



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAQUEL MELO DE ALMEIDA

BANCOS COMUNITÁRIOS, MOEDAS SOCIAIS DIGITAIS E INCLUSÃO
FINANCEIRA: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PRESSÕES INSTITUCIONAIS E
DA MODELAGEM SOCIAL DA TECNOLOGIA

Brasília, 2019



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAQUEL MELO DE ALMEIDA

BANCOS COMUNITÁRIOS, MOEDAS SOCIAIS DIGITAIS E INCLUSÃO
FINANCEIRA: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PRESSÕES INSTITUCIONAIS E
DA MODELAGEM SOCIAL DA TECNOLOGIA

Dissertação de Mestrado em
Administração do Programa de Pós-
graduação em Administração da
Universidade de Brasília (PPGA/UnB)

Orientador: Prof. Dr. Diego Mota Vieira

Brasília, 2019

RAQUEL MELO DE ALMEIDA

BANCOS COMUNITÁRIOS, MOEDAS SOCIAIS DIGITAIS E INCLUSÃO
FINANCEIRA: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PRESSÕES INSTITUCIONAIS E DA
MODELAGEM SOCIAL DA TECNOLOGIA

Dissertação de Mestrado em
Administração do Programa de Pós-
graduação em Administração da
Universidade de Brasília (PPGA/UnB)

Aprovada em: Brasília, 14 de março de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego Mota Vieira

Presidente – PPGA/UnB

Prof. Dr. Martin Jayo

Examinador externo – EACH/USP

Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes

Examinador interno – PPGA/UnB

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à natureza, por permitir nossa existência neste espaço que estamos sempre tentando modificar, muitas vezes nos esquecendo de que ela não existe para nos servir, mas que, pelo contrário, nós é que fazemos parte dela e, como seres ativos na alteração dos rumos desse planeta não por acaso chamado Terra, temos a responsabilidade de preservá-la.

A todos aqueles que me ajudaram nessa jornada: aos colegas do trabalho, tanto na preparação para o afastamento quanto durante o curso; aos colegas da pós por compartilharem momentos de sofrimento e de celebração; aos amigos e à família pela compreensão sobre minha ausência neste período; e especialmente à minha irmã que sempre contribui com sua expertise linguística.

Ao Banco Central do Brasil, por permitir que eu usufruísse da imersão necessária para a consecução do trabalho através do Programa de Pós-Graduação.

A todos os entrevistados: beneficiários, comerciantes, funcionários do Banco Mumbuca e em especial a Joaquim Melo, que me concedeu a oportunidade de fazer esta pesquisa sobre o que acredito ser uma parte importante de seu legado.

À banca de defesa, que foi a mesma de qualificação e naquele momento proporcionou reflexões importantes para a condução do trabalho, assim como indicações de leitura que se incorporaram ao texto final.

A todos os inconformados com as mazelas do mundo que dedicam suas vidas para pensar e construir caminhos melhores para todos, principalmente para os mais vulneráveis, e entre essas pessoas inconformadas um agradecimento especial aos pesquisadores que serão citados no decorrer do trabalho por terem sido valiosos para mim.

Gostaria até de agradecer àqueles que me fizeram passar por experiências dolorosas no meio do caminho por me mostrar que seguir o coração às vezes não é tão simples quanto parece, mas que isso é igualmente fonte de aprendizado e de fortalecimento.

Sou eternamente grata pelo excelente trabalho de orientação de prof. Diego Mota Vieira, que sabe ser rigoroso e sensível ao mesmo tempo, o que o torna, para mim, uma referência de conduta a ser seguida na academia.

Por fim, gostaria de agradecer principalmente a duas mulheres incríveis que estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis. Mainha e Márcia, o que eu faria sem a ajuda de vocês?

*O próprio gesto da pesquisa demonstra ser ele
ato humano: ato de quem deseja e sofre. Não se
pode pesquisar sem desejar nem sem sofrer.*

(Vilém Flusser)

RESUMO

A inclusão financeira tem sido vista, muitas vezes, como um elemento crítico em políticas de redução de pobreza e crescimento econômico. Entretanto, somente o acesso e uso de serviços financeiros não garante melhoria no bem-estar das pessoas, devendo haver também qualidade no uso desses serviços. Neste sentido, o trabalho desenvolvido pelos Bancos Comunitários ganha destaque por operar numa dinâmica que considera a importância de todas essas dimensões, atuando especificamente na qualidade do uso desses serviços através da educação financeira e da economia solidária. Ademais, a recente implementação de moedas sociais digitais pelos Bancos Comunitários, derivada da mudança pela qual o mundo está passando em relação ao uso de tecnologias móveis, indica que essas organizações estão buscando novos caminhos para aumentar o impacto do trabalho que já desenvolvem. Esta dissertação tem como principal objetivo, portanto, analisar o processo de institucionalização dos Bancos Comunitários como promotores de inclusão financeira, considerando para isto as estratégias empreendidas por essas organizações frente às pressões institucionais que são exercidas sobre elas, com especial atenção ao processo de implementação de mudanças por tecnologias de informação e comunicação (TICs) na modelagem social da tecnologia. Para tanto, realizou-se um estudo de caso com o Banco Mumbuca, localizado no município de Maricá-RJ, por ser atualmente o Banco Comunitário que mais movimenta uma moeda social digital. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e estruturadas, além da coleta de documentos escritos e não escritos, tais como leis, normas, documentários, entre outros, todos alvos de análise de conteúdo. Os principais achados sugerem que a recente adoção da moeda social digital, atrelada aos valores solidários dos Bancos Comunitários, aumenta o potencial de promoção de inclusão financeira nas comunidades onde eles se estabelecem, porém traz desafios relacionados à utilização de TICs.

Palavras-chave: institucionalismo; modelagem social da tecnologia; moeda social digital; bancos comunitários; inclusão financeira.

ABSTRACT

Financial inclusion has often been seen as a pivotal element in policies dealing with poverty reduction and economic growth. However, the access to financial services and their use alone does not guarantee improvement in a society's well-being. Quality must also be guaranteed in the use of these services. In this sense, the work developed by the Community Banks stands out by working in a dynamic that considers the importance of each of these dimensions, acting specifically on the quality of these services usage through financial education and solidarity economy. In addition, the recent implementation of digital social currencies by Community Banks, that comes from the change the world is going through regarding the use of mobile technologies, indicates that these organizations are looking for new ways to increase the impact of the work they already do. Therefore, this dissertation has as main goal to analyze the process of institutionalisation of Community Banks as promoters of financial inclusion, considering the strategies undertaken by these organizations face to the institutional pressures that are exerted on them, with special attention to the process of implementation of changes by information and communication technologies (ICTs) in the social shaping of technology. For that, a case study was carried out with Banco Mumbuca, located in the city of Maricá-RJ, because it is currently the Community Bank that most moves a digital social currency. Semi-structured and structured interviews were conducted, as well as the collection of written and non-written documents, such as laws, norms, lawsuits, documentaries, among others, studied here through content analysis. The main findings suggest that the recent adoption of the digital social currency, coupled with the solidarity values of the Community Banks, increases the potential for promoting financial inclusion in the communities where they are established, even though it presents challenges related to the use of ICTs.

Keywords: institutionalism; social shaping of technology; digital social currency; community banks; financial inclusion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Quantidade de pontos de atendimento no Brasil por tipo de instalação	17
Figura 2. Quantidade de transações financeiras por canal presencial e não presencial	18
Figura 3. Inadimplência por faixa de renda	20
Figura 4. Esquematização da pesquisa	41
Figura 5. O modelo conceitual de estrutura de implementação de mudanças por TICs	55
Figura 6. Relações entre pressões institucionais, estratégias organizacionais, implementação de TICs e objetivo social	57
Figura 7. Localização geográfica de Maricá-RJ	75
Figura 8. Municípios que mais receberam royalties per capita nos últimos 10 anos	76
Figura 9. Distritos de Maricá-RJ	77
Figura 10. Exemplos de serviços e comércios que aceitam a moeda mumbuca	84
Figura 11. Circulação da moeda social digital no modelo baseado em máquinas POS	87
Figura 12. Circulação da moeda social digital com a plataforma <i>e-dinheiro</i>	89
Figura 13. Principais relações identificadas entre pressões institucionais, estratégias organizacionais, implementação de TICs e objetivo social	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais conceitos utilizados na pesquisa	42
Quadro 2. Respostas estratégicas dos empreendedores institucionais	46
Quadro 3. Estratégias de produção, distribuição e marketing	49
Quadro 4. Estratégias de varejo e precificação	50
Quadro 5. Estratégias de negócios transversais	51
Quadro 6. Lista dos entrevistados	67
Quadro 7. Resumo dos procedimentos a serem adotados na construção da pesquisa	68
Quadro 8. Categorias e subcategorias das estratégias organizacionais para análise definidas <i>a priori</i>	69
Quadro 9. Categorias da modelagem social da tecnologia para análise definidas <i>a priori</i>	70
Quadro 10. Percepções dos usuários (beneficiários e comerciantes)	91
Quadro 11. Estratégias e táticas identificadas do Banco Mumbuca	103
Quadro 12. Antecedentes institucionais e respostas estratégicas encontradas	108
Quadro 13. Estratégias do Banco Mumbuca voltadas para mercados inclusivos	112
Quadro 14. Análise conceitual aplicada ao Banco Mumbuca e à moeda mumbuca	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- Abep – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANP – Agência Nacional de Petróleo
- ATM – Automatic Teller Machine
- BCB – Banco Central do Brasil
- CCS – Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional
- Cetic.br – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação
- CMN – Conselho Monetário Nacional
- DOC – Documento de Ordem de Crédito
- FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- LET – Local Exchange Trading System
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- NFC – Near Field Communication
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONG – Organização Não Governamental
- OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
- PA – Posto de Atendimento
- PAE – Posto de Atendimento Eletrônico
- PIB – Produto Interno Bruto
- POS – Point of Sale
- PRBC – Programa Renda Básica de Cidadania
- PRM – Programa Renda Mínima
- RBBC – Rede Brasileira de Bancos Comunitários
- RCF – Relatório de Cidadania Financeira
- RIF – Relatório de Inclusão Financeira
- SEL – System d'Échange Local

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SGS – Sistema Gerenciador de Séries Temporais

SPC – Sistema de Proteção ao Crédito

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

TED – Transferência Eletrônica Disponível

WID – World Inequality Database

SUMÁRIO

RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Problema de pesquisa.....	23
1.3 Objetivos.....	23
1.4 Justificativa	24
2 REFERENCIAL.....	27
2.1 O conceito de inclusão financeira.....	27
2.1.1 <i>Tecnologia e educação na inclusão financeira</i>	29
2.2 Conceito de economia solidária	34
2.2.2 <i>Os Bancos Comunitários</i>	38
2.3 Esquematização da pesquisa.....	40
2.4 Pressões Institucionais e Estratégias Organizacionais de Iniciativas Inclusivas	42
2.5 Estrutura de implementação de mudanças por TICs	52
2.5.1 <i>Teoria da estruturação e visão estruturacionista da tecnologia</i>	53
2.5.2 <i>Abordagens construtivistas e modelagem social da tecnologia</i>	54
2.5.3 <i>Contextualismo</i>	55
2.6 Operacionalização da pesquisa.....	57
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	58
3.1 Delineamento da pesquisa.....	58
3.1.1 <i>Estudo de caso</i>	59
3.2 Estratégias para a coleta e análise de dados.....	61
3.2.1 <i>Coleta de dados</i>	62
3.2.1.1 <i>Pesquisa documental</i>	63
3.2.1.2 <i>Observação direta</i>	64
3.2.1.3 <i>Entrevistas</i>	65
3.2.2 <i>Análise dos dados coletados</i>	67
4 APRESENTAÇÃO DO CASO	71
4.1 Os Bancos Comunitários.....	71
4.2 O Banco Mumbuca.....	74
5 ANÁLISE DO CASO.....	80
5.1 A percepção sobre o Banco Mumbuca	80
5.2 A percepção sobre a moeda mumbuca	84

5.3 A mudança de tecnologia	86
5.4 O MumbuCred.....	91
5.5 As ações sociais do Banco Mumbuca	94
5.6 Os programas sociais da Prefeitura de Maricá.....	95
6 DISCUSSÃO DO CASO.....	99
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
7.1 Contribuições teóricas.....	118
7.2 Contribuições práticas	120
7.3 Limitações da pesquisa.....	122
7.4 Sugestões de pesquisas futuras	122
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE A: Imagens	132
APÊNDICE B: Roteiros de entrevistas	136

1 INTRODUÇÃO

Nos países em desenvolvimento, a inclusão financeira tem sido tratada com prioridade devido ao reconhecimento de sua importância como elemento crítico em políticas de redução de pobreza e crescimento econômico (Diniz, Birochi, & Pozzebon, 2012; Bisht & Mishra, 2016). De acordo com pesquisas realizadas recentemente, há um entendimento da relação direta entre inclusão financeira e bem-estar social (Demirgüç-Kunt & Klapper, 2013; Suri, Jack & Stoker, 2012; Jacobsen, 2012; Fang, Russell & Singh, 2014).

Apesar do reconhecimento da importância da inclusão financeira, o banco de dados Global Findex¹ mostra que o número de adultos com algum tipo de conta em instituições financeiras ou nas chamadas *fintechs* foi em 2011 de 51%, passando para 62% em 2014 e para 69% em 2017 (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, Ansar & Hess, 2017). A magnitude desse problema está relacionada a falhas de mercado que atingem os grupos mais vulneráveis, principalmente mulheres e pobres (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer & Oudheusden, 2015). De fato, países como Camboja, República Dominicana do Congo, Guiné, Quirguistão, Turquemenistão e Iemen apresentavam em 2015 mais de 95% de sua população adulta ainda desbancarizada (Demirgüç-Kunt et al, 2015).

No Brasil, a taxa de bancarização², ou seja, de pessoas com mais de 15 anos com CPF ativo no Banco Central do Brasil (BCB), tem se mantido estável desde 2015, depois de uma trajetória de crescimento consistente nos anos anteriores, passando de 60,8% em 2005 para 86% em 2015 e variando menos de 1% desde então (Banco Central do Brasil, 2015; Banco Central do Brasil, 2018). Apesar disso, o relatório Global Findex apontou que, em 2014, apenas 68,1% dos adultos movimentaram ou tinham algum saldo em suas contas (Demirgüç-Kunt et al., 2015), enquanto 84,5% dos adultos tinham alguma conta no Sistema Financeiro Nacional (SFN) (Banco Central do Brasil, 2015). Essa diferença deve ser considerada na discussão sobre inclusão financeira, pois não é irrelevante a parcela da população que não faz uso de serviços financeiros mesmo tendo contas ativas no SFN.

¹ Banco de dados levantado pelo grupo de pesquisa do Banco Mundial que mapeia a inclusão financeira em 144 economias, apresentando indicadores de posse de conta, desbancarizados, pagamentos, uso de contas, poupança, crédito e resiliência. O último relatório também considerou os dados das *fintechs*, como uso de celulares e internet para realizar transações financeiras. Disponível em <https://globalfindex.worldbank.org>.

² É comum o uso do termo bancarização para se referir aos adultos com relacionamento bancário. A informação é obtida a partir do Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional (CCS) e da base da Receita federal, usada para estabelecer o corte de idade. Somente um CPF é considerado, mesmo que o cliente possua mais de um relacionamento bancário, e não são considerados os clientes que possuam apenas operações de crédito.

Em resposta às desigualdades regionais, uma alternativa de economia solidária foi desenvolvida no Brasil e se tornou conhecida mundialmente por promover a inclusão financeira e o desenvolvimento local de comunidades carentes: os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (Menezes, 2007; Rigo & França Filho, 2017), a partir daqui denominados apenas Bancos Comunitários³. Em 2014, o Instituto Banco da Periferia, coordenador da Rede Brasileira de Bancos Comunitários (RBBC), implementou o conceito de uma moeda social digital, uma moeda com circulação restrita transacionada exclusivamente através de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e com seu uso voltado para o desenvolvimento local.

Inicialmente a tecnologia possibilitava a utilização da moeda social via cartões magnéticos e máquinas conhecidas como POS, sigla referente ao termo Point of Sale, de forma similar à utilização de um cartão de débito. Mais recentemente foi desenvolvida uma plataforma denominada *e-dinheiro*, passando os cartões a serem baseados na tecnologia Near Field Communication (NFC) a serem reconhecidos diretamente pelo aplicativo *e-dinheiro* instalado nos *smartphones* em substituição às máquinas POS. Com a mudança de tecnologia, além do uso da moeda social pelo cartão NFC em substituição ao magnético, as transações também podem ser feitas diretamente entre as contas digitais, se aproximando ao conceito de *mobile money*. A plataforma foi desenvolvida e está sendo aperfeiçoada priorizando seu uso por *smartphones*, mas também se estruturando para possibilitar operações através de celulares convencionais e também por *web banking*.

Este estudo pretende se aprofundar no entendimento de como tem ocorrido o processo de institucionalização dos Bancos Comunitários a partir do uso da moeda social digital e em compreender que medidas estão sendo tomadas pelos envolvidos na gestão dessas organizações em relação às novas tecnologias adotadas na perspectiva da inclusão financeira. Para tanto, o processo de institucionalização será analisado com base nas respostas organizacionais frente às pressões institucionais (Oliver, 1991), aliado às estratégias voltadas para mercados inclusivos (Mendoza & Thelen, 2008). Dessa forma, além de olhar para as estratégias estabelecidas a partir da visão dos gestores, é necessário se atentar para como tem se dado a percepção da população

³ Tanto a literatura quanto as próprias organizações hora se utilizam do termo Banco Comunitário de Desenvolvimento hora do termo Banco Comunitário. A opção por usar o termo Banco Comunitário surge da possibilidade de subdivisão destes em duas categorias: uma se referindo às organizações que se utilizam somente da moeda social em papel, que seriam os Bancos Comunitários de Desenvolvimento, e outra se referindo àquelas que utilizam a moeda em papel e a digital ou somente a digital, que seriam os Bancos Comunitários Digitais. Ao utilizar o termo Bancos Comunitários se considera todos os modelos dessas organizações. Essa possibilidade foi trazida em um dos e-mails trocados com o fundador do primeiro Banco Comunitário no Brasil e atual coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia, Joaquim Melo.

impactada pelas ações dos Bancos Comunitários sobre o papel dessas organizações em si e também sobre papel da moeda social digital dentro da comunidade.

Para isso, esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro voltado à introdução do assunto, que por sua vez traz a contextualização do tema e o problema de pesquisa, com a explicitação do objetivo geral e específicos. Em seguida, o capítulo 2 traz os principais conceitos e o arcabouço teórico que servirão como pilares para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo 3 são então apresentados os métodos de pesquisa e as estratégias de coleta e análise de dados. Posteriormente, o capítulo 4 apresenta o caso estudado para que no capítulo 5 se faça a análise deste apoiada nos dados coletados. Finalmente, o capítulo 6 se dedica à discussão do caso com base na teoria anteriormente exposta e o capítulo 7 às considerações finais.

1.1 Contextualização

Há uma preocupação crescente com a inclusão financeira na contemporaneidade que resultou, em 2011, na assinatura da Declaração de Maia por dezessete países em desenvolvimento durante o *Global Policy Forum*, em Riviera Maia, no México.⁴ Na ocasião, os países se comprometeram a implementar diversas medidas voltadas a tornar os serviços financeiros acessíveis às mais de 2,5 bilhões de pessoas no mundo que viviam à margem do sistema financeiro. O Brasil, por meio do Banco Central do Brasil (BCB), realiza o trabalho de acompanhamento do nível de inclusão financeira, assim como empreende atividades em conjunto com outros órgãos para aumentar o acesso e melhorar a qualidade do uso dos serviços financeiros pela população.

Alguns exemplos das atividades realizadas pelo Banco Central junto a outros órgãos são o Fórum de Cidadania Financeira, que até o momento já contou com quatro edições, promovendo a discussão entre atores que se destacam nas áreas correlatas à cidadania financeira, como inclusão ou educação financeira, e a semana de Educação Financeira, que em 2018 teve sua quinta edição com atividades diversas relacionadas à educação financeira em várias cidades do país. Além disso, políticas públicas também vêm sendo desenhadas pelos diversos órgãos competentes para melhorar a inclusão financeira da população, como as normas que regulamentam as atividades dos correspondentes bancários, a Resolução nº 3.919, de 25 de

⁴ Recuperado em 20 de março, 2018, de <https://www.afi-global.org/>.

novembro de 2010, que dispõe sobre cobrança de tarifas e prevê gratuidade em contas de serviços chamados essenciais, e mais recentemente com duas normas que merecem destaque por serem centrais na construção de um marco regulatório que trata das iniciativas de inclusão financeira que vem utilizando as TICs para oferecer serviços financeiros: a Lei nº 12.865 e a Resolução nº 4.656.

A Lei nº 12.865, de 9 de outubro de 2013, permitiu que outras organizações, principalmente ligadas às TICs, ofertassem alguns tipos de serviços financeiros para além dos possíveis pelos correspondentes bancários, contribuindo para a quebra do oligopólio do sistema bancário nesta seara. Também relacionada às tecnologias móveis e ao seu potencial de proporcionar a ampliação do acesso e uso de serviços financeiros foi publicada a Resolução nº 4.656, em 26 de abril de 2018, que regulamentou parte das ações protagonizadas pelas chamadas *fintechs*, ampliando o escopo de organizações que compõem o Sistema Financeiro Nacional.

Como uma forma de comparar as políticas entre países, desde 2015 o Instituto Brookings avalia a inclusão financeira de países em desenvolvimento através de quatro dimensões: o comprometimento do país com o assunto, a capacidade móvel, o ambiente regulatório e a adoção de serviços financeiros tradicionais e digitais.⁵ O Brasil, na pesquisa realizada em 2017, avançou uma posição em relação à 2016 e ficou com o segundo lugar na pontuação geral, atrás somente do Quênia, que permanece em primeiro lugar desde 2015. Boa parte deste sucesso se deve aos correspondentes bancários, uma inovação que foi primeiramente regulamentada em 1973 através da Circular nº 220 do Banco Central do Brasil. A ampla utilização desse modelo de negócio, entretanto, se deu a partir dos anos 1999 e 2000, com a expansão do rol de serviços autorizados a partir das Resoluções ns. 2.640, de 25 de agosto de 1999 e 2.707, de 30 de março de 2000, ambas do Conselho Monetário Nacional (CMN). As novas resoluções permitiram tanto a expansão dos tipos de serviços que poderiam ser feitos quanto a contratação de estabelecimentos comerciais por um maior número de instituições bancárias (Jayo, 2010).⁶ Posteriormente, a Resolução nº 3.156, de 17 de dezembro de 2003 ampliou a possibilidade de contratação de correspondentes para outros tipos de instituições

⁵ O Instituto Brookings é uma organização de políticas públicas sem fins lucrativos com sede na cidade de Washington, capital dos Estados Unidos. Recuperado em 5 de fevereiro, 2018, de https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2017/08/fdip_20170831_project_report.pdf.

⁶ Instituições bancárias são aquelas que recebem depósito à vista e têm permissão limitada para multiplicar moeda. Ex: bancos múltiplos e comerciais.

financeiras.^{7 8} Hoje a regulamentação dos correspondentes bancários está prevista na Resolução nº 3.954, de 24 de fevereiro de 2011, que revogou outras resoluções que surgiram nesse ínterim: as ns. 3.110, de 31 de julho de 2003, 3.156, de 17 de dezembro de 2003, e 3.654, de 17 de dezembro de 2008.

Apesar disso, percebe-se que a quantidade de pontos de atendimento⁹ vem diminuindo desde 2013, liderada pela diminuição da quantidade de correspondentes bancários a partir desta data, enquanto há uma relativa estabilidade na quantidade de postos de atendimento, de postos de atendimento eletrônico, de sedes e de agências (Figura 1)¹⁰. Este fato, visto isoladamente, pode sugerir que o acesso aos serviços financeiros vem diminuindo desde 2013.

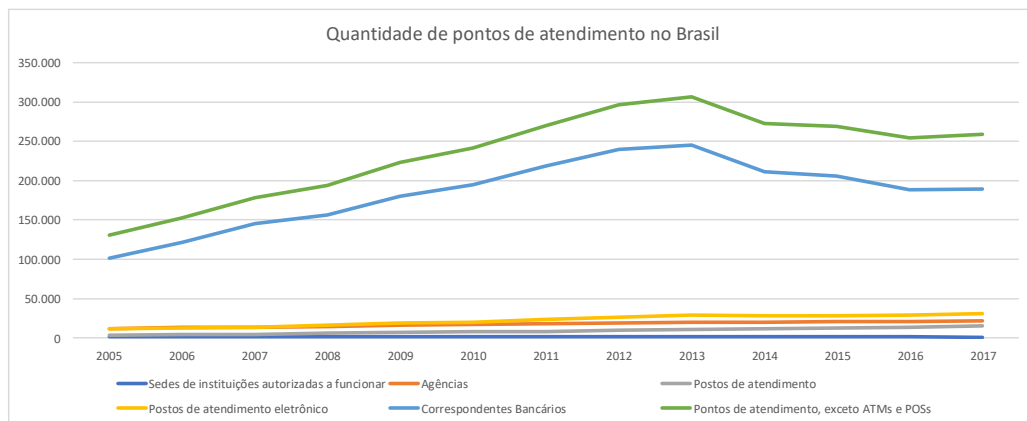


Figura 1 - Quantidade de pontos de atendimento no Brasil por tipo de instalação

Nota: elaborada pela autora a partir do Sistema Gerenciador de Séries Temporais (SGS), disponível em <https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>.

Entretanto, a diminuição na quantidade de pontos de atendimento não tem implicado em diminuição do uso dos serviços financeiros, pois enquanto a quantidade de transações financeiras através dos canais de atendimento presenciais vem se mantendo relativamente

⁷ Instituições financeiras englobam, além das instituições bancárias, as que não recebem depósitos à vista, mas operam com ativos não monetários (ações, CDB, títulos, etc). Ex: corretoras, bancos de investimento, sociedades de arrendamento mercantil, etc.

⁸ Mais informações sobre a composição do Sistema Financeiro Nacional em <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp>. Acessado em 5/4/2018.

⁹ Os pontos de atendimento são compostos por: a) Sedes (nos casos em que elas próprias prestem serviços aos usuários); b) Agências; c) Postos de Atendimento (PAs) - são dependências subordinadas à agência ou à sede da instituição, destinadas ao atendimento ao público no exercício de uma ou mais de suas atividades, podendo ser fixo ou móvel; d) Postos de Atendimento Eletrônicos (PAEs) - ATMs (sigla correspondente a Automatic Teller Machine, caixas de atendimento) - vários ATMs podem se situar em somente um PAE; e) Correspondentes Bancários; e f) Points of Sale (POSs) e ATMs individuais.

¹⁰ As ATMs e os POSs não foram considerados por representarem números muito elevados em relação aos demais pontos de atendimento, visto que um único correspondente bancário pode utilizar vários POSs ou um único posto de atendimento eletrônico pode conter vários ATMs. Para fins de ilustração, em 2017 o número de unidades de POSs e ATMs eram, respectivamente, 4.739.069 e 175.580.

constante nos últimos anos, o uso pelos canais não presenciais está em pleno crescimento (Figura 2). Como todos os pontos de atendimento monitorados, inclusive os postos de atendimento eletrônico, são compostos por estruturas físicas, a diminuição da sua quantidade não tem resultado em diminuição do uso dos serviços financeiros, pois a dimensão física não captura o aumento do uso por canais não presenciais, ou seja, através de dispositivos móveis.

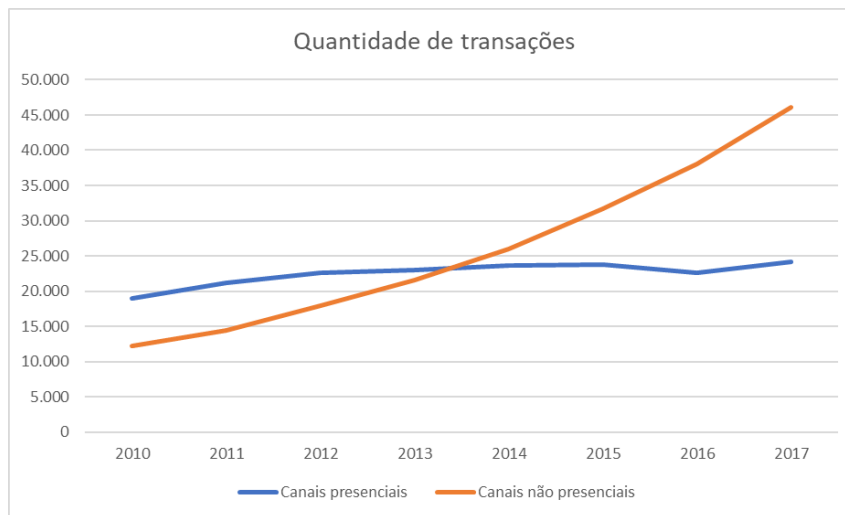


Figura 2 - Quantidade de transações financeiras por canal presencial e não presencial

Nota: elaborada pela autora a partir do Sistema Gerenciador de Séries Temporais (SGS), disponível em <https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>.

Além do uso e do acesso, deve-se compreender como as pessoas têm utilizado os serviços financeiros. Dessa maneira, o crédito tem sido utilizado como um indicador da qualidade do uso, visto que ele pode funcionar tanto como um impulsionador de desenvolvimento, quando bem utilizado, quanto como um inibidor de desenvolvimento, quando compromete a saúde financeira das famílias. O Relatório de Inclusão Financeira de 2015 trouxe que, com a expansão do acesso e do uso de serviços financeiros entre 2007 e 2014, o saldo de crédito para pessoa física nesse período aumentou de 15,9% para 25,6% do PIB (Produto Interno Bruto). Mais recentemente, os números trazidos pelo Relatório de Cidadania Financeira (RCF) de 2018, apresentam que, entre 2015 e 2017, o saldo de crédito aumentou para quase todas as faixas de renda, com exceção da mais alta, acima de 20 salários mínimos, que apresentou queda de 5,6%. Porém, como a metodologia do Banco Central mudou a partir de junho de 2016, reduzindo de R\$ 1.000,00 para R\$ 200,00 o valor das operações de crédito a serem informadas pelas instituições financeiras, é possível que para a faixa de renda mais baixa o saldo do crédito também tenha diminuído se desde 2015 estivesse sendo considerado o valor atual de R\$ 200,00. Tal suposição está baseada no fato de que, mesmo com a mudança de

metodologia, a evolução do saldo de crédito permaneceu quase constante no período considerado para essa primeira faixa de renda (Banco Central do Brasil, 2018).

Ainda sob a perspectiva de como tem se dado o uso dos serviços financeiros disponíveis, para além do montante considerado, vale se atentar quanto à composição dos tomadores de crédito. Sob este aspecto, o Relatório de Cidadania Financeira de 2018 mostra que a faixa mais concentradora de tomadores de crédito é aquela com renda entre um e dois salários mínimos, totalizando 32% de todos os tomadores. Um olhar mais cuidadoso, entretanto, verifica que apenas 41% da população nessa faixa têm operações de crédito, indicando uma penetração baixa quando comparada com as faixas seguintes. O que mais chama atenção, contudo, é a ínfima penetração de crédito para a faixa mais carente da população, aquela com renda de menos de um salário mínimo, com menos de 11% da população nessa faixa fazendo uso do crédito. Por último, vale destacar que há um padrão para todas as faixas de renda: quanto mais a renda sobe, mais se utiliza o crédito proporcionalmente, ou seja, maior a penetração do crédito (Banco Central do Brasil, 2018).

Não menos importante ao discorrer sobre a qualidade do uso é observar o nível de inadimplência dos tomadores de crédito. Desde 2015 a inadimplência vem diminuindo para todas as faixas de renda, com exceção, novamente, à primeira faixa de até um salário mínimo (Figura 3).¹¹ Este dado serve como um sinal de alerta quanto ao desequilíbrio financeiro crescente dessa população. Aqui vale novamente observar que há um padrão para todas as faixas de renda: quanto mais a renda sobe, menos se é inadimplente proporcionalmente, ou seja, se tem mais equilíbrio financeiro.

¹¹ A inadimplência é o resultado da divisão do somatório das operações com parcelas vencidas acima de noventa dias pelo somatório de todas as operações de crédito. (Banco Central do Brasil, 2018)

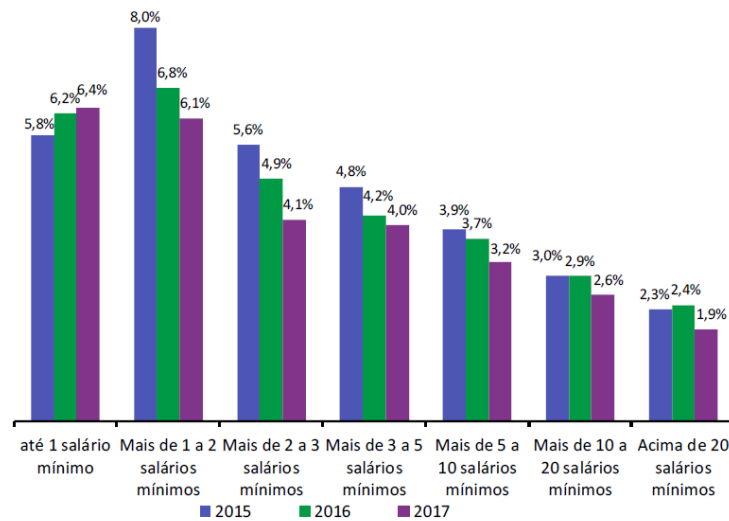


Figura 3 - Inadimplência por faixa de renda

Nota: recuperado de Relatório de Cidadania Financeira, de Banco Central do Brasil (2018), p. 36.

Ainda sobre a qualidade do uso de serviços financeiros, a falta de hábito de poupar é um problema amplamente conhecido no Brasil. Demirgüç-Kunt et al. (2017) mostram que em 2017 cerca de 32% dos brasileiros declararam ter poupado algum dinheiro nos últimos doze meses, melhorando o índice em relação à pesquisa de 2014 em quatro pontos percentuais, mas ainda abaixo da média dos países de renda *per capita* próximas a do Brasil, que foi de 43% em 2017. A partir de uma pesquisa contratada pelo BCB em 2014 para tentar entender melhor esse comportamento da população brasileira, 87% afirmaram que o principal motivo era a falta de dinheiro. Apesar da desigualdade de renda alarmante no país (Oxfam, 2018) e a consequente falta de dinheiro por grande parte da população, é possível que também haja outras razões para tal comportamento, como “cultura, educação, comunicação, vínculos de comunidade, instrumentos de poupança, *nudges*¹², entre outros” (Banco Central do Brasil, 2018, p. 39).

