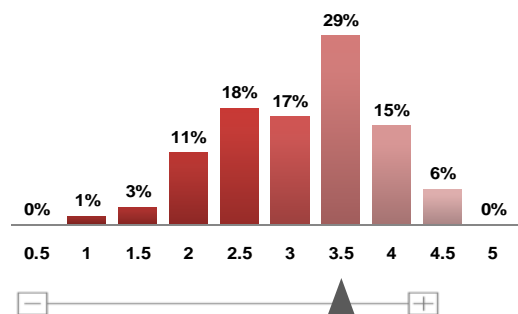


**ICC BLUSOL | Brasil | Junho 2011**


Resultado Social <sup>1</sup>	Bom
Compromisso Social	Bom
Qualificação de Desempenho	β+

**Qualificações Sociais Outorgadas**


Data de Visita	May-11
Qualificação anterior da MicroRate	n.d.

**Indicadores Chave de Desempenho**

<i>Perfil Social do Brasil</i>	Jun-10	Jun-11
Índice de Pobreza	24.9%	24.9%
Índice de Pobreza Extrema	14.2%	14.2%
Taxa de desemprego	8.3%	8.3%
<b>Índices BLUSOL</b>		
Número de Clientes	4,951	6,913
% Clientes informales	95.2%	96.7%
% Clientes mulheres	51.3%	58.0%
Saldo Promedio del prestamo	\$1,418	\$1,574
Retenção de clientes	50.5%	69.0%
Custo por cliente	\$483	\$482
Custo efetivo de um empréstimo	59.7%	59.7%

<sup>1</sup> Ver Anexo 1

**Descrição Resumida**

A Instituição Comunitária de Crédito Blumenau Solidiedade (ICC BLUSOL) - criada em 1997 por iniciativa da Prefeitura de Blumenau - é uma instituição sem fins de lucro (ONG). É supervisionada pelo Ministério do Trabalho desde 2005, ao pertencer ao Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO).

Mantém uma carteira de US\$ 10.9 milhões e 6,913 tomadores de empréstimo. Principalmente sob a metodologia individual, outorga créditos através de 8 pontos de atendimento, localizados nos Estado de Santa Catarina, no sul do Brasil.

**Fundamentos de Qualificação**

A BLUSOL mostra bom retorno social, ressaltando a liderança social do Conselho Diretivo e da gerência, a profundidade do crédito e a responsabilidade institucional positiva em relação aos clientes y empleados.

Os resultados sociais são bons, mostrando uma profundidad destacável e, apesar da eficiência operacional ser moderada e da despesa operacional por cliente elevada, consegue um custo efetivo adequado do crédito, a favor de seu cliente. Presenta un buen nivel de responsabilidad hacia clientes y empleados.

A BLUSOL mostra um bom compromisso social. Existe uma forte liderança da Junta e um bom gerenciamento social. Destacam-se a adequada proteção e o bom serviço ao cliente. A ausência de um plano estratégico atualizado e o incipiente monitoramento dos resultados sociais, vêm-se compensados pela liderança social das gerências e da forte cultura organizacional

**Fatores Sobressalentes**
**Resultado Social**

- Boa profundidade de operações.
- Custo do crédito e sustentabilidade moderados apesar do custo elevado por cliente.
- Boa responsabilidade institucional com clientes e empregados.

**Compromisso Social**

- Maior compromisso do Conselho Administrativo e da Gerência em aspectos sociais.
- Cultura organizacional sólida apesar de pouco formalizada e com monitoração incipiente.
- Bom serviço e proteção ao cliente.

**MISSÃO INSTITUCIONAL**

**Missão:** “Permitir acesso ao crédito produtivo, orientado aos empresários da micro e pequena empresa”.

**Visão:** “Ser uma empresa de microcrédito referencial no Brasil e reconhecida como importante ferramenta de redução da pobreza e geração de emprego na região onde atua”.

Na opinião da MicroRate, a BLUSOL vem cumprindo satisfatoriamente com sua missão institucional. Apoiar com seus créditos os pequenos negócios, fomentando seu crescimento e com ele, a geração de emprego na região.

**RESULTADO SOCIAL****Profundidade e Diversidade de Serviços (Pág. 4)**

O nível de profundidade alcançado pela BLUSOL é excelente. A ênfase de atendimento a setores de menores recursos é consistente com sua missão e vem incrementando-se. Apesar de sua oferta de serviços financeiros ser limitada e de carecer de serviços não financeiros, os mesmos se adaptam de forma adequada às características de seu mercado.

**Eficiência, custo para o cliente e sustentabilidade (Pág. 5)**

A BLUSOL mostra um nível de eficiência operativa moderado e um alto custo operacional por cliente. Apesar disso, oferece um custo creditício adequado. A menor rentabilidade, apesar de contar com um funding estadual barato, poderia afetar o fortalecimento patrimonial e a posição competitiva da instituição. Porém, o risco de descontinuar o negócio é baixo.

**Responsabilidade Institucional (Pág. 6)**

A BLUSOL se mostra como uma instituição responsável, principalmente em relação aos seus empregados e clientes. Desta forma, observa-se um excelente trato à equipe de trabalho, com condições laborais favoráveis e um bom nível de responsabilidade com seus clientes, os quais contam com serviços financeiros competitivos, com transparência e um trato de cercania. Observam-se

iniciativas positivas a favor da comunidade, porém não formalizadas. Em relação ao meio ambiente, não se observam atividades específicas.

