empregada para o cálculo da referida distância entre os vetores. Seja  $p$  o número de variáveis consideradas para o cálculo das distâncias entre indivíduos e  $d(A,B)$  a distância entre estas variáveis, aplica-se:

$$d(A,B) = \sqrt{\sum_j (XA_j - XB_j)^2} / p$$

A técnica de *cluster* empregada, pela característica da amostra, será a divisiva, partindo de um agregado contendo a totalidade das observações (objetos) que, em sucessivos passos, separa as observações de maior diferença entre si em agrupamentos menores. Esse método também pode ser tratado como o oposto do método aglomerativo.

Mais especificamente, será aplicada a técnica descrita por Ward (Hair, 1995). Tal técnica consiste em aplicar na distância entre dois agrupamentos a soma dos quadrados das distâncias entre os dois agrupamentos feitos sobre todas as variáveis. Em cada estágio do processo de agrupamento, a soma interna de quadrados é minimizada sobre todas as partições que podem ser obtidas pela combinação de dois agregados do estágio anterior.

As perguntas não qualitativas, que demandavam respostas objetivas SIM ou NÃO, foram transformadas em escalas de magnitudes compatíveis com valores *dummy* 0 e 1, respectivamente, permitindo quantificar as distâncias entre os agrupamentos. Esta mesma técnica foi utilizada por Dilon (1984).

Vale ressaltar que o objetivo do emprego desta metodologia é agrupar as similaridades existentes entre os 48 agentes de microcrédito entrevistados em subgrupos de acordo com as respostas dadas e características pessoais similares.

## 5.2. Resultados

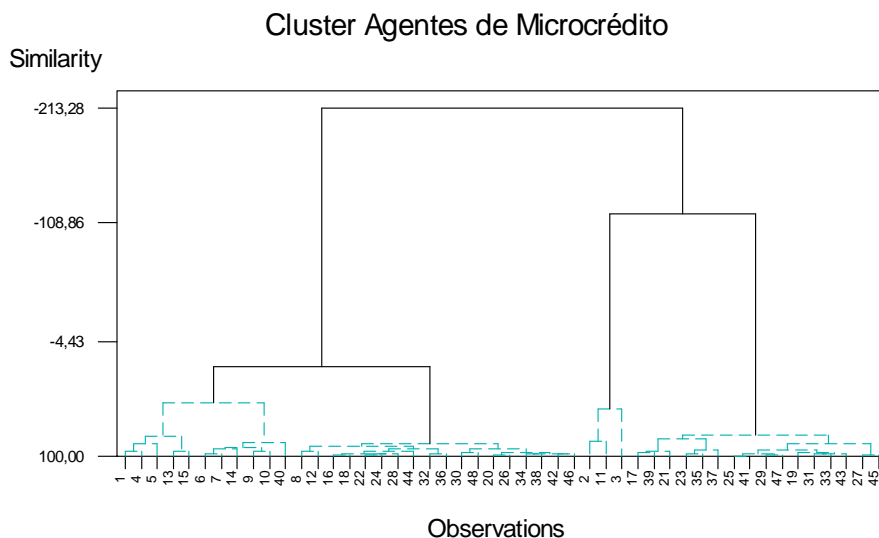
Os resultados obtidos da introdução e classificação dos dados em software de aplicação estatística (Minitab) encontram-se a seguir:

**Tabela 1 – Resultados da análise multivariada**

Resultado final				
Quantidade de <i>clusters</i> = 4				
	Quantidade de observações	Soma de quadrados dentro de cada cluster	Distância média do elemento central	Distância máxima do elemento central
<i>Cluster 1</i>	11	594,545	6,837	12,546
<i>Cluster 2</i>	3	635,333	13,796	19,499
<i>Cluster 3</i>	18	101,556	2,208	4,058
<i>Cluster 4</i>	16	177,563	2,920	5,519
Distâncias entre os elementos centrais de cada cluster				
	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	<i>Cluster 4</i>
<i>Cluster 1</i>	0	53,9839	8,2990	11,0898
<i>Cluster 2</i>	53,9839	0	58,3145	45,0872
<i>Cluster 3</i>	8,2990	58,3145	0	18,6366
<i>Cluster 4</i>	11,0898	45,0872	18,6366	0