Ao mesmo tempo em que a quantidade de correspondentes bancários e de agências não estão mais apresentando crescimento (Banco Central do Brasil, 2018), a utilização de serviços financeiros através de dispositivos móveis está em plena expansão. De acordo com o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) a partir da pesquisa TIC Domicílios realizada anualmente, em 2017 mais de 92% dos domicílios brasileiros já contavam com pelo menos um celular ou *smartphone*.¹³ Porém, apesar do número

¹² Termo da Economia Comportamental que significa “dar um empurrãozinho” (de preferência para melhor) na direção de um maior bem-estar para todos. A intenção é a de facilitar a tomada de decisão em prol daquilo que teoricamente seria mais benéfico para a sociedade.

¹³ Recuperado em 14 de fevereiro, 2018, de <http://data.cetic.br/cetic/explore>.

significativo destes dispositivos móveis, apenas 61% dos domicílios estão conectados à internet, ou seja, aproximadamente 42 milhões de residências. Em 2016 esse número foi de 54%, equivalente a 36,7 milhões de residências, o que mostra um crescimento expressivo de um ano para o outro em torno de 13%.

Além disso, a pesquisa revela a desigualdade no acesso ao detectar que somente 42% dos usuários das classes D/E e 74% da classe C acessaram a internet nos últimos três meses, contra 89% e 96% das classes B e A, respectivamente. Contudo, o acesso à internet pela população das classes mais baixas vem crescendo num ritmo acelerado, como se verifica ao comparar os números de 2016 e 2017: houve uma variação positiva de 20% para a classe D/E e de 12% para a classe C – as classes A e B cresceram menos de 3% por já estarem em um patamar muito elevado de acesso. Nas áreas rurais, de mais difícil instalação de infraestrutura apropriada, as residências que contam com acesso à internet passaram de 26% em 2016 para 34% em 2017, apresentando, apesar da baixa penetração, um crescimento também expressivo de 30%.¹⁴

Outro dado que a pesquisa traz é que, em todas as classes sociais¹⁵, é através do *smartphone* que os indivíduos mais se conectam à internet¹⁶. A pesquisa levanta que mais 90% da população, independente da classe social, se conecta à internet por esses aparelhos. E esse número é elevado provavelmente porque o *smartphone* permite conexão mesmo que não se tenha uma assinatura de pacote de dados para isso, visto a possibilidade da utilização de redes de amigos, familiares, estabelecimentos privados ou mesmo de redes públicas.

Ainda de acordo com a TIC Domicílios 2017, apesar da ampla utilização da internet por intermédio dos aparelhos móveis por todos os indivíduos, como as pessoas os utilizam varia bastante conforme com a classe social. O uso destes dispositivos para serviços financeiros, por exemplo, apresenta números ainda bastante tímidos nas classes C, com 22%, e nas classes D/E, com 9%. Por outro lado, as classes A e B já tem apresentado um uso mais intenso do celular ou *smartphone* para realizar transações financeiras, chegando a 65% e 45%, respectivamente. Apesar disso, a variação entre os anos de 2016 e 2017 foi de aproximadamente -1%, 12,5%,

¹⁴ Esses dados se referem a qualquer tipo de acesso à internet, seja banda larga ou não.

¹⁵ As classes sociais utilizadas pelo Cetic.br neste levantamento foram definidas conforme classificação do Critério de Classificação Econômica Brasil de 2015, desenvolvido pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep).

¹⁶ O Cetic.br considera como usuário aquele que fez uso da internet pelo menos uma vez nos três meses que antecederam a coleta de dados.

22,22% e 50% para as classes A, B, C e D/E, indicando que a distância entre as classes em termos de uso do aparelho para serviços financeiros vem diminuindo.

Diante do elevado número de celulares e *smartphones* por todas as classes sociais e da constatação de que o uso da internet se dá principalmente através destes aparelhos, soluções de serviços financeiros estão sendo pensadas para proporcionar maior inclusão financeira a partir desta perspectiva. As falhas de mercado, entretanto, podem deixar a população pobre ainda mais vulnerável devido a informações imperfeitas e manipulação de preços (Mendoza e Thelen, 2008). É nesse contexto que se apresenta a relevância do trabalho realizado recentemente pelos Bancos Comunitários, que há pouco adotaram uma plataforma tecnológica que inclui um aplicativo que pode ser instalado em *smartphones* de variadas marcas e preços, além de também permitir algumas operações financeiras através de celulares convencionais, não dependendo da internet neste caso.

Além de estarem atentos à mudança que tem ocorrido em relação ao acesso e ao uso de dispositivos móveis e da internet para serviços financeiros, os Bancos Comunitários consideram tanto a perspectiva utilitarista da inclusão financeira, ao promover maior movimentação econômica na região em que se instalam, quando a perspectiva de função social, ao se colocar como mais uma ferramenta na busca pela diminuição da pobreza. Muitos indivíduos de baixa renda sofrem pela escassez de serviços financeiros oferecidos pelo Estado ou pela própria iniciativa privada que sejam especificamente voltados para eles (Müller, 2017), visto as prioridades das políticas públicas ou o fato da lucratividade muitas vezes não compensar o risco operacional e custo de manutenção de pontos de atendimento presenciais e não presenciais.

A utilização de serviços financeiros pelos dispositivos móveis, ou seja, *mobile banking*, pode ocasionar uma série de implicações para os usuários, variando desde o maior controle e conhecimento sobre as condições financeiras das famílias até o endividamento excessivo devido à assimetria de informação e permissividade das regras, dependendo de como estas sejam construídas. Há exemplos de ganhos de bem-estar decorrentes de alocações mais eficientes dos recursos através de *mobile banking*, como se deu com o M-PESA, no Quênia (Suri et al., 2012), mas também potencial de aumento do comprometimento da renda das famílias (Medeiros, 2017).

Em suma, devido ao amplo acesso aos dispositivos móveis por todas as classes sociais, ao crescente uso da internet pela população mais pobre, aliados à mudança no perfil de uso dos serviços financeiros que já se encontra em andamento, passando a serem utilizados

majoritariamente pelos canais não presenciais, se faz necessário estar alerta para uma possível criação de certas vulnerabilidades que podem afetar principalmente os mais pobres. A situação exige, no mínimo, atenção do Estado e capacidade de regular a matéria de forma que incentive as soluções inclusivas e desencoraje aquelas que possam aumentar ainda mais o endividamento e reduzir o nível de poupança já baixo da população mais vulnerável.

1.2 Problema de pesquisa

Um caminho de análise possível para compreender o papel dos Bancos Comunitários na promoção de inclusão financeira em comunidades onde se estabelecem passa por entender como tem acontecido o processo de institucionalização dessas organizações.

Desse modo, o problema de pesquisa é assim posto:

Como tem se dado o processo de institucionalização dos Bancos Comunitários como promotores de inclusão financeira?

De forma complementar, em que medida a adoção de tecnologias da informação e comunicação pode interferir nesse processo?

1.3 Objetivos

Uma vez formulada a pergunta de pesquisa, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar o processo de institucionalização dos Bancos Comunitários como promotores de inclusão financeira em comunidades onde se estabelecem. Ademais, com a recente adoção de moedas sociais digitais por essas organizações e mais recente ainda mudança de plataforma tecnológica que dá suporte às moedas sociais digitais, entende-se que estas inovações merecem atenção devido ao potencial que apresentam em interferir na maneira com que esses bancos atuam nas comunidades.

De forma a subsidiar a pesquisa em rumo ao objetivo geral para responder ao problema de pesquisa determinado, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

1. Realizar levantamento histórico da implantação dos Bancos Comunitários e de seu respectivo marco legal no Brasil.

2. Descrever como se dá a promoção de inclusão financeira pelos Bancos Comunitários.
3. Identificar fatores facilitadores e inibidores relacionados à adoção dos Bancos Comunitários pelas comunidades.
4. Analisar como tem ocorrido o processo de implementação das tecnologias de informação e comunicação associadas aos Bancos Comunitários.

1.4 Justificativa

Embora a humanidade tenha avançado muito em termos de ciência e tecnologia, principalmente depois da revolução industrial (Harari, 2017), o que tem possibilitado mais geração de riqueza a partir do desenvolvimento de redes complexas de colaboração (Hidalgo, 2015), muitos produtos derivados desse processo excluem parte da população dos avanços conquistados em vários níveis de exclusão. Uma das formas de exclusão que ainda pode ser percebida na sociedade contemporânea é a exclusão financeira, que se dá, na maior parte das vezes, pela falta de acessibilidade aos serviços financeiros ou pela falta de uma educação financeira básica (Demirgüç-Kunt & Klapper, 2013).

No mundo contemporâneo, estar excluído sistema financeiro pode implicar em restrições ao desenvolvimento das capacidades dos indivíduos conforme conceituadas por Sen (2010) e, no nível comunitário, pode resultar em pouco desenvolvimento da economia local (Menezes, 2007). Além disso, somente o acesso aos serviços financeiros não garante que a economia local se aqueça e haja melhoria na qualidade de vida dos indivíduos a partir do dinheiro que entra em determinada comunidade (Yunus & Jolis, 2000), podendo o dinheiro ser gasto em grande parte nos municípios mais desenvolvidos próximos a estas comunidades mais carentes (França Filho, Silva Júnior, & Rigo, 2012; Jayo, Pozzebon, & Diniz, 2009).

Vale também mencionar em que momento o mundo e o Brasil está passando em termos de desigualdade de renda e de capital, visto a relevância deste tema ao se considerar políticas de inclusão financeira. De acordo com Thomas Piketty vivemos um momento de desigualdade extrema que se sustenta sobretudo pela “eficácia das diversas justificativas para ela” (Piketty, 2014, p. 258), tornando socialmente aceitável, por exemplo, que menos de 10% da população mundial detenha mais de 85% da riqueza total (Credit Suisse, 2017) com relativa tranquilidade na perpetuação desse modelo concentrador. Comparando com o resto do mundo, de acordo com o Relatório Mundial de Desigualdade de 2018, o Brasil estava em segundo lugar em termos de

concentração de renda dentre os setenta países pesquisados, só ficando atrás do Qatar (WID, 2018), o que pode impactar negativamente a economia (Ostry, Loungani, & Furceri, 2016).

Desta forma, entende-se que o trabalho realizado pelos Bancos Comunitários, se é pequeno em valores diante do montante transacionado pelos bancos comerciais, é relevante por promover a inclusão financeira, incluindo aqui sua dimensão quantitativa (acesso e uso de serviços financeiros) e qualitativa (qualidade do uso desses serviços). Para isso, esses bancos se colocam como meio para fomentar a economia local de comunidades através de vários instrumentos, se destacando a circulação de uma moeda local e de programas de microfinanças, além de estimular um comportamento solidário entre os indivíduos pertencentes às comunidades envolvidas.

No âmbito acadêmico, muito esforço tem sido tomado para entender como iniciativas solidárias podem ser um caminho possível na melhoria da qualidade de vida dos mais pobres (Singer, 2004; Mendoza e Thelen, 2008; França Filho et al., 2012; Guimarães, 2000; Rigo, França Filho, & Leal, 2015). Entretanto, Demo (2002) atenta que o discurso de solidariedade também pode perpetuar desigualdades de poder, pois a emancipação do trabalhador só é possível quando ele pode desenvolver suas próprias capacidades e então ter autonomia para realizar suas escolhas. Para isso, é necessário assumir uma postura vigilante contra todas as práticas de desumanização (Freire, 1996), inclusive em discursos solidários que possam ser utilizados como forma de alienação dos indivíduos.

Por conseguinte, com este trabalho há o desejo de contribuir academicamente a respeito do papel dos Bancos Comunitários na inclusão financeira, considerando o fato de que estes operam numa dinâmica diferente da encontrada no mercado financeiro ao priorizar a solidariedade no seu modelo de negócio. Afinal, o simples uso e acesso a serviços financeiros não garantem a emancipação dos indivíduos, como bem colocou Demo (2002), enquanto o somatório disso com iniciativas mais intensivas em educação financeira básica a partir de um comportamento solidário, como a praticada pelos Bancos Comunitários, pode de fato emancipar esses sujeitos em algum nível.

Para isso, o escopo teórico trazido considera o processo de institucionalização (Oliver, 1991) dessas organizações e também das iniciativas voltadas para os mercados inclusivos (Mendoza & Thelen, 2008) a fim de situar quais são as estratégias e táticas utilizadas pelos Bancos Comunitários para, não só dar continuidade ao modelo que começou em 1998 com o Banco Palmas, mas também compreender quais são as inovações e em que contexto estão sendo

implementadas na promoção de inclusão financeira. A implementação de novas tecnologias é central nessa nova fase dos Bancos Comunitários, apontando para um caminho com potencial de maior alcance, ao mesmo tempo que, pela operação em maior escala, pode implicar em externalidades não desejadas, como o distanciamento da relação desses bancos com suas respectivas comunidades.

Há também a expectativa deste estudo em, ao adotar o modelo de Pozzebon e Diniz (2012), enriquecer a abordagem multinível trazida pelos autores sobre implementação de TICs e sua influência na vida social. Ao não trazer hipóteses ou proposições, o modelo direciona a pesquisa para uma indução analítica, funcionando como uma estrutura que guiará o trabalho empírico (Pozzebon, Diniz, & Jayo, 2009). Por conseguinte, a análise contribuirá para a validade da abordagem conceitual desenvolvida ao longo do tempo (Pozzebon et al., 2009; Jayo, 2010; Pozzebon & Diniz, 2012). Derivado do modelo de Pozzebon e Diniz (2012), o olhar pela modelagem social da tecnologia será utilizado no decorrer do trabalho, visto que os autores consideram aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais, tecnológicos e outros como modeladores de novas tecnologias (Pinch & Bijker, 1984; MacKenzie & Wajcman, 1999).

Finalmente, os desafios trazidos por uma pesquisa que se realiza no mesmo momento em que a mudança ocorre pede uma abordagem que consiga capturar as dinâmicas envolvidas na implementação e adoção dessas inovações, sendo o estudo de caso uma metodologia apropriada. Com a recente implementação de uma moeda social digital pelo Banco Comunitário Mumbuca e sua adoção incentivada devido a uma parceria deste banco com a prefeitura local, em Maricá-RJ, enxerga-se uma janela de oportunidade para abordar questões sociais e acadêmicas relevantes.

2 REFERENCIAL

Este capítulo traz os principais conceitos que serão utilizados no decorrer do trabalho, como economia solidária, inclusão financeira e educação financeira, os relacionando graficamente ao final para melhor compreensão do encadeamento lógico tomado. Além disso, traz as referências teóricas que serão utilizadas como pilares para a condução do trabalho, focadas no processo de institucionalização dos Bancos Comunitários e na implementação de mudanças por TICs que tem se dado.

2.1 O conceito de inclusão financeira

Demirgüç-Kunt e Klapper (2013) trazem a inclusão financeira como a porcentagem da população que usa serviços financeiros formais. Entretanto, ao realizar uma extensa pesquisa sobre inclusão financeira, eles se preocuparam com questões que extrapolam o conceito de inclusão financeira adotado, pois se concentraram tanto na qualidade do uso de serviços financeiros (que diz respeito à demanda, ou seja, a como as pessoas utilizam os serviços financeiros), quanto no acesso aos serviços financeiros (que fala mais sobre a quantidade de pessoas incluídas no sistema financeiro formal, se aproximando assim do conceito de inclusão financeira adotado pelos autores).

O estudo de Demirgüç-Kunt e Klapper (2013) traz três perspectivas de análise: primeiro, eles avaliaram a propriedade e uso de contas do sistema financeiro formal; segundo, eles procuraram conhecer comportamentos relacionados à poupança; e por último, se concentraram no uso do crédito pela população. Ao considerar a forma de utilização dos serviços financeiros pela população, se está pensando para além da quantidade de usuários, pois o nível de endividamento e poupança, por exemplo, vão fazer parte de um conceito de inclusão financeira mais amplo que considera tanto a porcentagem da população que usa serviços financeiros formais quanto como esses serviços estão sendo utilizados.

A inclusão financeira também pode ser entendida como o acesso a serviços financeiros formais a um custo acessível por todos os membros de uma economia, se preocupando principalmente com os grupos de baixa renda (Diniz et al., 2012). Dessa forma, não basta apenas alcançar uma quantidade elevada de usuários, mesmo tomando como proporção ao número total de habitantes, mas olhar especialmente para os grupos que estão em condição de mais vulnerabilidade.

Por outro lado, Sarma e Pais (2011) se referem à inclusão financeira como um processo que garante acesso, disponibilidade e usabilidade dos serviços financeiros por todos os membros de uma economia. Compartilham a visão de que um sistema financeiro inclusivo pode ajudar a reduzir o crescimento de alternativas de crédito informais (agiotas, por exemplo) e podem aumentar o bem-estar social através de práticas seguras de poupança e planejamento financeiro.

No Relatório de Inclusão Financeira (RIF), de 2015 (Banco Central do Brasil, 2015), a análise foi elaborada com base em parâmetros relacionados ao acesso, ao uso dos serviços financeiros, e à qualidade no acesso e no uso do crédito dos serviços disponíveis para a população. Quanto ao acesso, o principal indicador foi a quantidade de pontos de atendimento presenciais: agências, postos de atendimento, postos de atendimento eletrônico e correspondentes bancários. O uso, por sua vez, tratou de como a população tem usado os serviços financeiros, ou seja, como a movimentação dos recursos tem acontecido, como uso de cartões, de cheques, de transferências, de pagamentos, dentre outros serviços financeiros disponíveis. Por último, a avaliação da qualidade teve como foco o crédito.

A preocupação com a poupança é também presente no estudo da maioria dos autores que se dedicam a compreender a inclusão financeira. Com o uso de sistemas formais e informais de poupança, as evidências mostram que esse comportamento aumenta o consumo, produtividade, e investimento em saúde preventiva, reduzindo assim a incidência de doenças e aumentando a resiliência em relação a eventos inesperados (Dupas & Robinson, 2010; Ashraf, Aycinena, Martinez, & Yang, 2011).

Diante da falta de um conceito único e bem definido do que vem a ser inclusão financeira, este trabalho vai assumir uma concepção mais ampla do termo, próxima à compreendida pelo Banco Central do Brasil em 2015, que trata tanto de aspectos quantitativos, como **acesso e uso**, quanto de aspectos qualitativos, ou seja, de **como as pessoas utilizam os serviços financeiros** que têm acesso. A diferença, entretanto, se dá em dois aspectos: ao considerar o acesso e uso de serviços financeiros prestados por organizações de dentro e de fora do Sistema Financeiro Nacional; e na compreensão aqui de que a qualidade do uso vai além da perspectiva individual que foca no crédito e na poupança, considerando também o comportamento dos usuários em termos coletivos, ou seja, de como as escolhas individuais impactam a coletividade.

Por fim, é entendido que a diferença da atuação dos Bancos Comunitários em relação aos bancos comerciais, inclusive os públicos, se dá justamente na importância dada à inclusão financeira da população mais vulnerável pelos primeiros, considerando que o sucesso do trabalho está não só vinculado à quantidade de indivíduos que vão utilizar seus serviços, mas também em como essas pessoas podem mudar a realidade local através da utilização das moedas sociais. Para isso, estas organizações trabalham também na educação financeira dos indivíduos, os fazendo refletir sobre sua condição de pobreza e possibilidades de melhoria de vida através de mudanças de hábitos, tanto na produção quanto no consumo dentro da comunidade. Joaquim Melo, fundador do Banco Palmas, primeiro Banco Comunitário criado no Brasil, costuma falar que o surgimento do banco veio da pergunta “por que somos pobres?” (Mourão & Battaglia, 2013). Essa fala não parece culpabilizar a vítima, no caso, os pobres, mas sim reconhece que há um potencial a ser aproveitado para melhorar a condição de vida dessas pessoas por meio de uma reorganização das próprias comunidades.

2.1.1 Tecnologia e educação na inclusão financeira

Com o crescente uso do celular, seja *smartphone* ou não, ao redor do mundo, várias soluções tecnológicas estão sendo desenvolvidas para aumentar a inclusão financeira principalmente dos mais pobres (Gabor & Brooks, 2017). Uma dessas soluções é o M-PESA, criado no Quênia e utilizado, em 2012, por mais de 14 milhões de pessoas para fazer operações de depósitos, retiradas, transferências e recebimento de dinheiro utilizando mensagens de texto por celular (Suri et al., 2012). Outros exemplos são o G-Cash, serviço similar ao M-PESA e utilizado nas Filipinas por mais de dois milhões de indivíduos (Maurer, 2012; Mendoza & Thelen, 2008), e a Celpay, uma tecnologia que funciona como intermediária entre bancos diferentes utilizada na Zâmbia e República do Congo (Mendoza & Thelen, 2008).

Assim como as diferenças de custo entre agências bancárias e correspondentes permitiram às instituições financeiras uma maior otimização na distribuição dos serviços oferecidos pela substituição das agências pelos correspondentes (Loureiro, de Abreu Madeira & Bader, 2016), a ampliação do uso de serviços financeiros através de tecnologia móvel apresenta o potencial de substituir parcialmente ambos e otimizar ainda mais os serviços prestados pelas instituições financeiras.

Todavia, é necessário se atentar para o fato da não neutralidade da tecnologia, pois a mudança social não é oriunda de um determinismo tecnológico simples (MacKenzie & Wajcman, 1999), e sim de escolhas e articulações sociais que atuam em prol de determinadas

soluções tecnológicas em detrimento de outras (Pinch e Bijker, 1984). Além disso, é necessário considerar a existência de uma assimetria de informação entre fornecedores de serviços e usuários, devendo o Estado estar atento ao potencial também de ampliação do endividamento principalmente da população de baixa renda. Endividamento este resultante de dois eventos paralelos: o primeiro é a busca da lucratividade pelas empresas prestadoras de serviços financeiros em geral, e o segundo é oriundo da facilidade de acesso e uso dos serviços financeiros potencializados pelo crescente acesso e uso tanto de *smartphones* quanto de internet.

O trabalho de Mendoza e Thelen (2008) elenca uma série de inovações que vem sendo tomadas para tornar o mercado mais inclusivo para os pobres, e se destacam no trabalho as iniciativas com utilização de TICs pelas empresas prestadoras de serviços financeiros. A discussão dos autores traz a possibilidade de transpor as barreiras provenientes das falhas de mercado e de governo através de inovações voltadas para promover inclusão da parcela mais pobre da população. Eles questionam se esse fato é uma tendência emergente e sugerem que o cenário do mercado de baixa renda deve ser melhor explorado.

É importante ter em mente, entretanto, que enxergar a tecnologia como um instrumento neutro e não ideológico desconsidera interesses do sistema socioeconômico dominante (Birochi & Pozzebon, 2016), aspecto também identificado em Gabor e Brooks (2017). Por outro lado, “a implementação de uma nova TIC em uma comunidade ou região pode ser vista como uma oportunidade para alterar o fluxo de informações, alocação de recursos e atribuições de responsabilidade.” (Pozzebon et al., 2009, p. 22).

Os Bancos Comunitários defendem que a tecnologia está sendo adotada como uma possibilidade de ampliar o trabalho que já vem sendo realizado para escalas maiores de operação, porém sem a dispensa do controle humanizado dessas organizações (Banco Palmas, 2018). Contudo, parece que ainda há pouca preocupação a respeito de restrições e problemas que possam vir a surgir com essas soluções (Diniz, Cernev, & Nascimento, 2016). A transformação gradual já está sendo implementada, e os resultados necessitam ser verificados.

Outro aspecto importante a ser considerado é o nível de educação financeira da população. A educação financeira, muitas vezes referenciada como alfabetização financeira, principalmente na literatura internacional, é definida por Lusardi e Mitchell (2014) como a habilidade das pessoas em processar informações econômicas e tomar decisões financeiras conscientes sobre planejamento financeiro, acumulação de riqueza, dívidas e pensões. Já

Medeiros (2017) ressalta a sutileza da diferença entre os conceitos de alfabetização financeira e educação financeira com base nas definições da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sendo a alfabetização financeira mais relacionada às decisões financeiras individuais a partir da combinação de consciência, conhecimento, habilidade, atitude e comportamento necessários para o alcance do bem-estar financeiro individual, enquanto educação financeira é entendida como “um processo de melhoria do entendimento sobre produtos e conceitos financeiros que possam subsidiar tomada de decisões e proporcionar bem-estar financeiro aos consumidores e investidores” (OCDE, 2005, citado por Medeiros, 2017, p. 15).

A relação entre educação financeira e inclusão financeira se dá quando a concepção de inclusão financeira considera tanto aspectos quantitativos, como acesso e uso, quanto qualitativos, ou seja, de como as pessoas utilizam os serviços financeiros. A qualidade do uso, que considera a poupança, o crédito e a compreensão dos impactos das escolhas individuais para a coletividade depende de uma série de fatores, dentre os quais da educação financeira dos indivíduos. Vale ainda mencionar que, além de características individuais, outros fatores também influenciam o nível de educação financeira de uma população, como comportamentos culturais e histórias das nações (Lusardi & Mitchell, 2014).

Partindo de uma perspectiva dualística dos serviços do sistema financeiro, Diniz (2004) entende que os serviços bancários podem ser divididos em duas categorias: de um lado os “transacionais”, de outro os “negociais” ou “de relacionamento”. A primeira se refere aos serviços mais facilmente automatizáveis, como pagamentos, recebimentos, transferências, etc. Neste ponto a adoção de correspondentes bancários no Brasil (Jayo, 2010) e mais atualmente de *mobile banking* pelo mundo têm se mostrado capaz de permitir mais acesso e uso dos serviços bancários pela população mais vulnerável (Gabor & Brooks, 2017; Suri et al., 2012; Maurer, 2012). A segunda categoria definida por Diniz (2004) diz respeito ao aspecto “negocial” ou “de relacionamento”, isto é, dos serviços que dependem de interações entre o cliente e as organizações, refletindo na tomada de decisão em relação ao pedido de empréstimos, seguros, etc. Esta segunda categoria se relaciona ao que este trabalho tem chamado de qualidade do uso e deriva principalmente da educação financeira, ou seja, em como os indivíduos realizam a gestão do dinheiro, especialmente operações de crédito e poupança.

De forma complementar à perspectiva dualística de Diniz (2004), os pesquisadores Fernandes, Lynch Jr. e Netemeyer (2014) constataram que o momento da tomada de decisões financeiras é a hora mais importante para o aprendizado de boas práticas financeiras. O estudo

entende que esse esforço é ainda mais relevante que treinamentos de educação financeira, pois estes tendem a perder sua eficiência com o passar do tempo quando não praticados continuamente. Dessa forma, a categoria “negocial” ou “de relacionamento” parece ganhar ainda mais relevância para a gestão eficiente dos recursos financeiros pela população em geral. Assim como soluções tecnológicas são majoritariamente derivadas de processos contínuos de pequenas evoluções tecnológicas (MacKenzie & Wajcman, 1999), a educação financeira que se dá na prática, ou seja, na hora da tomada de decisões, tem se mostrado o principal fator que leva ao aprendizado de boas práticas financeiras.

No estudo realizado por Augustinis, Costa, e Barros (2012) voltado para análise do discurso de alguns atores¹⁷ sobre a importância da educação financeira, os autores perceberam três convergências. Primeiro, identificaram um “distanciamento entre as diretrizes difundidas pelos programas padronizados de educação financeira e a realidade das práticas sociais, econômicas e culturais de cada país” (Augustinis et al., 2012, p. 97). Segundo, perceberam que há uma compreensão de que os mercados financeiros estão ficando cada vez mais complexos e que isso implica em sérios desafios para os reguladores. Por último, há um discurso que privilegia a crescente transferência de responsabilidade na gestão dos recursos financeiros para os indivíduos.

Quanto ao último ponto, Lusardi e Mitchell (2014) também sugerem que há uma tendência global na transferência de responsabilidade para os indivíduos no gerenciamento eficiente das finanças pessoais. O planejamento a longo prazo, por exemplo, requer das famílias capacidade de guardar e de desaccumular, sendo necessário ainda providenciar seguros que garantam proteção a eventuais gastos não planejados. Ao considerar as implicações dessa tendência para os mais pobres, vale mencionar o Relatório do Banco Mundial de 2015, que afirma ser a pobreza não “apenas um déficit de recursos materiais, mas também um contexto no qual as decisões são tomadas. Pode impor um encargo cognitivo aos indivíduos, o que torna especialmente difícil para eles pensar deliberadamente” (World Bank 2015, p. 13).

Augustinis et al. (2012) demonstram preocupação com o discurso que coloca a educação financeira como solução maior ao expor que “os programas de educação financeira analisados encobrem e mascaram um lado perverso e danoso das relações mercantis.” A educação financeira, neste sentido, pode ser vista como mitigadora de um problema maior de assimetria de informação e poder entre os indivíduos e o mercado. Birochi e Pozzebon (2016) também

¹⁷ Os atores utilizados na pesquisa foram o governo brasileiro, a empresa Mastercard e a OCDE.

partem do pressuposto de que iniciativas de acesso a recursos financeiros ou fornecimento de microcrédito são insuficientes para reduzir disparidades econômicas. As evidências encontradas no trabalho desenvolvido pelos pesquisadores apontam para a importância da educação financeira crítica na redução de tensões globais-locais derivadas da implementação padronizada de TICs e na promoção da transformação social.

Provavelmente o exemplo mais conhecido no mundo sobre inclusão financeira é a história do Banco Grameen, idealizado e fundado por Muhamed Yunus. Yunus, desde que começou a pensar em uma maneira de facilitar o acesso ao crédito de pessoas que até então dependiam de agiotas, tinha em mente que era essencial para o sucesso do seu projeto que os tomadores de empréstimos soubessem de suas obrigações e das vantagens que teriam ao entrar no programa de microcrédito do Banco Grameen. Ele sabia que somente disponibilizar o dinheiro não resultaria na transformação social desejada e por isso todo potencial financiado passava por um treinamento antes do empréstimo e por um acompanhamento durante todo o período em que ainda houvesse valores a pagar ao banco. (Yunus & Jolis, 2000)

O sucesso da experiência do Banco Grameen fez surgir um discurso de que o microcrédito em si era uma forma de empoderamento e implicou em políticas públicas que facilitaram seu acesso e uso. Esse discurso, entretanto, foi colocado em questão em 2010 com a crise no estado de Andhra Pradesh, na Índia (Taylor, 2012). No caso em particular, houve uma política de incentivo ao microcrédito com base na experiência bem-sucedida de Bangladesh (Yunus & Jolis, 2000), porém com regras que permitiram o sobre endividamento da população e o consequente agravamento da situação de pobreza que já viviam (Taylor, 2012). A experiência serve para reflexão sobre como são estabelecidas as regras do jogo a partir das estratégias tomadas pelas organizações e da responsabilidade das instituições como reguladoras e fiscalizadoras dessas regras.

Diante do exposto, entende-se que a inclusão financeira depende de uma equação equilibrada entre os serviços **transacionais** e os **negociais**, sendo as TICs uma ferramenta potente para melhorar a prestação de serviços transacionais e assim aumentar o acesso e uso dos serviços financeiros. Por outro lado, somente com a educação financeira, ou seja, com a capacidade do indivíduo em tomar decisões financeiras conscientes, é possível pensar em uma evolução dos serviços negociais, incluindo nesta consciência a capacidade de perceber como as escolhas individuais impactam a coletividade. Ainda assim, a crescente transferência da responsabilidade para os indivíduos na gestão dos recursos financeiros não pode deixar de ser

mencionada devido à assimetria de informação e poder entre os indivíduos e o mercado, quando a pobreza pode se apresentar como uma atrativa oportunidade para o mercado.

2.2 Conceito de economia solidária

A origem do conceito de economia solidária se dá na história da economia social, que começa a aparecer por volta do século XIX em resposta à Revolução Industrial (Gaiger, 2009). Diante do cenário da época, a associação de operários e camponeses passou a ser um caminho para diminuir a distância entre o econômico, o social e o político, pois é na junção entre as três dimensões que se sustenta a essência das Economias Social e Solidária (Laville & Roustang, 1999, citado por Alves, Flaviano, Klein, Löbner, & Pereira, 2016).

No Brasil, o crescimento da economia solidária acontece devido à crise econômica da década de 1970¹⁸ e é protagonizada pelas camadas mais populares, que procuram formas alternativas de geração de renda e qualidade de vida diante de situações adversas (Guimarães, 2000). Alguns pesquisadores consideram, inclusive, os pobres como sendo uma "classe de ativos resiliente à crise" com um "baixo limiar de risco" (Soederberg, 2013, p. 606; Clarke, 2015) devido à alta capacidade de reorganização.

Numa reflexão sobre as relações contemporâneas entre democracia e economia, Laville (2012) enfatiza que a economia solidária não visa substituir o Estado pela sociedade civil, e sim reforçar a capacidade de auto-organização da sociedade. Para isso, os grupos praticantes da economia solidária recorrem a meios econômicos para alcançar finalidades sociais de justiça social, preservação ambiental, diversidade cultural, entre outras. Dito de outra forma, não se trata de pensar uma economia contra o mercado, mas em uma economia que assimile outras práticas além da relação puramente utilitária (França Filho, 2004).

França Filho (2004) resume o comportamento econômico em três formas: (i) uma economia mercantil fundada no princípio do mercado autorregulado, marcado pela impessoalidade e regido por uma relação puramente utilitária; (ii) uma economia não-mercantil fundada na redistribuição, marcada pela existência de uma instância superior responsável pela distribuição dos recursos; e (iii) uma economia não-monetária, fundada na reciprocidade e

¹⁸ Crise referente à alta do petróleo na década de 1970.

orientada segundo a lógica da dádiva, que compreende três momentos: aquele do dar, o do receber e o do retribuir.