**COMPROMISSO SOCIAL (Pág. 7)**

A BLUSOL mostra um enfoque social bom a nível organizacional. Porém, o mesmo ainda não pôde ser traduzido em processos formais que favoreçam a gestão de desempenho social. Apesar disso, a MicroRate considera que o risco de desvio da missão é baixo. Consideram-se destacáveis a missão e a liderança dos altos mandos, assim como o serviço e a proteção ao cliente. Áreas de melhoria se resumem no planejamento estratégico, carente de objetivos sociais concretos, assim como a monitoração, ainda incipiente.

## Contexto Social

Perfil Social do Brasil	Jun-10	Dez-10	Jun-11
Inflação Anual	4.8%	5.9%	6.7%
Tipo de Câmbio, final do período/ US\$	1.8	1.7	1.6
Crescimento Anual do PIB	7.5%	7.5%	6.2%
GNI per capita (US\$)	\$9,390	\$9,390	n.d.
GNI per capita, 40% população mais pobre (US\$)	\$2,126	\$2,467	n.d.
População (milhões)	194.9	194.9	n.d.
Incidência de Pobreza Total* (a Dic-09)	24.9%	24.9%	24.9%
Incidência de Pobreza Extrema** (a Dic-09)	14.2%	14.2%	14.2%
Desemprego (a Dic-09)	8.3%	8.3%	8.3%

Fonte: World Bank, CEPAL, Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil

\* Medido com base no inquérito aos agregados familiares nacionais

\*\* Medida como porcentagem de pessoas com renda diária inferior a \$2 PPP

A economia do Brasil é de grande escala, com um alto grau de diversificação da base produtiva e uma perspectiva favorável. Durante o ano de 2010, demonstrou uma importante recuperação graças à força da demanda interna e ao aumento dos investimentos.

No referente ao aspecto social, os resultados são favoráveis, pois conforme dados da CEPAL, a pobreza nacional diminuiu de 31.8% a 24.9% nos últimos anos, principalmente devido ao aumento do investimento estrangeiro direto, ao autoemprego e à redução da informalidade.

Em 2010, o Brasil ocupou o 73º lugar de acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano<sup>2</sup> (IDH de 0.70), composto por um total de 179 países (17º lugar dos países da América Latina e no Caribe).

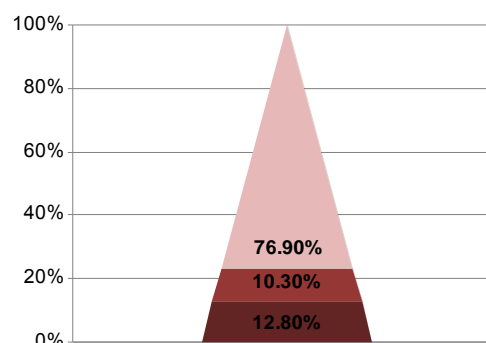
Alguns indicadores como o Coeficiente de Gini<sup>3</sup>, equivalente a 0.54 em 2009, indicam que o país ainda registra uma alta desigualdade econômica. Assim, estatísticas da CEPAL sugerem que o correspondente a 10% mais rico da população concentra 48.7% do ingresso nacional, enquanto que 40% da população mais pobre concentra somente 8.9%.

O estado de Santa Catarina tem uma população total de 6.2 milhões (84% urbana), com um baixo índice de analfabetismo (4.9% vs. 13.3% da média do país) e com o índice de Gini mais baixo do Brasil (0.46).

A atividade econômica se caracteriza por estar dividida em polos e por ser bastante diversa. Assim, a agroindústria, os têxteis, a mineração, o turismo, a

atividade madeireira e as atividades de eletro-objetivo-mecânicas são algumas das levadas a cabo nas diferentes regiões do estado.

**Brasil - Distribuição da População por Índice de Pobreza (Dec-2009)**



- Percentual da população cuja renda é maior ao custo de duas cestas base (US\$ 2,728 ano)
- Percentual da população cuja renda é inferior ao custo de duas cestas base (US\$ 2,728 ano)
- Percentual da população cuja renda é inferior ao custo de uma cesta base (US\$ 1,364 ano)

A atividade têxtil (concentrada nas cidades de Brusque e Blumenau) tem a maior concentração de indústrias do setor na América Latina. O setor exporta mais de US\$ 260 milhões (3,2% do volume do Estado) e, dos setores industriais, é o que emprega mais pessoas: 155 mil.

O empreendedorismo é uma forte peculiaridade no Estado. De fato, seis de cada dez catarinenses - da população economicamente ativa - trabalham em micro e pequenas empresas, evidenciando um importante potencial de mercado.

A BLUSOL opera no Vale do Itajaí, situado na parte leste do estado de Santa Catarina, terceira região com o mais alto IDH do Brasil (0.826).

<sup>2</sup> A nível mundial, este indicador compara fatores de desenvolvimento social relevantes: esperança de vida, alfabetismo, educação e saúde.

<sup>3</sup> O coeficiente de Gini é um número entre 0 e 1, onde 0 corresponde à perfeita igualdade na distribuição dos ingressos e 1 corresponde à perfeita desigualdade. A média do Coeficiente de Gini da América Latina é de 0.51.

## Resultado Social

Nesta seção se avaliam os resultados obtidos, assim como a capacidade, eficiência e consistência da instituição para conseguir concretizar sua missão social.

O bom enfoque social mostrado pela BLUSOL se traduz em bons resultados sociais. Apesar de operar em uma área de altos ingressos, a instituição mostra uma boa profundidade, além de oferecer créditos com condições favoráveis, porém ainda com pouca eficiência. A sustentabilidade de suas operações é moderada, apesar da tendência estável do contexto favorecer a continuidade da oferta. A Responsabilidade Institucional se mostra sólida, principalmente em relação aos empregados e clientes. Ainda existem espaços de melhoria relacionados à maior diversidade de produtos e serviços, cobertura e rentabilidade.