A representação gráfica do resultado obtido pela técnica aplicada é apresentada no gráfico 1, a seguir:

**Gráfico 1 – Cluster “Agentes de microcrédito”**



Acima está representado um dendrograma que, segundo Malhorta (1996), é a representação gráfica (gráfico em árvores) dos resultados de um procedimento hierárquico no qual cada objeto é colocado num eixo; o outro eixo representa os passos no procedimento hierárquico. No caso, o eixo horizontal representa os agentes de microcrédito, que foram numerados de 1 a 48; o eixo vertical, a similaridade dos elementos comparados.

### 5.2.1. Análise dos resultados

Os agentes puderam ser agrupados em quatro *clusters* de acordo com as similaridades encontradas. Na sequência serão apresentadas suas respectivas características e, na próxima seção, o enquadramento dos resultados ao modelo teórico proposto.

- A) GRUPO 1:** Grupo representado por 11 agentes de microcrédito. Formado basicamente por homens, solteiros, sem filhos, que moram com os pais ou família, com média de idade de 23 anos. Possuem grau de escolaridade superior incompleta e menos de um ano de empresa em média (apesar disso, 60% dos componentes já tomaram advertência por condutas impróprias). A família, para os membros desse grupo, conhece a atividade de agente de microcrédito e não aprova. Esse indivíduo não se sente recompensado financeiramente e acredita que o salário é insuficiente para seus gastos pessoais. Além disso, sente-se muito pressionado pela empresa com relação às decisões por ele tomadas na concessão de crédito. Considera temporário seu emprego como agente. Há pouca identificação do agente com a maneira com que a empresa lida com os clientes. No entanto, membros do Grupo 1 costumam ignorar completamente situações de ameaças, chantagem e propina, além de afirmar manter a impessoalidade na decisão de concessão do crédito. Sente-se indiferente quanto à necessidade de negar um crédito para pessoas realmente necessitadas. O processo de tomada de decisões no ambiente de trabalho é semelhante ao praticado em ambiente

familiar e o fato de estar sujeito a um manual de conduta na empresa não alterou sua maneira de tomar decisões. A comunidade em que atua não é a mesma em que reside.

- B) GRUPO 2:** Grupo diferenciado, composto por apenas de três membros. A diferenciação consiste nos membros já terem trabalhado como agentes de crédito em empregos anteriores e terem mais de três anos de empresa. Os membros revelaram não conseguir manter a impessoalidade no momento da concessão do crédito e sentem-se perturbados ao negar crédito a pessoas necessitadas. Entretanto, não se sentem pressionados pela empresa com relação às decisões tomadas. Todos já foram punidos por conduta imprópria. O processo de tomada de decisões no ambiente de trabalho é diferente do praticado em ambiente familiar e a maneira como tomam decisões mudou depois de trabalharem como agentes. O salário é considerado suficiente para cobrir seus gastos pessoais e sentem-se recompensados financeiramente. Existe um alto grau de identificação com a maneira com que a empresa lida com os clientes. A família conhece em profundidade o papel desempenhado pelo agente de microcrédito e orgulha-se disso. Os membros consideram sua atividade importante no ponto de vista social. O grau de escolaridade deste grupo é de segundo grau incompleto e a comunidade em que atuam é a mesma em que residem.
- C) GRUPO 3:** Agrupamento mais numeroso, contendo 18 observações. Grupo formado, em sua maioria (90%) de mulheres. Elas são casadas (60%) ou solteiras (40%), têm, em média, um filho, grau de escolaridade de segundo grau completo ou nível superior incompleto. Média de idade de 29 anos. Nenhum membro do grupo foi punido pela empresa por conduta imprópria. O processo de tomadas de decisão não mudou depois do ingresso na empresa. Existe forte identificação com a maneira com que a empresa lida com os clientes. Caracteriza-se pela impessoalidade com relação à decisão de concessão de crédito e reagem com indiferença quanto ao fato de negar crédito a pessoas necessitadas. Considera o emprego temporário, não se sente recompensado financeiramente mas considera a renda suficiente para os gastos pessoais. A família desconhece a essência de sua atividade como agente. A comunidade em que atuam é diferente da de residência e trabalham, em média, há 18 meses como agentes de microcrédito.
- D) GRUPO 4:** Agrupamento contendo 16 observações. Há um equilíbrio entre homens e mulheres, 40% e 60% respectivamente, com média de idade de 28 anos. A maioria (70%) é casada. Nenhum membro do grupo foi punido pela empresa por conduta imprópria. Admitem ter mudado a maneira como tomam decisões depois de entrar na empresa e sentem-se muito pressionados pela mesma com relação às tomadas de decisão. Os membros revelaram não conseguir manter a impessoalidade no momento da concessão do crédito e sentem-se perturbados ao negar crédito a pessoas necessitadas. Consideram sua função importante socialmente e identificam-se com a maneira como a empresa lida com os clientes. Não consideram temporário o emprego como agente de crédito, consideram o salário suficiente para os gastos e sentem-se recompensados financeiramente. A família conhece e apóia a atividade por ele desenvolvida. O processo de tomada de decisões no ambiente de trabalho é diferente

