

## METODOLOGIA GRUPAL, PRINCIPAIS RISCOS E AMEAÇAS

Ainda que a colocação de microcréditos de maneira grupal denota a essência das microfinanças por sua atenção na base da pirâmide, é talvez o mecanismo de colocação mais exposto a risco operacional e também de reputação.

### Equipe de Análises

*Francisco Sánchez*  
Coordinador MicroRate Research  
[francisco@microrate.com](mailto:francisco@microrate.com)  
T: (511) 628-7054

Na experiência de MicroRate, o risco operacional na metodologia grupal se alimenta quando o regulamento de funcionamento do grupo é impreciso; existe alta manipulação de dinheiro em espécie (em sessões de desembolso e cobrança); flexibilização das políticas creditícias e, em geral, insuficiente controle. A isto se agrega uma comparativamente maior rotação de oficiais de crédito explicada, em parte, pelo desafio que enfrentam de atender grupos em localidades dispersas e pouco acessíveis.

Se as regras não são claras desde a formação do grupo, a operatividade e implementação das normas de funcionamento perdem relevância. Quando os integrantes do grupo praticamente não se conhecem (aspecto fundamental), se debilita a estimativa de capacidade de pagamento individual e conhecimento suficiente do caráter do prestatário. Se também não são respeitadas as regras mínimas de assistência, poucos membros compreensivelmente interiorizarão o sentido da solidariedade exigida.

A geração de exceções às regras que põe cada instituição vem, no entanto, ganhando peso gerando confusão entre os prestatários e deixando aberta a porta a más práticas. Algumas destas incluem a tolerância ao absentismo, o atraso na entrega das cotas, a recomposição de grupos sem conhecimento mutuo de seus integrantes, excesso de familiares por grupo (que afeta a objetividade no processo de cobrança), a limitada renovação dos líderes diretivos, entre outros.

Frente a este cenário se antecipa a decadência na gestão do risco creditício. De fato, nos indicadores do Benchmark MicroRate para metodologia grupal se observam níveis de portfólio em risco total (PAR30<sup>1</sup> + Perdas) mais altos com respeito aos registrados há 5 anos.

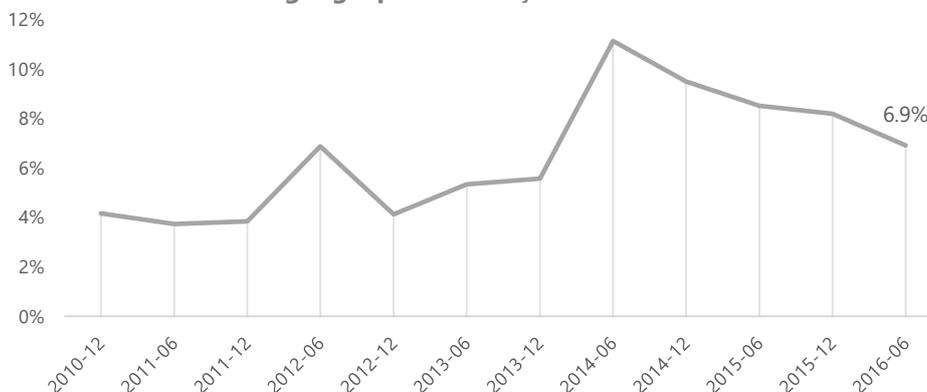
*Para mais informação sobre  
nossos serviços de classificação  
de risco, escreva a:*

[info@microrate.com](mailto:info@microrate.com)

---

<sup>1</sup> Saldo de Portfólio em risco maior que 30 dias mais operações refinanciadas.

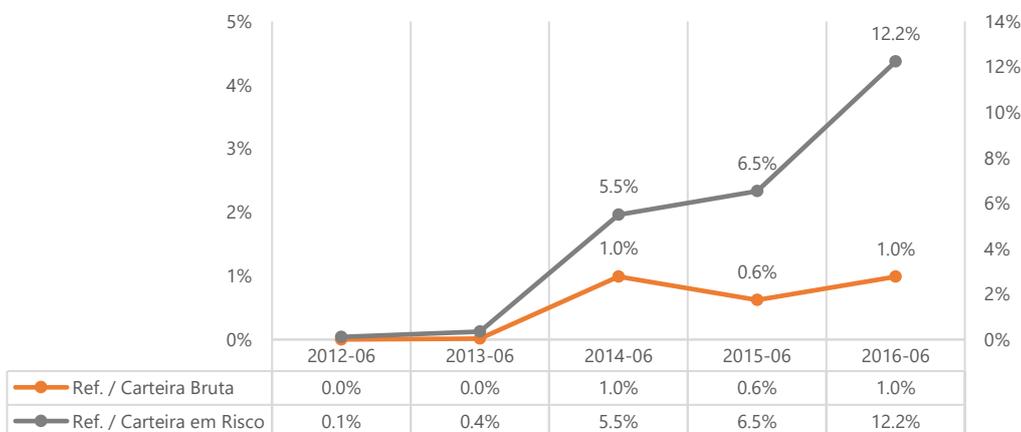
**Metodologia grupal - Evolução do PAR30+Perdas**



Fonte: Benchmark MicroRate

Além disso, a tendência de sua carteira refinanciada (com respeito à carteira total) também continua a crescer quando este tipo de operação de reestruturação resulta ser excepcional frente à solidez da pressão e do respaldo grupal. Segundo a data analisada, em junho de 2016, o total de refinanciados equivale a 1 ponto do portfólio bruto total e contribui com 12% do portfólio em risco grupal.