### Profundidade<sup>4</sup> e Diversidade de Serviços

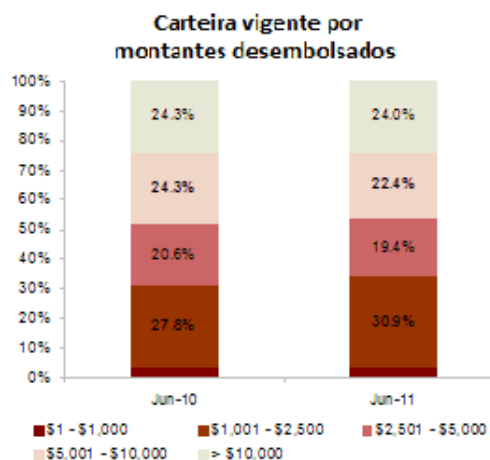
Esta seção avalia o alcance da IMF em relação às pessoas de escassos recursos, ao nicho focalizado, à diversidade de produtos oferecidos e ao desenho apropriado de produtos.

Aprofundamento e Diversidade de Serviços	Jun-10	Jun-11
Porcentagem de clientes informais	95.2%	96.6%
Porcentagem de clientes mulheres	51.3%	58.0%
Porcentagem de empréstimos com garantias não tradicionais	100%	100%
Montante médio de créditos por cliente	\$1,418	\$1,574
Média de crédito/GNI per capita	15.1%	n.d
Média de crédito/GNI per capita 40% população mais pobre	66.7%	n.d
Número de produtos financeiros	2	2
Número de serviços financeiros	0	0
Número de produtos não financeiros (Serv. Sociais)	0	0

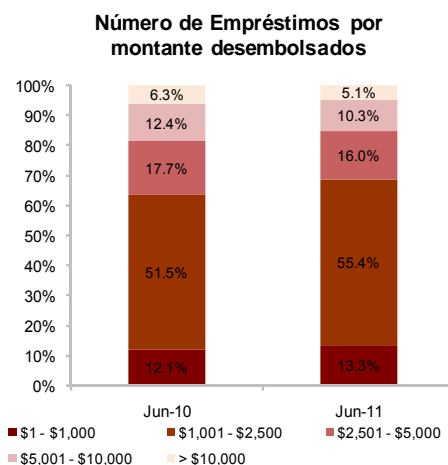
O nível de profundidade alcançado pela BLUSOL é bom. A ênfase de atendimento a setores de menores recursos é consistente com a sua missão e vem se incrementando. Apesar de sua oferta de serviços financeiros ser limitada e de carecer de serviços não financeiros, os mesmos se adaptam de forma adequada às características de seu mercado.

A BLUSOL, tal como o indica em sua missão, atende microempresários, em sua maioria informais, os quais tradicionalmente não contam com acesso a serviços financeiros. Considerando o custo de vida da área onde opera, mostra um nível de saldo médio de

crédito baixo (US\$ 1,574), equivalente a 64% do GNI<sup>5</sup> per capita de 40% da população mais pobre, mostrando maior alcance que a média MicroRate (108%).



A composição da carteira confirma os resultados. De fato, 53.5% corresponde a saldos de montantes situados abaixo dos US\$ 5,000 (0.5 GNI). Da mesma forma, esta característica se vê refletida no número de créditos desembolsados, já que 84.7% corresponde a uma faixa similar, demonstrando uma clara preocupação em atender os setores com menores recursos.



Destaca-se - além do mais - que vem mostrando uma tendência dirigida a uma maior profundidade. Apesar

<sup>4</sup> A MicroRate utiliza o termo "Profundidade" para se referir a operações que alcançam segmentos com mínimo acesso a serviços financeiros e ingressos econômicos limitados.

<sup>5</sup> A MicroRate utiliza o RNB (GNI por suas siglas em inglês) per capita como medida comparativa do nível de profundidade.

do saldo de crédito médio ter se incrementado devido ao aumento do montante máximo do crédito, o qual passou de US\$ 10 mil a US\$ 15 mil. A pesar disto, observa-se que o número de clientes com créditos menores a US\$ 1,000 se incrementou em um 50%. Isto demonstra o equilíbrio entre a capacidade de capturar novos clientes de montantes menores e de colocar montantes maiores que ajudem o crescimento e a rentabilidade da carteira.

#### Detalle de Cartera a Junio 2011

Produto	Carteira		Prestatários		Empréstimo médio	
	Jun-10	Jun-11	Jun-10	Jun-11	Jun-10	Jun-11
Microcrédito					1,194	1,327
Microempresa	78.7%	77.4%	91.1%	89.2%	782	548
Grupo Solidário	0.3%	2.0%	0.5%	5.5%	1,626	1,927
Agricultura	2.6%	1.5%	2.2%	1.2%	5,486	7,844
Pequena Empresa	17.3%	18.9%	4.4%	3.7%	778	630
Outros empréstimos	1.1%	0.2%	1.9%	0.4%		
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,418</b>	<b>\$1,574</b>

A BLUSOL soube adaptar as condições creditícias de acordo com o perfil do cliente que atende. Neste sentido, sua oferta se caracteriza pela ausência de garantias tradicionais, o que resulta positivo na medida em que facilita o acesso ao crédito dos microempresários informais.

Sem bem os resultados venham sendo favoráveis, a BLUSOL tem ainda um grande potencial para incrementar sua cobertura. Atualmente somente atende o estado de Santa Catarina, mostrando um posicionamento regional. Não obstante, enfrenta uma baixa concorrência e clientes com baixo endividamento, o qual se apresenta como uma oportunidade de ampliar sua influencia.