Por outro lado, partindo de uma visão de uma economia global capitalista, Hidalgo (2015) explora uma narrativa de que o crescimento da economia é baseado na acumulação coletiva de conhecimento, *knowhow* e informação, e de que essa acumulação coletiva só é possível em ambientes de cooperação onde os custos de transação sejam mais baratos, permitindo assim redes de cooperação mais robustas. De acordo com o autor, essas redes de cooperação só são possíveis através da construção de relações de confiança e do interesse em comum entre os agentes. Fazendo um paralelo, as formas do comportamento econômico definidas por França Filho (2004) estão, de certa forma, em sintonia com o argumento de Hidalgo (2015), pois ambos consideram como basilar a existência de uma economia não-monetária fundada na reciprocidade.

A visão de Hidalgo (2015) sobre a acumulação coletiva de conhecimento, *knowhow* e informação, ao ser adicionada à visão de que a tecnologia é derivada de uma construção social (Pinch & Bijker, 1984) tem o potencial de explicar, por um lado, porque algumas soluções tecnológicas só se desenvolvem em ambientes com grande acumulação de capital intelectual e redes complexas de informação, e por outro, porque as soluções tecnológicas são definidas de formas diferentes a depender do contexto no qual estes grupos estão inseridos, inclusive se estes grupos estão regidos mais por uma economia puramente utilitária ou fundados mais em relações de reciprocidade.

De outra forma, Singer (2004) enxerga a economia solidária como aquela que se fundamenta na união dos que lutam por sobrevivência diante do modo de produção capitalista e se opõe ao último como modelo alternativo. Ele acredita que a “a solidariedade na economia só poderá realizar-se se ela for organizada igualmente pelos que se associam para produzir, comerciar, consumir e poupar. A chave dessa proposta é a associação entre iguais, em vez do contrato entre desiguais” (Singer, 2004, p. 9).

Como alternativa à crise do emprego ou como paliativo às crises inerentes ao sistema capitalista, os diagnósticos sobre o alcance e limites da economia solidária são variados (França Filho, 2004). Uma das discussões é se a economia solidária poderia ser considerada sinônimo do terceiro setor. França Filho (2004) os situa em universos semânticos distintos, pois enquanto a primeira se concentra nas possibilidades de cooperação econômica e manifestação de

solidariedade, o segundo se caracteriza por uma ideia de filantropia, orientando mais as atividades para um ajustamento do sistema.

As finanças solidárias, por sua vez, podem ser vistas como uma das facetas da economia solidária, que se apresenta de diversas formas, como “creches associativas e atividades em torno da escola, lugares de expressão e de atividades artísticas como os ‘cafés-musicais’, restaurantes multiculturais de bairro, *régies de quartier*, iniciativas de inserção (profissional, econômica,...), (...), de esporte ou de proteção ao meio ambiente” Laville (1997, p. 63, citado por França Filho, 2004).

Conforme o estudo de Demirgüç-Kunt e Klapper (2013), a principal razão apresentada pela população que não tem conta formal é simplesmente a falta de dinheiro para tal. Essa resposta foi dada como a única razão por 30 por cento dos desbancarizados ao redor do mundo. Outros motivos mencionados foram o custo elevado de se manter uma conta bancária (citado por 25 por cento dos adultos sem uma conta formal), e o fato dos bancos mais próximos se localizarem ainda muito distantes (citado por 20 por cento). A falta de dinheiro diz respeito à pobreza em si, problema grave que exige uma série de iniciativas em conjunto para que tenha solução efetiva. As duas outras razões, entretanto, têm tido destaque nas políticas públicas implementadas no Brasil.

O problema identificado por Demirgüç-Kunt e Klapper (2013) a respeito do custo de se manter uma conta bancária já era conhecido no Brasil e resultou na publicação da Resolução nº 3.919, de 25 de novembro 2010. A partir desta norma, todos os bancos devem oferecer uma cesta básica que permite gratuidade em serviços chamados essenciais. Isto permite que qualquer pessoa teoricamente possa usufruir de vários serviços disponíveis pelo SFN. Teoricamente porque as barreiras burocráticas e assimetrias de informação ainda são impeditivo para parte da população sem acesso a serviços financeiros formais.

O outro problema, relacionado ao acesso aos pontos de atendimento, já vinha sendo observado ao longo das últimas décadas e resultaram em algumas iniciativas que proporcionaram a expansão da capilaridade de serviços financeiros, principalmente através dos correspondentes bancários (Loureiro et al., 2016; Jayo, 2010). Porém, o fato do país ser de dimensões continentais ainda é um problema para parte da população rural pela dificuldade de acesso às agências bancárias ou até mesmo aos correspondentes bancários (Diniz et al., 2012). Ademais, o índice de violência em algumas comunidades urbanas também se mostra uma

barreira para a instalação de pontos de atendimento nessas localizações (Müller, 2017), distanciando ainda mais essas comunidades do desenvolvimento sustentável.

Mesmo em países desenvolvidos, a promoção da inclusão financeira é um desafio. Na Inglaterra, por exemplo, com o setor financeiro dominado por grandes instituições internacionais, e com a valorização da autorregulação e liberdade de interferência do Estado, é difícil fazer com que haja investimento das comunidades mais carentes (Marshall, 2004). Diante disso, por vezes surgem iniciativas dentro dessas próprias regiões com o objetivo de desenvolver mais a economia local e proporcionar mais qualidade de vida para essas comunidades.

Além da falta de investimento sistêmica percebida por Marshall (2004), grande parte das inovações no sistema financeiro voltadas para a inclusão são decorrentes de crises (Mendoza & Thelen 2008), como algumas experiências internacionais de criação e uso de moedas sociais. Podem ser dados como exemplos as Local Exchange Trading Systems (LETs), criadas em 1983 em uma vila no Canadá e espalhadas pelo resto do mundo, as Time Dollars, criadas em 1980 nos Estados Unidos, e as Systèmes d'Échange Local (SELs), criadas em 1994 na França com base na experiência canadense com as LETs (Rigo & França-Filho, 2017). As moedas podem inclusive ter um meio físico para comercialização local ou não, funcionando neste caso com base nos registros de transação, e podendo ser consideradas, portanto, como virtuais. Em suma, cada localidade trabalha com as moedas sociais de uma forma diferente, decorrente de características sociais, econômicas e culturais de cada região (Menezes, 2007).

A partir das restrições mencionadas, como falta de dinheiro, custo de manutenção e dificuldade de acesso, a implementação de TICs em iniciativas de finanças solidárias pode vir contribuir com a melhoria dos índices nas três dimensões da inclusão financeira. Primeiro, ao dar um novo formato às moedas sociais, o custo de manutenção do sistema pode ser minimizado, implicando inclusive em taxas de juros mais baixas para os tomadores de empréstimo. Segundo, as TICs, como já mencionado anteriormente, têm o potencial de ampliar o acesso e consequente uso dos serviços financeiros. E por último, se for verificado aumento da conscientização dos indivíduos da comunidade sobre a importância do consumo local pela ampliação do uso da moeda social devido às novas tecnologias, a falta de dinheiro, entendida aqui como pobreza, pode ser minimizada através do aquecimento do comércio local.

Vale ressaltar que os problemas estruturais da pobreza são muito maiores e mais complexos que a simples exclusão financeira. A inclusão financeira é importante para

possibilitar o desenvolvimento de outras capacidades dos indivíduos e deve ser enxergado pelo Estado não como um fim em si próprio, mas como um meio de ampliar essas capacidades individuais e de colaboração social. A tecnologia na inclusão financeira, portanto, não traz soluções simples para problemas complexos, mas determinada e é determinada pelos caminhos que vão sendo tomados, podendo contribuir ou dificultar o desenvolvimento tanto individual quanto da sociedade em geral.

2.2.2 Os Bancos Comunitários

Nos municípios mais isolados não há evidências de aumento de correspondentes bancários em substituição às agências, o que implica para essas regiões a carência tanto de um modelo de negócio quanto do outro (Loureiro et al., 2016). A falta de serviços financeiros básicos, dessa forma, atua como uma limitação ao desenvolvimento local nessas regiões mais isoladas, que se caracterizam por não estarem localizadas próximos a municípios com agências bancárias. Tanto a carência de serviços financeiros nas regiões mais isoladas percebidas por Loureiro et al. (2016) quanto a importância da lucratividade para manutenção de agências ou correspondentes bancários pelas instituições financeiras (Mas & Siedek, 2008) apontam para o fato de que a falta de potencial de lucratividade impede que agências e correspondentes bancários se instalem nessas regiões.

Em municípios menores, porém não tão isolados, Mas e Siedek (2008) sugerem que, com a redução de custos possibilitada pelos correspondentes bancários, os bancos puderam oferecer serviços que normalmente não seriam lucrativos para uma agência. De fato, o alto nível de penetração bancária existente hoje é derivado em grande parte do uso de correspondentes bancários nas regiões mais carentes do país (Banco Central do Brasil, 2015).

De forma paralela ao avanço dos correspondentes bancários, e percebendo ainda assim o baixo desenvolvimento da economia local e da constatação de que boa parte da renda que existia na área acabava sendo utilizada para comprar produtos em outras regiões próximas (França Filho et al., 2012), surge a iniciativa de um banco comunitário para tentar fazer com que aquela renda que já existia e era gasta em outras localidades pudesse se manter na comunidade e proporcionasse mais empregos e renda localmente, o Banco Palmas. Afinal, “os pobres nem sempre se comportam como as tecnologias antecipam, mas ativamente (re)moldam os espaços monetários por meio de inovações, como mecanismos informais de transferência de dinheiro” (Gabor & Brooks, 2017, p. 3).

A relação dos Bancos Comunitários nas comunidades e a filosofia central dessas organizações em criar redes colaborativas, integrando produtores e consumidores para permitir que boa parte da riqueza produzida circule localmente (Jayo et al., 2009) demanda um esclarecimento do que se entende por desenvolvimento local. Martins, Vaz e de Lima Caldas (2010) chamam atenção para a falta de um consenso acadêmico a respeito do que é desenvolvimento local, visto a constatação feita pelos autores das várias denominações que são utilizadas como sinônimo do termo, como desenvolvimento sustentável, territorial, sustentado, integrado, democrático, participativo, dentre outros. Sem a pretensão de simplificar a complexidade do tema nem de determinar um conceito único, mas somente de situar qual é a concepção considerada neste trabalho, será utilizado aqui o entendimento de que desenvolvimento local é o conjunto de experiências que geram riqueza e combatem a desigualdade localmente. O local, por sua vez, pode ser entendido como um bairro, um município, um território, dependendo da extensão considerada caso a caso.

Em 1998, em uma realidade de extrema pobreza, surge o Banco Palmas na comunidade denominada Conjunto Palmeiras, uma região próxima à capital do Ceará, Fortaleza. A história dos Bancos Comunitários, no entanto, não ocorreu sem percalços. No início das operações houve muita resistência do Banco Central do Brasil em reconhecer a licitude da moeda social criada pelo Banco Palmas, só sendo admitida a regularidade do trabalho juridicamente em 2003 (Banco Palmas, 2018). Com a decisão favorável à continuidade do trabalho realizado pelo Banco Palmas, a partir de 2004 mais Bancos Comunitários foram sendo criados, e no final de 2018 totalizavam 135 pelo território nacional.

A primeira moeda social foi criada dentro do Conjunto Palmeiras para incentivar o comércio da região e possibilitar o empréstimo de pequenos valores para consumo na própria comunidade. Outro aspecto que merece atenção é o fato de, além da moeda social e do microcrédito, o Banco Palmas se dedicar, desde seu início, à educação financeira da população, pois acredita que a sustentabilidade do modelo depende também do uso consciente dos recursos disponíveis (Banco Palmas, 2018). Isso vai ao encontro com parte da literatura que tem mostrado as limitações do microcrédito por si só em ser capaz de promover desenvolvimento sustentável (Taylor, 2012).

Loureiro et al. (2016) atentam para o fato de que a quantidade de agências e correspondentes bancários em alguns municípios pode estar relacionada ao nível de educação financeira da população. Dessa forma, uma região antes sem acesso a serviços financeiros pode inclusive aumentar sua atratividade frente ao mercado com possibilidades de instalação de

agências ou correspondentes bancários depois de passar por uma experiência com um banco comunitário.

Vale mencionar que quando os Bancos Comunitários não operam com moedas sociais digitais, a atuação dessas organizações não é supervisionada pelo Banco Central do Brasil, só havendo responsabilidade perante o órgão regulador se esses bancos também atuam como correspondentes bancários. Entretanto, isso não descaracteriza o papel dos Bancos Comunitários na inclusão financeira, pois apesar de nem todas as operações estarem subordinadas à fiscalização do órgão regulador, estas organizações realizam um trabalho voltado para promoção da inclusão financeira a partir das moedas sociais que cumprem em parte as funções da moeda oficial¹⁹.

Mais recentemente, com o uso cada vez maior da internet e do celular por todas as classes sociais, os Bancos Comunitários começaram a utilizar TICs para realizar suas transações, visando obter maior escalabilidade de seu modelo de negócio e aumentar a segurança da moeda, além de outras características de controle que podem ser melhor acompanhadas e desenvolvidas por meio de transações digitais. A partir da operação com as moedas sociais digitais, os Bancos Comunitários passaram também a ser supervisionados indiretamente pelo Banco Central, pois a empresa detentora da tecnologia da moeda social digital hoje, o Instituto Banco da Periferia, coordenador da Rede Brasileira de Bancos Comunitários (RBBC), faz parte de um arranjo de pagamento não integrante do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), porém com o dever de prestar informações ao órgão regulador, o Banco Central do Brasil, anualmente e sempre que solicitado.

2.3 Esquematização da pesquisa

A Figura 4 sumariza as relações identificadas entre os principais conceitos tocantes ao objeto da pesquisa. Para compreensão do processo de institucionalização dos Bancos e seu papel na inclusão financeira nas comunidades em que se estabelecem faz-se necessário antes entender que conceitos são esses e como eles estão inseridos no modelo adotado por essas organizações. O estudo inicial da atuação dos Bancos Comunitários aponta para sua existência com base na economia solidária, na educação financeira, e mais recentemente para o uso de

¹⁹ A moeda possui três funções básicas: (i) instrumento de trocas: funciona como um facilitador das trocas, (ii) denominador comum de valores: funciona para comparar valores de diferentes produtos e serviços; e (iii) reserva de valor: funciona como uma forma de guardar o valor, embora não cumpra essa função de maneira ideal devido à inflação. A função primordial das moedas sociais é funcionar como instrumento de troca.

TICs nos serviços prestados dentro das comunidades. Dessa forma, a esquematização da pesquisa apresentada a seguir sugere como essas variáveis atuam em prol da inclusão financeira nessas localidades.

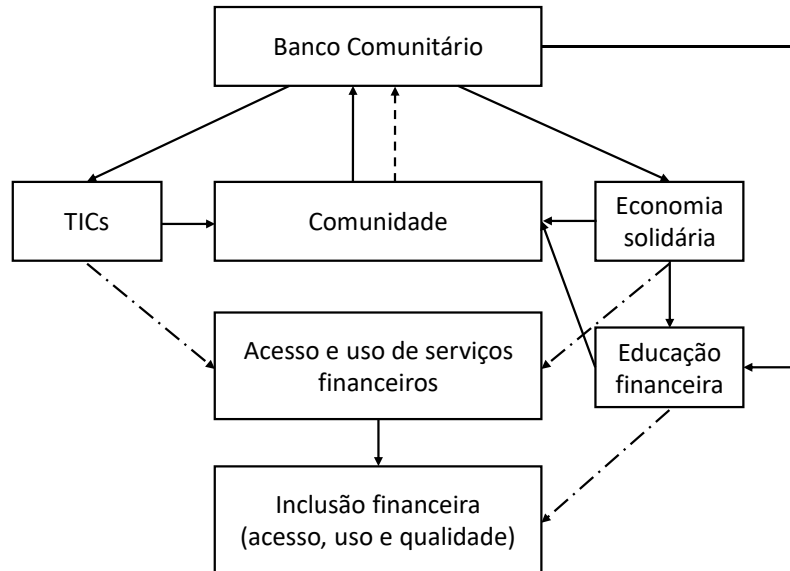


Figura 4 - Esquematização da pesquisa

Nota: elaboração própria.

De forma sucinta, o Banco Comunitário surge da necessidade e ação da própria comunidade em, tradicionalmente através da economia solidária e mais recentemente fazendo uso de TICs, promover acesso e uso a serviços financeiros (linhas de traço e ponto). A economia solidária, por sua vez, impacta a educação financeira, visto que o entendimento da última também considera o comportamento dos usuários em termos coletivos. De forma complementar, o Banco Comunitário realiza iniciativas específicas de educação financeira na comunidade para, junto com o acesso e uso dos serviços financeiros, promover a inclusão financeira da população local (linha de traço e ponto). Nesse processo, a comunidade responde diretamente à organização sobre o que funciona e o que não funciona localmente (linha tracejada). As linhas contínuas indicam uma relação direta de ação ou consequência entre os conceitos considerados.

Sobre os conceitos abordados na Figura 4, parece importante esclarecer quais são as definições adotadas neste trabalho dentre as muitas possíveis. O Quadro 1 traz essas definições e suas referências com base na revisão da literatura levantada, considerando-se a pertinência, atualidade e abrangência dos conceitos.

Quadro 1
Principais conceitos utilizados na pesquisa

Conceitos	Definição	Referências
Inclusão Financeira	Um processo que garante o acesso, uso e a qualidade do uso de serviços financeiros.	Sarma e Pais (2011), Banco Central do Brasil (2015), Demirgüç-Kunt e Klapper (2013)
Educação Financeira	Um processo de melhoria do entendimento sobre produtos e conceitos financeiros que possam subsidiar tomada de decisões e proporcionar bem-estar financeiro aos consumidores e investidores.	OCDE (2005)
Economia Solidária	Uma economia que assimila outras práticas além da relação puramente utilitária.	(França Filho, 2004)

Nota: elaboração própria.

Diante dos principais conceitos evidenciados, faz-se necessário compreender as bases teóricas que explicam as estratégias tomadas por essas organizações como resposta a pressões institucionais e como tem se dado a recente implementação de TICs neste processo. Para isso, se fará uso das bases teóricas do institucionalismo (Oliver, 1991), de estratégias voltadas para os mercados inclusivos (Mendoza & Thelen, 2008) e do processo de implementação de TICs (Pozzebon & Diniz, 2012). Os próximos tópicos deste capítulo 2 trata desta discussão.

2.4 Pressões Institucionais e Estratégias Organizacionais de Iniciativas Inclusivas

O estudo do institucionalismo considera a dinâmica das estratégias organizacionais derivadas de pressões institucionais. No caso dos Bancos Comunitários esta abordagem se torna particularmente desafiadora, visto que estas organizações não competem com os bancos comerciais pelos mesmos motivos. Enquanto os Bancos Comunitários se valem de um modelo de finanças solidárias para promover uma mudança de comportamento nos indivíduos, os bancos comerciais agem em busca de mais clientes para geração de mais lucro, agindo de acordo com o mercado. No primeiro, os serviços financeiros são vistos como um meio para mudança de comportamento; no segundo, como uma maneira legítima de gerar lucro para os acionistas. Nos dois casos, entretanto, há a prestação de serviços financeiros muito semelhantes.

A constituição de determinado ambiente institucional envolve a ação de vários atores que se relacionam, impactam e são impactados pelas estruturas construídas. A multiplicidade de atores interessados em certa política pública resulta em competição pela distribuição dos recursos que sejam mais convenientes para que seus interesses sejam contemplados (Vieira &

Gomes, 2014). Ainda na visão dos autores, “as instituições são as regras do jogo, formais ou informais, que guiam as ações de indivíduos e organizações” (Vieira & Gomes, 2014, pg. 681).

Devido aos múltiplos interesses envolvidos, as estratégias de sobrevivência das organizações englobam uma série de ações que são objeto de estudo da administração. Oliver (1991) sugere algumas táticas possíveis que as organizações podem tomar em resposta aos processos institucionais, partindo de uma análise em torno da resistência organizacional e conformidade com as pressões institucionais. A autora relaciona uma série de comportamentos organizacionais que ocorrem em resposta tanto ao contexto em que a organização está inserida quanto aos motivos que as levam a se comportar de determinada maneira, explorando o processo de acomodação das demandas e restrições institucionais conflitantes.

Em relação ao **contexto**, o olhar pela teoria institucional é voltado para a previsibilidade do comportamento das organizações em resposta a diferentes tipos de conformidade estrutural ou processual relacionadas ao ambiente inserido (Scott, 1987, citado por Oliver, 1991), refletindo um comportamento mais passivo das organizações e tendendo a se concentrar mais na conformidade que na resistência destas (Oliver, 1991). A preocupação dos teóricos institucionais é mais direcionada a compreender como se dá a sobrevivência de acordo com a conformidade com o ambiente institucional e à aderência de normas e regras externas (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Por outro lado, os teóricos da dependência de recursos, como Pfeffer e Salancik, tendem a enfatizar o ambiente de tarefas e o efeito das pressões do Estado sobre as organizações (Oliver, 1991), focalizando no gerenciamento e controle ativo sobre os fluxos de recursos em resposta às incertezas do ambiente institucional. Dessa forma, a teoria da dependência de recursos se concentra principalmente em analisar as organizações pelas escolhas ativas que elas tomam para manipular ou exercer influência sobre a alocação ou fonte de recursos críticos (Pfeffer & Salancik, 1978, Scott, 1987 & Thompson, 1967, citados por Oliver, 1991).

Quanto aos **motivos**, enquanto a teoria institucional se concentra no comportamento de reprodução e imitação, agindo em conformidade com regras e expectativas institucionais, os teóricos da dependência de recursos defendem que as organizações dependem do exercício de poder, controle ou negociação para se estabilizar a reduzir a incerteza ambiental (Oliver, 1991). Para além das divergências, as duas perspectivas enfatizam a importância da legitimidade das organizações perante a sociedade para garantir a sobrevivência destas.

Oliver (1991) elenca cinco tipos de respostas estratégicas que as organizações tomam que vão desde um comportamento mais passivo ao de resistência mais ativa: aquiescência, compromisso, fuga, desafio e manipulação. Esta tipologia ajuda na compreensão de como as organizações são influenciadas pelo ambiente institucional e quais são as possíveis estratégias que tomam ao buscar sua sobrevivência dentro dos variados contextos.

Em algum nível, os Bancos Comunitários podem aplicar todas as estratégias encontradas por Oliver (1991), pois a criação destes como uma iniciativa de finanças solidárias não os transforma em uma organização que é gerida por regras diferentes das previstas pelos teóricos do institucionalismo e da dependência de recursos. O fato da criação dessas organizações acontecer geralmente de forma endógena e solidária, ou seja, proveniente da vontade e ação das próprias comunidades em se desenvolver por meio de iniciativas de cooperação, traz riqueza na análise das estratégias organizacionais de um tipo de organização que apresenta uma série de características muito particulares.

Ainda, o fato dessas iniciativas de cooperação buscarem caminhos se utilizando das TICs para promover maior inclusão financeira da população local aponta para uma reflexão sobre a lógica dominante da necessidade de lucros crescentes para investimentos em tecnologia com a justificativa atrelada à capacidade de competitividade derivada da prestação de melhores serviços para a população. A viabilidade desse modelo parece depender de uma série de condições que este trabalho pretende se aprofundar.

A primeira estratégia descrita por Oliver (1991), a **aquiescência**, se refere a padrões de hábito, imitação ou conformidade que as instituições tomam em resposta às pressões institucionais. O **hábito** é uma adesão inconsciente a regras e padrões tomados como certos, como reprodução de papéis hierárquicos dentro das organizações. A **imitação** parece estar num nível mais consciente de reprodução de modelos institucionais, como a replicação de organizações bem-sucedidas e aceitação de consultorias com conhecimento sobre a área (DiMaggio & Powell, 1983). A **conformidade** é o nível mais extremo da anuência, definida como uma “obediência consciente ou incorporação de valores, normas ou requisitos institucionais” (Oliver, 1991). A organização escolhe a priori, estrategicamente, cumprir pressões institucionais na expectativa de receber benefícios específicos.

O **compromisso** é visto como a primeira força de resistência às pressões institucionais. É definido em termos de táticas de equilíbrio, pacificação e negociação. As táticas de **equilíbrio** são aquelas que procuram negociar com múltiplos *stakeholders*, particularmente quando as

expectativas externas entram em conflito. Na **pacificação** há uma adequação das organizações aos requisitos mínimos exigidos pelos órgãos reguladores com o intuito de sofrer menos resistência às pressões institucionais. A última tática de compromisso, a **negociação**, é utilizada quando as organizações se mobilizam para exigir algumas concessões de um componente externo, se apresentando como a tática mais ativa dentre as três.

A terceira estratégia é a **fuga**, uma forma da organização se esquivar da necessidade de conformidade, protegendo-se das pressões institucionais. Os níveis das táticas são dados em função da ocultação, proteção e escape. A **ocultação** é entendida como uma tática que busca disfarçar a inconformidade às regras por trás de uma faixa de aquiescência, pois muitas vezes a aparência de conformidade é suficiente para obtenção de legitimidade das organizações (Scott, 1983 & Zucker, 1983, citados por Oliver, 1991). A **proteção** é utilizada quando a organização tenta reduzir a extensão em que ela é inspecionada, podendo servir para manutenção da autonomia, minimizando a intervenção externa e maximizando a eficiência. Já o **escape** é uma resposta mais dramática, fazendo as organizações mudarem até de ramo de atividade ou de local de instalação para não ter que lidar com as pressões institucionais.

O **desafio**, por sua vez, se trata da estratégia de resistência mais ativa das organizações e é vista em três níveis: rejeição, provocação e ataque. A **rejeição** se dá quando a aplicação das regras institucionais tornaria o empreendimento muito improvável ou quando os objetivos da organização entram em conflito direto com valores ou requisitos institucionais. A **contestação** é uma tática adotada quando as crenças nas suas próprias visões do que seria apropriado, racional ou aceitável faz com que as organizações tomem uma posição ainda mais ativa de resistência às pressões. O **ataque** é o nível extremo do desafio, sendo distinto da provocação pela intensidade e agressividade das ações tomadas.

A última das estratégias, a **manipulação**, se apresenta como a resposta mais ativa e é definida como a tentativa intencional de cooptar, influenciar ou controlar as pressões institucionais para seu próprio benefício. A **cooptação** visa neutralizar a oposição trazendo para dentro da organização alguns atores que têm força para diminuir a pressão institucional e aumentar a legitimidade. As táticas de **influência** são mais voltadas para a mudança de valores e crenças ou modificar os padrões pelos quais são avaliadas. Finalmente, o **controle** é a resposta mais agressiva que as organizações podem tomar, se caracterizando pelo esforço para estabelecer “poder e domínio sobre os componentes externos que estão aplicando pressão sobre a organização” (Oliver, 1991, p. 158).

No Quadro 2, elencam-se as cinco respostas estratégicas desenvolvidas pela autora.

Quadro 2

Respostas estratégicas dos empreendedores institucionais

Respostas Estratégicas	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito Imitação Conformidade	Seguir normas invisíveis, dadas como verdadeiras Imitar modelos institucionais Obedecer as regras e aceitar as normas
Compromisso	Equilíbrio Pacificação Negociação	Equilibrar as expectativas de múltiplos atores Acomodar e apaziguar os elementos institucionais Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais
Fuga	Ocultação Proteção Escape	Distinguir a não-conformidade Afastar-se das conexões institucionais Mudar os objetivos, atividades ou domínios
Desafio	Rejeição Contestação Ataque	Ignorar normas e valores explícitos Contestar normas e requisitos Atacar origens de pressões institucionais
Manipulação	Cooptação Influência Controle	Importar atores influentes Configurar valores e crenças Dominar os processos e os constituintes institucionais

Nota: recuperado de "Strategic Responses to Institutional Processes", de C. Oliver, 1991, The Academy of Management Review, 1991, v. 16, n. 1, p. 152 (tradução livre).

Diante das respostas estratégias identificadas por Oliver (1991), pretende-se encontrar quais têm sido mais utilizadas pelos Bancos Comunitários, e para isso será considerado também o trabalho desenvolvido por Mendoza e Thelen (2008), pelo fato de os autores delimitarem em seu estudo estratégias organizacionais voltadas para tornar os mercados mais inclusivos. No caso dos Bancos Comunitários esta abordagem se torna apropriada pela iniciativa se encaixar nos três critérios utilizados pelos autores na construção de uma estrutura básica para pensar sobre os chamados “mercados inclusivos”.

Antes de explicitar os critérios que foram considerados e pelo fato do trabalho de Mendoza e Thelen (2008) não conceituar exatamente o que eles chamam de pobres, parece importante ter em mente uma definição de pobreza para melhor compreensão das iniciativas inclusivas voltadas para esse mercado. Diante disso, será considerada aqui a perspectiva de que “a pobreza deve ser vista como privação de capacidades básicas em vez de meramente como baixo nível de renda” (Sen, 2010, p. 120). Essa definição de pobreza será utilizada por ser amplamente reconhecida, rendendo inclusive o Prêmio Nobel da Economia em 1998 a Amartya Sen a partir do trabalho desenvolvido na referida obra.

Dito isso, o primeiro critério definido pelos autores (Mendoza e Thelen, 2008) se refere ao **acesso** e questiona se a iniciativa está de fato chegando aos pobres. Eles consideram neste caso tanto as iniciativas que já penetraram no mercado de baixa renda quanto aquelas que estão

indo nesta direção. Os autores definiram baixa renda como aquelas pessoas que vivem com menos de US\$ 2,00 por dia, se aproximando da métrica do Banco Mundial que considera o valor de US\$ 1,90 como referência²⁰, porém vale contextualizar o significado de baixa renda no cenário brasileiro. Parece mais adequado considerar famílias de baixa renda como aquelas das classes D e E, conforme classificação do Critério Brasil, elaborado pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep) (Critério Brasil, 2016), por se aproximar mais do enfoque dado por Sen (2010) a respeito da privação de capacidades básicas.

O segundo critério definido por Mendoza e Thelen (2008) se refere ao **impacto no desenvolvimento**, norteadado pela pergunta: a iniciativa está associada a um forte impacto no desenvolvimento humano? Aqui eles entendem que as iniciativas podem impactar os pobres de duas maneiras: a primeira aumentando o acesso aos mercados de bens e serviços básicos, e a segunda aumentando o acesso aos serviços financeiros que podem contribuir para o empoderamento econômico dessas pessoas.

Por último, utilizam o critério que considera a **viabilidade financeira** das iniciativas, que é vista pelos autores como *breaking even* para uns, ou seja, conseguir no mínimo a manutenção das atividades, e lucratividade para outros. A definição desse critério teve como fundamento as diferentes motivações que levam as organizações a atuarem neste espaço. Por um lado se encontram as iniciativas solidárias e altruístas, que não vislumbram retornos financeiros positivos, enquanto no outro extremo são aquelas que estão visando taxas de retorno competitivas, com base no custo de oportunidade do capital dos investidores.

A partir da identificação das iniciativas que preenchem os três critérios definidos, Mendoza e Thelen (2008) elencam três tipos de barreiras principais que vão direcionar as estratégias organizacionais. As barreiras, entretanto, não são excludentes e muitas vezes podem ser sobrepostas, aumentando o desafio das soluções criadas para contornar os problemas relacionados ao contexto em que as empresas estão inseridas.

Primeiramente, os autores elencam as **características de diferentes stakeholders e seu ambiente**, sendo os próprios pobres o primeiro conjunto de *stakeholders* considerado. No Brasil, especificamente, a população de baixa renda se localiza principalmente nas regiões

²⁰ Apesar da linha estabelecida para a erradicação da pobreza no mundo até 2030, objetivo número 1 da Organização das Nações Unidas, continue sendo US\$ 1,90, o Banco Mundial criou novas linhas de pobreza para melhor captar o número de pobres em diferentes economias. Dentro da nova métrica, a linha de pobreza utilizada pelo Brasil, considerado pelo Banco Mundial como Upper-middle-income Economy, passa a ser US\$ 5,50, o que resulta em mais de 22% da população em situação de pobreza, ou 45 milhões de pessoas em números absolutos.

rurais e nas periferias das grandes cidades, com variados graus de exclusão a serviços sociais básicos. O segundo conjunto de *stakeholders* são os atores de negócios, que muitas vezes apresentam um distanciamento da realidade vivida nas comunidades pobres e por isso têm dificuldades em conduzir os negócios voltado para o perfil de baixa renda.

Outra barreira citada são as **falhas de mercado**, derivada do mau funcionamento dos mercados. “A concorrência imperfeita, os mercados incompletos, a informação imperfeita, o desemprego e outras perturbações macroeconômicas, bem como os desafios relacionados com os bens públicos e a gestão das externalidades, são algumas das manifestações do insucesso do mercado” (Mendoza & Thelen, 2008, p. 434). Os mais prejudicados dessas falhas são justamente os pobres, que mais dependem de serviços que o mercado não disponibiliza a condições acessíveis para essa população.

Por último estão as **falhas de governo**, como problemas de economia política e corrupção que muitas vezes agravam os desafios relacionados a mercados não inclusivos. Até políticas públicas voltadas para os pobres podem ter seus problemas, quando camadas mais privilegiadas se utilizam dos benefícios que foram desenhados para alcançar os pobres, seja através de influência política ou do aproveitamento de brechas que porventura essas políticas tenham.

Essas barreiras muitas vezes também são mencionadas em Oliver (1991) como pressões institucionais, porém em um contexto mais amplo, considerando todos os tipos de organização. As características de diferentes *stakeholders*, por exemplo, são bastante consideradas nas táticas decorrentes da estratégia de **compromisso**, quando as organizações procuram equilibrar, negociar ou pacificar com os atores interessados.

As falhas de mercado e de governo, por sua vez, podem dar surgimento a estratégias de mais enfrentamento em relação às pressões institucionais, como **fuga** ou **desafio**, visto que tanto o mercado quanto o Estado não conseguiram, por meio de suas regras, suprir necessidades específicas. Dessas lacunas surgem, por exemplo, as iniciativas de finanças solidárias, que muitas vezes colocam as leis e normas sociais vigentes em um segundo plano por entender que elas não foram capaz de promover o bem-estar desejado por aquele grupo de indivíduos.

Por entender que incorporar inovações para atender os pobres passa pela necessidade de reformular a maneira na qual as empresas prestam seus serviços e chegam a esses mercados e a partir da identificação das barreiras, Mendoza e Thelen (2008) definem uma tipologia com base em três estratégias possíveis, sem descartar a possibilidade de outras estratégias não

elencadas, nem que a utilização de determinada estratégia implica necessariamente na exclusão de outra. Esses caminhos estão organizados nos Quadros 3, 4 e 5, com os exemplos também trazidos do trabalho dos autores.