do praticado em ambiente familiar. A comunidade em que atua é a mesma em que reside.

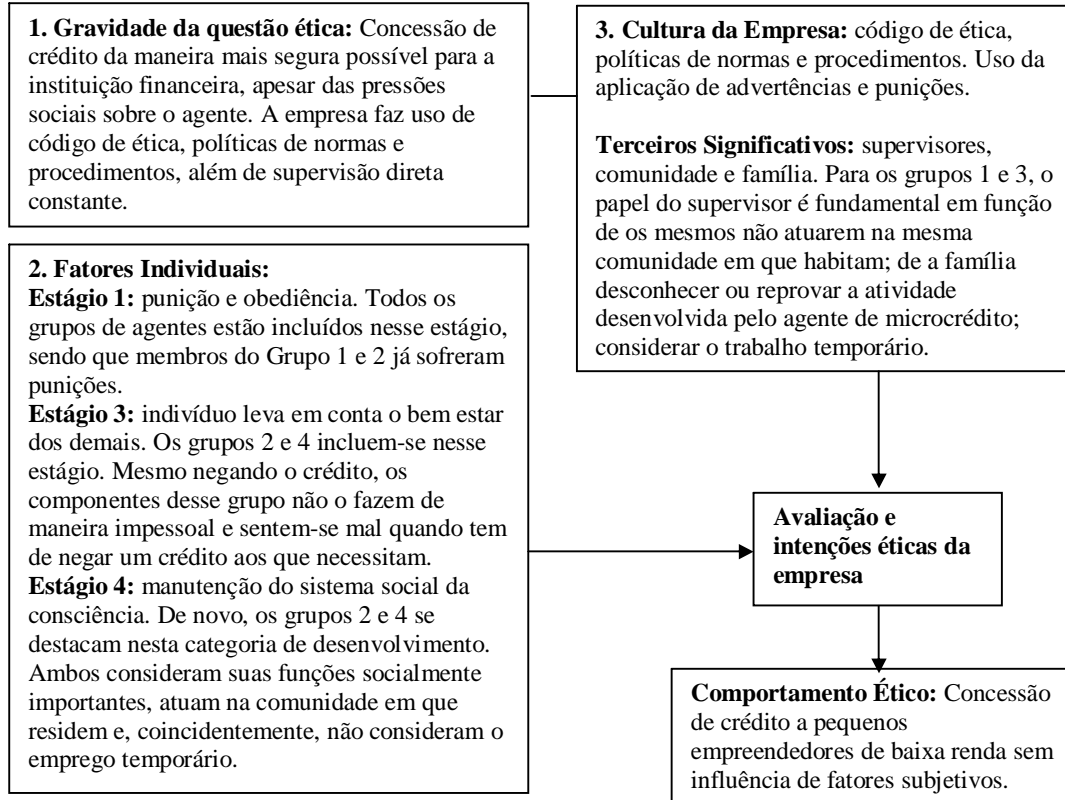
## 6. Aplicação do Modelo Teórico

A pesquisa realizada junto aos agentes de microcrédito revelou aspectos sobre os quais seria possível aplicar o modelo estrutural para tomada de decisão ética nos negócios de Ferrell, *et al.* (2000, p. 97), uma vez que elementos que compõem os três pilares que sustentam o modelo estrutural puderam ser identificados. A categorização da amostra em quatro *clusters* permitiu também identificar os diferentes estágios de desenvolvimento cognitivo moral, com base no modelo de Kohlberg (1969), em que cada grupo de agentes se encontra.

A questão ética explorada, para efeito de composição do presente artigo, concentra-se em aspectos que afetam a tomada de decisão de concessão de crédito do agente. Dentre os aspectos estão: pressões sociais por parte de clientes e da comunidade pela aprovação da operação; ameaças pessoais; além do próprio procedimento de negação do crédito, que exclui pessoas realmente necessitadas em função dos critérios de política e risco de crédito.

Na figura 2 a seguir, o modelo de Ferrell, *et al.* (2000, p.97) será complementado por dados obtidos na pesquisa aplicada junto aos agentes, consolidando os três principais pilares do modelo.

**Figura 2: Modelo Estrutural de Tomada de Decisão Aplicado ao Microcrédito Produtivo**



A gravidade da questão ética foi descrita no modelo de acordo com a realidade estudada junto aos agentes de microcrédito entrevistados, constituindo o primeiro pilar do modelo de Ferrell, *et al.* (2000).

Peculiaridades identificadas nos grupos 2 e 4 permitiram que eles fossem qualificados como pertencentes a estágios de desenvolvimento cognitivo moral idealizados por Kohlberg (1969), compondo o segundo pilar do modelo de Ferrell, *et al.