A BLUSOL carece de serviços não financeiros para seus clientes. Porém podem-se observar iniciativas isoladas de apoio à comunidade, tais como a doação de computadores a institutos de educação e algumas melhorias no ornato público.

#### Eficiência, Custo e Sustentabilidade

*Nesta seção se avalia a eficiência social, custo ao cliente e capacidade da instituição de conseguir sua autosustentabilidade.*

A BLUSOL mostra uma eficiência operacional moderada e um alto custo operacional por cliente. Apesar disto, o custo do crédito é adequado. A menor rentabilidade poderia afetar o fortalecimento patrimonial e a posição competitiva da instituição. Porém, a MicroRate considera que o risco de descontinuar o negócio é baixo.

Eficiência, Custo para o cliente e Sustentabilidade	Jun-10	Jun-11
Despesas operacionais por cliente (US\$)	\$483	\$482
Despesas de operação	33.7%	31.9%
Custo efetivo para um empréstimo de US\$500	59.7%	59.7%
Custo efetivo para um empréstimo de US\$1,000	59.7%	59.7%
Retorno sobre o patrimônio (ROE)	8.4%	4.1%
Retorno sobre os ativos (ROA)	4.4%	1.9%
Margem Operacional	10.3%	10.3%
Carteira em Risco	3.2%	4.2%
Penalidades	0.7%	0.3%

\*Ajustado

Apesar de operar principalmente com uma metodologia individual (tipicamente menos cara) e de mostrar uma boa produtividade, suas despesas operacionais se situam acima da média da amostra MicroRate Individual (31.9% vs. 22.0%). É a maior despesa em pessoal a que incrementa o indicador (*Ver Relatório de Desempenho*).

Apesar das despesas ainda serem por cliente é elevado se comparado com a média MicroRate Individual (US\$ 482 vs. US\$ 279); o nível de eficiência é moderado, considerando-se o maior custo de vida do estado onde opera. O mesmo poderia melhorar através de uma maior produtividade, que permita absorver as despesas de pessoal (que representa 70% da despesa operacional).

Um fator que se destaca é o custo efetivo dos empréstimos, o qual resulta adequado apesar de uma eficiência moderada. Assim, um crédito de US\$ 500 tem um custo efetivo anual de 59.7%, similar à média da amostra MicroRate Individual (58.7% a Dez-10). À diferença da concorrência, a BLUSOL cobra uma taxa única para todos os empréstimos, sem taxas extras e menor, em relação à média do mercado.

Mostra resultados financeiros aceitáveis. Seu ROE possui um nível bom (17.2%), que após ajustes, mostra-se limitado (4.1%). Porém mostra uma margem operacional favorável superior à média da indústria (10.3% vs. 3.2% de Amostra MicroRate), o qual favorece sua posição. A tendência estável de seus indicadores através dos anos indica - além do mais - um risco baixo de descontinuidade do negócio.

## Responsabilidade Institucional

*Nesta seção se avalia a relação da instituição com seu pessoal, clientes, comunidade e meio ambiente.*

Responsabilidade Institucional	Jun-10	Jun-11
Rotação de empregados	10%	7%
Rotação de Agentes de Crédito	9%	4%
A IMF provê seus empregados em tempo integral com seguro privado de assistência à saúde (adicional ao seguro nacional de A IMF provê seus empregados em tempo integral uma linha de carreira	Si	Si
Contam com código de ética e conduta	No	No
Mantém sistemas de coleta de reclamações ou sugestões dos	No	No
Retenção de clientes	51%	69%
Conta com políticas relacionadas ao meio ambiente	No	No

A BLUSOL se mostra como uma instituição responsável, principalmente em relação aos seus empregados e clientes. Assim, pode-se observar um excelente trato dado à equipe de trabalho, com condições de trabalho favoráveis e um bom nível de responsabilidade com seus clientes, os quais contam com serviços financeiros competitivos, transparentes e um tratamento próximo. Podem se observar iniciativas positivas a favor da comunidade, porém ainda não formalizadas. No referente ao meio ambiente, não se observam atividades específicas.

Sua gestão de recursos humanos é destacável, sustentada por uma remuneração competitiva e um bom ambiente de trabalho, além de uma clara linha de carreira e de benefícios adicionais. Este fator resultou importante na medida em que gera uma forte identificação do pessoal com a IMF e com sua missão. Isto se traduz claramente em uma baixa rotatividade.

Nesse sentido, apresenta rácios de rotação de pessoal e de analistas sobressalentes, de 7% e 4%, respectivamente. Estes níveis extraordinários são raramente vistos a nível de IMF's líderes, sendo a média MicroRate de 32.2% e 39.5%, respectivamente.

A constante preocupação da BLUSOL por seu pessoal pode ser notada através das consultorias contratadas para determinar escalas salariais e de linha de carreira, assim como a capacitação contínua a todo nível. Provê, além do mais, benefícios adicionais aos exigidos por lei, que incluem vale-refeição e de

combustível, seguro de vida, seguro médico complementar (solvidos em 100% e 50% respectivamente), entre outros. Isto poderia ser uma explicação adicional às altas despesas em pessoal que afetam a eficiência.

A relação com a equipe de trabalho mostra oportunidades de melhoria. Na verdade, o fato de não contar com um canal que recolha as sugestões ou reclamações dos empregados afeta a comunicação objetiva. Da mesma forma, a ausência de um sistema de avaliação de desempenho laboral, diminui a retroalimentação em relação às gerências no concernente a sua gestão.