Quadro 3

Estratégias de produção, distribuição e marketing

Estratégias	Exemplos
<i>Deskilling</i> (Padronizar)	Padronizar o uso de determinado serviço ou de certos procedimentos permite a maior oferta de um bem ou serviço a custo mais baixo. Um exemplo é o Aravind Eye Care System, na Índia, que reduziu o custo das cirurgias oftalmológicas para os pobres e são cerca de cinco vezes mais produtivos que os cirurgiões oftalmológicos gerais na Índia, devido à mudança no processo do trabalho preparatório e pós-operatório em cada paciente.
Alavancar redes flexíveis	Alavancar redes flexíveis tem surgido como uma alternativa para diminuir drasticamente o custo do produto final. As <i>soft networks</i> , ou redes flexíveis, aparecem em dois contextos: redes de TICs e redes comunitárias. Pelas TICs é possível diminuir o custo de transferência de dinheiro, por exemplo. Os autores trazem os exemplos da G-Cash, nas Filipinas, e da WIZZIT, na África do Sul. É aproveitando as TICs também que uma empresa no Quênia tem capacitado pequenos agricultores a negociar com mais eficiência e participar mais dos mercados. O segundo contexto considerado é o que utiliza as próprias redes comunitárias para produzir e distribuir os produtos e serviços, fazendo a comunidade participar ativamente das inovações, e se envolver em estratégias de <i>marketing</i> adaptadas para o mercado em questão.
Financiar a cadeia de suprimentos	Financiar a cadeia de suprimentos aparece como uma estratégia fundamental para lidar com o problema da falta de crédito para pequenos produtores. Dessa percepção surgem vários programas voltados para o microcrédito ao redor do mundo, se destacando o caso de sucesso do Banco Grameen, em Bangladesh.

Nota: elaborado pela autora a partir de "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor", de R. U. Mendoza e N. Thelen, 2008, Development Policy Review, v. 26, n. 4, pp. 427-458.

A segunda linha de estratégias se preocupa em aumentar o poder de compra dos pobres. São também três as maneiras identificadas por Mendoza e Thelen (2008):

Quadro 4
Estratégias de varejo e precificação

Estratégias	Exemplos
Realizar consumo conjunto	Realizar consumo conjunto pode tornar disponível serviços que dependem de alguma infraestrutura mais cara que não seria possível se tomada individualmente no caso dos pobres. Quiosques para acesso à internet é um exemplo que os autores trazem de como pode-se distribuir os custos de manutenção dos computadores e do acesso à internet entre os usuários.
Possibilitar pagamentos flexíveis	Possibilitar pagamentos flexíveis dependem de iniciativas que considerem as particularidades dessa população de baixa renda e muitas vezes variável, ou seja, indivíduos que não teriam como oferecer as garantias consideradas necessárias pelo mercado tradicional. Neste sentido, formas alternativas de avaliar a capacidade de pagamento dos compradores ou tomadores de empréstimo precisam ser desenvolvidas.
Fixar preços diferenciados	Fixar preços diferenciados também pode ser uma estratégia de empresas que querem atender os mercados de baixa renda. Uma empresa em Uganda, a Bushnet, oferece serviços diferenciados para capacidades de pagamento diferenciadas. A Bushnet cobra de empresas financeiras e comerciais aproximadamente US\$ 200,00 por mês para prover acesso à internet, enquanto o valor cai para US\$ 50,00 se os clientes são escolas, clínicas e centros comunitários locais.

Nota: elaborado pela autora a partir de "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor", de R. U. Mendoza e N. Thelen, 2008, Development Policy Review, v. 26, n. 4, pp. 427-458.

Por último, o Quadro 5 mostra as estratégias mais gerais identificadas pelos autores, sendo denominadas de estratégias de negócios transversais.

Quadro 5
Estratégias de negócios transversais

Estratégias	Exemplos
Contratar inovações	Contratar inovações é apresentada como uma estratégia de soluções inovadoras, com algo de diferente no modelo do negócio implementado em relação ao que já é praticado. O exemplo trazido pelos autores é novamente o Banco Grameen, particularmente a solução bem-sucedida do empréstimo em grupo. Neste caso, a forma encontrada pelo Grameen de aumentar a adimplência dos mutuários, visto que estes não poderiam oferecer garantias baseadas na renda ou na propriedade devido à extrema pobreza, foi torná-los responsáveis uns pelos outros pelo pagamento das parcelas do empréstimo tomado.
Realizar incentivos dinâmicos	Realizar incentivos dinâmicos são ações que podem ser tomadas para incentivar certo tipo de comportamento em detrimento de outros. No caso de empréstimos, considerar o histórico dos clientes pode ser útil para aumentar a linha de crédito dos bons pagadores e diminuir ou excluir os inadimplentes da lista de clientes. Em alguns contextos, a capacidade de identificação da diferença entre os clientes por critérios dinâmicos é o que conduz certas inovações para o sucesso.
Fechar parcerias	Fechar parcerias surgem da necessidade de enfrentar os desafios da ação coletiva. Elas se apresentam de diversas formas, podendo ser público-privadas, como algumas feitas na área farmacêutica a fim de proporcionar preços mais baixos para os consumidores, ou dentro do próprio setor privado, como as feitas entre os correspondentes bancários e os bancos que contratam esses serviços, a fim de atingir um público antes excluído ou que utilizava pouco o sistema financeiro por falta de acesso.
Aplicar estratégias de opções reais	Aplicar estratégias de opções reais é entendido como um processo que utiliza negócios flexíveis com mecanismos de <i>feedback</i> para permitir maior ou menor produção em linhas de produtos experimentais. Apesar de parecer óbvio para a maioria dos mercados, pode ser especialmente importante para as organizações que atuam nos mercados de baixa renda, que muitas vezes demanda das empresas uma capacidade de identificar oportunidades que sejam úteis e acessíveis a esses mercados.
Desenvolver soluções de produtos completos	Desenvolver soluções de produtos completos são a última estratégia elencada pelos autores, e eles as definem como aquelas que são usadas para adequar-se melhor às características e gostos dos consumidores de baixa renda, ajudando a melhorar a inclusão do mercado, principalmente do ponto de vista do consumidor pobre. Eles citam como exemplos celulares acessíveis a pessoas analfabetas, tecnologias de purificação de água potável a partir de fontes inseguras, ou mesmo um fundo de emergência para melhorar o gerenciamento de risco do microcrédito.

Nota: elaborado pela autora a partir de "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor", de R. U. Mendoza e N. Thelen, 2008, Development Policy Review, v. 26, n. 4, pp. 427-458.

No total, Mendoza e Thelen (2008) elencam onze estratégias comerciais distintas que são utilizadas para tornar os mercados mais inclusivos para os pobres. Essa categorização parece útil para tratar das estratégias que envolvem os Bancos Comunitários, e associadas às estratégias identificadas por Oliver (1991), contribuem para uma compreensão de como essas organizações têm atuado nas comunidades, com ênfase na inclusão financeira da população mais carente.

A seguir, serão discutidas questões a respeito de como as tecnologias estão inseridas no processo de mudança e desenvolvimento social. Com o crescente uso de *smartphones* e internet pela população de baixa renda, a implementação de uma moeda social digital pelos Bancos Comunitários mostra preocupação dessas organizações em traçar estratégias que respondam a pressões institucionais vindas principalmente do mercado. Como a adoção dessas tecnologias de fato ocorre pede por uma abordagem multinível e, além disso, que seja dinâmica e vislumbre um processo de contínua modificação, tanto da tecnologia quanto dos indivíduos que dela se utilizam.

2.5 Estrutura de implementação de mudanças por TICs

Em um cenário onde os Bancos Comunitários adquirem um papel transformador nas comunidades em que se estabelecem (Rigo & França Filho, 2017), uma abordagem possível é a que considera relevante a influência da tecnologia da informação e comunicação que vem sendo adotada em uma estrutura multinível, ou seja, na sociedade, nas organizações e nos indivíduos.

O modelo conceitual desenvolvido por Pozzebon e Diniz (2012) se propõe justamente a investigar a problemática da influência das TICs para além do nível organizacional, utilizando como base a **visão estruturacionista da tecnologia**, aliada aos conceitos de **modelagem social da tecnologia** e do **contextualismo**. A postura ontológica adotada pelos autores considera qualquer pesquisa social como processual e inerentemente multinível, se afastando da postura funcionalista e positivista.

Pozzebon et al. (2009, p. 19) enxergam o crescimento da importância dos estudos no nível comunitário/social como decorrente de uma maior consciência dos pesquisadores de todo o mundo de que, “como sociedade, seremos incapazes de lidar com questões importantes como bem-estar social, equidade social e sustentabilidade se continuarmos a nos concentrar

meramente fazendo o que estamos atualmente fazendo de forma mais eficiente, incluindo pesquisas.”

A utilização do modelo, entretanto, requer certa compreensão de onde foram levantadas as bases teóricas, apesar de não ser o objetivo aqui o aprofundamento no conhecimento das obras referidas para a construção das relações identificadas em Pozzebon e Diniz (2012), percebidas inicialmente em Pozzebon et al. (2009), depois em Jayo (2010) até culminar em Pozzebon e Diniz (2012).

2.5.1 Teoria da estruturação e visão estruturacionista da tecnologia

A teoria da estruturação proposta por Giddens (1984) e aprofundada posteriormente por outros autores surgiu como um caminho teórico promissor para resolver o debate entre estrutura e agência, oferecendo uma forma de análise social que vai além das formas dualísticas de pensar, como as que opõem dimensões objetivas-subjetivas, ou voluntaristas-deterministas. Em vez disso, ele assumiu a dualidade de estrutura e ação, propondo a teoria da estruturação. Para Anthony Giddens, a estrutura existe apenas dentro e através das atividades humanas (Pozzebon & Pinsonneault, 2005). Ele defende que a ação é condicionada pelas estruturas culturais existentes, mas também modifica essas estruturas. Adicionalmente, enxerga a falta de existência física dessas estruturas, sendo estas dependentes de regularidades de reproduções sociais (Giddens & Pierson, 2000).

Quanto ao uso da visão estruturacionista no fluxo da tecnologia, Pozzebon e Diniz (2012) chamam atenção para os conceitos desenvolvidos por Orlikowski (2000) sobre a emergência e improvisação da tecnologia, a tecnologia-em-prática. A autora aponta para as possibilidades de redefinição do significado da tecnologia decorrentes do uso recorrente de uma tecnologia (Pozzebon et al., 2009). O conceito de tecnologia-em-prática é central na estrutura multinível para investigar a influência das TICs no nível da comunidade / sociedade (Pozzebon & Diniz, 2012).

Outra abordagem considerada essencial por Pozzebon et al. (2009) é a desenvolvida por Walsham (2002), que contribui para a visão estruturacionista da tecnologia pela sua compreensão da influência das TICs dentro de sistemas sociais mais amplos, e não apenas considerando o contexto organizacional.

2.5.2 Abordagens construtivistas e modelagem social da tecnologia

Os estudos de modelagem social considerados na elaboração da estrutura proposta (Pozzebon et al., 2009, p. 22) olham para “a implementação da tecnologia como o resultado de processos de negociação entre atores sociais” com o objetivo de “superar a concepção bastante determinista de tecnologia frequentemente encontrada na literatura de gerenciamento de tecnologia convencional, que tende a tomar a tecnologia como uma ferramenta bem definida” (Pozzebon et al., 2009, p. 22). Ademais, Pinch e Bijker (1984, p. 428) trazem que “a situação sociocultural e política de um grupo social molda suas normas e valores” e MacKenzie e Wajcman (1999, p. 6) complementam com “como uma parte vitalmente importante do ‘progresso’, a mudança tecnológica é um aspecto fundamental do que nossas sociedades precisam ativamente moldar, ao invés de responder passivamente”. Esta abordagem, portanto, se aprofunda em três conceitos de modelagem social: **implementação e uso de TICs** como processo de negociação, **grupos sociais relevantes** e **quadros tecnológicos**.

A **implementação de TICs** é entendida “como um processo de negociação, onde não apenas o conteúdo da tecnologia em si, mas também os diferentes interesses, compromissos, perspectivas e posições da rede de atores interagindo com a tecnologia influenciarão o processo e os resultados de tecnologias em prática e as estruturas sociais emergentes” (Pozzebon et al., 2009, p. 23). A implementação e uso de TICs tem o potencial de mudar o comportamento dos atores envolvidos, podendo inclusive mudar seus hábitos de consumo e de relacionamento com outros atores.

O segundo conceito é o de **grupos sociais relevantes**: um conceito dentro do conceito de comunidades. Sobre este último, os autores adotaram o conceito de comunidade “como tem sido tradicionalmente definido na sociologia: um grupo de pessoas interagindo compartilhando um território geográfico ou virtual comum (essas pessoas interagem em redes e podem participar de coalizões, equipes, organizações, associações, etc.)” (Pozzebon et al., 2009, p. 23). Já os grupos sociais relevantes são pessoas que, além de compartilhar um espaço geográfico comum ou ocupar os mesmos limites funcionais, também compartilham de um conjunto de suposições sobre algum assunto de interesse comum. Essas suposições fazem parte de modelos mentais que influenciam as decisões das pessoas a respeito do uso ou não de determinados produtos ou serviços colocados à disposição.

Por último, **os quadros tecnológicos** dão suporte ao examinar como as pessoas respondem às TICs, explorando uma abordagem que considera perspectivas cognitivas e

políticas. Enquanto a perspectiva cognitiva se atém às diferentes interpretações de determinada tecnologia, a perspectiva política enxerga a movimentação do quadro de poder estabelecido. Os aspectos cognitivos e políticos são entendidos por alguns atores de maneira separada (Orlikowski & Gash, 1994) e por outros, como Giddens, como intrinsicamente relacionados.

2.5.3 Contextualismo

A abordagem contextualista surge com Pettigrew (1985, 1987, 1990) e enfatiza três elementos na mudança organizacional: **contexto, conteúdo e processo**. Para ele, ao aplicar uma lente de contextualismo, se busca “continuidade e mudança, padrões e idiosincrasias, as ações de indivíduos e grupos, o papel de contextos e estruturas e processos de estruturação” ao longo do tempo (Pettigrew, 1990, p. 269).

Por **contexto** entende-se o ambiente no qual as TICs estão sendo implementadas, incluindo a identificação dos **grupos sociais relevantes** e dos **quadros interpretativos**, mencionados anteriormente. Em relação ao **conteúdo**, são consideradas as características das TICs resultantes do processo de negociação, ou seja, **as tecnologias-em-prática**. Por último, o **processo** se refere à construção das soluções desenvolvidas pelas TICs, considerando a influência do ambiente (**contexto**) sobre as tecnologias desenvolvidas (**conteúdo**). Do aprofundamento dessas relações foi proposto um modelo conceitual por Pozzebon e Diniz (2012), que será utilizado como pilar neste trabalho. A Figura 5 explicita essas relações.

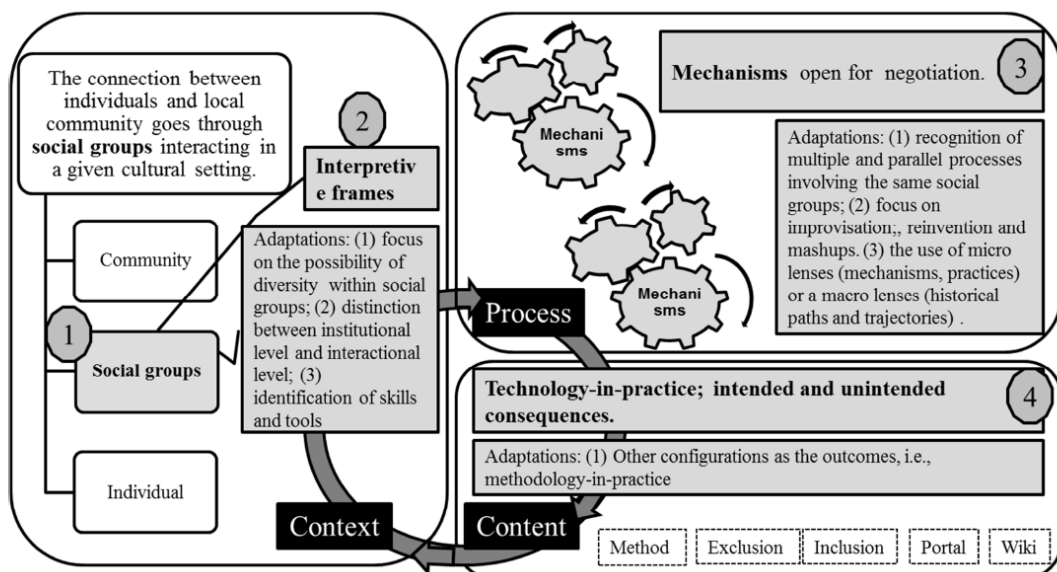


Figura 5 - O modelo conceitual de estrutura de implementação de mudanças por TICs
Nota: recuperado de “Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multilevel, Pluralistic and Remixable Framework” de M. Pozzebon e E. H. Diniz, 2012, Brazilian Administration Review, v. 9, n. 3, p. 300.

Diante do quadro teórico construído por Pozzebon et al. (2009), Jayo (2010) e Pozzebon e Diniz (2012), a utilização do modelo conceitual resultante desses estudos deve enriquecer a compreensão de como as tecnologias da informação e comunicação vem interferindo no processo de institucionalização dos Bancos Comunitários como promotores de inclusão financeira a partir da moeda social digital.

De acordo com Jayo (2010), todas as pesquisas que se utilizam desse modelo multinível seguem um roteiro básico para a análise guiada pelo modelo, logo a análise se dará da seguinte maneira:

Invariavelmente, as investigações se desenvolvem ao longo de uma sequência padrão de procedimentos, que consiste em: (i) identificação dos grupos sociais relevantes de interesse e caracterização dos *frames* tecnológicos dominantes em cada um desses grupos; (ii) análise de um processo de negociação envolvendo todos os grupos, e (iii) conclusões ou considerações sobre uma tecnologia-em-prática resultante, ou potencialmente resultante, do processo analisado de negociação. (Jayo, 2010, p. 68)

Percebe-se que as etapas explicitadas acima correspondem à análise primeiramente do **contexto**, seguida do **processo**, e por último do **conteúdo**. Para todos os casos, serão utilizadas, na coleta de dados, entrevistas com gestores do Banco Comunitário selecionado, com os usuários da moeda social e com os comerciantes com o propósito de levantar as três perspectivas, além da pesquisa documental e da observação direta.

Para consecução dos objetivos do trabalho, a análise do contexto se deu pela identificação dos grupos sociais relevantes, com a caracterização dos quadros tecnológicos sendo realizado com base em quatro perspectivas: a) a da Prefeitura; b) a dos gerentes do Banco Mumbuca e do coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia; c) a dos beneficiários dos programas sociais; e d) a dos comerciantes. Em relação ao processo foi feito o levantamento histórico dos Bancos Comunitários e a identificação do respectivo marco legal. Também nesta etapa foram identificadas ações do Banco Mumbuca para estreitar a relação com os usuários e as principais percepções destes em relação ao banco. Por último, com base nas etapas anteriores, foram feitas considerações sobre as implicações da adoção da moeda social digital na comunidade, considerando o período antes e após a mudança da tecnologia que dá suporte à moeda social, que será explicada no capítulo 4.

2.6 Operacionalização da pesquisa

Definidos os principais conceitos e suas relações, será considerada uma abordagem voltada para as estratégias que foram e estão sendo tomadas pelos Bancos Comunitários em resposta às pressões institucionais com base no institucionalismo (Oliver, 1991), nas estratégias para mercados inclusivos de Mendoza e Thelen (2008), e especialmente no modelo conceitual desenvolvido por Pozzebon e Diniz (2012). A promoção da inclusão financeira como resultado do processo parece proporcionar melhor uso das potencialidades locais através da geração de novas formas de produção e melhor gestão dos recursos. A Figura 6 explicita essas relações.

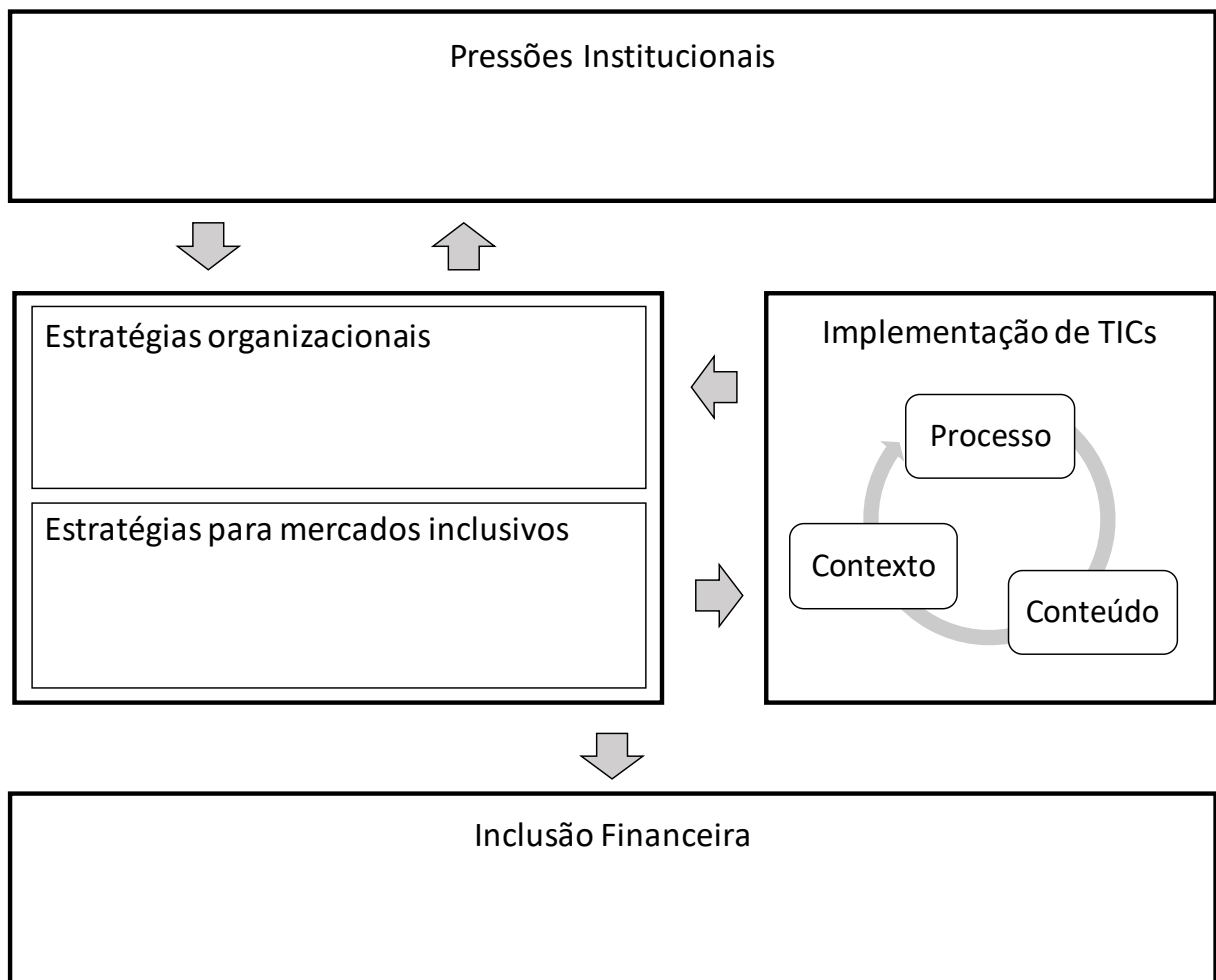


Figura 6 - Relações entre pressões institucionais, estratégias organizacionais, implementação de TICs e objetivo social

Nota: elaboração própria.

Diante do quadro apresentado, foram feitas escolhas para condução da pesquisa baseadas nas características desta. Os métodos da pesquisa então resultantes dessas escolhas serão detalhados no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa surge da percepção do potencial prático e acadêmico ligado à experiência pioneira implementada em Maricá-RJ, principalmente a partir da mudança de tecnologia por trás da moeda social digital que se deu em 2018. Apesar da ampla literatura sobre economia solidária, moedas sociais, e outros conceitos relevantes para a pesquisa trazidos nos capítulos anteriores, as mudanças que tem ocorrido no município carioca traz o grande desafio de transpor para conceitos teóricos que venham a contribuir com a pesquisa acadêmica com base nas experiências que têm se dado na região no momento em que a pesquisa acontece.

Godoi et al. (2006) destacam não ser possível os pesquisadores se lançarem para além das comunidades humanas, e afirmam que “substituir o desejo de **objetividade** pelo desejo de **solidariedade** com a comunidade significa desenvolver hábitos de confiança, de respeito pela opinião dos colegas, de curiosidade e zelo pelos novos dados e ideias – únicas virtudes que os cientistas têm” (Godoi et al. 2006, p. 7). É com esse desejo que essa pesquisa se alinha, sendo solidária com a comunidade científica, respeitando o trabalho já realizado pelos colegas e propondo novas discussões diante da realidade que se encontra.

3.1 Delineamento da pesquisa

A determinação da abordagem metodológica é derivada de compreensões ontológicas e epistemológicas do pesquisador sobre o objeto de interesse (Godoi et al. 2006), sendo esse posicionamento definido ainda no planejamento da pesquisa e funcionando como base para o trabalho a ser realizado posteriormente. De outra forma, a reflexão sobre “a natureza pressuposta do objetivo de pesquisa (sua ontologia) e sobre os modos de apreendê-lo (sua epistemologia)” (Bulgacov, 2000, p. 24) é de fundamental importância na definição dos caminhos que serão escolhidos para o sucesso do projeto.

A maneira de enxergar o objeto de estudo varia conforme a da visão de mundo do pesquisador, que por sua vez sofre influência do paradigma filosófico adotado. Silva e Neto (2006) elencam três possibilidades: funcionalista, interpretativista e marxista. Conforme os autores, enquanto os funcionalistas enxergam a realidade como objetiva, concreta, os interpretativistas a veem de forma subjetiva, e por último, os marxistas entendem que a construção é social e histórica. O paradigma que guiou este estudo foi o interpretativista, por entender que a realidade social é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos

indivíduos. Apesar disso, os autores também ressaltam que as fronteiras entre os paradigmas não são claramente delimitadas, havendo possivelmente interação entre eles em vários momentos.

Ainda sobre a abordagem metodológica, Hartley (2004) entende que forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica dos vários grupos de *stakeholders* na aceitação ou enfrentamento a processos inovadores é terreno fértil para adoção do **estudo de caso**. Além disso, ele ainda defende a adoção desta metodologia quando se deseja capturar e entender a complexidade da dinâmica das atividades e ações estabelecidas, sejam elas formais, informais, secretas ou mesmo ilícitas. A adoção do estudo de caso por este projeto de dissertação também se apresenta em consonância com o entendimento de Flick (2004) em que se deve partir de um caso único a ser examinado em profundidade antes de realizar análises comparativas. Afinal, o estudo de caso é útil ao promover uma análise mais profunda, considerando contexto e processo (Hartley, 2004), e com isso contribuir para a construção de novos conceitos e teorias a partir do fortalecimento ou do questionamento da validade das teorias já existentes (Eisenhardt, 1989).

Por fim, Stake (2000) entende que é possível identificar três tipos de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Ele chama de intrínseco aquele estudo de caso que deseja se aprofundar em um caso particular por enxergar que aquele caso específico é interessante, não porque ele represente outros casos. Por instrumental o autor entende aquele caso que é examinado com o intuito de fornecer *insights* no sentido de uma visão mais apurada sobre determinada questão ou para redesenhar a generalização. Por último, ele chama de estudo de caso coletivo aquele que já é instrumentalizado para comparar vários casos e a partir disso gerar principalmente uma contribuição teórica devido ao melhor entendimento e comparação entre os vários casos estudados. Dito isso, esta pesquisa está mais alinhada ao que Stake (2000) chama de **estudo de caso instrumental**, pois entende-se que o caso aqui estudado pode fornecer *insights* a partir de uma visão mais aprofundada sobre um caso específico, e com isso também oferecer contribuições teóricas.

3.1.1 Estudo de caso

A atividade de Bancos Comunitários se utiliza de ações formais que visam promover maior desenvolvimento da economia local através do maior acesso, uso e qualidade no uso de serviços financeiros, mas também se utiliza de ações informais para criar um ambiente de cooperação na comunidade, como roda de conversas e atividades recreativas. Pela perspectiva adotada nesta pesquisa em se aprofundar e compreender o processo de institucionalização

dessas organizações, assim como as dinâmicas envolvidas na implementação e adoção da moeda social digital dentro do modelo de economia solidária já utilizado pelos Bancos Comunitários, entende-se que o **estudo de caso** é a abordagem metodológica mais apropriada.

De acordo com a Rede Brasileira de Bancos Comunitários, no final de 2013 havia 103 Bancos Comunitários espalhados em comunidades carentes pelo Brasil. No ano seguinte foi lançada a primeira moeda social digital baseada em cartões magnéticos a partir da tecnologia desenvolvida pela empresa ValeShop, que se utilizava de máquinas POS para que os comerciantes cadastrados pudessem receber os valores em moeda social nos seus estabelecimentos. Acontece que em 2018 se inicia o uso da moeda social digital através da plataforma *e-dinheiro*, que trouxe várias mudanças para os usuários e também na forma de operacionalização da moeda social, passando da gestão e propriedade da tecnologia de uma empresa de mercado, desvinculada aos valores da economia solidária, para a gestão e propriedade da tecnologia pelo Instituto Banco da Periferia, antigo Instituto Banco Palmas, uma Organização Não Governamental (ONG) com sede na periferia de Fortaleza-CE que tem como missão “lutar contra a pobreza urbana e rural, desenvolvendo produtos e serviços financeiros alternativos, sob controle das comunidades, que assegure a dignidade e a inclusão social de território de baixa renda” (Instituto Banco da Periferia, 2018).

Devido ao uso recente das tecnologias e aos poucos trabalhos encontrados na literatura sobre moedas sociais digitais (Nascimento, 2015; Cernev e Proença, 2016; Diniz et al., 2016), e nenhum trabalho até o momento sobre a adoção da tecnologia baseada na plataforma *e-dinheiro* pelos Bancos Comunitários, percebeu-se a possibilidade de explorar o tema a partir dessa janela de oportunidade surgida em 2018. Além disso, deu-se uma conversa inicial com o Sr. Joaquim Melo, fundador do Banco Palmas e atualmente coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia, com o intuito de levantar possíveis casos que pudessem ser analisados. Na ocasião, ele ressaltou a recente mudança de tecnologia adotada no uso da moeda social digital no município de Maricá, no estado do Rio de Janeiro, e que essa mudança estava transformando a forma da moeda circular na região e a forma do Banco Comunitário operar. Ademais, apesar de outras comunidades também estarem utilizando a plataforma *e-dinheiro*, em nenhum outro local se percebe a intensidade do uso da moeda social digital como em Maricá.

A ampla adoção da tecnologia no município, entretanto, não é aleatória. Ela se deve à iniciativa da prefeitura que propôs tanto a formação de um banco comunitário, o Banco Mumbuca, quanto à utilização da moeda social digital, a moeda mumbuca, para fazer o pagamento dos benefícios do programa social, todos iniciados efetivamente em 2014. Em 2013,

entretanto, se deu a preparação regulatória e de articulação dos atores para que o projeto começasse a funcionar no ano seguinte, como será detalhado na apresentação do caso. Com a adoção, desde o início do programa, do pagamento dos benefícios na moeda mumbuca, a experiência em Maricá se diferencia das anteriores e se apresenta como um estudo de caso relevante para pensar em novos modelos de Bancos Comunitários.

Dessa forma, entende-se que o caso do Banco Mumbuca, em Maricá-RJ, é apropriado para o exame do processo de institucionalização dos Bancos Comunitários como promotores de inclusão financeira em comunidades onde eles se estabelecem, e em que medida a adoção de tecnologias da informação e comunicação pode interferir nesse processo. A pesquisa *in loco* do estudo de caso instrumental permitiu novos *insights* pela perspectiva da análise interpretativista e possíveis contribuições teóricas no decorrer do trabalho.

3.2 Estratégias para a coleta e análise de dados

A pesquisa qualitativa se apresenta como relevante no estudo de relações sociais por permitir a análise da pluralidade, e por isso exige uma sensibilidade especial no estudo empírico das questões colocadas (Flick, 2004). Ao lidar especificamente com o estudo de caso como abordagem metodológica, algumas habilidades do pesquisador são especialmente importantes para o êxito do trabalho. Yin (2015) ressalta que o pesquisador que adota o estudo de caso deve saber formular boas questões, ser um bom ouvinte, ser flexível diante de situações inesperadas – as enxergando como oportunidades, não como ameaças –, ter noção do objeto pesquisado e ser o mais imparcial possível.

Além da postura vigilante do pesquisador em relação às suas habilidades no decorrer do trabalho, o sucesso da pesquisa vai depender também da construção adequada de um *corpus*, entendido como uma coleção finita de materiais, determinadas pelo pesquisador, que tipificam atributos desconhecidos (Bauer & Aarts, 2003). Um *corpus* estará então equilibrado depois de sucessivas correções e quando esforços adicionais acrescentarem pouca variância dialética (Atkins, Clear, & Ostler, 1992), ou seja, até atingir um ponto de saturação.

Outra estratégia amplamente utilizada para aumentar a validação do trabalho é a triangulação, podendo se apresentar de quatro formas diferentes (Denzin, 1989, citado por Flick, 2004). A primeira delas é a **triangulação dos dados**, sugerindo que o fenômeno seja estudado em datas e locais distintos e a partir de pessoas diferentes. A segunda é a **triangulação**

do investigador, com o intuito de minimizar as visões tendenciosas do observador derivadas de sua característica humana. A terceira, a **triangulação da teoria**, se dá quando vários pontos de vista teóricos são trabalhados conjuntamente com a finalidade de estender as possibilidades de produzir conhecimento. O último tipo é dado com a **triangulação metodológica**, que ainda apresenta uma subdivisão, podendo ser a triangulação dentro do método (a utilização de escalas diferentes para o mesmo questionário, por exemplo) ou a triangulação entre um método e outro (a combinação de um questionário com uma entrevista semi-estruturada, por exemplo).