* (2000), referente aos fatores individuais. A ênfase nestes dois grupos justifica-se pela sinalização de potencial comportamento subjetivo derivada do enquadramento destes grupos em estágios de desenvolvimento que priorizam o bem estar de terceiros e manutenção do sistema social em detrimento de aspectos objetivos. Aplicando tal afirmação ao caso dos agentes de microcrédito, por pertencerem aos estágios de desenvolvimento 3 e 4, os agentes estão mais propensos a uma tomada de decisão quanto à concessão do crédito baseada em aspectos subjetivos ao invés de levarem em consideração os critérios e regras estabelecidas pela instituição financeira apresentando, portanto, uma inclinação a comportamentos anti-éticos. Entretanto, vale ressaltar também que todos os grupos se enquadram no primeiro estágio do modelo de Kohlberg (1969), o de punição e obediência, o que permite afirmar que o comportamento ético dos agentes de microcrédito pode ser influenciado por eventuais medidas administrativas a serem tomadas por parte da instituição financeira.

A rigorosidade quanto ao acompanhamento e aderência a normas e procedimentos, além da existência de um código de ética, identificada por meio da pesquisa, permitiu esclarecer a postura da empresa quanto ao processo de tomadas de decisão, constituindo o terceiro pilar que sustenta o modelo proposto por Ferrell, *et al.* (2000), referente à cultura da empresa. Constituem também este terceiro pilar aspectos relativos a valores inerentes aos indivíduos e seus meios de resolução de dilemas no contexto organizacional. No caso dos agentes, foi possível identificar que membros dos grupos 1 e 3, caracterizados pela postura mais objetiva e aderente a regras, consideram relevante a opinião de pessoas próximas a eles, tanto no âmbito familiar quanto no ambiente de trabalho. Este comportamento indica que os agentes levam em consideração o que Ferrell, *et al.* (2000) chama de terceiros significativos, capazes de influenciar o processo de tomada de decisão na organização. Dados os aspectos culturais da empresa e a postura dos agentes quanto aos terceiros significativos, pode-se afirmar que para os grupos 1 e 3 prevalecem aspectos objetivos em detrimento dos subjetivos no momento da tomada de decisão quanto à concessão de crédito.

