

entrevista: Frederico Queiroz Filho

# Banco dos pequenos

Apesar de seu extenso potencial, o mercado de microfinanças ainda é pouco explorado pelos bancos privados nacionais

POR ADRIANA WILNER, EDUARDO H. DINIZ E MARTIN JAYO

**Estima-se que o mercado de microcrédito** atinja hoje, no mundo, US\$ 17 bilhões. Um volume considerável, mas muito aquém da demanda, calculada em US\$ 300 bilhões. No Brasil, só agora o microcrédito começa a ganhar corpo.

O governo exige que os bancos destinem 2% de todos os depósitos à vista para esse fim. Esses recursos hoje somam R\$ 2,2 bilhões. No entanto, apenas R\$ 1 bilhão é utilizado. Muitas vezes, os bancos preferem deixar o dinheiro parado no Banco Central a emprestar para a população de baixa renda, à taxa obrigatória de, no máximo, 2% ao mês para pessoa física e 4% para pequenos empreendimentos.

Os desafios e as oportunidades do microcrédito são discutidos nesta entrevista com Frederico Queiroz Filho, diretor de Negócios do Banco Popular do Brasil, braço do microcrédito do Banco do Brasil, e diretor da Febraban para correspondentes bancários. O Banco Popular do Brasil, ao lado do Banco do Nordeste, é um dos bancos mais atuantes na baixa renda.

**Qual a saída para viabilizar o microcrédito no Brasil?**

**FQF:** No Banco Popular do Brasil, trabalhamos com o conceito de microfinanças, que pressupõe que não exista somente a



“Os bancos não trabalham com a população de baixa renda de uma maneira plena”



necessidade do crédito, mas também a de outros serviços bancários, como conta corrente, seguro de vida, pagamento da aposentadoria etc.

**Esses são produtos tradicionais. Não é necessário mudar completamente o modelo de negócios quando se pensa em baixa renda?**

**FQF:** Lançar um produto especial, em termos de marketing, pode até parecer muito bonito, mas, na realidade, nada mais é do que tirar alguns atributos do produto para adequar ao orçamento do cliente de baixa renda. A rigor, o que precisamos fazer é ter um modelo de negócios com custos apropriados para oferecer o produto a um preço baixo. Por exemplo, trabalhar apenas com correspondentes bancários é um modelo difícil de gerir e operacionalizar, com vários riscos. Mas ele traz a possibilidade de oferecer os mesmos tipos de produtos a um custo compatível com o orçamento dessa população. O correspondente é um canal em que os clientes se sentem perfeitamente atendidos. Além disso, já é comumente utilizado pelo público, na farmácia e na padaria da comunidade. Por fim, esse modelo permite operar a um custo mais baixo do que no modelo tradicional. A conta corrente é regulamentada, não se pode cobrar tarifa; isso limita muito a receita. Então, é necessário achar outros meios.

**O senhor poderia dar um exemplo?**

**FQF:** Sim. Veja o caso do cartão de débito isento de tarifa. Ele permite dar portabilidade à conta. O cliente de baixa renda consegue ter o dinheiro na conta e comprar o seu pão todo dia com o cartão de débito.

Ele faz saques na rede do Banco Popular e nos terminais do Banco do Brasil. Com a facilidade de tirar o dinheiro, ele também tem a facilidade de deixar o dinheiro lá e, assim, fornece um spread mínimo e pode demandar alguns serviços que excedem o pacote de tarifas que o banco é obrigado a não cobrar dele. De repente, em vez de fazer quatro depósitos, ele tem necessidade de fazer sete. Por três depósitos adicionais, ele já paga uma tarifa. Pequena, mas paga.

**Em termos de microcrédito, qual a curva de evolução dos índices de inadimplência no Banco Popular do Brasil?**

**FQF:** Chegamos a ter um índice superior a 30% em 2005. Mas essa perda no início pode ser considerada como um investimento se adotarmos a seguinte premissa: tínhamos que desenvolver um sistema de análise de crédito para esse público, a partir de uma massa crítica de dados. Dávamos um pequeno valor; se o cliente pagasse, aumentávamos. O valor médio das operações é de apenas R\$ 130. Atualmente, a inadimplência total, considerando todas as operações desde o início, está abaixo de 20%. Houve uma queda substancial do volume de contratações, pois o sistema passou a ser mais crítico. Já chegamos a contratar R\$ 12 milhões/mês, e num outro mês contratamos R\$ 4 milhões. Hoje estamos contratando perto de R\$ 7 milhões/mês. Mas, quando se fala de sistema de crédito, R\$ 7 milhões representam muito pouco. Estamos falando aqui de crédito de uso livre, não do crédito carimbado como “produtivo”. Mas é claro que ele também pode estar sendo utilizado para algo produtivo. Na prática,

o cliente pega o crédito para o que ele quiser.

**Até para comprar pinga?**

**FQF:** Também. Mas o fato de trabalharmos com um correspondente facilita aqui, pois se meu correspondente é uma padaria, cujo proprietário o banco conhece, ele pode dizer: “Não faço crédito para o senhor, não”. Pode ser que o sistema do banco aprove, pois o sistema não identifica se esse camarada bebe ou se ele usa para comprar droga. Porém, o operador conhece. Então, muitas vezes ele só entrega o dinheiro para a mulher.