**Metodologia Grupal - Evolução dos Refinanciados**



Fonte: Benchmark MicroRate

A sistematização do processo operacional (desembolsos e repagos) em um mundo no qual a tecnologia informática evolui de forma proativa vem ajudando as IMF a mitigar os riscos associados à manipulação de dinheiro em espécie; discrepância de registros, perda de documentos de pagamento e eventuais assaltos.

O indevido ou fraudulento uso do dinheiro coletado nos grupos alimenta não só o risco creditício (pelas quotas do dinheiro “extraviado” ficar sem serem pagas) mas também o risco de reputação por seu elevado e imediato impacto na deserção de prestatários assim como seu efeito no perfil financeiro da IMF.

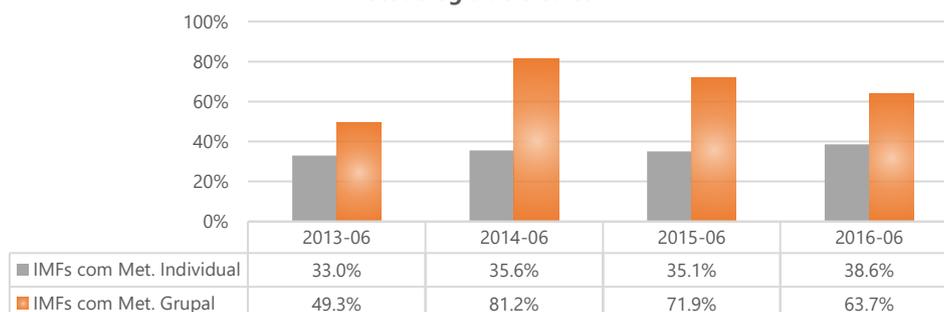
As más práticas na gestão do dinheiro, na longa experiência de MicroRate, envolveram não só oficiais de crédito ou líderes de grupos solidários, mas também inclusive filiais completas sob uma evidente conspiração.

Neste nível o qual preocupa o insuficiente controle implementado da entidade que, em melhores práticas, costuma ser promovido desde as instâncias mais altas de direção. Mais que uma alta sofisticação no acompanhamento, observou-se que um monitoramento técnico aleatório e recorrente no ano resulta ser suficiente, eficiente e eficaz inclusive para prevenir os riscos antes indicados.

Um dos fatores que ameaça constantemente a operatividade e os resultados sob este tipo de metodologia é a alta rotação do oficial (assessor) de crédito. Em comparação com aquelas entidades que se enfocam em metodologia individual, a taxa de rotação é mais elevada. Algumas razões incluem uma elevada recarga manual de processos (mais ainda quando a conectividade e acesso tecnológico são limitados); árduo trabalho em campo, práticas desonestas, mas, sobretudo, se adverte uma inadequada gestão de recurso humano.

Processos como a seleção; promoção (ausência de uma linha de carreira bem definida e difundida); compensação (com incentivos monetários e não monetários pouco valorizados pelos funcionários), e mecanismos de retenção costumam ser inadequados ou inexistentes para um posto de trabalho desafiante.

**Benchmark MicroRate - Rotação de Agente de Crédito segundo metodologia de crédito**

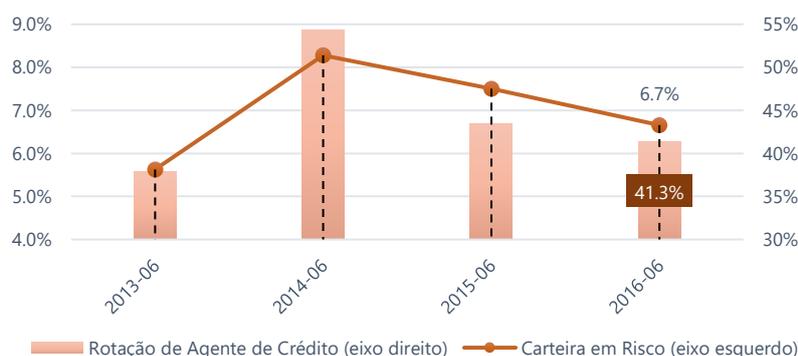


Fonte: Benchmark MicroRate

Caso não seja controlada a instabilidade no staff operacional, a decadência do risco creditício surgirá como ameaça.

Sobre a base de dados analisada por MicroRate, se identifica uma alta correlação entre rotação dos funcionários e portfólio em risco. Mantem-se, assim, vigente a relevância de conseguir uma equipe de colaboradores que, sob um perfil em sintonia com a missão institucional, se mantenha o mais estável e comprometido possível.

**Benchmark MicroRate - Relação entre Rotação de Agente de Crédito e Carteira em Risco**



Fonte: Benchmark MicroRate