Este trabalho adotou dois tipos de triangulação, a da **teoria** e a **metodológica**, buscando na primeira uma combinação de teorias que enriqueçam a análise sobre o fenômeno estudado, e na segunda a combinação de dois métodos, a entrevista semi-estruturada e a estruturada, para entender como tem ocorrido o processo de institucionalização dos Bancos Comunitários e para levantar como os usuários e os comerciantes estão usando as novas tecnologias. Diante disso, se apresentou como limitação da pesquisa a não triangulação tanto dos dados, devido a restrições de tempo (principalmente em relação ao estudo do fenômeno em datas diversas), quanto do investigador, por este ter sido um trabalho conduzido individualmente.

3.2.1 Coleta de dados

A pesquisa de estudo de caso utiliza geralmente múltiplas fontes de evidência. Yin (2015) lista as seis mais frequentes conforme seu entendimento, sendo elas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Destas, as que foram utilizadas foram a **pesquisa documental**, sendo composta por documentos oficiais e textos e vídeos da mídia em geral, **observações diretas**, resultantes do período de permanência da pesquisadora na comunidade, e **entrevistas** semiestruturadas e estruturadas, promovendo assim a triangulação metodológica. Com o intuito de esclarecer quais foram os caminhos trilhados para efetivação da pesquisa *in loco*, considerando todas as suas etapas, é trazido aqui o protocolo que foi seguido na estruturação das entrevistas, assim como na escolha dos atores relevantes para o caso estudado com base no escopo teórico adotado pela pesquisadora e na literatura considerada para compreensão do fenômeno.

Primeiramente foram identificados que os usuários²¹, comerciantes, funcionários do banco e coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia eram os atores relevantes para

²¹ Apesar da intenção de realizar a entrevista com usuários beneficiários e não beneficiários, todos os usuários que foram abordados eram também beneficiários, logo o termo usuário, a partir daqui, será utilizado de forma mais ampla, considerando inclusive os funcionários do banco e os comerciantes que se utilizam da moeda social no município.

o caso pelo fato de estarem todos muito ligados ao funcionamento do Banco Comunitário e da moeda social digital em diferentes níveis de interação. Apesar do papel da prefeitura na implementação dos programas sociais e também em estabelecer que fossem feitos por meio de uma moeda social com gestão de um banco comunitário, a pesquisadora entendeu que seria mais apropriado se aprofundar na percepção dos atores mais envolvidos com o uso da moeda social digital, analisando a relação da prefeitura com o banco e com a moeda social a partir dos documentos oficiais, do portal da prefeitura, assim como da literatura já existente sobre essa relação (Nascimento, 2015).

A pesquisa *in loco* se deu em dois momentos: o primeiro foi realizado entre 6 e 14 de novembro de 2018, quando foram entrevistadas três funcionárias do Banco Mumbuca, uma de cada unidade física do banco na ocasião, sendo duas “gerentes” e a presidente do banco²², dez comerciantes de estabelecimentos variados e sete beneficiários dos programas sociais. A construção dos roteiros de entrevistas, por sua vez, foi realizada com o intuito de compreender as diferentes visões sobre o papel do Banco Comunitário no município, assim como o papel da moeda social digital, com suporte principalmente nas estratégias identificadas por Oliver (1991) e por Mendoza e Thelen (2008). Sobre a implementação de mudanças por TICs (Pozzebon & Diniz, 2012) foram elaboradas perguntas voltadas para entender como tem ocorrido a relação das pessoas com o *e-dinheiro* e com o fato de a moeda social ser digital.

A partir da identificação da dificuldade dos beneficiários em entender as três primeiras perguntas inicialmente elaboradas, se decidiu fazer uma segunda visita ao município entre 8 e 10 de janeiro de 2019, resultando neste segundo momento em treze entrevistas com os usuários já com as perguntas reformuladas, como será detalhado adiante. Além das entrevistas, foram trocados vários e-mails posteriormente com a presidente do banco e com o coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia com o intuito de esclarecer alguns pontos pendentes e também para coletar novos dados que foram utilizados na análise.

3.2.1.1 Pesquisa documental

De forma complementar às entrevistas e observações diretas, é fundamental obter mais informações além daquelas levantadas *in loco* no período da coleta de dados. A pesquisa

²² Os Bancos Comunitários não adotam a terminologia e a delimitação de funções como os bancos comerciais, havendo uma fluidez sobre a posição dentro do banco a partir de uma orientação de que todos os funcionários devem passar por várias experiências como colaboradores da organização. A determinação das duas “gerentes” entrevistadas se deu a partir da indicação da presidente do Banco Mumbuca, que por sua vez ocupa o cargo oficial de subcoordenadora de gestão, conforme o edital de contratação.

documental se apresenta então como mais uma ferramenta disponível ao pesquisador para compreender a evolução e as características de determinada população, situação ou fenômeno (Flick, 2004). No caso dos Bancos Comunitários, há uma série de documentos escritos e não escritos que foram utilizados para compreender melhor o fenômeno analisado, como leis, normas, um processo judicial envolvendo o Banco Palma, um documentário, entrevistas, assim como documentos oficiais provenientes de contratos e projetos da Prefeitura de Maricá e notícias do portal eletrônico também da prefeitura.

A maior parte dos documentos foi levantada antes das entrevistas, porém os documentos oficiais resultantes dos projetos entre a Prefeitura de Maricá e o Banco Mumbuca só foram acessados depois das entrevistas, a partir do portal do Instituto Periferia Maricá, organização que só foi conhecida quando a pesquisadora esteve presencialmente no município. As notícias no portal da prefeitura também foram sendo monitoradas no decorrer do tempo, até dezembro de 2018, como forma de considerar os eventos mais atuais que estavam acontecendo em função das atividades em parceria entre a prefeitura e o banco.

3.2.1.2 Observação direta

A observação direta é particularmente importante quando há oportunidade do pesquisador se colocar no ambiente de análise, podendo através dessa fonte obter *insights* sobre questões sociais ou ambientais relevantes que dificilmente seriam percebidas por meio de outras fontes. “Se o estudo de caso é voltado para novas tecnologias, por exemplo, as observações da tecnologia são auxiliares valiosos para o entendimento dos seus verdadeiros usos e de qualquer problema encontrado” (Yin, 2015, p. 119). Não houve, entretanto, um protocolo de variáveis pré-definidas a serem observadas, tendo optado a pesquisadora pela anotação e fotografia das situações que eram consideradas relevantes na hora que elas aconteciam ou o mais próximo do momento possível.

Vale mencionar que foi a partir da observação direta aguardando um comerciante ficar disponível para a entrevista que um ponto crucial da pesquisa foi descoberto: o de que a nova tecnologia não se utilizava mais de máquinas POS para passar os cartões dos usuários da moeda social digital, e sim da plataforma *e-dinheiro* instalada no celular do próprio comerciante. O desconhecimento de tal fato fez com que a nona pergunta elaborada para a entrevista com os comerciantes estivesse desatualizada. Por sorte, os entrevistados entenderam mesmo assim a intenção da pergunta, que se referia equivocadamente a “taxas melhores nas maquinas”. Ao responder, muitas vezes eles mencionavam o que o recebimento em moeda social digital

cobrava taxas menores que as usualmente cobradas por outras bandeiras, que era de fato a intenção da pergunta, ou seja, identificar se as taxas menores eram vistas como um atrativo para os comerciantes. Como bem lembrado por Stake (2011, pg. 103), “a história, a assertiva, os quadros e até mesmo a questão da pesquisa mudarão com o desenrolar do estudo, e a imaginação também muda”.

3.2.1.3 Entrevistas

As entrevistas são tidas como uma das principais fontes de informação para o estudo de caso. Alguns cuidados, entretanto, precisam ser tomados nesta etapa (Yin, 2015). Se o pesquisador, por exemplo, quiser gravá-las em áudio ou vídeo, precisa antes solicitar a permissão ao entrevistado. Além disso, o pesquisador precisa se programar para só gravar se puder posteriormente transcrever ou ouvir sistematicamente o conteúdo. Todavia, o mais importante é não achar que o gravador ou câmera substituirá a necessidade do pesquisador em ouvir atentamente o entrevistado durante a entrevista.

De acordo com essas diretrizes, as entrevistas com o coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia, assim como as realizadas com funcionários e comerciantes foram explicitamente permitidas por eles. Já em relação às entrevistas com os usuários, apesar de gravadas e informadas aos respondentes que seriam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, ao serem realizadas muitas vezes na rua e com pessoas que muitas vezes estavam com pressa, não foi possível que a pesquisadora conseguisse junto aos entrevistados uma maior formalização de suas anuências. Os beneficiários às vezes mostravam certa desconfiança ao serem questionados, talvez por imaginarem até um possível corte dos benefícios relacionado implicitamente àquelas perguntas. Afinal, é compreensível que haja desconfiança da retirada dos poucos direitos que essa população mais vulnerável consegue, ainda mais quando esses direitos são recentes e tem grande impacto na qualidade de vida dessa população.

Ademais, devido aos diferentes quadros interpretativos e à necessidade de considerá-los em sua diversidade, ao mesmo tempo em que se desejava perceber a compreensão desses diferentes atores sobre questões específicas, a pesquisadora entendeu que seria mais apropriado estabelecer diferentes perguntas para as diferentes classes de atores relevantes. Logo, foram construídos quatro roteiros de entrevistas que estão no Apêndice B deste trabalho. A construção dos roteiros, por sua vez, se deu a partir do quadro teórico considerado com base nas estratégias que foram e estão sendo tomadas pelos Bancos Comunitários em resposta às pressões institucionais (Oliver, 1991), nas estratégias para mercados inclusivos de Mendoza e Thelen

(2008), e também no modelo conceitual multinível desenvolvido por Pozzebon e Diniz (2012) que trata do processo de implementação de TICs, além de incorporar algumas diretrizes de outras pesquisas anteriores que também foram realizadas em comunidades com Bancos Comunitários atuantes (França Filho et al., 2012; Menezes, 2007). Além de considerar o escopo teórico como referência para as entrevistas, no caso específico do roteiro elaborado para beneficiários e comerciantes também foram utilizados como referência os trabalhos de Menezes (2007) e de França et al. (2012) na segunda parte da entrevista destes últimos.

No tocante ao momento em que ocorreram, a entrevista piloto com o coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia aconteceu por telefone em 18 de outubro de 2018. A partir daí, com os roteiros estabelecidos, foram realizadas as demais entrevistas presencialmente entre 6 e 14 de novembro de 2018 com três funcionárias do banco, dez comerciantes e sete beneficiárias. Devido à identificação pela pesquisadora da dificuldade em se fazer compreender pelas beneficiárias em algumas questões relevantes para a pesquisa, foi realizada uma segunda visita ao município e entre os dias 8 e 10 de janeiro de 2019 foram feitas mais 13 entrevistas somente com beneficiários. No total foram realizadas 34 entrevistas, como pode ser observado no Quadro 6. A duração média das entrevistas com os funcionários do banco, comerciantes e beneficiários foi de 27m11s, 5m43s e 4m04s respectivamente. Todas as entrevistas foram transcritas para posterior identificação das categorias utilizadas na análise do conteúdo.

Em relação à dificuldade dos beneficiários em compreender algumas questões, é provável que ela tenha se dado devido à baixa escolaridade deles, o que implicou na reformulação e reordenação das primeiras três perguntas do roteiro de entrevistas dos beneficiários. Estas perguntas que estavam no roteiro em novembro de 2018 eram: “1. Na sua visão, qual é o papel do Banco Comunitário Mumbuca no município de Maricá? 2. Na sua visão, qual é o papel da moeda social mumbuca? 3. O banco oferece ajuda para suas tomadas de decisões financeiras? Como?”. Foram constatados dois problemas nas perguntas: primeiro, foi percebido que ao perguntar sobre o Banco Mumbuca antes da moeda social fazia com que os respondentes não pensassem sobre o banco e respondessem direto sobre a moeda mumbuca, ou mais precisamente, sobre o benefício social, visto que o conceito da moeda social é pouco compreendido ainda por esses usuários; segundo, termos como “qual é o papel” e “tomada de decisão” parecia ser de difícil compreensão para os respondentes. Dessa forma, decidiu-se reformular as três primeiras perguntas para: “1. O que você acha da moeda social mumbuca? 2. O que você acha do Banco Mumbuca? 3. O banco ajuda a saber como gastar melhor o dinheiro? Como?”. Como esperado, as perguntas no segundo momento foram melhor compreendidas e a

inversão da ordem nas duas primeiras perguntas fez com que mais respondentes falassem de fato sobre o banco, e não só do benefício social.

Quadro 6

Lista dos entrevistados

Entrevistado(a)	Sexo	Ocupação	Tempo
Joaquim Melo	M	Coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia	45m10s
Natália	F	Presidente do Banco Mumbuca	41m33s
Brandi	F	Gerente da unidade do Banco Mumbuca em Cordeirinho, Ponta Negra	24m19s
Gabi	F	Gerente da unidade do Banco Mumbuca em Inoã	15m42s
Comerciante 1	F	Proprietária de loja de tecidos	8m00s
Comerciante 2	M	Gerente de loja de eletrodomésticos	5m25s
Comerciante 3	M	Proprietário de bazar	8m58s
Comerciante 4	F	Gerente de loja de produtos naturais	3m45s
Comerciante 5	F	Proprietário de loja de material de construção	7m04s
Comerciante 6	F	Proprietária de loja de vestuário	6m52s
Comerciante 7	F	Artesã	5m21s
Comerciante 8	M	Gerente de supermercado	2m30s
Comerciante 9	F	Gerente de farmácia	5m00s
Comerciante 10	F	Proprietária de salão de beleza	4m15s
Beneficiária 1	F	Do lar	5m29s
Beneficiária 2	F	Do lar	2m31s
Beneficiária 3	F	Aposentada	4m23s
Beneficiária 4	F	Do lar	3m25s
Beneficiária 5	F	Trabalha com prevenção de perdas	3m25s
Beneficiária 6	F	Desempregada	4m59s
Beneficiária 7	F	Do lar	3m08s
Beneficiária 8	F	Do lar	2m52s
Beneficiária 9	F	Diarista	3m44s
Beneficiária 10	F	Do lar	4m08s
Beneficiária 11	F	Diarista	4m51s
Beneficiária 12	F	Do lar	2m56s
Beneficiária 13	F	Do lar	4m12s
Beneficiária 14	F	Catadora de sucata	5m01s
Beneficiária 15	F	Do lar	6m04s
Beneficiária 16	F	Do lar	3m28s
Beneficiária 17	F	Servente	3m23s
Beneficiário 18	M	Aposentado	6m43s
Beneficiária 19	F	Doméstica	3m00s
Beneficiária 20	F	Do lar	3m33s

Nota: elaboração própria.

3.2.2 Análise dos dados coletados

Antes da análise dos dados coletados, eles precisam passar por um tratamento para posteriormente serem estudados e utilizados na pesquisa. Isso implica em um processo de documentação e edição, que pode ser dividido em três etapas: gravação dos dados, edição dos dados e finalmente a construção de uma “nova” realidade (Flick, 2004). A construção da “nova” realidade exige que o pesquisador determine no planejamento do projeto qual postura será adotada. A **análise de conteúdo básica** descrita em Bauer (2002, p. 191) se mostra adequada

ao “traçar um caminho entre a leitura singular verídica e o “vale tudo”, e é, em última análise, uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual para fins de pesquisa social.” A qualidade da análise de conteúdo, por sua vez, está relacionada à capacidade do pesquisador em construir um discurso fidedigno, válido, coerente e transparente (Bauer, 2002).

Para tanto, as etapas da execução da pesquisa foram estabelecidas com base na literatura utilizada para que fosse possível a análise interpretativa do estudo de caso instrumental selecionado, utilizando para isso fontes de dados diversas através da análise de conteúdo básica proposta por Bauer (2002). Os procedimentos adotados estão expostos no Quadro 7.

Quadro 7

Resumo dos procedimentos adotados na construção da pesquisa

Etapas de execução da pesquisa	Fontes de dados utilizadas	Tipo de análise de dados	Conceitos e/ou modelos teóricos relacionados
Levantamento histórico dos Bancos Comunitários	. Documentos oficiais . Textos e vídeos da mídia . Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado	. Análise de conteúdo básica (Bauer, 2002)	. Institucionalismo (Oliver, 1991)
Identificação do marco legal	. Documentos oficiais	. Análise de conteúdo básica (Bauer, 2002)	. Institucionalismo (Oliver, 1991)
Compreensão de como se dá a promoção de inclusão financeira pelos Bancos Comunitários	. Documentos oficiais . Textos e vídeos da mídia . Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado . Entrevistas estruturadas . Observação	. Análise de conteúdo básica (Bauer, 2002)	. Institucionalismo (Oliver, 1991); . Estratégias organizacionais de iniciativas inclusivas (Mendoza & Thelen, 2008)
Especificação de fatores facilitadores e inibidores relacionados à adoção dos Bancos Comunitários pelas comunidades	. Documentos oficiais . Textos e vídeos da mídia . Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado . Entrevistas estruturadas . Observação	. Análise de conteúdo básica (Bauer, 2002)	. Institucionalismo (Oliver, 1991); . Estratégias organizacionais de iniciativas inclusivas (Mendoza & Thelen, 2008)
Identificação do processo de implementação de TICs associadas aos Bancos Comunitários	. Documentos oficiais . Textos e vídeos da mídia . Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado . Entrevistas estruturadas . Observação	. Análise de conteúdo básica (Bauer, 2002)	. Estrutura de implementação de mudanças por TICs (Pozzebon & Diniz, 2012)
Discussão de cenários prospectivos para os Bancos Comunitários no horizonte futuro	. Documentos oficiais . Textos e vídeos da mídia . Entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado . Entrevistas estruturadas . Observação	. Análise de conteúdo básica (Bauer, 2002)	. Institucionalismo (Oliver, 1991); . Estratégias organizacionais de iniciativas inclusivas (Mendoza & Thelen, 2008) . Estrutura de implementação de mudanças por TICs (Pozzebon & Diniz, 2012)

Nota: elaboração própria.

Com a análise de conteúdo básica estabelecida, a análise dos dados ainda precisa contar com alguma técnica analítica para construção do próprio repertório analítico ao longo do tempo.

De acordo com a tipologia definida por Yin (2015), a **combinação de padrão** parece ser a técnica analítica mais apropriada para esta pesquisa, pois a lógica desta técnica é a comparação de um padrão baseado nas descobertas do estudo de caso com um padrão previsto na literatura, justamente o que este projeto se propõe. Os resultados podem assim fortalecer a validade interna ou questioná-la, caso os dados trazidos pelo estudo não estejam de acordo com o previsto.

De acordo com essa técnica, foram consideradas para a análise dos dados o padrão previsto na literatura, com as categorias definidas *a priori* como decorrentes das estratégias organizacionais em resposta às pressões institucionais (Oliver, 1991), das estratégias de iniciativas inclusivas (Mendoza & Thelen, 2008) e do modelo conceitual de implementação de mudanças por TICs (Pozzebon & Diniz, 2012), sintetizadas nos Quadros 8 e 9.

Quadro 8

Categorias e subcategorias das estratégias organizacionais para análise definidas *a priori*

Referencial	Categorias	Subcategorias
	Estratégias	Táticas
Estratégias organizacionais em resposta às pressões institucionais (Oliver, 1991)	Aquiescência	Hábito / Imitação / Conformidade
	Compromisso	Equilíbrio / Pacificação / Negociação
	Fuga	Ocultação / Proteção / Escape
	Desafio	Rejeição / Contestação / Ataque
	Manipulação	Cooptação / Influência / Controle
Estratégias de iniciativas inclusivas (Mendoza & Thelen, 2008)	Estratégias de produção, distribuição e marketing	<i>Deskilling</i> / Alavancar redes flexíveis / Financiar a cadeia de suprimentos
	Estratégias de varejo e precificação	Realizar consumo conjunto / Possibilitar pagamentos flexíveis / Fixar preços diferenciados
	Estratégias de negócios transversais	Contratar inovações / Realizar incentivos dinâmicos / Fechar parcerias / Aplicar estratégias de opções reais / Desenvolver soluções de produtos completos

Nota: elaborado pela autora a partir de "Strategic Responses to Institutional Processes", de C. Oliver, 1991, *The Academy of Management Review*, 1991, v. 16, n. 1, pp. 149-179 e de "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor", de R. U. Mendoza e N. Thelen, 2008, *Development Policy Review*, v. 26, n. 4, pp. 427-458.

Quadro 9

Categorias da modelagem social da tecnologia para análise definidas *a priori*

Referencial	Dimensão	Categorias
Modelo conceitual de implementação de mudanças por TICs (Pozzebon & Diniz, 2012)	Contexto	Quadros tecnológicos
	Processo	Negociação
	Conteúdo	Tecnologia-em-prática

Nota: elaborado pela autora a partir de “Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multilevel, Pluralistic and Remixable Framework” de M. Pozzebon e E. H. Diniz, 2012, *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 3, pp. 287-307.

O próximo capítulo se dedica à apresentação do caso, trazendo um pouco da história do Bancos Comunitários e particularmente do Banco Mumbuca, considerando o contexto no qual este último iniciou suas atividades no município de Maricá-RJ para que no capítulo seguinte se inicie a análise de caso propriamente.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

4.1 Os Bancos Comunitários

A compreensão da constituição do Banco Mumbuca e da moeda social mumbuca demanda que se situe este acontecimento considerando o processo de formação dos Bancos Comunitários no Brasil. Para isso, se faz necessário voltar para 1998, quando surgiu o primeiro Banco Comunitário de maneira ainda informal no Conjunto Palmeiras, bairro periférico de Fortaleza-CE, como decorrência da percepção dos moradores de que eles precisavam tomar alguma iniciativa para fazer com que as pessoas consumissem mais no próprio bairro. Neste momento surge o Banco Palmas e o esboço de uma primeira moeda social, a palmacard. De maneira muito amadora ainda, a palmacard era confeccionada em um cartão impresso em frente e verso a partir do *software* Word, no qual a frente continha o logotipo do Banco Palmas e o valor total do crédito concedido ao usuário do cartão, enquanto no verso eram anotados os valores gastos pelo usuário. Com dificuldades em relação a fraudes e logística, a palmacard saiu rapidamente de circulação, mas chegou a movimentar em torno de 60 mil reais por mês enquanto durou.

No ano seguinte é publicada a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, autorizando programas de finanças solidárias e de empreendimentos que envolvem experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio e crédito (Freire, 2011). Mesmo diante do clima favorável a iniciativas de economia criativa, em 2000 a Associação Filatélica e Numismática de Brasília denuncia a iniciativa do Banco Palmas ao Banco Central do Brasil com base em notícia publicada em 6 de setembro no Jornal O Povo, de Fortaleza. Foi aberto o processo nº 0001048525, no qual o BACEN comunicou o fato ao Ministério Público do Estado do Ceará (Freire, 2011).

Também em 2000, dois anos após o surgimento da palmarcad e com o processo judicial em andamento, o Banco Palmas cria uma segunda moeda, agora para ser utilizada nas feiras de trocas realizadas na comunidade: a moeda palmares. Diferentemente da palmacard, a palmares tinha a característica de ser uma moeda fechada, utilizada somente nestas feiras e durante as feiras, com o objetivo de expandir o relacionamento entre os pequenos produtores locais. Na ocasião ainda não havia necessidade de lastro, pois ninguém saía da feira com moedas em posse: elas eram usadas exclusivamente para facilitar a troca de produtos durante as feiras. (Instituto Banco Palmas, 2015)

É, portanto, em 2002, decorrente dessas experiências anteriores, que surge a moeda social palmas, se tornando a primeira experiência de uma moeda social como meio de pagamento com circulação paralela à moeda nacional, o Real. Na ocasião, a partir da vontade de envolver o bairro todo na utilização da moeda palmas, o banco se preocupou em elaborar mecanismos de segurança para diminuir as fraudes, como número de série, marca d'água, código de barras e marca para leitura ultravioleta. Além disso, o Banco Palmas também mantinha um lastro de igual valor em seus cofres para cada moeda palmas que estivesse em circulação na comunidade. (Rigo & França Filho, 2017).

Em dezembro de 2003 sai a decisão do 20º Juizado Especial de Fortaleza-CE sobre o processo impetrado pelo Banco Central do Brasil e decide-se arquivar e dar baixa ao processo, em consonância com o formulado pelo Ministério Público (Freire, 2011). Na referida decisão, vale replicar alguns trechos que destacam a compreensão do poder público sobre o trabalho realizado no Conjunto Palmeiras, quais sejam:

Na verdade, a comunidade do Conjunto Palmeiras, extremamente carente e excluída social e economicamente, apenas buscou uma alternativa para movimentar a economia local, estimulando as trocas solidárias como forma de minimizar a situação da população ante a completa omissão dos sucessivos governos, que somente agravam a miséria e o desemprego no Brasil e, particularmente, em Fortaleza.

...

Ao BANCO CENTRAL me parece justo elogiar a postura que posteriormente adotou, no sentido de convidar formalmente JOÃO JOAQUIM DE MELO NETO SEGUNDO para proferir palestra sobre o assunto e relatar sua experiência como ator social. E ao próprio JOÃO JOAQUIM DE MELO NETO SEGUNDO, este juízo ladeia os que se fizeram à palestra e puderam aplaudi-lo, após a excelente exposição. (Freire, 2011, p. pp. 81-84)

Além da decisão judicial favorável ao trabalho realizado pelo Banco Palmas, foi em 2003 também que se deu, a partir da articulação de atores individuais e coletivos, a criação da SENAES (Secretaria de Economia Solidária)²³, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)²⁴. Seu primeiro Secretário foi o professor Paul Singer, um dos principais defensores da economia solidária como uma alternativa viável para o desenvolvimento local (Singer, 2004).

²³ Recentemente extinta, em novembro de 2016.

²⁴ Recentemente extinto, em janeiro de 2018.

A partir da Secretaria, foram criados o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e a Rede Nacional de Gestores de Políticas Públicas de Economia Solidária. Singer (IPEA, 2014) acreditada que o desenvolvimento da comunidade dependia tanto de sua própria mobilização quanto do apoio por agências públicas, pois a pobreza estava vinculada a uma escassez de bens e valores que impediam essas comunidades de oferecer de garantia para obter financiamento no mercado bancário convencional.

A partir do interesse público instrumentalizado na SENAES, da segurança jurídica e da percepção da própria comunidade de que houve aumento do consumo local, a experiência do Banco Palmas serviu como exemplo para que outras comunidades se organizassem e coletivamente estruturassem Bancos Comunitários e suas moedas sociais de circulação local a partir de 2004. A quantidade de organizações chegou a 135 em 2018, e com a utilização recente da plataforma *e-dinheiro* há uma possibilidade de expansão ainda maior para outros territórios, visto o baixo custo e facilidade de uso do aplicativo, além da estabilidade que a tecnologia tem apresentado.

A respeito do estímulo ao consumo local derivado da implantação das moedas sociais pelos Banco Comunitários, vale mencionar o estudo de França Filho et al. (2012) que, com base nos dados fornecidos pelo Banco Palmas, mostram a evolução de onde os moradores do bairro realizavam suas compras entre os anos de 1997 e 2009 no Conjunto Palmeiras. Enquanto as compras realizadas fora do bairro no período analisado passaram de 80% para 7%, as compras efetuadas dentro do bairro cresceram de 20% para impressionantes 93%, indo ao encontro do primeiro objetivo da iniciativa, ou seja, estimular o consumo local.

Além da moeda social circulante local, os Bancos Comunitários trabalham oferecendo distintos serviços financeiros que variam de banco para banco, dependendo da articulação com os atores locais e com a infraestrutura alcançada em cada caso (Rigo et al., 2015). Algumas possibilidades são linhas de crédito com aval solidário, oferecidas em reais ou em moeda social, pagamento de benefícios, manutenção de conta corrente, pagamento de boletos, entres outros. Esses bancos também podem atuar como correspondentes bancários, cumprindo neste caso a legislação específica expressa na Resolução CMN nº 3.954, de 24 de fevereiro de 2011.

4.2 O Banco Mumbuca

Via de regra o surgimento dos Bancos Comunitários se dá a partir da iniciativa da própria comunidade em buscar soluções outras que não as de mercado para desenvolver a economia local dos territórios que se instalam essas organizações. Em Maricá, entretanto, a iniciativa de instalar um banco comunitário não partiu da comunidade, e sim do poder público. Essa é uma particularidade que tem seu peso e será aprofundada nos resultados encontrados na pesquisa. A primeira sinalização da prefeitura, encontrada no portal de Maricá, no sentido de consolidar um banco comunitário no município é de 2011, quando o prefeito enviou um Projeto de Lei para Câmara Municipal contemplando a criação de um banco popular e da moeda social mumbuca²⁵.

A criação do banco e da moeda social, entretanto, só aconteceu em 2013, a partir da Lei Municipal nº 2.448, de 26 de junho de 2013, a qual instituiu o Programa Municipal de Economia Solidária, Combate à Pobreza e Desenvolvimento Econômico e Social de Maricá. A lei previa, dentre outras iniciativas, que houvesse parceria da prefeitura com entidades públicas ou privadas para a operacionalização do Banco Comunitário Popular de Maricá, conforme expresso no inciso II do Art. 1º. Antes de discorrer sobre a evolução do banco e de sua relação com a comunidade, entretanto, faz-se necessário apresentar outros pontos relevantes do caso estudado.

Questões adicionais diretamente relacionadas com a criação do Banco Mumbuca e da moeda social merecem destaque por considerar o contexto no qual o município Maricá se situa na história recente dentro do estado do Rio de Janeiro. O primeiro aspecto a ser evidenciado é a localização geográfica do município, situado a sessenta e dois quilômetros da capital e a aproximadamente quarenta quilômetros tanto de Niterói quanto de São Gonçalo, outros municípios maiores do estado, como pode ser observado na Figura 7. Essa característica geográfica contribui para que, assim como em outras comunidades que criaram seus Bancos Comunitários, o dinheiro que entra no território seja gasto nas regiões próximas mais desenvolvidas e acabe assim não ajudando a própria comunidade. Essa era uma preocupação da prefeitura, que buscou no modelo implementado pelos Bancos Comunitários uma forma de manter o dinheiro circulando localmente.

²⁵ Para uma análise histórica que considera os condicionantes políticos, ver Faria (2018).



Figura 7 - Localização geográfica de Maricá-RJ

Nota: recuperado em 20 de janeiro de 2019, de Google Maps.

Outro ponto a ser destacado é o recebimento dos *royalties* provenientes da exploração do petróleo na região, que começou muito discreto em 2003, com um valor abaixo de R\$ 1 milhão. Entretanto, desde então o recebimento desses recursos vem crescendo, ultrapassando o patamar de R\$ 150 milhões em 2013, quando somados os *royalties* destinados ao município – baseado no valor da produção, que em 2013 foi de aproximadamente R\$ 103 milhões – aos valores da participação especial – baseados no lucro gerado pela produção de petróleo nas áreas exploradas, que em 2013 foi de aproximadamente R\$ 49 milhões. É neste contexto que o prefeito municipal da época decide fomentar o desenvolvimento local através de um projeto social baseado na redistribuição de parte do dinheiro com a população mais carente através de uma moeda social digital, além de promover o ambiente institucional necessário para a instalação de um banco comunitário, parte de um projeto maior de economia solidária já mencionado e disposto na Lei Municipal nº 2.448, de 26 de junho de 2013.

Com uma população de aproximadamente 150 mil habitantes, Maricá recebeu mais de R\$ 800 milhões provenientes dos *royalties* em 2017, alcançando a primeira colocação em termos de *royalties per capita*. A título de comparação entre os municípios que mais receberam *royalties per capita*, foi elaborada a Figura 8 considerando todos os municípios que estiveram

alguma vez nos últimos 10 anos entre os dez que mais receberam *royalties per capita*.^{26 27} Adicionalmente à visão sobre os *royalties* totais e *per capita*, vale indicar o quanto isso representa nas receitas do município. Logo, enquanto em 2014 o total dos *royalties* representou 44,98% do total das receitas de Maricá, em 2017 esse número subiu para 63,81%²⁸, o que corresponde a um valor significativo das receitas dependente destes recursos naturais. Embora o município venha melhorando em termos de desigualdade e combate à pobreza (Nascimento, 2015), o grande volume de recebimento de *royalties* é uma preocupação devido ao que se chama na literatura de a maldição dos recursos naturais, considerado por Postali e Nishijima (2011) como um possível uso ineficiente das rendas provenientes dos recursos naturais, comprometendo o bem-estar futuro destas populações. Com a grande responsabilidade de efetivar políticas públicas eficientes para a comunidade, o desafio que se coloca é de promover um tipo de desenvolvimento que seja sustentável quando não houver mais a entrada de recursos no montante que há hoje.

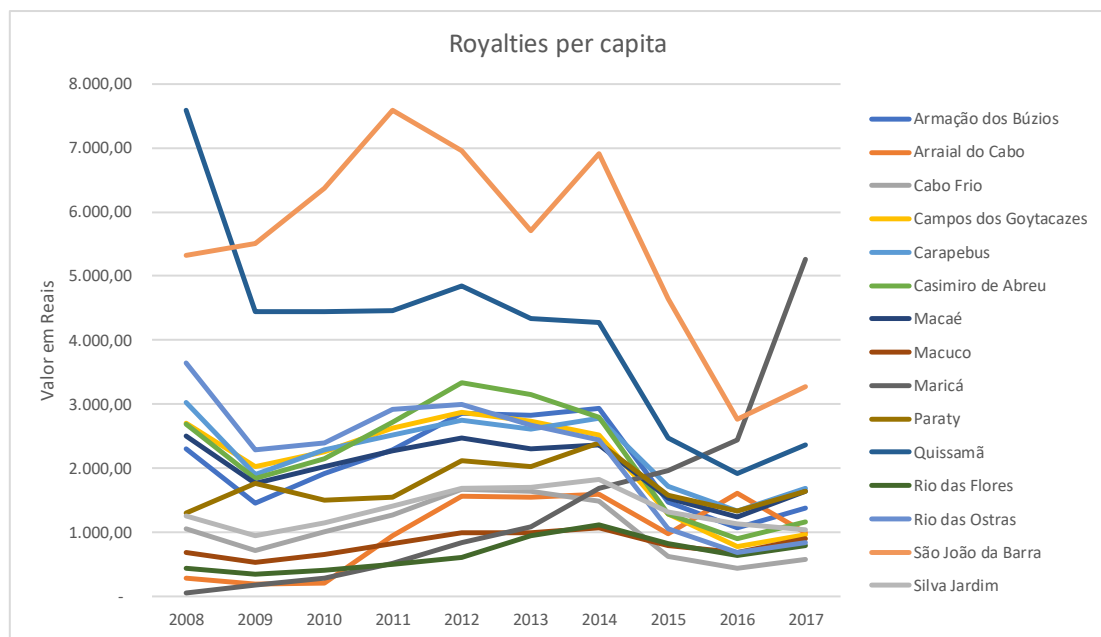


Figura 8 - Municípios que mais receberam *royalties per capita* nos últimos 10 anos²⁹

Nota: elaboração própria a partir de dados coletados da ANP e IBGE.