O comportamento ético do agente será, portanto, produto da interação destes três pilares descritos. Entende-se por isto que a concessão de microcrédito deva desconsiderar aspectos subjetivos no momento da tomada de decisão, ou seja, agir de acordo com os critérios estabelecidos pela instituição financeira para o benefício de todas as partes envolvidas - tomador e concedente do crédito.

## **7. CONCLUSÃO**

A aplicação do modelo estrutural para compreender o processo de tomadas de decisões éticas nas empresas (Ferrell, *et al.* 2000) e o modelo de desenvolvimento cognitivo moral de Kohlberg (1969), quando aplicados à rotina de 48 agentes de microcrédito atuantes junto à segunda maior operação de microcrédito produtivo do Brasil, esclareceu que o grupo analisado apresenta níveis de desenvolvimento cognitivo e moral díspares e que tal fato influencia negativamente no processo de tomada de decisão de concessão do microcrédito. Os diferentes níveis de desenvolvimento puderam ser identificados quando analisadas as

características de cada *cluster* e, quando analisada a interação dos pilares do modelo de Ferrell, *et al.* (2000), constatou-se que diferenças nas condutas dos agentes podem ser prejudiciais à organização.

A questão ética explícita na atividade de agente de microcrédito revelou estar diretamente associada à concessão do crédito para pessoas excluídas do mercado financeiro tradicional, dada a sujeição a pressões sociais por parte de clientes e da comunidade pela concessão do mesmo. Pode-se acrescentar o fato de o agente ter que administrar, constantemente, procedimentos de negação de crédito a pessoas realmente necessitadas em função dos critérios de política e risco de crédito da instituição financeira, tendo sua decisão influenciada negativamente por aspectos subjetivos.

A aplicação do modelo de Ferrell, *et al.* (2000) e da teoria de Kohlberg (1969) no presente artigo corrobora a eventual importância de utilizar tais conceitos nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de agentes de microcrédito profissionais. O pleno entendimento de situações derivadas das atividades desempenhadas por agentes de microcrédito certamente trará benefícios na qualidade do crédito oferecido por essas instituições, satisfazendo tanto o ofertante quanto o tomador de crédito.

Esse artigo busca contribuir para o mercado financeiro no sentido de entendimento mais profundo da dinâmica deste segmento e conseqüente atuação da organização no sentido de reconhecer discordâncias quanto ao nível de desenvolvimento dos agentes e usar tais sinalizações para consolidar e ampliar a qualidade da oferta de crédito para esse importante segmento da economia.

Como sugestão à continuidade desta linha de estudo está a aplicação de modelos éticos diferentes, com a finalidade de confirmar a validade das conclusões expostas no presente artigo e aprofundar a compreensão dos resultados gerados por cada grupo apresentado anteriormente, evidenciando como tratamentos éticos podem interferir na qualidade do crédito ofertado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AKERLOF, G. *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism.* The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, n° 3 (aug./1970), pp 488-500.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Seminário de Microcrédito*, Goiânia, 2004.

BARNES, C. *Microfinance Program Clients and Impact: an assessment of Zambuko Trust.* AIMS Paper. Zimbabwe: 2001.

BUETT, T. *Técnicas de Gestão Microfinanceira.* Rio de Janeiro: PDI/BNDES, 2002.

BRUSKY, B.; FORTUNA, J. P. *Entendendo a Demanda para Microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo de duas Cidades.* Rio de Janeiro: PDI/BNDES, 2002.

BRUSKY, B. *Prospecting the FUNDAF Market: an overview of demands, competition, and client satisfaction.* Consultative Report, 2002.