**E qual o modelo que vocês adotaram no crédito produtivo, para pequenos empreendimentos?**

**FQF:** Somente para contextualizar, temos hoje a proporção de um crédito produtivo para dez no crédito livre. O modelo que o Banco Popular tem construído é o de ser referência de maneira muito pulverizada. Fomentamos os bancos comunitários, que são figuras criadas por associações locais. A própria entidade faz treinamento com o nosso apoio e o do Sebrae. Por meio dos agentes de crédito, que são os agentes da comunidade, sabe-se perfeitamente se aquele negócio tem sustentabilidade. Se o tomador não pagar, a entidade tem responsabilidade na perda. E tem participação no ganho também. Geralmente cobramos 2% da entidade, e ela cobra 4% do tomador final. O maior custo que as entidades têm, e que inibe o crescimento da carteira delas, é o custo de cobrança. Não da cobrança da dívida em atraso, mas da viabilização do recebimento: elas preci-

## entrevista: Frederico Queiroz Filho

sam emitir um boleto bancário para receber uma parcela de R\$ 30, R\$ 40 ou R\$ 50. Essas entidades operacionalizam o modelo do crédito e também atuam como correspondentes bancários. Além do empréstimo dos 2%, elas ganham uma tarifa, pois estão recebendo um depósito do cliente. Dessa forma, em vez de apenas contrair uma despesa para emitir o boleto, elas têm uma receita. Esse cliente tem no mínimo três, quatro contas para pagar por mês, e o correspondente ganha uma tarifa para receber essas contas.

**Mas você abre mão da metade do seu ganho para trabalhar com essas entidades?**

**FQF:** Os 2% que cedo para elas é a remuneração para acompanharem a operação. Se colocássemos um funcionário do

banco, com todos os direitos trabalhistas que devem ser pagos, para acompanhar esse crédito, não teríamos negócio. Temos hoje 16 bancos comunitários trabalhando com o Banco Popular, no Ceará, Piauí e Maranhão, com uma carteira de R\$ 3 milhões efetivamente contratados e R\$ 10 milhões em limites aportados. Estamos agora procurando fazer uma aproximação com um maior número de entidades para mitigar os riscos. Estamos em negociação com algumas entidades que querem, a exemplo do Banco Mundial e do BID, apoiar o microcrédito no Brasil. Estamos procurando articular com o Sebrae e entidades financiadoras públicas. Temos o funding, a expertise e a tecnologia da operação. Nossa meta é combinar a expertise dessas entidades e a das cooperativas para mitigar riscos. No crédito de uso livre, desembolsamos mais de R\$ 400 milhões. Isso representa mais de 4 milhões de operações e mais de 2 milhões de pessoas atendidas. No crédito produtivo, ainda não temos escala. Na prática, perdemos uma energia muito grande, e o desenvolvimento revela-se caro.

**Como o senhor interpreta o fato de o mercado de microcrédito possuir elevado potencial de crescimento e, mesmo assim, não ter atraído ainda a atenção dos grandes bancos?**

**FQF:** É que os bancos ainda não tinham, e de certa forma ainda não têm, interesse em trabalhar com essa população de uma maneira plena. Eles trabalham de forma residual. Existe uma demanda muito grande para ser trabalhada, a exemplo do crédito do setor

“É difícil uma atividade de negócio que a sociedade questiona a partir do momento em que começa a dar lucro”

imobiliário e financiamento de bens de consumo. Se você tem à sua disposição as opções A, B e C, e as opções A e B são muito mais rentáveis, é claro que vai preferir trabalhar nas opções A e B. A opção C será escolhida quando se esgotarem as possibilidades de trabalhar na A e na B. O Banco do Brasil criou o Banco Popular para acompanhar melhor esse mercado. Daqui a cinco ou seis anos, quando o mercado tradicional se tornar muito concorrido, os bancos vão se voltar para o mercado C. Nesse momento, devido ao nosso pioneirismo, estaremos mais bem preparados e posicionados. Em suma, trata-se de uma decisão estratégica. No último trimestre do ano, o nosso resultado operacional apontou ao equilíbrio. No começo deste ano, tanto o resultado operacional quanto o contábil estão sustentáveis.

**A impressão que fica é que, para dar certo, é preciso que o cliente pague tarifas e que se ganhe em cima do “coitado”, que não ganha nada. Ou seja, se não dá para ganhar de um lado, tem que tirar do outro. É isso?**

**FQF:** No início do banco, fomos massacrados porque éramos um dos únicos que, com dois anos de operação, permaneciam no prejuízo. Obviamente não faz sentido cobrar que um negócio cujo viabilização ultrapassou R\$ 150 milhões de investimento dê resultado em curtíssimo prazo. Ainda mais em um



ramo como esse, em que é extremamente difícil equilibrar-se. Por outro lado, tínhamos consciência de que, a partir do momento em que estivéssemos dando lucro, a sociedade questionaria o seguinte: você está tendo lucro em cima dos “coitados”. Mas é o “coitado” que está virando cidadão! Eu não posso subestimar a capacidade dele. Assim, tenho de prepará-lo para a realidade do banco: todo mundo paga tarifa. Oferecemos a ele um serviço básico sem nenhum tipo de tarifa. Ele não paga para abrir a conta, pode fazer quatro saques, quatro extratos e quatro depósitos sem nenhum custo. Isso é o subsídio. Mas, evidentemente, tem de ser sustentável, pois, do contrário, sequer esses serviços ele vai ter. ✕

ADRIANA WILNER, jornalista, wilner@uol.com.br  
EDUARDO H. DINIZ, professor da FGV-EAESP, eduardo.diniz@fgv.br  
MARTIN JAYO, professor da FGV-EAESP, martin.jayo@fgv.br