²⁶ Foi considerada a totalidade de *royalties* recebidos pelos municípios, ou seja, os recursos provenientes do valor de produção mais os recursos provenientes dos lucros gerados pela produção, ou seja, a chamada participação especial.

²⁷ Fontes: Agência Nacional de Petróleo (ANP) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

²⁸ Fonte: Portal da Transparência do Município de Maricá. Recuperado em 15 de janeiro, 2019, de http://ecidadeonline.marica.rj.gov.br/e-cidade_transparencia_inte/.

²⁹ Devido à limitação da palheta de cores, vale mencionar que, para o ano de 2008, a cor laranja que aparece mais acima é referente à São João da Barra, assim como a cor azul que aparece entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.000,00 é referente à Rio das Ostras e, por último, a cor cinza que aparece mais alta em 2008 é referente à Silva Jardim.

Tendo apresentado as questões da localização geográfica do município e do recebimento dos *royalties*, retorna-se aqui para a história da criação do banco. Ainda em 2013, antes da inauguração do Banco Mumbuca e dos primeiros cadastros no programa de benefício social que foi criado, foram realizadas audiências públicas nos quatro distritos do município para explicar para os moradores o que era o Programa Municipal de Economia Solidária, Combate à Pobreza e Desenvolvimento Econômico e Social de Maricá e, principalmente, esclarecer o que viria a ser a moeda social mumbuca. Esses encontros, além de tirar dúvidas da população, também eram utilizados para envolver mais a comunidade no projeto. A Figura 9 traz a configuração geográfica dos distritos de Maricá, que tem uma área de 362,5 km².

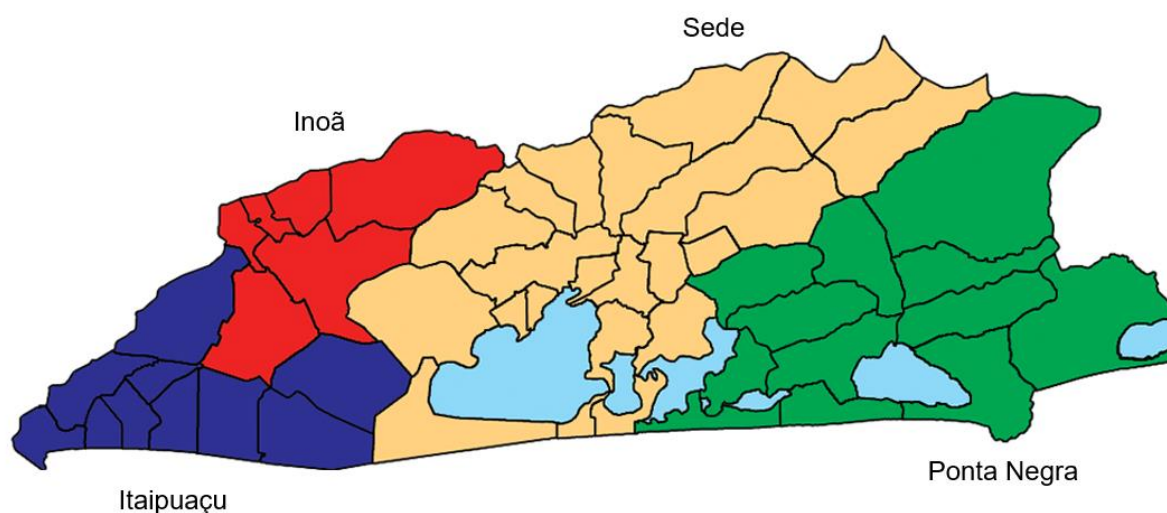


Figura 9 - Distritos de Maricá-RJ

Nota: recuperado em 15 de fevereiro de 2019, de <https://www.marica.rj.gov.br/>.

O primeiro uso da moeda social acontece finalmente em janeiro de 2014 a partir da primeira entrega dos cartões mumbuca já carregados com o benefício social, o Bolsa Mumbuca. No final do ano já eram 14.000 beneficiários cadastrados e utilizando a moeda social localmente. A adesão pelos comerciantes, entretanto, permaneceu baixa e estável nos quatro primeiros anos de moeda social, totalizando menos de 120 comércios credenciados nesse período. A explicação parece estar relacionada com os problemas de manutenção, suporte e prazo de recebimento dos recursos financeiros derivados da tecnologia adotada até o final de 2017, baseada em máquinas POS similar às utilizadas para operar cartões de bandeiras tradicionais³⁰, além de haver na época uma restrição em relação ao tipo de estabelecimento que

³⁰ As máquinas POS utilizadas para receber pelo cartão mumbuca eram exclusivas para isso, não funcionando para receber pagamentos através de cartões das demais bandeiras.

poderia aceitar a moeda social. É possível que essa restrição houvesse pelo fato de somente os beneficiários poderem utilizar a moeda local e considerar que, por isso, nem todo estabelecimento era prioritário para este público.

No ano seguinte à adesão da moeda social há a publicação de uma nova lei sobre o mesmo tema, a Lei Municipal nº 2.652, de 15 de dezembro de 2015, que revoga a anterior e traz em seu conteúdo uma preocupação maior com a questão ambiental e com o envolvimento da comunidade nos projetos da prefeitura. Essa mudança de orientação pode ser percebida logo na ementa da lei, que troca o termo “desenvolvimento econômico e social” para “desenvolvimento sustentável” e o termo “economia solidária” para “economia popular e solidária”. No conteúdo da lei é possível encontrar vários trechos que mencionam a preservação do meio ambiente, além da inclusão do termo “popular” em adição à palavra solidariedade já recorrente na lei anterior. É em 2015 também que o programa deixa de se chamar Bolsa Mumbuca e passa a ser chamado de Programa Renda Mínima Mumbuca.

Por outro lado, o antigo Instituto Palmas, que passou a ser chamado Instituto Banco da Periferia em novembro de 2014, atento às possibilidades que estavam surgindo a partir das *fintechs*, conheceu a plataforma *e-dinheiro*, criada pela empresa MoneyClip, e a comprou em 2016.³¹ Vale salientar que a relação entre o Instituto Banco da Periferia e o Banco Mumbuca vem desde a origem do banco, pois foi o instituto que esteve à frente do projeto do banco e que até hoje trabalha em parceria para oferecer soluções que possam ser utilizadas pelos Bancos Comunitários em geral, inclusive pelo Banco Mumbuca. O trabalho desenvolvido no município de Maricá, inclusive, cresceu tanto que em 2016 foi instalado em Maricá uma filial, o Instituto Banco da Periferia Maricá.

Com a compra da plataforma *e-dinheiro* criada pela MoneyClip em 2016, o Instituto Banco da Periferia firmou um contrato para manutenção e melhorias da plataforma com a própria MoneyClip, que posteriormente passou a se chamar MoneyCloud devido a mudanças na composição da empresa. O que há hoje, portanto, é a posse da plataforma *e-dinheiro* pelo Instituto Banco da Periferia e um contrato com a MoneyCloud para dar suporte e assistência técnica à plataforma.

³¹ Cabe ao Instituto Banco da Periferia aglutinar todas as ações de apoio e assistência técnica às moedas digitais dos Bancos Comunitários e ajudar a desenvolver projetos e programas em torno da plataforma digital da Rede Brasileira de Bancos Comunitários denominada *e-dinheiro*. O Instituto Banco da Periferia é a entidade custodiante de todos os recursos financeiros que circulam na plataforma *e-dinheiro*.

Desde a compra da plataforma *e-dinheiro* em 2016, o Instituto Banco da Periferia, juntamente com a equipe da MoneyCloud, foi estudando e aperfeiçoando o sistema para que pudesse ser utilizado pelos diversos Bancos Comunitários em substituição às máquinas POS. Em dezembro de 2017 a plataforma *e-dinheiro* é lançada em Maricá e no início de 2018 ela começa a funcionar na prática. A adoção pelos beneficiários, entretanto, foi gradual, pois foi necessário confeccionar novos cartões em substituição aos antigos, e no ensejo a prefeitura fez a atualização cadastral dos beneficiários. Além disso, foi também nesse mesmo período, a partir da adoção da plataforma *e-dinheiro*, que se abriu a possibilidade da abertura da conta digital no Banco Mumbuca por qualquer indivíduo.

Por último, em julho de 2018 o Banco Mumbuca inicia uma parceria com a Caixa Econômica Federal a partir da atuação como correspondente bancário do banco estatal, ampliando a quantidade de serviços disponibilizados para a população. Com a abertura, também em 2018, de mais três agências, totalizando uma em cada um dos quatro distritos do município, a atuação do Banco Comunitário como correspondente bancário se mostra relevante ao se instalar em áreas que a população tem pouco acesso aos serviços financeiros presenciais devido à concentração dos bancos comerciais no centro de Maricá.³² No Apêndice A há fotografias das agências que estavam em funcionamento em novembro de 2018, não tendo sido conhecida a última agência inaugurada em dezembro de 2018, a de Itaipuaçu.

A partir dessas mudanças, a quantidade de comerciantes cadastrados passou de menos de 120 no início de 2018 para mais de 1.100 em novembro de 2018, quando foi realizada a primeira visita da pesquisadora ao município. Como essas mudanças têm acontecido e como isso proporciona maior inclusão financeira, considerando a construção histórica da moeda social mumbuca e do Banco Mumbuca, são objetos de análise do próximo capítulo.

³² A agência do Centro, no distrito Sede, foi inaugurada em março de 2014, enquanto as outras três foram todas inauguradas em 2018: a de Inoã em fevereiro, a de Cordeirinho, no distrito Ponta Negra, em maio e a de Itaipuaçu em dezembro.

5 ANÁLISE DO CASO

Diante do desafio de compreender como tem se dado o processo de inclusão financeira da população mais carente no município de Maricá, buscou-se na pesquisa entender como o Banco Mumbuca tem se situado dentro do município. Para isso, foi considerada a literatura já produzida sobre o caso, a observação direta, o estudo de documentos, e a visão de atores considerados relevantes para o processo: funcionários do banco, comerciantes e beneficiários, além do coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia, gestor da plataforma *e-dinheiro*. Embora o papel da prefeitura seja central no processo de formação do banco e até hoje na sua manutenção³³, este trabalho concentrou seus esforços em compreender a visão das pessoas que estão mais ligadas às estratégias desenvolvidas pelo próprio Banco Comunitário e de que forma essas estratégias impactam a população diretamente afetada.

5.1 A percepção sobre o Banco Mumbuca

Primeiramente, com a implementação do Banco Mumbuca tendo sido a partir da iniciativa da prefeitura ainda em 2013, há até hoje uma percepção da população em geral de que o Banco Mumbuca é da prefeitura. Esta, por sua vez, procura sempre estar presente nos eventos públicos realizados pelo banco. De forma similar, a imagem do Banco Comunitário também se encontra presente na divulgação de atividades da prefeitura, como nas chamadas para cadastramento e recadastramento, dentre outras. A prefeitura é de fato a grande parceira do Banco Mumbuca e isso dá por meios formais, através do termo de colaboração, e por meios informais, a partir da relação de proximidade que há entre eles. Além disso, o Banco Mumbuca é o responsável pelo pagamento do benefício e entre os anos de 2013 a 2017 trabalhou principalmente para garantir que o benefício realmente chegasse à população e que pudesse ser utilizado nos comércios cadastrados, vinculando muito sua imagem ao pagamento do benefício. O banco também chegou a funcionar durante um período curto dentro da própria prefeitura, logo em seu começo, no final de 2013 e início de 2014, e também não priorizou a produção de

³³ Anualmente é assinado um termo de colaboração entre a Prefeitura de Maricá e o Instituto Banco da Periferia para concessão de apoio à administração pública municipal para a gestão do programa de moeda social e do banco popular, que inclui pagamento de aluguéis, compra de equipamentos e contratação de pessoal, dentre outros aportes financeiros por parte da prefeitura.

um logotipo próprio do Banco Mumbuca até meados de 2016, sendo as únicas marcas veiculadas na época a da prefeitura e a do Instituto Palmas (Cernev e Proença, 2016).

Apesar da imagem do Banco Mumbuca ainda estar muito vinculada à prefeitura, em 2018, com a mudança da plataforma, parte da população já começa a enxergar o banco de outra forma. E isso tem acontecido devido a algumas mudanças que merecem destaque. A primeira foi a possibilidade de abertura de conta por qualquer pessoa a partir de dezembro de 2017, não restringindo o uso da moeda social digital aos beneficiários: estes, por sua vez, podem optar pela abertura de conta ou não. Caso optem pela abertura de conta também terão a possibilidade de utilizar o aplicativo *e-dinheiro*, além do cartão de plástico, como já era feito antes. A viabilidade do uso do banco pela população em geral utilizando uma moeda social digital surgiu devido à adoção da plataforma *e-dinheiro* justamente por esta funcionar de forma similar a um banco digital. No modelo anterior não existia a possibilidade de carregar o cartão, papel exclusivo da prefeitura, o que impossibilitava a utilização por qualquer outra pessoa que não as beneficiárias.

A segunda inovação que surge em 2018 são as linhas de crédito a juro zero. Em meados de 2018 foi lançado o Mumbucred, um crédito produtivo voltado para pequenos comerciantes ou pessoas que queiram começar um negócio no valor máximo de R\$ 2.000,00 por pessoa. Já no final de 2018 foi lançado o Casa Melhor, uma linha de crédito de consumo voltada para pessoas que morem em casa própria ou cedida e queiram fazer uma pequena reforma no imóvel, limitado ao valor de R\$ 600,00 por pessoa. Vale destacar que o recurso destinado aos dois programas de microcrédito hoje existentes é oriundo da taxa de 2% cobrada aos comerciantes em cada transação que se utilize a moeda social mumbuca.³⁴ Antes da mudança da plataforma a taxa cobrada aos comerciantes em cada transação era de 3%, e esse recurso era transferido integralmente à empresa que fabricava e fazia a manutenção das máquinas POS, não retornando para a comunidade em forma de microcrédito como é possível hoje com a plataforma *e-dinheiro*.

Dessa forma, o maior alcance do banco na comunidade a partir da abertura do uso da moeda social pela população em geral e o trabalho iniciado de microcrédito, ambos em 2018, vem contribuindo para que a imagem do Banco Mumbuca comece a ser menos associada à

³⁴ Nos territórios onde há pouca circulação da moeda social digital pelo *e-dinheiro*, os Bancos Comunitários precisam, de um lado, pegar o recurso com algum outro banco comercial ou com instituições parceiras, e no outro lado, emprestar para a população. Devido ao formato da operação, os Bancos Comunitários, nesses casos, precisam emprestar um pouco mais caro que captaram para lidar com o risco da inadimplência dos tomadores.

prefeitura. Adicionalmente, como forma de se aproximar mais ainda da comunidade, foi também em 2018 que foram inauguradas mais três agências do Banco Mumbuca, totalizando quatro agências, uma em cada um dos quatro distritos do município. Os funcionários do banco acreditam que, quanto mais as pessoas souberem das facilidades que elas podem ter ao utilizar a plataforma digital para pagamento de contas e recargas de celular, por exemplo, mais elas vão optar por utilizar o aplicativo. Além disso, eles acreditam que, se as pessoas entendessem que a utilização da moeda mumbuca promove o desenvolvimento local a partir da circulação da moeda social digital, essas pessoas responderiam positivamente utilizando mais a moeda social digital nas compras dentro do município, se envolvendo mais com os valores solidários que orientam as atividades dos Bancos Comunitários. Isso fica mais claro em trechos como o da entrevista com Brandi, uma das gerentes do banco, ao ser perguntada sobre em que o banco ou a plataforma *e-dinheiro* poderia melhorar:

Então hoje é ser conhecido, é a única coisa que a gente precisa, e que as pessoas tenham credibilidade de acreditar que o nosso banco é o banco que é deles. É o banco, ninguém tem um Banco próprio seu, aonde é da sua cidade, aonde o dinheiro circula dentro daquela cidade. (Brandi, gerente da filial do Banco Mumbuca em Cordeirinho, Ponta Negra)

Ou em trechos da entrevista com Natália Sciammarella, presidente do Banco Mumbuca, em momentos distintos da entrevista:

Isso a gente tá tendo muito trabalho ainda pra desvincular essa imagem de pagamento de benefício, porque a gente não é só isso: o Banco Mumbuca é muito mais, né? Entender que o Banco Mumbuca é um banco comunitário e é de todo mundo: é da minha vizinha, é da tia lá de Jaconé, é de todo mundo... A moeda tem que circular pra que a gente possa ajudar mais e mais pessoas, porque o consumo deles é que ajuda a gente a ajudar mais... É isso, é a democratização: todo mundo tem acesso, todo mundo pode participar, todo mundo pode se ajudar, todo mundo pode utilizar e com isso ajudar no crescimento da cidade. (Natália Sciammarella, presidente do Banco Mumbuca)

Conforme a expectativa dos funcionários, dois comerciantes dentre os dez entrevistados enfatizaram a importância para a comunidade da circulação local da moeda social digital. Por isso e por enxergarem segurança e usabilidade³⁵ no aplicativo, afirmaram que eles mesmos já

³⁵ A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) relaciona o termo usabilidade a medidas de desempenho e satisfação do usuário através da norma NBR ISO 9241-11.

deixam uma parte do dinheiro em mumbuca que recebem em suas contas digitais para realizar pagamentos em outros comércios pelo próprio aplicativo. O comerciante cinco comenta: “Eu como comerciante recebo aquele cartão social, esse crédito entra numa conta minha do Banco Mumbuca aonde eu posso ir no restaurante e usar, ou seja, você movimenta o próprio dinheiro que eu recebo eu gasto no próprio mercado local”. A comerciante dez também deixa claro que já utiliza a moeda social para fazer outras operações além do recebimento em seu estabelecimento: “Eu mesma já facilitei, fui táxi eu paguei pelo Mumbuca, supermercado, no sacolão.” Vale ressaltar que ambos têm uma relação mais próxima com o Banco Mumbuca: um é dono de um comércio que está na lista dos comércios cadastrados no programa MumbuCred Casa Melhor e a outra comerciante é dona de um estabelecimento que já pediu empréstimo através do MumbuCred Produtivo. Essa relação mais próxima com o banco parece importante na compreensão deles sobre as diferenças no modelo de negócio adotado pelos Bancos Comunitários em relação ao mercado.

Outro aspecto que vale a pena destacar sobre o Banco Mumbuca é a de que muitos dos entrevistados, sejam beneficiários ou comerciantes, mencionaram a qualidade do atendimento do banco. Dos beneficiários, quatro falaram espontaneamente do bom atendimento que recebiam no banco quando questionados sobre o que achavam do Banco Mumbuca e uma beneficiária destacou a qualidade do atendimento na segunda parte da entrevista, que é estruturada e continha essa alternativa dentre as possíveis como diferencial do Banco Mumbuca em relação aos demais bancos. Dos dez comerciantes entrevistados, dois elogiaram espontaneamente o atendimento dos funcionários do Banco Mumbuca na parte semiestruturada da entrevista e outros quatro também afirmaram que essa é uma das vantagens que o banco apresenta na segunda parte da entrevista, estruturada.

Tanto a abertura do banco para a população em geral e para os comércios interessados quanto o início do programa de microcrédito, ambos em 2018, podem ser considerados marcos importantes na evolução do Banco Mumbuca ao promover maior inclusão financeira a partir das três dimensões consideradas: ampliação do acesso e uso, e melhor qualidade no uso como resultado da orientação financeira aos tomadores de crédito ou aos outros atores envolvidos nos programas de microcrédito. Além disso, a possibilidade trazida pelo *e-dinheiro* de formar um fundo de crédito autônomo, sem necessidade de recursos oriundos de outros lugares, sejam bancos comerciais ou organizações parceiras, contribui para a viabilidade financeira do projeto e para que o banco possa cobrar menores taxas de juros aos tomadores de crédito. Por fim, o Banco Mumbuca hoje possui um logotipo próprio, mas as imagens que circulam pela cidade

são principalmente as imagens dos adesivos colocados nos estabelecimentos que fazem referência ao “mumbuca *e-dinheiro*”. Em menor quantidade ainda são vistos anúncios em estabelecimentos fazendo referência ao cartão mumbuca juntamente ao escudo da prefeitura. Na Figura 10 pode-se perceber, à esquerda, um adesivo fazendo referência à aceitação do mumbuca *e-dinheiro* pelos taxistas junto a outro anúncio feito de forma livre deixando claro que o bazar também aceita o cartão mumbuca. À direita, um *banner* com o escudo da prefeitura informando a aceitação da moeda mumbuca. Essas constatações abrem um espaço para reflexão sobre qual é a imagem que o banco quer passar para a comunidade e qual de fato ele está passando.

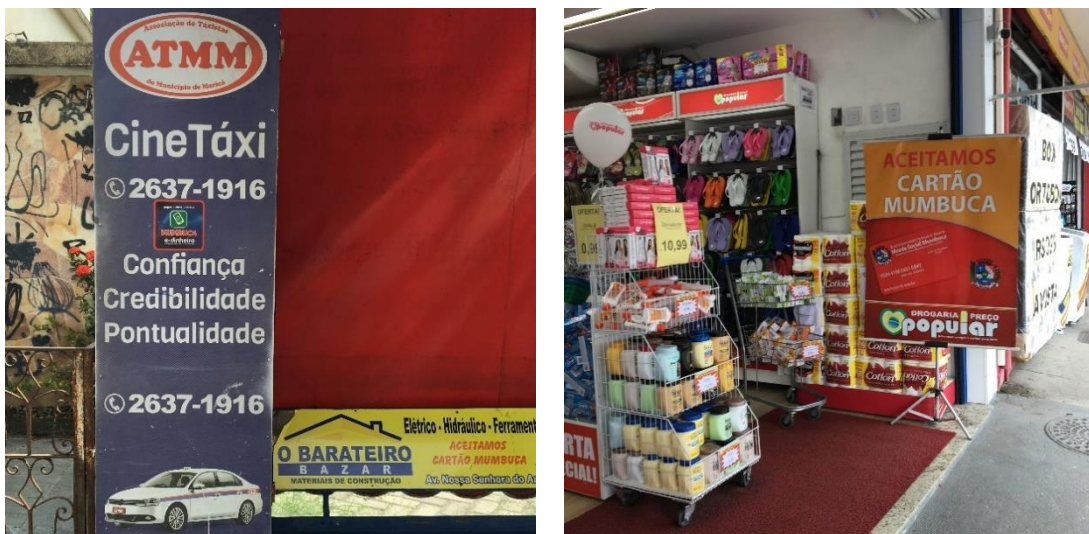


Figura 10 - Exemplos de serviços e comércios que aceitam a moeda mumbuca
Nota: fotografias tiradas pela autora.

5.2 A percepção sobre a moeda mumbuca

A falta de entendimento de que a moeda social é uma coisa e de que o benefício social oferecido pela prefeitura é outra foi unânime nas entrevistas com beneficiários e comerciantes. Ao serem questionados sobre o que acham da moeda social (para os beneficiários) ou sobre qual é a visão deles do papel da moeda social (para os comerciantes), todos, sem exceção, falaram sobre o benefício social. Embora a grande maioria tenha mostrado satisfação com a política pública encampada pela prefeitura, dois dos vinte beneficiados entrevistados mostraram certa indiferença ao afirmar que a situação financeira em nada foi alterada após o recebimento do benefício, e dois comerciantes dentre os dez entrevistados trouxeram questionamentos sobre o benefício. Um comerciante chega a induzir que o benefício pode acostumar as pessoas a não

procurar uma vida mais digna e outra considera que não só os mais pobres deveriam receber o benefício, mas toda a população de Maricá, inclusive ela.

Apesar do vínculo automático do termo moeda social com benefício social, logo dinheiro proveniente da prefeitura, a maior parte dos comerciantes (sete dos dez entrevistados), na primeira parte da entrevista, semi-estruturada, percebem a importância da moeda na circulação local do dinheiro como forma de movimentar a economia do município. Mesmo o comerciante que discorda do benefício, citado anteriormente, afirma que “faz a moeda circular mais dentro da cidade, porque por enquanto pelo menos quem tem não precisa passar em Niterói nem nada, é só dentro da cidade. Então gira um pouquinho de dinheiro na cidade”. Outro comerciante diz: “Você ter essa forma de pagamento, de recebimento em loja, entendeu? Porque além de alavancar o comércio local né? Dá o direito do cidadão de poder ter uma certa moeda de compra.”

Quanto aos funcionários do Banco Mumbuca e ao coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia, essa confusão entre a moeda mumbuca – ou moeda social, ou moeda social digital, ou mesmo moeda local – e o benefício social da prefeitura não existe. A confusão dos significados a partir da visão dos usuários e comerciantes acontece por vários motivos, mas provavelmente está mais relacionado ao fato de que a moeda surgiu com o benefício social, muitas vezes nem sendo enxergada como uma moeda em si, mas somente como um dinheiro disponibilizado através de um cartão, o cartão mumbuca, e que só pode ser gasto nos lugares que aceitam o referido cartão. Com a mudança da tecnologia e adoção da plataforma *e-dinheiro* a moeda social agora pode ser utilizada por qualquer indivíduo, podendo se afastar com o tempo da vinculação de seu significado ao benefício social. Dessa forma, este parece ser um importante desafio para o Banco Mumbuca, ou seja, deixar claro o que é e qual é a função da moeda social digital, a moeda mumbuca, e o que são e quais são as funções dos benefícios sociais da prefeitura.

De acordo com essas percepções distintas sobre o Banco Mumbuca e sobre a moeda mumbuca pelos usuários em geral, sejam eles beneficiários ou comerciantes, sugere-se que, para uma melhor avaliação das potencialidades que já foram reconhecidas pela população e daquelas que possam ser posteriormente desenvolvidas pelos Bancos Comunitários, seja válido ressaltar alguns padrões identificados na pesquisa.

Desta forma, algumas das percepções positivas identificadas que estão relacionadas ao Banco Mumbuca foram a **prosperidade econômica**, pelo aquecimento do comércio local, além

da destinação da taxa paga pelo comerciante na própria comunidade em forma de microcrédito e de ações sociais; e a **qualidade no atendimento**, aspecto amplamente mencionado pelos usuários. Por outro lado, algumas percepções negativas identificadas foram a **falta de credibilidade** e a **incerteza quanto ao futuro do banco**, ambas relacionadas ao fato de todos os usuários, beneficiários e comerciantes, enxergarem muitas vezes o banco como sendo da prefeitura. Em relação à moeda mumbuca pode-se destacar como percepção positiva o fato dos usuários enxergarem que a moeda ser de **circulação local**, contribui para a manutenção do dinheiro circulando no município, e como percepção negativa o **desconhecimento** de que a moeda mumbuca não é o benefício social, reforçando a ideia de que depende uma vontade política para manutenção da circulação da moeda no município.

5.3 A mudança de tecnologia

Devido à mudança de tecnologia que começou a ser implementada em 2018, o Banco Mumbuca tem atuado em novos projetos e impactado mais fortemente o município pelas razões que serão mostradas. Enquanto o modelo antigo, baseado na utilização de máquinas POS, só permitia a transação entre beneficiários dos programas sociais da prefeitura e comerciantes locais, o novo modelo, baseado na plataforma *e-dinheiro*, ampliou tanto o número de usuários da moeda social quanto as possibilidades de operações, não se restringindo mais a transferências entre beneficiários e comerciantes locais, apesar desse ainda ser o principal tipo de transação efetuada até o momento. Na busca em facilitar a compreensão de como a configuração mudou e as implicações mais imediatas dessa mudança foram elaboradas duas figuras: a Figura 11, resumindo como se dava a circulação da moeda social digital quando eram utilizadas as máquinas POS, e a Figura 12, sintetizando como essa circulação tem ocorrido a partir da implementação da plataforma *e-dinheiro*.

A Figura 11 mostra como era a circulação da moeda mumbuca até fevereiro de 2018, quando começou o período de transição da tecnologia que durou até junho de 2018. Nesse período as duas tecnologias funcionaram simultaneamente, pois foi necessário disponibilizar os novos cartões NFC para os beneficiários³⁶ e equipar os comerciantes que já estavam no programa com *smartphones* adequados para receber as mumbucas através desses novos cartões

³⁶ As máquinas POS da empresa ValeShop passavam os cartões magnéticos, enquanto a utilização a partir dos *smartphones* exige que tanto os aparelhos quanto os cartões sejam baseados na tecnologia NFC (Near Field Communication), que funciona por aproximação.

NFC, cujas imagens podem ser visualizadas no Apêndice A. Vale destacar que os 3% cobrados dos comerciantes pela operação eram gastos integralmente com custos operacionais que o Instituto Banco Palmas, hoje Instituto Banco da Periferia, tinha na contratação da empresa ValeShop que, além de fazer a manutenção e suporte do sistema diretamente com os comerciantes, também era responsável pela gestão dos recursos, como mostra o trabalho de Nascimento:

Em Maricá, porém, essa empresa, a ValeShop, é quem fecha o contrato comercial com os estabelecimentos, faz o cadastro formal, instala o “POS”, faz o controle contábil e o gerenciamento das compensações, manda um relatório com o valor vendido por cada comércio para o sr. Joaquim, líder do Banco Palmas, que, por fim, é quem faz o pagamento diretamente da conta do Banco Palmas para os empresários. Feito o depósito, o sr. Joaquim manda os comprovantes para o Banco Mumbuca, e um dos funcionários, tratado por todos como Paulão, vai a todos os comércios para verificar se o dinheiro caiu “direitinho”. (Nascimento, 2015, p. 84):

Portanto, não havia, a partir desse modelo, possibilidade de fazer a moeda social digital ficar circulando na cidade como, por exemplo, as moedas sociais em papel utilizadas por outros Bancos Comunitários, pois o fluxo da moeda mumbuca era um só: do beneficiário para o comerciante e do comerciante para um banco comercial já como reais. O estímulo ao comércio local foi impulsionado, pois os beneficiários só podiam utilizar seus cartões mumbuca no município de Maricá, como é até hoje, mas havia um teto de gasto no comércio local limitado ao dinheiro que era depositado pela prefeitura para os beneficiários. Além dessa limitação, devido ao alto custo de manutenção desse modelo, a taxa de 3% paga pelos comerciantes não retornava para a população, pois era usada para manter o sistema funcionando.

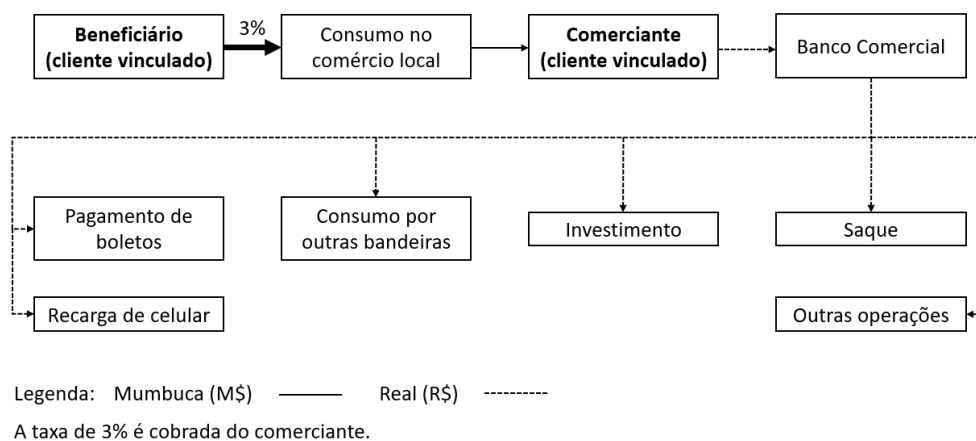


Figura 11 - Circulação da moeda social digital no modelo baseado em máquinas POS
Nota: elaboração própria.

Já a Figura 12 mostra como a circulação da moeda social digital tem se dado a partir da utilização da plataforma *e-dinheiro*, cujas imagens do aplicativo podem ser visualizadas no Apêndice A. Diferentemente do modelo anterior, agora a moeda mumbuca tem o potencial de ficar circulando localmente inúmeras vezes a partir de seu uso no comércio local por qualquer indivíduo. Como o uso da moeda social digital continua sendo obrigatório somente para os beneficiários, o Banco Mumbuca aposta em duas frentes para conquistar novos clientes: uma relacionada às motivações individuais, ao adotar um aplicativo que os usuários enxerguem vantagens em seu uso, e outra alinhada à função social no uso da moeda local, ao envolver mais a comunidade na construção de uma rede solidária, filosofia central dos Bancos Comunitários (Jayo et al., 2009).