É também favorável a sua relação com os clientes. Mostra uma alta taxa de retenção (69%) em comparação à média da amostra MicroRate (63.2%). Vale à pena destacar que este indicador está influenciado pela baixa concorrência do lugar onde opera, tendo ainda espaço de melhoria.

Apesar de não contar com serviços não financeiros, a BLUSOL fornece um bom atendimento aos seus clientes, outorgando empréstimos de forma rápida e transparente (*Ver Compromisso*). Além do mais, estão realizando-se estudos que permitirão definir a oferta de serviços não financeiros, tendo em conta o alto nível de vida da região.

Cabe mencionar o recente lançamento de um programa de responsabilidade social e ambiental, que apesar de limitado, representa um importante esforço por formalizar a gestão de suas relações com a comunidade e o meio ambiente. Apesar de não contar com políticas definidas de apoio à comunidade, a BLUSOL tem estado outorgando pequenas doações destinadas à capacitação de jovens de baixos recursos.

Em um esforço por melhorar a responsabilidade institucional, a IMF elaborou seu primeiro Balanço Social para o período 2010, onde se refletem as ações realizadas a favor do pessoal, dos clientes, da comunidade; além do mais, calculam-se os passivos e contingências ambientais e se estabelecem os programas a favor do meio ambiente, projetados para o ano de 2012.



## Compromisso Social

*Compromisso Social mede o enfoque social da instituição e a probabilidade de que se desvie de sua missão social a futuro. A avaliação é realizada através da análise de diversos processos internos da instituição.*

A BLUSOL mostra um bom enfoque social a nível organizacional. Porém, o mesmo ainda não pôde ser traduzido em processos formais que favoreçam a gestão de desempenho social. Apesar do mesmo, a MicroRate considera que o risco de desvio da missão é baixo. Destacam-se a visão e a liderança dos cargos superiores, assim como o serviço e proteção ao cliente. Foram detectadas áreas de melhoria no planejamento estratégico, carente de objetivos sociais concretos, assim como uma monitoração, ainda incipiente.

### Missão, Comunicação e Liderança da Gerência

A BLUSOL conta uma missão que – na opinião MicroRate – define-se como clara, concisa e com um enfoque social médio.

Percebe-se uma sólida cultura organizacional, que corresponde à evidente liderança social, tanto da gerência como do conselho diretivo. De fato, ambos se mostram proativos através de sua participação em diversas atividades que reforçam seu compromisso social, tal como a elaboração do Balanço social.

Por outro lado, o pessoal tem interiorizada a missão e visão, apesar de não existirem canais formais para reforçar sua comunicação. Apesar de vir funcionando, em função do número de empregados reduzido, poderia se debilitar de não contar com processos formais que estimulem uma comunicação padronizada destes aspectos, especialmente se a organização mostrar um forte crescimento.

### Planejamento Estratégico

O plano estratégico da instituição se encontra alinhado com o cumprimento da missão institucional. Como consequência do mesmo, a inclusão de objetivos, estratégias e objetivos sociais coerentes com o enfoque social são destacáveis, apesar do mesmo não estar atualizado.

Apesar de perceberem-se indicadores sociais muito detalhados, são estabelecidos objetivos e indicadores claros no relacionado ao incremento da base de clientes, além da porcentagem de tomadores de empréstimo chamados clientes com objetivo social, ou seja, com empréstimos menores a US\$ 1,800.

Adicionalmente, conta com objetivos de fidelização, qualidade de atendimento e seguimento a seus tomadores de empréstimo, apesar de carecer de indicadores concretos que permitam sua monitoração. Frente ao pessoal, sua preocupação se concretiza mediante o estabelecimento de objetivos em relação às políticas salariais e capacitação do pessoal, com objetivos definidos e medíveis, o qual permitirá ser posterior monitoramento.

### Proteção ao Cliente

Proteção ao Cliente	Jun-10	Jun-11
Contam com código de ética e conduta	No	No
Mantém sistemas de coleta de reclamos ou sugestões dos clientes	No	No
A IMF divulga a taxa de juros efetiva, comissões e cobranças adicionais em todos seus créditos	Si	Si
É explicado aos clientes seus direitos e as condições especiais dos contratos	Si	Si

A BLUSOL mostra um bom nível de proteção ao cliente, porém mantém áreas de oportunidade para continuar formalizando os procesos relacionados.

Destacam-se a transparência e clareza nas taxas e condições. De fato, a BLUSOL se diferencia da concorrência ao não cobrar comissões nem taxas adicionais, o qual fomenta o entendimento e transparência do custo creditício, reforçado com a comunicação antecipada e com a clareza das taxas moratórias.

Em relação ao sobreendividamento mostra processos favoráveis, com uma adequada avaliação creditícia (também para renovações) e consultas às centrais de risco para todos seus clientes.

Da mesma forma, a informação do cliente é tratada com a devida confidencialidade e a cobrança é oportuna e respeitosa. Porém, não conta ainda com um Código de Ética; não obstante o regulamento interno e a capacitação dos gerentes de agência assinalam as diretrizes direcionadas a um trato não discriminatório e respeitoso com seus tomadores de empréstimo.

As áreas de melhoria se centralizam na formalização do Código de Ética, assim como no estabelecimento de um sistema independente de recoleção de queixas e sugestões que diminuam o conflito de interesses.

### Serviço ao cliente

---

A BLUSOL mostra um bom serviço ao cliente, porém a formalização dos processos relacionados apresenta áreas de aproveitamento.