- CAVALCANTE, A. B. *Programa de microcrédito no nível local: uma alternativa de política pública para ampliar as oportunidades de negócio dos micro e pequenos empreendimentos formais e informais*. São Paulo: Dissertação de mestrado, EAESP-FGV, 2002.
- CHRISTEN, R. P. *Commercialization and Mission Drift: the transformation of microfinance in Latin America*. CGAP, 2001.
- CHRISTEN, R. P. et al. *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: an analysis of successful microfinance program*. USAID, 1995.
- DICHTER, A. *The Mystery of Brazilian Microfinance and Recommendations for Improving Credit Markets For the Poor in Brazil*. Boston, MA: Master Thesis, Harvard University, 2002.
- DILON, W.R. – *Multivariate Analysis*, Wiley, 1984.
- FELDMANN, M. P.; AUDRETSCH, D. B. “Innovation in Cities: Science Based Diversity, specialization and Localized Competition”, *European Economic Review*, vol. 43, 1999, p. 409-429.
- FERREL, C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. *Business Ethics; Ethical Decision Making and Cases*. 4<sup>th</sup> edition. Boston/New york: Houghton Mifflin Company, 2000.
- FININVEST. *Relatório Anual*. Rio de Janeiro: 2004.
- GALLAGHER, T. et al. *O Mercado de Crédito para Pessoas de Baixa Renda no Município do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: DAI-Brasil & APD-Rio, 2002.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil - 2005: Relatório Executivo*. Curitiba: IBQP, 2006.
- GRANT, W. *Marketing in Microfinance Institutions: the state of practice*. Development Alternatives International. 1999.
- HAIR JR., J F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> edition. Prentice Hall, 1995
- HALDIKI, Maria. *On Clustering Validation Techniques*. Journal of Intelligent Information System, v.17, n° 2-3, p.107-145, Dec 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE regional accounts. [S.l], 1999.
- JAIN, Murty. Data Clustering; A Review. *ACM Company Surveys*, New York, v.31, p. 265-3232, Sep. 1999.
- KOHLBERG, L. *Ética e Educação Moral*, Editora Moderna, p.127, 1969.
- KUMAR, V.; RAMANI, G.; BOHLING, T. Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n.º 3, 2004.
- LEHMAN, D.R.; GUPTA, S.; STECKEL, J.H. *Marketing Research*. Addison-Wesley, 1998

- LUCAS, R. On the mechanism of Economics Development. *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, n° 1, 1988.
- MALHORTA, N.K. *Marketing Research - An Applied Orientation*. Prentice Hall, 1996
- MOURA, M. J. S; DURKIN, S. An Empirical Analysis of the Bank of Northeast Experience. *Univesrity of Chicago Social Sciences Magazine*, 2003.
- PARENTE, S. *Microcredit as a Financial Market Mechanism to Reduce Poverty*. Cambridge: Master thesis, MIT, 2002.
- RHYNE, E.; CHRISTEN, R. P. *Microfinance Enters the Marketplace*. USAID, 2000.
- ROBINSON, M. S. *The Microfinance Revolution: sustainable finance for the poor*. The World Bank, 2001.
- ROCHA, F. G. Microcrédito: o caso do Vivacred. *Revista de Administração Municipal*, IBAM, Ano 46, n.º 229, p.p. 21-26, 2001.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do Cliente: Customer Equity*. São Paulo: Editora BOOKMAN, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SEN, A. The Concept of Development. in CHENEREY, H. & SRINIVASAN, T. N. [editors]. *Handbook of Development Economics*, vol. 1, 1988.
- TOSCANO, I. *Microcrédito: uma filosofia de mudança*. São Paulo, MIMEO, 2001.
- SCHONBERGER, S. Microfinance Prospects in Brazil, Sustainable Development. Working Paper, *The World Bank*, 2001.
- WRIGHT, G. A. N. The Impact of Microfinance Services: increasing income or reducing poverty. *Journal of Small Enterprise Development*, vol. 10, n° 1, 1999.
- YUNUS, M. *O Banqueiro dos Pobres*. São Paulo: Ática, 2000.