Um relevante diferencial no uso da moeda digital para os Bancos Comunitários que operam com moedas em papel, os quais também conseguem fazer a moeda circular localmente inúmeras vezes, está na formação de caixa que só foi possível a partir da utilização da nova plataforma. Ao utilizar a moeda em papel, além de não haver cobrança de taxa aos comerciantes, há um custo relacionado à produção da moeda. Com a adoção da nova plataforma, além da taxa cobrada aos comerciantes ter diminuído de 3% para 2%, todo o dinheiro arrecadado vai para o Instituto Banco da Periferia, que destina 60% desse recurso para o fundo de crédito do Banco Mumbuca e 40% para ações sociais do banco. Este fundo de crédito, por sua vez, financia a primeira experiência dos Bancos Comunitários com programas de crédito a juros zero, justamente porque não há a necessidade do banco captar recursos de um lado e emprestar para a comunidade do outro.³⁷

Outra melhoria que a plataforma *e-dinheiro* proporcionou é atrelada ao prazo dado aos comerciantes para resgate dos recursos, visto a nova tecnologia proporcionou a possibilidade de resgate instantâneo³⁸. Quando a utilização se dava com base nas máquinas POS, de acordo com uma entrevista realizada com a vice-presidente da Associação dos Logistas de Maricá na pesquisa desenvolvida por Nascimento (2015), o recebimento dos recursos contava com um

³⁷ Ao se captar recursos de um lado e emprestar do outro há o acúmulo de duas taxas que impossibilitam a adoção dos juros zero: a primeira é a taxa que o Banco Comunitário vai pagar por estar solicitando o empréstimo a um terceiro, e a segunda é referente a um acréscimo que precisa haver para lidar com a inadimplência dos tomadores de crédito. Com a formação do fundo de crédito, além da formação de caixa voltado para os empréstimos, o risco de inadimplência pode ser coberto pelo próprio fundo.

³⁸ No resgate é cobrada uma tarifa de Transferência Eletrônica Disponível (TED) ou Documento de Ordem de Crédito (DOC) a depender do valor, exceto para transferências para a Caixa Econômica Federal. Além disso, entre os dias 1 e 5 de cada mês o resgate pode ser feito sem pagamento de qualquer outra taxa, enquanto nos outros dias do mês é cobrada uma taxa de 1% em cima do valor resgatado.

prazo de 30 dias, o que fez inclusive com que muitos comerciantes decidissem por não aceitar a moeda mumbuca em seus estabelecimentos.

A monetização devido ao novo formato da moeda social digital aponta também para uma possível mudança acerca do entendimento de que o desuso das moedas sociais é visto como um caminho natural quando já foi alcançado o hábito do consumir localmente, pois “o uso das moedas sociais deve ser visto como um mecanismo, mesmo que temporário, de estímulo ao consumo interno e à valorização das coisas do lugar” (Rigo & França Filho, 2017). De fato, com as moedas sociais em papel, os esforços dos Bancos Comunitários eram mais concentrados em fazer com que a comunidade adquirisse o hábito de consumir localmente e a moeda social era uma ferramenta importante para mudar gradualmente esse comportamento. Entretanto, com a possibilidade de realizar investimentos na própria comunidade a partir do uso da moeda social digital, é possível que haja um retorno, pelos Bancos Comunitários, do trabalho voltado a estimular a população para não só consumir localmente, mas fazê-lo em moeda social digital.

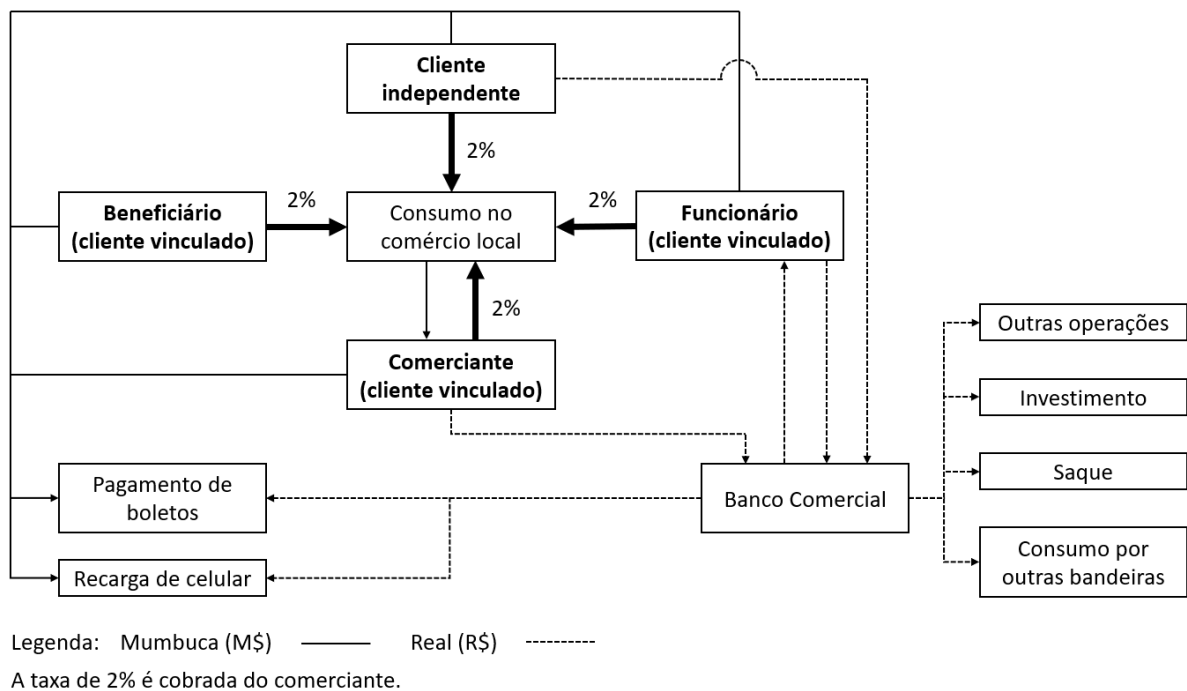


Figura 12 - Circulação da moeda social digital com a plataforma *e-dinheiro*

Nota: elaboração própria.

O coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia entende que, quanto mais a população perceber que uma parte do dinheiro gasto no consumo local através da moeda mumbuca é revertido para a própria comunidade, maior a probabilidade de envolvimento da comunidade nesse círculo virtuoso. Isso só é possível, entretanto, se a plataforma for bem

avaliada pelos usuários em seus diferentes quadros tecnológicos, por isso há bastante preocupação do instituto principalmente em questões de segurança, mas também em termos de usabilidade. Isso fica claro quando Joaquim fala sobre “as vantagens que tem o sistema digital: como é mais barato, como é mais rápido, como é mais seguro” e complementa com “quando a pessoa compra naquela moeda o dinheiro volta para o banco e o banco faz linha de crédito a juros zero”.

Os usuários, principalmente os comerciantes, mas também os quatro beneficiários entrevistados que utilizam o aplicativo, mostraram que até o momento a tecnologia tem alcançado esses requisitos de segurança e usabilidade. Todos os entrevistados que utilizam o aplicativo, sem exceção, ressaltaram a facilidade de uso e a segurança do sistema. Quando perguntados sobre o que achavam do aplicativo *e-dinheiro*, uma ressaltou que “isso foi a melhor coisa que fez”, lembrando dos problemas das máquinas POS anteriores, que não conectavam mesmo com a internet boa do estabelecimento, e que às vezes passava uma semana sem passar o cartão mumbuca por isso. Agora, de acordo com ela, dificilmente o sistema fica fora do ar, e quando fica é rapidamente resolvido. A maior parte se limitou a dizer que o aplicativo “é muito prático”, “facilita muito as coisas”, “é muito bom”, “acho o aplicativo bem interessante”, “acho importante” e até “maravilhoso”.

Em relação à segurança, nenhum dos entrevistados relatou ter tido problemas ou conhecer alguém que teve problemas mais sérios com o aplicativo, como deixar de receber algum valor ou não conseguir efetuar uma transferência, limitando os relatos a problemas operacionais, principalmente devido ao sinal da internet, como também acontece nas máquinas POS. As reclamações em relação à tecnologia se limitaram à impossibilidade de alguns comerciantes em aceitarem o pagamento a partir do cartão de plástico por não possuírem aparelhos com a tecnologia NFC – três comerciantes afirmaram isso. Diante de todos os relatos analisados, pode-se afirmar que a mudança de tecnologia foi bem aceita pela população em geral, sendo muito elogiada pelos comerciantes e não questionada pelos usuários.

Portanto, com a adoção da plataforma *e-dinheiro* é possível identificar igualmente alguns padrões relacionados à percepção da população em geral, sendo as percepções positivas relacionadas à **segurança** e **usabilidade** do aplicativo e as negativas atreladas à **acessibilidade limitada** à tecnologia, pois nem todo aparelho tem a tecnologia NFC disponível. Desta forma, as categorias identificadas a partir das percepções dos usuários sobre o Banco Mumbuca, a moeda mumbuca e a plataforma *e-dinheiro* estão expostas no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10

Percepções dos usuários (beneficiários e comerciantes)

	Percepções positivas	Percepções negativas
Banco Mumbuca	Prosperidade econômica	Falta de credibilidade
	Qualidade no atendimento	Incerteza quanto ao futuro do banco
Moeda mumbuca	A circulação local é boa para o município	Desconhecimento de que a moeda social não é o benefício social
Plataforma <i>e-dinheiro</i>	Segurança	Acessibilidade limitada devido à tecnologia NFC não ser disponível em todos os aparelhos
	Usabilidade	

Nota: elaboração própria.

5.4 O MumbuCred

Como resultado do caixa formado a partir do uso progressivo da plataforma *e-dinheiro* a partir de fevereiro de 2018, em junho foi possível inaugurar o primeiro programa de crédito do Banco Mumbuca, o MumbuCred Produtivo, voltado para pessoas que têm ou desejam iniciar um pequeno negócio. O programa funciona com base na metodologia de aval solidário desenvolvida por Yunus (2000), baseada na formação de grupos corresponsáveis pelo pagamento do crédito concedido pelo banco. Além disso, a metodologia exige também a definição de um líder do grupo que se responsabiliza pela coleta do dinheiro com os outros membros e realiza o pagamento perante o Banco Mumbuca nas datas pré-definidas. Ao iniciar o trabalho com microcrédito em 2018, o Banco Mumbuca vai ao encontro do propósito dos Bancos Comunitários de promover a articulação de atores locais, sendo estes produtores, consumidores e prestadores de serviços (França Filho & Silva Júnior, 2009).

No momento da primeira visita ao município, em novembro de 2018, foi lançado o segundo programa de microcrédito: o MumbuCred Casa Melhor, um crédito habitacional voltado para pessoas que desejem fazer uma pequena reforma em suas casas, contanto que a casa seja própria ou cedida. Como ressaltado pela presidente do Banco Mumbuca, Natália Sciammarella, “a intenção é que, além de estimular a cooperação, o cooperativismo, também aumente a autoestima.” Ambos programas, por ainda estarem em momento de experimentação e por serem voltados para a população mais carente, têm linhas de crédito de baixo valor, sendo

de M\$ 2.000,00 por pessoa para o MumbuCred Produtivo e de M\$ 600,00 por pessoa para o MumbuCred Casa Melhor, com uma taxa de inadimplência de 4%.^{39 40 41}

Complementando a promoção de inclusão financeira pelas dimensões quantitativas de acesso e uso, mais facilmente percebidas através da abertura do banco para qualquer interessado, é na metodologia utilizada pelos Bancos Comunitários ao oferecer microcrédito que se percebe a maior atuação na promoção de mais qualidade no uso do dinheiro, pois várias ferramentas de **educação financeira na prática** são utilizadas, seja através de uma orientação digital básica com o aplicativo *e-dinheiro* ou de uma orientação a partir do esclarecimento de como esses tomadores devem lidar com o crédito concedido. Com o canal de comunicação aberto e com o estabelecimento de uma relação de confiança entre o Banco Comunitário e o tomador do empréstimo há o esclarecimento de noções básicas de educação financeira para essas pessoas, começando a conscientização de passar para eles que a oportunidade dada gera responsabilidades, e que se souberem aproveitar, poderão melhorar seus empreendimentos ou seu bem estar de forma sustentável. Esse entendimento é destacado na entrevista com o coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia quando ele fala sobre o programa MumbuCred:

É educação financeira pura né? Olha, você tem que pegar pouco, você pode pegar outro, mas é devagar... A pessoa tem direito a aumentar, mas a gente vai fazer uma análise se realmente se o empreendimento cresceu, porque senão, se não houve crescimento, isso pode levar a pessoa a tomar uma decisão errada e até terminar o empreendimento. (Joaquim Melo, coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia)

Além do aval solidário, outras metodologias são aplicadas para filtrar os possíveis maus pagadores, visto que não há garantia com base na renda ou no patrimônio desses tomadores. De acordo também com Joaquim Melo, o primeiro passo é uma ciranda, quando todos os tomadores que querem crédito vão para uma reunião coletiva e se apresentam. Neste momento, com os

³⁹ Os valores emprestados pelos programas em 2018 foram de R\$ 23.250,00 para 38 empreendedores e de R\$ 12.186,37 para 23 famílias.

⁴⁰ A noção de inadimplência é a identificada por Rigo et al. (2015) e adotada pela quase totalidade dos Bancos Comunitários pesquisados pelos autores. Estes bancos consideram inadimplente somente o tomador de crédito que não negocia sua dívida ou que atrasa o pagamento sem qualquer justificativa, embora a orientação formal da RBBC seja a que está na página do Instituto Banco Periferia Maricá: “Em caso de atraso, será cobrado do grupo multa de 0,25% dia, do valor da parcela atrasada. Após 90 dias, os integrantes do grupo são negativados no SPC.”

⁴¹ Os empréstimos são todos cedidos em mumbucas. Se algum estabelecimento ainda não aceita a moeda, os funcionários do Banco Mumbuca providenciam seu cadastro para que ele receba em mumbuca e assim o tomador de crédito possa fazer a compra no lugar que gostaria.

grupos já formados ou não⁴², já se faz um primeiro filtro, pois o possível mau pagador, diante do julgamento da própria comunidade, se constrange, como pode ser observado no trecho seguinte:

O primeiro passo do MumbuCred é fazer o que se chama de ciranda: todos os tomadores que querem crédito vão para uma reunião coletiva, e lá você se apresenta, eu sou fulano, faço isso, eu faço aquilo, meu grupo é esse. É uma coisa divertida ali, depois toma um lanche e tal. Porque ali já faz um filtro: o cara que é “picareta”, que quer dar o golpe, ele se acanha, e com o grupo coletivo cara a cara, até porque o pessoal entrega né? Eu nunca vi ele fazendo isso. Então a primeira parte é uma ciranda onde todo mundo se coloca publicamente o que faz o que quer e quanto quer emprestado, depois tem a visita de um agente, né? E depois o grupo solidário assina aquele contrato coletivo. Então tem várias amarras. (Joaquim Melo, coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia)

Posteriormente, no processo de constituição dos grupos que serão estabelecidos, um bom pagador não vai querer se juntar a um mau pagador e ser solidário com a dívida dele, funcionando como mais uma barreira para diminuir a possibilidade de entrada de pessoas com um risco muito alto. Adicionalmente, o próprio Banco Mumbuca se utiliza da consulta ao SPC⁴³ para avaliar o histórico dos possíveis tomadores e avaliar o risco de cada um.

Pelo dito, é possível perceber um certo equilíbrio entre metodologias que se conformam mais às regras institucionais, como a consulta ao SPC, e as que desafiam o modelo convencional, relativizando essa consulta e considerando outros aspectos na avaliação de risco dos possíveis tomadores, mais alinhadas à teoria da dependência de recursos. Ou seja, pessoas com restrições no SPC não terão seus pedidos negados automaticamente, assim como pessoas sem restrições no SPC, porém que não tenham uma fonte de renda formal para conseguir crédito nas instituições financeiras, poderão ser incluídas nos programas de crédito do Banco Mumbuca, conforme a avaliação dos vários componentes anteriormente mencionados.

⁴² No momento da pesquisa os dois programas de microcrédito exigiam que os grupos tivessem entre 3 e 10 pessoas.

⁴³ Todos os interessados em adquirir um empréstimo são consultados no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), mas o nome negativado não implica que a pessoa não possa participar de um grupo do MumbuCred: tudo vai depender do perfil da(s) dívida(s).

5.5 As ações sociais do Banco Mumbuca

Em decorrência também da monetização possibilitada a partir da acumulação do dinheiro proveniente da taxa de 2% cobrada aos comerciantes, o Banco Mumbuca tem investido recentemente em ações sociais como forma de se aproximar mais da comunidade. Essas ações buscam por vezes divulgar o trabalho do banco e oferecer atendimentos diversos, incluindo abertura de contas, como tem se dado na participação do banco em ações sociais organizadas por outras associações e também em feiras de economia solidária, incentivando neste último caso a circulação da moeda social já na própria feira. Outra ação social foram as visitas feitas em escolas nos horários noturnos ou nos finais de semana com o intuito de promover o acesso ao banco por essas pessoas, o que ficou conhecido como Mumbuca Móvel.

Além das ações mais direcionadas a aberturas de contas e atendimentos diversos pelos funcionários do banco, outras atividades são mais lúdicas, como o Café das Empoderadas, um café da manhã que foi realizado na agência de Inoã com doações de diversos empreendimentos para comemorar o dia Internacional da Mulher, contando com “atração musical, mágico e pipoqueiro para distrair as crianças, sorteios, e dia da beleza onde as mulheres puderam fazer maquiagem, sobrancelha, cortes de cabelos, etc”, como detalhado pela presidente do banco. Também buscando na diversão uma forma de se aproximar da comunidade, o banco aposta no bloco de carnaval “Joga a mumbuca pro alto”, que neste ano está com a seguinte marchinha:

Alô Maricá / Esse é o bloco da moeda social / Alô Maricá / Cartão Mumbuca vai brilhar no carnaval

O aplicativo já está no celular / Facilitando pra comprar no dia a dia / Cartão Mumbuca é a moeda popular / Que ajuda o povo a viver com alegria

E a bateria? / A bateria dá um show / Levantando o seu astral / Venha pro povo com sua família pra brincar o carnaval

(Marchinha do carnaval de 2019 do bloco Joga a mumbuca pro alto)

Ademais, o banco tem investido em oficinas de educação financeira básica nas comunidades, auxiliando os participantes a calcular a entrada e saída de recursos financeiros para que eles tenham mais consciência de seus gastos e ganhos, como descreve também a presidente do banco ao dizer que nestas oficinas “os moradores colocam ‘na ponta do lápis’ os seus gastos e quanto ganham, fazendo uma reflexão sobre o que é necessidade e como podem

controlar seus gastos, assim como conhecer mais serviços e possibilidades do Banco Mumbuca” (Natália Sciammarella, presidente do Banco Mumbuca).

Essas oficinas também foram mencionadas na entrevista com a gerente Gabi, que enfatizou a importância, principalmente para os pequenos comerciantes, de administrar melhor suas finanças, separando o que é dinheiro para ser gasto em casa e para ser gasto com o próprio negócio, quando ela fala:

Eles também têm aquela mania de assim misturar as coisas do trabalho com a coisa da casa. Então com essas oficinas que vão ser feitas relacionadas à educação financeira eles vão começar a ver que casa é casa e o trabalho, que no caso é a empresa dele. (Gabi, gerente do Banco Mumbuca de Inoã)

5.6 Os programas sociais da Prefeitura de Maricá

Como mencionado anteriormente, a ideia de uma moeda local e de um banco popular surgiu a partir da vontade pública de ter um programa social baseado em transferência de recursos para a população mais carente que fosse exclusivo para os munícipes de Maricá, considerando o contexto relacionado à localização geográfica e ao recebimento dos *royalties*. Dessa forma, é preciso reconhecer a importância da iniciativa da prefeitura na implementação desses programas sociais e também em estabelecer que fossem feitos por meio de uma moeda social com gestão de um banco comunitário. Sem a visão do prefeito da época e a vontade pública de bancar o projeto com todos os desafios que foram aqui colocados, provavelmente Maricá não teria um banco comunitário e talvez a moeda social digital também não existisse.

Além do financiamento dos programas sociais, é da prefeitura também, através da Secretaria de Economia Solidária, a responsabilidade pelo cadastramento e verificação das informações dadas pelos beneficiários. O Banco Mumbuca, por sua vez, em relação aos benefícios sociais, trabalha em parceria com a secretaria, lidando com as necessidades dos beneficiários quanto ao uso da moeda social digital. Conforme os próprios funcionários do banco, a maior parte dos atendimentos com os beneficiários tem a ver com a senha, visto que eles a perdem ou esquecem com frequência. Outra demanda recorrente é o questionamento sobre o extrato do cartão, e nesse caso, foi percebido pelo tempo que se passou observando o movimento dentro da própria agência do Centro de Maricá, que os funcionários aproveitam a oportunidade para, aos poucos e com sensibilidade, sem imposições, incentivar o uso do

aplicativo pelos beneficiários, nem que seja somente para ver o extrato em um primeiro momento.

Trazendo uma breve retrospectiva dos programas sociais, tem-se que o primeiro programa social, o Bolsa Mumbuca, foi lançado para a população em 2013 e os benefícios começaram a ser depositados em janeiro de 2014. Na ocasião, o principal critério para recebimento da bolsa de M\$ 70,00 era de que a renda familiar fosse de até um salário mínimo. Até o final do ano de 2014 se alcançou o número de 14.000 cadastrados recebendo a bolsa, com um reajuste para M\$ 85,00 em outubro deste ano. Em meados de 2015 o critério da renda familiar mudou de até um salário mínimo para até três salários mínimos, sendo necessário, portanto, um recadastramento das famílias, se alcançando novamente o patamar de quase 14.000 cadastrados em meados de 2016.

É em 2016 também que se iniciam mais dois programas sociais da prefeitura: o Programa Renda Mínima Gestante e o Programa Renda Mínima Jovem Solidário. Ambos começaram em janeiro de 2016 transferindo M\$ 85,00 mensalmente para os beneficiários, passando para M\$ 110,00 em julho de 2017.⁴⁴ O critério para receber o benefício do Programa Renda Mínima Gestante se resume a apresentar os comprovantes de que se está fazendo o pré-natal na Secretaria de Economia Solidária: com isso o recebimento do benefício é garantido até a criança completar um ano. Já para receber o benefício do Programa Renda Mínima Jovem Solidário só é preciso que os jovens entre 14 e 19 anos se cadastrem também na secretaria.

De forma paralela, também em janeiro de 2016 foi lançado o Programa Renda Básica de Cidadania no valor de M\$ 10,00, sofrendo reajuste para M\$ 20,00 igualmente em julho de 2017. O Programa Renda Básica de Cidadania (PRBC) defende um valor mínimo que deveria ser distribuído para toda a população, em consonância com as ideias defendidas por Suplicy (2008, 2010). Os programas de renda básica, conforme seu entendimento, é um recurso que deve ser dividido igualmente para toda a população de um determinado lugar. Dessa forma, o PRBC é pago hoje a todos os participantes, com todos os beneficiários dos Programas de Renda Mínima (PRM) recebendo hoje o montante de M\$ 130,00, sendo M\$ 110,00 referentes ao PRM e M\$ 20,00 referentes ao PRBC.

Outro programa que merece destaque é o voltado para os indígenas, provenientes de Niterói e que ocupam atualmente uma região de 93 hectares dentro do município de Maricá

⁴⁴ Na ocasião, o valor do benefício da Bolsa Mumbuca também foi reajustado para 110 mumbucas em julho de 2017.

desde abril de 2013. Os primeiros cartões para a população indígena foram entregues em outubro de 2014, sendo 63 cartões entregues para os índios que vivem na Aldeia Mata Verde Bonita (Tekoa Ka'Aguy Ovy Porã), no bairro São José de Imbassaí, e 26 cartões entregues para os índios da Aldeia Sítio do Céu (Pevaé Porã Tekoa Ará Hovy Py), no bairro Itaipuaçu. Uma particularidade em relação aos outros beneficiários é que, no caso dos indígenas, todos recebem os benefícios, e não só o chefe da família.

Nos primeiros anos do benefício para os indígenas, o valor do repasse seguiu o padrão dos demais Programas de Renda Mínima, com seu valor inicial sendo de M\$ 85,00 em outubro de 2014, sofrendo acréscimo de M\$ 10,00 referente ao RBC em janeiro de 2016 e passando para M\$ 130,00 em julho de 2017. Em março de 2018, entretanto, a Secretaria de Economia Solidária, em visita às aldeias em que eles vivem, deu início ao cadastramento para a implantação de um programa específico para os indígenas denominado Mumbuca Indígena. O Programa Mumbuca Indígena começou a pagar M\$ 300,00 em maio de 2018 para cada índio que vive há pelo menos três anos na região. Ao proporcionar um tratamento especial aos indígenas, o Secretário de Economia Solidária entende que essa é mais uma maneira de “corrigir uma dívida histórica com a população indígena”.⁴⁵

Para fins de acompanhamento da evolução do valor repassado através dos programas sociais, tem-se que em 2015, considerando um valor aproximado de 14.000 famílias cadastradas, eram transferidos aproximadamente 1,2 milhão de mumbucas mensalmente. Em 2016 e 2017, devido ao reajuste dos valores no decorrer do ano e recadastramento das famílias, não foi possível trazer um valor aproximado dos repasses mensais. Já em 2018, a partir das informações disponibilizadas pelo Banco Mumbuca, constatou-se que as transferências mensais foram de aproximadamente 1,8 milhão de mumbucas, tendo sido uma parte feita pela tecnologia da empresa ValeShop e outra pela nova plataforma *e-dinheiro*.

Além dos programas sociais, recentemente a prefeitura tem apostado em um projeto voltado para que a comunidade se aproprie mais dos conceitos e das práticas de economia solidária, com atenção especial à moeda social digital. Esse projeto, denominado Programa Mumbuca Futuro⁴⁶, consiste em abordar nas escolas municipais da rede pública temas como

⁴⁵ Trecho coletado do portal da Prefeitura de Maricá. Recuperado em 10 de janeiro, 2019, de <https://www.marica.rj.gov.br/2018/03/02/economia-solidaria-faz-cadastro-para-o-cartao-mumbuca-indigena/>.

⁴⁶ Em 2018 foi realizado o projeto piloto com aproximadamente 830 alunos da sexta série do ensino fundamental, porém ainda sem o pagamento da bolsa. A partir de 2019 haverá o pagamento das bolsas e aportes no Fundo Solidário.

educação financeira, moeda social, soberania alimentar, cooperativismo, comércio justo, entre outros.⁴⁷ Para receber o benefício de M\$ 50,00 mensalmente, os participantes precisarão manter uma frequência mínima de 75% nas aulas do projeto e da escola, assim como manter um bom rendimento na escola. Além da bolsa mensal, será também depositado anualmente o valor de R\$ 1.200,00 por beneficiário em um Fundo Solidário, que só poderá ser sacado pelo aluno ao final do ensino médio. A retirada do dinheiro, entretanto, é condicionada a alguns requisitos: ou o aluno apresenta uma proposta de empreendimento dentro de um modelo de economia solidária ou ele retira o dinheiro para dar continuidade aos estudos no ensino superior. Dessa forma, a prefeitura atua como propulsora, juntamente ao Banco Mumbuca, do envolvimento com os conceitos e práticas da economia solidária pelos maricaenses, fazendo com que eles se apropriem das políticas públicas de economia solidária do município e se percebam como integrantes dessa política.

Tendo explicitado como se deu o processo de construção histórica da moeda social mumbuca e do Banco Mumbuca e seu impacto na inclusão financeira, o próximo capítulo é dedicado à discussão das estratégias dos Bancos Comunitários e de como tem se dado a implementação de TICs por eles, retomando para isso os pilares teóricos da teoria institucional de Oliver (1991), considerando as particularidades das estratégias para mercados inclusivos de Mendoza e Thelen (2008), além de discutir o caso com base no modelo multinível de implementação de mudanças através de TICs de Pozzebon e Diniz (2012).

⁴⁷ O projeto é voltado para todos os alunos da rede pública municipal ou estadual que estejam cursando entre a sexta e a nona série do ensino fundamental ou entre o primeiro e o terceiro ano do ensino médio e que pertençam a uma família residente em Maricá, independente da renda familiar.

6 DISCUSSÃO DO CASO

Para a identificação dos diferentes **quadros interpretativos**, dos **mecanismos para negociação** e da **tecnologia-em-prática**, principais conceitos do **modelo multinível da estrutura de implementação de mudanças por TICs** de Pozzebon e Diniz (2012), todas as entrevistas foram relevantes ao expor as diferenças entre percepções sobre o processo, o conteúdo e o contexto que se insere a tecnologia da moeda social digital. O mesmo se deu para a identificação das **estratégias organizacionais de iniciativas inclusivas** (Mendoza & Thelen, 2008) ao expor quais estratégias definidas pelo Banco Mumbuca têm sido mais percebidas pelos usuários e comerciantes na tipologia que os autores definiram.

Por outro lado, na identificação das **estratégias organizacionais em termos de maior conformidade ou resistência a pressões organizacionais** (Oliver, 1991), as entrevistas que se mostraram mais relevantes ao indicar para onde estavam apontando as estratégias foram as realizadas com os funcionários do Banco Mumbuca e com o coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia. Isso se deu porque a maior parte dos comerciantes e usuários ainda percebe o Banco Mumbuca como uma ramificação da prefeitura, não entendendo muito bem a função do banco além do pagamento do benefício. Entretanto, alguns conteúdos provenientes dos beneficiários e comerciantes, quando reconheciam estratégias do banco, também foram considerados, só que estes se apresentaram em menor quantidade.

Além das entrevistas e e-mails trocados, a literatura já produzida sobre os vários assuntos que se relacionam com a história dos Bancos Comunitários foi relevante para identificar estratégias dessas organizações em geral, assim como os documentos oficiais, a exemplo de leis e normas. Especificamente no caso do Banco Mumbuca, além dos documentos oficiais e da literatura sobre o tema, foram também considerados os documentos não oficiais provenientes do portal da prefeitura e a observação direta. O resultado desse processo de triangulação das diversas fontes resultou na construção do conteúdo que será explicitado adiante com base no escopo teórico delimitado na pesquisa.

Ou seja, as estratégias foram identificadas a partir da triangulação dos dados analisados, com base nas entrevistas, observação direta e documentos pesquisados. Para tanto, foram consideradas todas as entrevistas realizadas, ou seja, com funcionários, comerciantes, beneficiários e com o fundador do Banco Palmas e atual coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia, Joaquim Melo. De acordo com a análise realizada, as respostas do banco frente às pressões institucionais apontam para duas estratégias principais de acordo com o

escopo trazido por Oliver (1991). Mais alinhada à conformidade organizacional frente às pressões institucionais foi identificada a estratégia de **compromisso** em seus vários níveis de intensidade, passando pelo equilíbrio, pacificação e negociação. Por outro lado, mostrando mais resistência da organização às pressões institucionais, foi identificada com mais ênfase a estratégia de **desafio**, sendo amplamente reconhecidas as táticas de rejeição, contestação e ataque. Essas identificações serão detalhadas adiante.

Com o modelo de negócio dos Bancos Comunitários em geral se dando em resposta à necessidade das comunidades em buscar soluções outras que não as de mercado para melhorar as condições socioeconômicas dessas localidades, ou seja, de baixo para cima, havia dúvidas quanto a manutenção dos valores solidários voltados para o desenvolvimento local em um banco comunitário criado a partir da iniciativa de uma prefeitura, ou seja, de cima para baixo. O aceite do Instituto Banco da Periferia – Instituto Palmas, na época – em ajudar na formulação e implementação de um banco comunitário no município de Maricá, entretanto, não implicou em abandonar as crenças e filosofias que orientam a ação destas organizações. Pelo contrário, o Banco Palmas parece ter enxergado, na ocasião, uma oportunidade de ampliar o alcance dos projetos até então restritos a territórios menores.

Embora o caso pesquisado tenha contado com o apoio do poder público, os Bancos Comunitários em geral, incluindo aqui o Banco Mumbuca, acreditam que é preciso **desafiar** a lógica dominante de que os pobres não são capazes de gerar riqueza. Essas organizações entendem que o que precisa ser feito é proporcionar melhores condições para a população mais carente, pois esta tem potencial para se desenvolver de dentro para fora. A estratégia fica mais clara ainda ao visitar a página virtual do Instituto Banco da Periferia, que explicita:

Todo desenvolvimento é endógeno. Qualquer território por mais pobre economicamente que seja, é portador de desenvolvimento econômico, basta para isso criar redes de incentivo à produção e ao consumo local. Essas redes devem se articular, criando cadeias produtivas e fortalecendo as relações econômicas entre produtores e consumidores da base da pirâmide. (Instituto Banco da Periferia, 2018)

Por outro lado, vários fatores contribuíram para que as estratégias do Banco Mumbuca se conformassem mais às pressões institucionais que os seus antecedentes, visto que estes fatores não se opuseram aos interesses organizacionais dos Bancos Comunitários em geral. Pelo contrário, foi a partir da aceitação de algumas regras do jogo que o banco conseguiu alcançar maior projeção na comunidade, atingindo pela primeira vez uma cobertura em nível municipal.

O primeiro fator que merece destaque é justamente o surgimento da oportunidade a partir do patrocínio da prefeitura local de conquistar uma quantidade de usuários da moeda social até então inexistente na história dos Bancos Comunitários. O segundo fator foi a possibilidade de se trabalhar com moedas eletrônicas que se deu a partir da Lei nº 12.865, de 2013. Dentro deste cenário, com a expertise do Banco Palmas em seus 15 anos de existência e com as parcerias que ele foi desenvolvendo com centros de pesquisa em TICs desde então, foi possível estabelecer estratégias de compromisso, mais aderentes às pressões institucionais, e ainda assim estar de acordo com as diretrizes dos Bancos Comunitários, ou seja, de promover o desenvolvimento local (França Filho et al., 2012; Rigo & França Filho, 2017; Menezes, 2007) nos territórios, por mais pobre economicamente que seja.

Na análise foi possível constatar que há um momento de ruptura claro a partir da mudança de tecnologia adotada, quando as estratégias passam de um estado mais equilibrado entre conformidade e resistência às pressões institucionais para um estado mais resistente às pressões institucionais. No primeiro momento, anterior à adoção da plataforma *e-dinheiro*, a estratégia de **compromisso** foi identificada de várias formas, quais sejam: a) foi percebida uma atenção maior com o **equilíbrio** entre os vários interesses envolvidos pelo fato do banco ter tido sua função principal, durante muito tempo, atrelada ao pagamento dos benefícios sociais e recebimentos adequados pelos comerciantes cadastrados, em conformidade com o contrato estabelecido com a prefeitura, inclusive funcionando dentro da prefeitura durante um breve período; b) também houve **equilíbrio** ao restringir os tipos de comércio que poderiam receber a moeda social, funcionando como uma barreira para que a população mais carente não utilizasse o benefício de forma irresponsável; c) o banco foi implementado no município a partir de um processo de **negociação** até então não experimentado por nenhum outro Banco Comunitário, ou seja, de cima para baixo, com a iniciativa da prefeitura se alinhado aos interesses e valores dos Bancos Comunitários para desenhar um modelo de funcionamento que atendesse as várias demandas e expectativas envolvidas. Por outro lado, a estratégia de **desafio** é inerente à existência dos Bancos Comunitários, com várias táticas sendo identificadas no comportamento do Banco Mumbuca desde sua abertura ao: a) **rejeitar** que a população mais carente seja incapaz de lidar com soluções inovadoras, como as moedas sociais; b) **rejeitar** que haja um tratamento das pessoas diferenciado nos serviços financeiros prestados em prol dos mais ricos, atuando justamente no sentido inverso ao tratar com mais humanidade a população mais carente por considerar que essa é a que mais precisa de suporte; c) **contestar** o modelo de consumo geralmente adotado com base na moeda oficial do país, que não incentiva o comércio

local, e assim o fazem estimulando o consumo local com as moedas sociais locais; e d) da mesma forma, **contestar** que em territórios pobres não possa haver desenvolvimento endógeno e solidário.