Considera-se positiva o atendimento personalizado e cordial por parte dos agentes de crédito e assistentes das agências. Destaca-se – além do mais - o esquema organizado de acompanhamento ao cliente ao longo do crédito, o qual se formaliza mediante uma folha de seguimento (que estipula 3 visitas obrigatórias durante a vida do crédito).

Por outro lado, apesar de ser uma boa prática a contratação regular de estudos de satisfação do cliente, o estudo de desenho de produtos é um processo ausente, que se aplicado, poderia incrementar ainda mais os níveis de retenção, considerando que enfrenta um mercado de pouca concorrência e de grande potencial. Fatores de melhoria se centram na ausência do seguro de desgravame, assim como de canais de comunicação como oportunidade de melhoria neste aspecto.

### Monitoramento

---

Apesar da BLUSOL contar com restrições formais que evitam o desvio de sua missão (*Ver Relatório de Desempenho*) e com um processo mais formalizado que permita monitorar seus objetivos e indicadores sociais, representa ainda uma área de melhora.

Na verdade, conta com processos de monitoramento simples, ainda que pouco sistematizados. Assim, resulta ser positivo realizar um seguimento adequado de seus objetivos estratégicos, apoiado em seu sistema de objetivos por agência. O mesmo se relaciona principalmente ao aumento da base de clientes, qualidade de carteira e capacitação de pessoal.

Não obstante, em relação a sua missão, mostra oportunidades de melhoria. De fato, observar-se que conta com informação socioeconômica do cliente favorável, a qual apesar de armazenada no sistema informático, não é totalmente aproveitada para monitorar o cumprimento de sua missão. Nesse sentido, ele representa um dos principais desafios a ser superado, e que significaria um avanço importante no relacionado à gestão de desempenho social.

Frente ao pessoal, os processos ainda não se fortalecem por meio de avaliações periódicas de desempenho que permitam estabelecer as áreas de melhora no relacionado à equipe de trabalho.

### Seleção e Capacitação

---

A BLUSOL mantém um processo de seleção alinhado com sua missão, porém um pouco padronizado. Conta com objetivos específicos de capacitação, os quais se materializam através do plano formal da constante capacitação.

Os processos de seleção e capacitação da BLUSOL resultam adequados e com um enfoque médio na missão institucional. Porém, a falta de uniformidade poderia afetar os bons resultados obtidos, especialmente se um crescimento forte é esperado.

A seleção de pessoal inclui aspectos qualitativos, tais como: orientação ao cliente, comunicação e trabalho em equipe, o qual permite garantir a contratação de pessoal com o perfil necessário, assim como minimizar o risco de rotação; de fato, a mesma tem sido muito baixa nos últimos períodos (*Ver Resultados Sociais*). Porém, não se encontra padronizada, o qual poderia afetar a sólida cultura organizacional mostrada.

Por outro lado, apesar de a capacitação resultar organizada e mostrar periodicidade, enfoca-se principalmente em temas de metodologia e operacionais. Assim, a ênfase no relacionado a missão e visão diminui. Apesar disto, as reuniões semanais nas agências resultam um mecanismo adequado para sua comunicação, porém ainda resta melhorar também sua padronização e formalização, ao depender da discricionariedade de cada chefe de sucursal.

### Sistema de Incentivos

---

O sistema de incentivos está alinhado principalmente aos objetivos corporativos, apesar de favorecerem indiretamente o enfoque social, ao fomentar o incremento da base de clientes e seu acompanhamento durante a vida do crédito, assim como o aprofundamento do nicho. Um aspecto positivo é a proteção indireta diante do sobreendividamento, ao contar com objetivos específicos de qualidade de carteira. Finalmente, ao ter estabelecido objetivos por agência, incentiva-se positivamente o trabalho em equipe.



**Futuro**

- A oferta de serviços não financeiros se verá fortalecida após os resultados obtidos nos atuais estudos que vem sendo realizados.
- Para o segundo semestre de 2011 se contratará uma pessoa encarregada de projeção social, a qual se encarregaria de desenvolver iniciativas direcionadas à comunidade.
- Apresentação do Balanço Social da instituição, como ponto de partida para monitorar seu impacto social na zona de alcance.

Balanco Geral (US\$'000)	Dez-08	Dez-09	Jun-10	Dez-10	Jun-11
<b>ATIVO</b>					
Caixa e Bancos	11	19	1,311	21	1,340
Investimentos Temporários	242	1,146	-	1,266	-
Carteira Líquida	4,109	6,496	6,845	8,317	10,627
Carteira Bruta	4,221	6,675	7,019	8,486	10,880
<i>Carteira Vigente</i>	3,903	6,354	6,796	8,213	10,421
<i>Carteira em Risco</i>	318	321	223	273	459
Provisões para Empréstimos Duvidosos	113	178	174	170	253
Juros Devengados Por Cobrar	-	-	-	-	-
Outros Ativos Correntes	43	54	66	64	75
<b>Ativo Corrente</b>	<b>4,405</b>	<b>7,716</b>	<b>8,221</b>	<b>9,667</b>	<b>12,042</b>
Investimentos a Longo Prazo	0	0	0	0	1
Ativo Fixo	85	183	143	214	227
Outros Ativos	332	497	593	647	759
<b>Total Ativo</b>	<b>4,822</b>	<b>8,396</b>	<b>8,958</b>	<b>10,529</b>	<b>13,029</b>
<b>PASSIVOS</b>					
Poupança	-	-	-	-	-
Depósitos a Prazo Fixo, Curto Prazo	-	-	-	-	-
Obrigações, Curto Prazo	714	784	1,339	1,427	1,217
Outros Passivos, Curto Prazo	178	295	200	390	420
<b>Passivo Corrente</b>	<b>893</b>	<b>1,079</b>	<b>1,540</b>	<b>1,817</b>	<b>1,636</b>
Depósitos a Prazo Fixo, Longo Prazo	-	-	-	-	-
Obrigações, Longo Prazo	945	2,617	2,382	3,025	4,656
Quase-capital	-	-	-	-	-
Outros Passivos, Longo Prazo	314	508	670	640	757
<b>Total Passivo</b>	<b>2,151</b>	<b>4,204</b>	<b>4,591</b>	<b>5,481</b>	<b>7,050</b>
<b>PATRIMÔNIO</b>					
Capital	513	689	663	712	759
Ganhos (Perdas) Período	414	606	604	622	890
Resultado de Exercícios Anteriores	1,649	2,771	2,977	3,583	4,190
Outras Contas de Capital	94	127	122	131	140
<b>Total Patrimônio</b>	<b>2,670</b>	<b>4,192</b>	<b>4,366</b>	<b>5,048</b>	<b>5,979</b>
<b>Total Passivo e Patrimônio</b>	<b>4,822</b>	<b>8,396</b>	<b>8,958</b>	<b>10,529</b>	<b>13,029</b>
Fonte dos Estados Financeiros:	Balancos Auditados	Balancos Auditados	Relatórios de gestão	Balancos Auditados	Relatórios de gestão

Estado de Resultados (US\$'000)	Jan-08	Jan-09	Jul-09	Jan-10	Jul-10
	-	-	-	-	-
<b>Para os períodos:</b>	<b>Dez-08</b>	<b>Dez-09</b>	<b>Jun-10</b>	<b>Dez-10</b>	<b>Jun-11</b>
Ingressos de Juros e Comissões	1,856	3,077	3,379	3,706	4,523
<i>Juros Percebidos</i>	1,856	3,077	3,379	3,706	4,523
<i>Juros Devengados</i>	-	-	-	-	-
Despesas de Juros e Comissões	204	389	481	515	590
<b>Ingresso Financeiro Líquido</b>	<b>1,652</b>	<b>2,689</b>	<b>2,898</b>	<b>3,191</b>	<b>3,933</b>
Provisão para Empréstimos Duvidosos	64	128	117	93	153
<b>Ingresso Financeiro, Depois de Provisão</b>	<b>1,588</b>	<b>2,560</b>	<b>2,782</b>	<b>3,097</b>	<b>3,780</b>
Despesas Operacionais	1,187	1,895	2,131	2,464	2,859
<i>Pessoal</i>	787	1,218	1,401	1,604	1,870
<i>Outras Despesas Operacionais</i>	400	677	730	860	989
<b>Ingresso Líquido de Operações</b>	<b>401</b>	<b>665</b>	<b>651</b>	<b>634</b>	<b>921</b>
Outros Ingressos	86	54	75	128	138
<i>Ingressos de Investimentos</i>	48	22	46	98	103
<i>Outros Ingressos Não Extraordinários</i>	38	32	29	30	35
Outras Despesas	73	113	122	139	168
<i>Ajuste pelo Efeito de Inflação</i>	-	-	-	-	-
<i>Outras Despesas Não Extraordinárias</i>	73	113	122	139	168
<b>Ingressos Não Operacionais Líquidos</b>	<b>414</b>	<b>606</b>	<b>604</b>	<b>622</b>	<b>890</b>
Extraordinários	-	-	-	-	-
<i>Ingressos Extraordinários</i>	-	-	-	-	-
<i>Despesas Extraordinárias</i>	-	-	-	-	-
<b>Resultado Antes de Impostos</b>	<b>414</b>	<b>606</b>	<b>604</b>	<b>622</b>	<b>890</b>
Impostos	-	-	-	-	-
<b>Resultado</b>	<b>414</b>	<b>606</b>	<b>604</b>	<b>622</b>	<b>890</b>
Fonte dos Estados Financeiros:	Balanços Auditados	Balanços Auditados	Relatórios de gestão	Balanços Auditados	Relatórios de gestão

TABELA DE COMPARAÇÕES AJUSTADA (US\$'000)	COM BASE EM 50 INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇAS DA AMÉRICA LATINA					
	LIMITE SUPERIOR	1º QUARTIL	MÉDIA	MEDIANA	3º QUARTIL	LIMITE INFERIOR
<b>Período: Dezembro 2010</b>						
<b>General</b>						
Carteira Bruta (US\$'000)	\$560,180	\$133,509	\$91,885	\$30,141	\$9,818	\$1,056
<i>Câmbio Anual de Carteira Bruta</i>	190.1%	40.4%	32.6%	27.5%	20.7%	-34.8%
Número de Empréstimos Vigentes	363,821	89,315	66,826	34,710	13,006	1,538
<i>Câmbio Anual em Número de Empréstimos Vigentes</i>	115.4%	20.9%	17.2%	12.9%	4.9%	-24.5%
Número de Prestatários	352,592	79,082	60,421	32,293	12,900	1,519
<i>Câmbio Anual em Número de Prestatários</i>	115.4%	21.9%	18.4%	13.2%	3.2%	-24.4%
Saldo Médio de Prestatários - Montantes em Unidades	\$173	\$506	\$1,424	\$1,136	\$2,293	\$4,061
Depósitos	\$494,819	\$37,857	\$51,069	\$0	\$0	\$0
<b>Indicadores de Productividade</b>						
Número de Prestatários por Oficial de Crédito	695	285	242	216	147	89
Número de Prestatários / Total Pessoal	347	131	109	87	68	42
Despesa de pessoal / Carteira bruta média	5.3%	7.8%	14.1%	11.3%	16.2%	39.2%
Oficiais de crédito / Total pessoal	64.5%	51.8%	45.8%	45.0%	39.6%	25.2%
Salário variável / Salário base	139.0%	58.1%	40.1%	30.3%	18.0%	0.0%
Pessoal com < 12 meses na empresa	2.2%	24.8%	33.3%	31.6%	38.9%	76.8%
<b>Profundidade</b>						
Montante de Novos Empréstimos (US\$)	\$238	\$451	\$1,252	\$979	\$1,782	\$5,071
Média de Crédito /GNI per capita	3%	14%	42%	35%	60%	173%
Média de Crédito /GNI per capita 40% mais pobre	19%	72%	108%	84%	148%	207%
Valor Médio de 50% de créditos menores	\$326	\$428	\$970	\$565	\$938	\$3,378
Porcentagem de empréstimos < US\$500 (%)	83%	49.1%	34.5%	31.2%	16.0%	0.0%
Porcentagem de empréstimos < US\$1,000 (%)	99%	76.1%	53.5%	56.0%	34.3%	4.6%
Saldo de Carteira com empréstimos < US\$500 (%)	68.0%	19.2%	13.8%	4.4%	1.6%	0.0%
Saldo de Carteira com empréstimos <US\$1,000 (%)	100.0%	42.1%	29.8%	17.5%	5.3%	0.5%
Porcentagem de clientes mulheres	98%	68.8%	59.0%	56.5%	45.1%	27.6%
Porcentagem de clientes em zonas rurais	100%	59.0%	37.3%	32.7%	14.6%	0.0%
Porcentagem de empréstimos com garantias não tradicionais	100%	100.0%	68.5%	81.0%	42.1%	0.0%
<b>Responsabilidade</b>						
Retenção de Clientes	99%	73.1%	63.2%	65.3%	52.5%	33.6%
Rotação de empregados	2%	17.7%	32.9%	32.0%	42.9%	83.0%
Rotação de Agentes de Crédito	2%	22.2%	40.4%	37.5%	50.4%	109.6%
<b>Eficiência, custo e sustentabilidade</b>						
Despesas de operação / Carteira bruta média	9.4%	13.4%	24.8%	19.7%	27.6%	98.7%
Despesas de operação por Cliente (US\$)	\$64	\$136	\$242	\$225	\$313	\$682
EIR (Tasa de Interés) para créditos US\$500	24.8%	41.2%	64.5%	61.1%	74.3%	152.2%
Ingresso líquido / Patrimônio médio (ROE)	37.2%	15.9%	5.9%	8.4%	1.5%	-89.9%
Ingresso líquido / Ativo médio (ROA)	12.7%	3.6%	1.7%	1.8%	0.7%	-11.1%
Margem Operacional	14.1%	5.9%	3.2%	2.6%	0.8%	-13.1%
Rendimento de Carteira	133.3%	44.2%	38.7%	34.8%	26.4%	18.3%
Carteira em Risco / Carteira Bruta	0.2%	2.3%	5.3%	5.5%	7.3%	15.0%
Penalidades / Carteira bruta	0.0%	0.9%	2.7%	1.3%	2.3%	31.3%

## ANEXO 1 – MicroRate: Tabela Qualificação Social

<p><b>Qualificação Social</b></p> <p>☆☆☆☆☆</p>	<p>Mede o retorno social de um investimento em uma IMF através da avaliação de seu Resultado e Compromisso Social.</p>
<p><b>Resultado Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Excelente</i></li> <li>• <i>Bom</i></li> <li>• <i>Moderado</i></li> <li>• <i>Fraco</i></li> </ul>	<p>A IMF é qualificada em função de seus resultados sociais, do enfoque de pobreza de seu nicho microfinanceiro objetivo, do custo e eficiência de seus serviços, de sua responsabilidade social e do cumprimento de sua missão social.</p>
<p><b>Compromisso Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Excelente</i></li> <li>• <i>Bom</i></li> <li>• <i>Moderado</i></li> <li>• <i>Fraco</i></li> </ul>	<p>Mede o enfoque social de uma IMF e avalia a probabilidade de que se desvie de sua missão social no futuro.</p>

<p><b>Qualificação de Desempenho</b></p> <p><math>\alpha, \beta, \gamma</math></p>	<p>Uma <b>qualificação de desempenho</b> avalia uma instituição com as melhores práticas em microfinanças, levando em conta aspectos financeiros, operacionais e estratégicos. Particularmente, mede-se o nível de eficiência e eficácia, o nível e manejo de riscos e a perspectiva de instituição a futuro.</p>
--	---



---

**Equipe de Analistas**

Akemi Kanashiro | Akemi@MicroRate.com

Pamela Gómez | Pamela@MicroRate.com

---

**Contato**

**MicroRate Latino América & El Caribe**

Calle Armando Blondet 261

San Isidro, Lima 27

Peru

Tel. +51 (1) 628-7054

**Escritório Principal**

1901 N. Moore Street, Suite 1004

Arlington, Virginia 22209

United States

Tel. +1 (703) 243-5340

**MicroRate África, Leste Europeu, & Oriente Médio**

10, Rue Ibnou Al Arif

20 100 Casablanca

Maroc

Tel. +212 (0)5 22 25 73 18

---

[info@MicroRate.com](mailto:info@MicroRate.com) | [www.MicroRate.com](http://www.MicroRate.com)

**Copyright © 2011 MicroRate Inc.**

Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização da MicroRate Inc. A qualificação outorgada não acarreta recomendação para comprar, vender ou manter valores e/ou instrumentos da entidade qualificada.