A partir da implementação da plataforma *e-dinheiro*, apesar de continuar presente as táticas de **pacificação** e de **negociação**, derivadas da adequação às normas para operar com moedas eletrônicas e do alinhamento de interesses em comum entre o Banco Comunitário e o poder público respectivamente, há uma inclinação clara das estratégias da organização se colocando com mais resistência às pressões institucionais, desafiando o *modus operandi* do sistema financeiro de várias formas, quais sejam: a) **rejeitando** que a população mais carente seja mais irresponsável quanto ao crédito, ao compreender que muitas vezes o modelo de empréstimo convencional é que não considera as particularidades desses tomadores; b) **rejeitando** regras e valores institucionais ao investir no uso da moeda digital por uma população geralmente à margem das inovações tecnológicas; c) **rejeitando** a perspectiva voltada exclusivamente para o sucesso individual ao disseminar os valores da economia solidária na comunidade; d) **rejeitando** as expectativas dos usuários quanto às exigências burocráticas tanto para comerciantes quanto para clientes independentes, e) **contestando** as regras e valores institucionais ao promover maior circulação da moeda no território⁴⁸; f) **atacando** as expectativas institucionais de que um banco comunitário é menos eficiente que um banco comercial, pois além de cobrar taxas mais baixas de operação o sistema tem se mostrado de fácil acesso por todos os interessados, considerando os diferentes quadros tecnológicos; g) **atacando** as expectativas de que a moeda social é restrita a determinado tipo de uso ao abrir a possibilidade de cadastramento para todo tipo de estabelecimento e para todo tipo de cliente; e h) **atacando** veementemente a concepção de que o objetivo de qualquer banco é o lucro ao reinvestir todo o dinheiro arrecadado com as taxas cobradas na própria comunidade, seja na forma de microcrédito ou de ações sociais.

O Quadro 11 foi elaborado para sintetizar as respostas estratégicas com as respectivas táticas encontradas na pesquisa realizada no estudo de caso do Banco Mumbuca entre 2013 e 2018, explicitando o que foi considerado no enquadramento dessas respostas organizacionais às pressões institucionais, hora se mostrando mais conformes, hora mais resistentes.

⁴⁸ Antes, com as máquinas POS, a circulação da moeda social era limitada a um ciclo. Com a plataforma *e-dinheiro* a moeda social digital pode ficar circulando na própria comunidade por vários ciclos.

Quadro 11
Estratégias e táticas identificadas do Banco Mumbuca

Estratégia	Tática	Identificação	Antes e/ou depois do e-dinheiro
Compromisso	Equilíbrio	O Banco Mumbuca chegou a trabalhar dentro da prefeitura no final de 2013 e início de 2014.	antes
		O Banco Mumbuca trabalhou durante muito tempo quase exclusivamente para a prefeitura, de 2013 a 2017, como intermediador para o pagamento dos benefícios sociais.	antes
		Havia restrições dos tipos de comércio que podiam receber a moeda social.	antes
	Pacificação	Adequação às normas para operar com microcrédito (o Instituto Banco da Periferia é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público [OSCIP] de crédito).	depois
		Adequação às normas para operar com moedas eletrônicas, de acordo com a Lei nº 12.865.	antes e depois
	Negociação	Adequação entre os interesses do poder público em patrocinar um banco comunitário com uma moeda social e os interesses dos Bancos Comunitários em se estabelecer com o apoio do poder público.	antes e depois
Desafio	Rejeição	Tecnologia acessível à população carente.	depois
		Disseminação dos valores da economia solidária.	depois
		Tratamento humanizado com a população mais carente.	antes e depois
		Crédito para quem não consegue crédito no sistema bancário.	depois
		Menos exigências burocráticas.	depois
	Contestação	Incentivo do consumo local.	antes e depois
		Crença no desenvolvimento endógeno e solidário.	antes e depois
		Promoção de maior circulação da moeda social no território.	depois
	Ataque	Disputa do espaço frente ao mercado bancário.	depois
		Abertura do cadastro para todo tipo de estabelecimento e cliente independente.	depois
		Reinvestindo todo o dinheiro que ganha na própria comunidade em forma de microcrédito ou ações sociais.	depois

Nota: elaborado pela autora a partir de "Strategic Responses to Institutional Processes", de C. Oliver, 1991, The Academy of Management Review, 1991, v. 16, n. 1, pp. 145-179.

Com as estratégias e táticas identificadas, parte-se para a análise com base nos antecedentes institucionais que relacionam as respostas organizacionais frente às pressões institucionais considerando “por que essas pressões estão sendo exercidas, quem as está exercendo, quais são essas pressões, como ou por quais meios elas são exercidas e onde elas ocorrem” (Oliver, 1991, p. 159). A autora define que são cinco os antecedentes institucionais relacionados respectivamente a essas cinco questões básicas: **causa, constituintes, conteúdo, controle e contexto**. Para cada caso haverá a replicação das hipóteses mencionadas pela autora e posterior análise a partir do estudo de caso realizado.

A respeito das causas, Oliver (1991) afirma que “quanto menor o grau de legitimidade social percebido a ser atingido em conformidade às pressões institucionais, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais” e que “quanto menor o grau de ganho econômico percebido para ser atingido a partir da conformidade às pressões institucionais, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais”.

O caso do Banco Mumbuca corrobora com a primeira hipótese, pois desde o início de sua operação há o alinhamento de expectativas e interesses juntamente ao poder público, aumentando a legitimidade do banco perante a comunidade. A prefeitura, entretanto, pressiona a organização no sentido de adequação social e econômica, pois a própria prefeitura também é supervisionada por órgãos de controle. De forma contrária, os Bancos Comunitários em geral, que não contam com o suporte do poder público na sua formação, são mais resistentes às regras do jogo e se firmam nas comunidades mesmo assim, ratificando a afirmação da autora. Em relação à segunda hipótese se verifica a mesma relação de oposição entre o Banco Mumbuca e os Bancos Comunitários de forma geral, pois, se por um lado, o Banco Mumbuca foi implementado e é mantido pela prefeitura, se conformando mais às pressões institucionais porque elas estão alinhadas aos interesses de ambos, por outro os Bancos Comunitários em geral não recebem incentivos financeiros do poder público, reagindo portanto com mais resistência e desafiando com mais ênfase os requisitos institucionais.

Sobre os constituintes, Oliver (1991) traz que “quanto maior o grau de multiplicidade constituinte, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais” e que “quanto menor o grau de dependência dos constituintes que exercem pressão, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais”.

Em relação à terceira hipótese, o caso do Banco Mumbuca parece não ratificar a afirmação da autora, pois antes do envolvimento da prefeitura não havia sequer um banco comunitário no município. Neste caso, a entrada de mais uma constituinte, o poder público, apesar de impor leis e normas para o funcionamento do banco, foi quem também possibilitou a formação da organização. Logo, antes de afirmar que a entrada de constituintes aumenta a probabilidade de resistência organizacional há a necessidade de se questionar se os constituintes são apoiadores ou não das organizações. Por outro lado, os Bancos Comunitários em geral contam mais com a articulação interna da comunidade para funcionarem, porém apresentam mais resistência justamente pela falta de apoio de constituintes que poderiam impulsionar o funcionamento dessas organizações. Quanto à quarta hipótese, não parece haver dúvidas sobre a afirmação da autora, pois a dependência de recursos de quem exerce a pressão institucional,

no caso a prefeitura, faz com que o Banco Mumbuca apresente mais estratégias de conformidade que o habitual dos Bancos Comunitários, visto que estes últimos independem de um patrocinador externo.

No tocante ao conteúdo, a autora (Oliver, 1991) defende que “quanto menor o grau de consistência das normas institucionais ou requisitos com as metas organizacionais, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais” e que “quanto maior o grau de restrições discricionárias impostas à organização por pressões institucionais, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais”.

Ao tratar da afirmação da quinta hipótese é importante relembrar a origem dos Bancos Comunitários, que surgem da percepção das próprias comunidades carentes de que havia necessidade de autogestão em busca de caminhos para promover mais desenvolvimento local nestes territórios. Neste caso, a incapacidade de se adequar às normas que regem o Sistema Financeiro Nacional e a inconformidade com o *modus operandi* deste sistema fez com que essas organizações desafiassem o modelo de negócio amplamente adotado no mercado. No caso específico do Banco Mumbuca, a estratégia foi ao contrário, pois contou com o apoio do poder público municipal e com a Lei Federal nº 12.865, que trouxe mais segurança jurídica para o projeto patrocinado pela prefeitura do combo Banco Comunitário e moeda social digital, confirmando a hipótese cinco em ambos os casos. Já a sexta hipótese sugere que haverá mais resistência com a perda de autonomia das organizações, porém as restrições discricionárias não foram identificadas na pesquisa, embora seja possível que elas existam de acordo, por exemplo, com os ocupantes de certos cargos públicos que se relacionam mais diretamente com o Banco Mumbuca.

Referente ao controle, o trabalho de Oliver (1991) traz que “quanto menor o grau de coerção legal por trás das normas e requisitos institucionais, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais” e que “quanto menor o grau de difusão voluntária de normas, valores ou práticas institucionais, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais”.

A hipótese sete pode ser reconhecida ao trazer a história dos Bancos Comunitários, pois enquanto não havia uma decisão judicial ou um aparato regulatório que trouxesse mais garantias a outras iniciativas da mesma natureza, só existia no país o Banco Palmas. Só a partir de 2003, com a decisão judicial favorável ao Banco Palmas e o reconhecimento do trabalho social desenvolvido no Conjunto Palmeiras pelo próprio órgão regulador do SFN, o Banco Central do

Brasil, é que outros Bancos Comunitários começaram a surgir pelo país. Ou seja, a percepção de que não haveria punição pela não conformidade com determinadas regras ou normas do sistema financeiro fez com que as organizações se tornassem mais empoderadas para resistir às pressões institucionais. Já o Banco Mumbuca se insere em uma situação mais confortável, primeiro por contar com o apoio do poder público municipal, e segundo por já começar sua atuação a partir da moeda social digital, amparada pela Lei nº 12.865.

A oitava hipótese, por sua vez, fala sobre o que talvez seja mais relevante na atuação dos Bancos Comunitários, incluindo o Banco Mumbuca na análise, pois a filosofia da economia solidária como promotora de crescimento endógeno está ligada a valores e práticas que não estão de acordo com o ambiente institucional do mercado financeiro. É justamente por isso que as iniciativas de Bancos Comunitários e do Banco Mumbuca se apresentam como desafiadoras ao modelo adotado pelo mercado, atestando a hipótese da autora.

Por último, ao analisar as estratégias considerando o contexto, a autora (Oliver, 1991) afirma que “quanto menor o nível de incerteza no ambiente da organização, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais” e que “quanto menor o grau de interconectividade no ambiente institucional, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais”.

A história dos Bancos Comunitários remonta para sua formação em ambientes persistentes de extrema pobreza, justamente como uma tentativa de melhorar a economia local desses territórios a partir principalmente da circulação de uma moeda com função social nos limites da região. Porém, como iniciativa da própria comunidade, exige uma articulação dos atores locais que são determinantes no ambiente criado para formação dessas organizações. No caso do Banco Mumbuca algumas especificidades devem ser consideradas. Primeiro, apesar do município não estar entre os mais desenvolvidos do estado, também seria exagero considerá-lo de extrema pobreza, ainda mais depois dos recebimentos dos *royalties*. Segundo, como há uma dependência de recursos do poder público para sua operação em larga escala como acontece hoje no município de Maricá, uma preocupação recorrente, seja de funcionários, comerciantes ou beneficiários dos vários programas sociais, é uma possível troca de prefeitura nos próximos anos. É possível que essa incerteza cresça ao se aproximar das eleições municipais e impacte a forma com que o banco venha a traçar suas estratégias. Por outro lado, com a mudança da tecnologia, o Banco Mumbuca se torna mais viável financeiramente, o que no longo prazo pode trazer mais autonomia em relação a mudanças políticas. Porém, só uma análise longitudinal

poderia trazer uma visão mais apurada desse quadro. Dessa forma, a nona hipótese parece se confirmar, mas não há elementos suficientes para trazer mais certeza à afirmação.

Por último, a hipótese dez sugere que o ambiente altamente interconectado facilita a coesão dos valores compartilhados e apontam para a constituição de um ambiente institucional mais estável e previsível para as organizações, geralmente preferível para os tomadores de decisão. Nesta perspectiva é possível perceber dois movimentos: um no sentido de fazer com que os Bancos Comunitários espalhados pelo território nacional se comuniquem mais e troquem mais suas experiências locais, possivelmente para criar um ambiente institucional mais favorável (análise feita a partir da participação passiva da pesquisadora no evento intitulado Solidários 2018, realizado em Fortaleza-CE entre os dias 4 e 6 de setembro de 2018) e outro no sentido de se colocar como uma iniciativa de não conformidade com os valores compartilhados pelo ambiente institucional que rege o sistema financeiro, se posicionando com mais resistência às pressões institucionais.

Diante da análise exposta aqui, foi construído o Quadro 12 com o objetivo de sumarizar as tendências encontradas a partir das hipóteses trazidas por Oliver (1991) que avalia as respostas estratégicas a partir dos antecedentes institucionais. Vale lembrar que muitas vezes a fronteira entre uma classificação e outra é limítrofe, dependendo da percepção do pesquisador a partir dos elementos que foram considerados. De qualquer forma, a concatenação das estratégias pode ajudar no entendimento do funcionamento dos Bancos Comunitários em geral, e particularmente do Banco Mumbuca.

Quadro 12

Antecedentes institucionais e respostas estratégicas encontradas

Fatores preditores	Bancos Comunitários	Banco Mumbuca – moeda social digital por cartão magnético e máquinas POS	Banco Mumbuca – moeda social digital pela plataforma e-dinheiro
	Nível / Estratégia	Nível / Estratégia	Nível / Estratégia
Causa			
Legitimidade	Baixa / Desafio	Alta / Compromisso	Alta / Compromisso
Eficiência	Baixa / Desafio	Alta / Compromisso	Alta / Compromisso
Constituintes			
Multiplicidade	Baixa / Desafio	Média / Compromisso	Média / Compromisso
Dependência	Baixa / Desafio	Alta / Compromisso	Média / Compromisso
Conteúdo			
Consistência	Baixa / Desafio	Alta / Compromisso	Alta / Compromisso
Restrições	–	–	–
Controle			
Coerção	Baixa / Desafio	Baixa / Desafio	Baixa / Desafio
Difusão	Baixa / Desafio	Baixa / Desafio	Baixa / Desafio
Contexto			
Incerteza	Baixa / Desafio	–	–
Interconectividade	Baixa / Desafio	–	–

Nota: elaborado pela autora a partir de "Strategic Responses to Institutional Processes", de C. Oliver, 1991, The Academy of Management Review, 1991, v. 16, n. 1, pp. 145-179.

De forma complementar à discussão com base no trabalho de Oliver (1991), buscou-se a compreensão de quais iniciativas estão sendo tomadas pelo Banco Mumbuca apoiadas na tipologia identificada no trabalho de Mendoza e Thelen (2008). A partir deste estudo, foram identificadas várias estratégias em todos os três campos delimitados pelos autores, ou seja, nas **estratégias de produção, distribuição e marketing**, nas **estratégias de varejo e precificação** e, por último, nas **estratégias de negócios transversais**.

Os autores elencam como **estratégias de produção, distribuição e marketing**: a) **deskilling**, entendido aqui como um conceito próximo a **padronizar**⁴⁹; b) **alavancar redes flexíveis**; e c) **financiar cadeias de suprimentos**. Diante dessa tipologia, foi possível identificar dentre as estratégias de **padronização** a desburocratização da abertura de contas por clientes independentes e por comerciantes interessados em operar com a moeda social, pois essa desburocratização na abertura de conta pode fazer com que mais clientes se interessem em abrir conta no Banco Comunitário, visto que o mercado é geralmente mais exigente neste

⁴⁹ Esse entendimento se deu a partir do exemplo dado pelos próprios autores, quando explicam que essa estratégia é utilizada por uma empresa na Índia que mudou o processo de trabalho preparatório e pós-operatório de cirurgias oftalmológicas, estabelecendo um padrão que pudesse fazer com que mais pessoas fossem atendidas a um custo mais baixo, ou seja, através de uma padronização de parte do processo cirúrgico.

aspecto. Os autores entendem que as estratégias de **alavancar redes flexíveis** surgem como alternativas para diminuir os custos do produto e aparecem em dois contextos: **redes de TICs** e **redes comunitárias**. Em ambos foi possível identificar iniciativas que estão sendo tomadas pelo Banco Mumbuca: em relação às redes de TICs, o fato da moeda social ser digital já seria suficiente para considerar que o Banco Mumbuca tem adotado esta estratégia, porém com a mudança da tecnologia para a plataforma *e-dinheiro* foi possível alavancar ainda mais o uso da moeda digital pela população; em relação às redes comunitárias, este parece ser um ponto sensível que vem sendo trabalhado pela organização no sentido de fazer a comunidade participar mais ativamente das inovações. Especialmente depois da mudança da tecnologia, com a entrada de recursos para microcrédito e ações sociais promovidas pelo banco, os funcionários do Banco Mumbuca, assim como o coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia, entendem que é importante investir nas ações sociais para envolver mais a população no projeto de economia solidária, indo além da perspectiva individual relacionada a taxas mais atrativas para os comerciantes ou às facilidades trazidas pela tecnologia em geral. Além disso, o coordenador de projetos do Instituto Banco de Periferia, Joaquim Melo, também acredita que o *whatsapp* é uma importante ferramenta de aproximação com a comunidade quando se refere às mídias sociais ao falar o quanto é “impressionante como vem crescendo a utilidade, as pessoas começam a utilizar essas mídias para também resolver problemas financeiros”. Ele afirmou que já há hoje uma equipe de quatro pessoas situada no Conjunto Palmeiras, em Fortaleza-CE, voltada para acompanhar o movimento das redes sociais, que inclui também o *facebook*. No próprio aplicativo *e-dinheiro* há a indicação do número de suporte pelo *whatsapp* com o intuito de promover o uso dessa ferramenta pela população, como pode ser visto nas imagens disponibilizadas no Apêndice A.

Por último, os autores entendem que as **estratégias de financiar a cadeia de suprimentos** se referem àquelas que lidam com o problema da falta de crédito para pequenos produtores, justamente uma das principais linhas de ação dos Bancos Comunitários em geral e que começou a ser implementada pelo Banco Mumbuca em 2018 em função da mudança de tecnologia, como anteriormente detalhado. De maneira complementar, é possível identificar que a circulação da moeda social digital na comunidade é que proporciona a formação dos fundos que serão posteriormente disponibilizados para resolver o problema da falta de crédito, logo pode-se entender que proporcionar a circulação da moeda localmente também faz parte desse terceiro tipo de estratégia.

Além das estratégias identificadas pelos autores como de **produção, distribuição e marketing**, foi possível elencar mais duas com base na análise dos dados, que seriam a quarta e quinta dentro dessa classificação: d) **simplificar**; e e) **capacitar os clientes**. **Simplificar** o uso de bens e serviços que são vistos como complexos pode suavizar a barreira que existe entre a população mais carente e estes bens e serviços. Logo, a usabilidade do aplicativo considerando os quadros tecnológicos dos clientes potenciais é uma estratégia que merece ser apontada. Outra estratégia que pode ser adicionada é a **capacitação dos clientes**, seja na orientação básica de como usar o aplicativo ou nas orientações de educação financeira, tanto as realizadas para os participantes dos grupos dos programas de microcrédito quanto as realizadas a partir das ações sociais. Acreditar que a baixa escolaridade não faz desses clientes menos capazes de gerenciar suas vidas é uma das premissas dos Bancos Comunitários, logo o cuidado e atenção com essa população passa também por capacitá-los quanto à tecnologia e quanto à qualidade do uso de serviços financeiros. Mais recentemente, com a formação do fundo voltado para as ações sociais, o Banco Mumbuca tem investido em oficinas de educação financeira justamente com o intuito de capacitar essas pessoas.

O segundo campo delimitado pelos autores diz respeito às **estratégias de varejo e precificação** como: a) **realizar consumo conjunto**; b) **possibilitar pagamentos flexíveis**; e c) **fixar preços diferenciados**. Neste caso, somente a estratégia de **possibilitar pagamentos flexíveis** pôde ser observada. Os autores consideram que esta estratégia é utilizada quando há de se considerar as particularidades dos tomadores de crédito, que muitas vezes não teriam como oferecer as garantias exigidas pelos credores no mercado financeiro. A metodologia baseada nas cirandas e no aval solidário utilizada nos programas de microcrédito dos Bancos Comunitários em geral e replicada pelo Banco Mumbuca se utiliza justamente desta estratégia para permitir que a parte mais vulnerável da população também tenha acesso ao crédito.

O último rol de estratégias são as de **negócios transversais**, que podem ser: a) **contratar inovações**; b) **realizar incentivos dinâmicos**; c) **fechar parcerias**; d) **aplicar estratégias de opções reais**; e e) **desenvolver soluções de produtos completos**. A estratégia de **contratar inovações** é facilmente identificada ao considerar a adoção da moeda social por meio digital, e além disso, através do uso de aparelhos celulares a partir da tecnologia NFC, se destacando até em relação ao que é amplamente praticado no mercado, ou seja, através de máquinas POS. Outras inovações adotadas pelos Bancos Comunitários e pelo Banco Mumbuca em particular são as relacionadas ao aval solidário, ou seja, a uma alternativa fora do que é praticado no mercado para lidar com o risco de inadimplência da população mais carente. Os autores

consideram **incentivos dinâmicos** ações que incentivam certo tipo de comportamento em detrimento de outros, o que condiz justamente como uma parte da metodologia aplicada nos programas de microcrédito do Banco Mumbuca, conforme explicitado por Joaquim Melo ao exemplificar “você tem direito a aumentar, mas a gente vai fazer uma análise se realmente o empreendimento cresceu. Porque se não, se não houve crescimento, isso pode levar você a tomar uma decisão errada e até terminar o empreendimento.”

Dando continuidade às **estratégias de negócios transversais**, como amplamente explorado no decorrer do trabalho, **fechar parcerias** é uma das estratégias que mais tem impactado no trabalho exercido pelo Banco Mumbuca, seja pela parceria com a prefeitura, que fez com que se tornasse possível um banco comunitário e uma moeda social digital no município, seja com o Instituto Banco da Periferia e de forma indireta com a empresa MoneyCloud, tornando possível a aplicação da tecnologia baseada na plataforma *e-dinheiro*, ou seja com Caixa Econômica Federal, ao atuar recentemente como correspondente bancário deste banco estatal. Os autores entendem por **estratégias de opções reais** aquelas que utilizam negócios flexíveis com mecanismos de *feedback* para permitir maior ou menor produção em linhas de produtos experimentais, o que pôde ser identificado no programa MumbuCred Casa Melhor iniciado em 2018. De acordo com os funcionários do banco, o programa estava em novembro passando por esse processo de perceber e, se necessário, se adaptar às demandas dos tomadores justamente porque havia o entendimento de que o programa precisava ser implementado aos poucos para não comprometer a organização nem os mutuários. Por último, **desenvolver soluções de produtos completos** é tida como aquela estratégia utilizada para adequar melhor as soluções às características e gostos da população de baixa renda e assim melhorar a inclusão dessas pessoas em determinado mercado. O desenvolvimento do aplicativo *e-dinheiro* foi feito a partir desse ponto de vista, pois apesar de limitação da possibilidade de serviços oferecidos em relação aos aplicativos dos bancos comerciais, ele é voltado para a população de baixa renda, tendo os principais tipos de serviço que essa população geralmente usa, como pagamento de boleto, transferência de recursos entre usuários, pagamento no comércio e recarga de celular.

Dessa forma, percebe-se que o Banco Mumbuca aplica várias das estratégias voltadas para mercados inclusivos trazidas por Mendoza e Thelen (2008) em suas ações. O Quadro 13, portanto, foi construído com o intuito de trazer mais clareza às estratégias identificadas pelos autores, assim como para incluir as duas novas estratégias identificadas na pesquisa.

Quadro 13

Estratégias do Banco Mumbuca voltadas para mercados inclusivos

Estratégias de produção, distribuição e marketing	Deskilling (padronizar)	Desburocratização da abertura de contas por clientes independentes e por comerciantes interessados em operar com a moeda social digital.
	Alavancar redes flexíveis	Redes de TICs: utilização da moeda social digital através da plataforma <i>e-dinheiro</i> . Redes comunitárias: ações sociais para envolver mais a comunidade com a economia solidária e uso das redes sociais para se aproximar da comunidade.
	Financiar cadeia de suprimentos	Programas de microcrédito e circulação local da moeda social digital.
	Simplificar	Usabilidade do aplicativo considerando os quadros tecnológicos dos clientes.
	Capacitar os clientes	Orientação básica tecnológica voltada para o uso do aplicativo ou orientações de educação financeira.
Estratégias de varejo e precificação	Realizar consumo conjunto	Não identificada.
	Possibilitar pagamentos flexíveis	Considera as particularidades dos tomadores de crédito de baixa renda.
	Fixar preços diferenciados	Não identificada.
Estratégias de negócios transversais	Contratar inovações	Moeda social digital e utilização de cartões baseados na tecnologia NFC em substituição aos cartões magnéticos utilizados em máquinas POS. Aval solidário como forma de diminuir o risco de crédito.
	Realizar incentivos dinâmicos	Avaliação da progressividade do crédito conforme a necessidade e capacidade de pagamento de cada tomador, assim como de seu histórico frente ao Banco Comunitário.
	Fechar parcerias	Diversas parcerias: com a prefeitura de Maricá, com o Instituto Banco da Periferia (e de forma indireta com a empresa MoneyCloud), com a Caixa Econômica Federal.
	Aplicar estratégias de opções reais	Aplicação de projetos pilotos de microcrédito.
	Desenvolver soluções de produtos completos	O aplicativo <i>e-dinheiro</i> foi pensado para atender a população de baixa renda, oferecendo os serviços que essa população geralmente usa, como pagamento de boleto, transferência de recursos entre usuários, pagamento no comércio e recarga de celular.

Nota: elaborado pela autora a partir de "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor", de R. U. Mendoza e N. Thelen, 2008, Development Policy Review, v. 26, n. 4, pp. 427-458.

O último modelo teórico trazido para discussão é o baseado em Pozzebon e Diniz (2012) que trata da implementação de mudanças por TICs considerando uma abordagem multinível, ou seja, na sociedade, nas organizações e nos indivíduos. A aplicação deste modelo, tendo sua construção com base na visão estruturacionista da tecnologia, aliada aos conceitos de modelagem social da tecnologia e contextualismo, exige do pesquisador uma metodologia adequada para analisar diferentes aspectos do processo de implementação por TICs que acontecem ao mesmo tempo. Para isso foi utilizado o trabalho de Jayo (2010) como modelo a ser seguido.

Na ocasião, o autor (Jayo, 2010) aplicou a abordagem multinível com base na taxonomia dos modelos de gestão de redes dos correspondentes bancários desenvolvida por ele, realizando várias análises conceituais nos diversos modelos definidos anteriormente no trabalho. Esta dissertação, entretanto, ao lidar com um caso único de Banco Comunitário, o Banco Mumbuca, limita sua análise conceitual a uma só. Dessa forma, os grupos relevantes considerados na análise foram o governo, o próprio Banco Mumbuca (e aqui a visão do coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia também foi considerada por sua ligação estreita com as atividades do Banco Mumbuca), comerciantes e beneficiários. O quadro tecnológico do governo, ao contrário dos outros grupos, foi analisado através de documentos e observação direta, enquanto os quadros tecnológicos dos demais foram estabelecidos também, e principalmente, pelas entrevistas realizadas.

Vale mencionar que cada grupo social relevante tem o potencial de se subdividir em outros se analisados com mais profundidade, como foi identificado, por exemplo, no trabalho de Faria (2018), quando há uma discussão sobre expectativas e visões sobre o Banco Mumbuca a partir da perspectiva dos funcionários e dirigentes. É provável que um estudo similar com os comerciantes, usuários e com o próprio governo também possa encontrar outros subgrupos e, por isso, é importante ter claro que essas classificações dependem do nível de análise e das alterações desses grupos com o tempo.

Primeiramente, é importante situar que a análise foi feita considerando a interação dos grupos sociais relevantes tanto com o Banco Mumbuca quanto com a moeda mumbuca, por ambos fazerem parte do processo de inclusão financeira pelo qual a pesquisa se interessa. A discussão é então realizada a partir da investigação do **contexto**, do **processo** e do **conteúdo**, conforme preceituado por Jayo (2010).

Para apuração do **contexto** foi preciso identificar os **quadros tecnológicos** dos grupos sociais relevantes. Vale destacar que os quadros tecnológicos foram estabelecidos com base na compreensão da pesquisadora sobre o que os grupos sociais relevantes consideram como sendo mais importantes nos seus pontos de vista. Por exemplo, ao não incluir “realiza o pagamento de benefícios” no quadro tecnológico do Banco Mumbuca não significa dizer que ele não seja o responsável pelo pagamento dos benefícios, e sim que a organização se compreende como algo além disso, como um promotor de desenvolvimento local, por exemplo. Da mesma forma, o Governo entende que o Banco Mumbuca promove a inclusão financeira da população, mas o enxerga prioritariamente como um veículo para realizar o pagamento dos benefícios e como um promotor do desenvolvimento local.

Na dimensão **processo** foram considerados os **processos de negociação** entre os grupos sociais relevantes, e aqui foi feita uma separação para deixar mais nítido que os processos acontecem em vários níveis e que, muitas vezes o processo entre o Banco Mumbuca e o poder público, apesar de impactar os comerciantes e beneficiários, não contou com a participação destes de forma mais direta. Da mesma maneira, os processos identificados entre o Banco Mumbuca e os comerciantes não são objetos de negociação direta com o poder público, apesar da prefeitura acompanhar de perto o trabalho efetuado pelo Banco Mumbuca. Por isso, foi feita a divisão conforme cada caso considerado.

Por último, a caracterização da **tecnologia-em-prática** como a cristalização do **conteúdo** surge dessas variadas interações, mas também é derivada do aparato regulatório que tornou possível a adoção da moeda social digital. O marco regulatório federal, especificamente a Lei nº 12.865, não é trazido aqui por se situar em um nível que extrapola a análise das relações estabelecidas entre os grupos sociais relevantes na comunidade. Na tecnologia-em-prática, portanto, foram apontadas as implicações da adoção de uma moeda social digital em dois momentos: a partir de 2013, como a primeira experiência da moeda social no município, e a partir de 2018, com a adoção da plataforma *e-dinheiro*. O Quadro 14 apresenta os grupos sociais relevantes com seus quadros tecnológicos, o processo de negociação entre eles e a tecnologia-em-prática resultante:

Quadro 14
Análise conceitual aplicada ao Banco Mumbuca e à moeda mumbuca

Grupos sociais relevantes	Quadros tecnológicos	Negociação	Tecnologia-em-prática
Governo	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza o pagamento dos benefícios; . Promove o desenvolvimento local; . Faz parte do Programa Municipal de Economia Solidária. 	<p>Entre o poder público e o Banco Mumbuca:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Lei Municipal nº 2.448, de 2013 – regula o pagamento dos benefícios através de um banco comunitário por uma moeda social digital; . Lei Municipal 2.652, de 2015 – altera alguns termos da lei anterior para aumentar a probabilidade de sustentabilidade do programa; . Termo de colaboração anual entre a Prefeitura de Maricá e o Instituto Banco da Periferia; 	<p>As implicações da adoção de uma moeda social digital a partir de 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Trouxe mais segurança que a moeda em papel para o Banco Mumbuca (elimina a falsificação) e para o usuário (diminui a possibilidade de assalto); <p>As implicações da mudança da tecnologia das antigas máquinas POS para a plataforma e-dinheiro a partir de 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Promoveu mais estabilidade no funcionamento da tecnologia;
Banco Mumbuca	<ul style="list-style-type: none"> . Atua na inclusão financeira em suas três dimensões; . Promove o desenvolvimento local; . Incentiva a economia solidária. 	<p>Entre o Banco Mumbuca e comerciantes e beneficiários:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ações sociais para se aproximar da comunidade; . Utilização do <i>whatsapp</i> como forma de se aproximar da comunidade; . Programas de microcrédito com aval solidário como forma de aplicar educação financeira na prática; 	<ul style="list-style-type: none"> . Proporcionou retorno financeiro para o Instituto Banco da Periferia (que promove microcrédito e ações sociais a partir disso); . Aumentou a acessibilidade à tecnologia (<i>smartphones</i> em substituição às antigas máquinas POS); . Trouxe maior liquidez aos comerciantes (possibilidade de transferência do dinheiro a qualquer momento); . Promoveu maior autonomia dos usuários pela ampliação dos serviços disponíveis (transferências, pagamento de boleto, recarga de celular); . Promoveu maior autonomia também ao permitir pagamento no comércio direto pelo aplicativo, sem a necessidade do cartão NFC.
Comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> . Melhora o comércio local; . Ajuda os mais pobres; . Enxergam majoritariamente o Banco Mumbuca como sendo do governo. 	<p>Entre os comerciantes e o Banco Mumbuca:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Relação menos burocrática que a com os bancos em geral; . Qualidade no atendimento. 	
Beneficiários	<ul style="list-style-type: none"> . É o responsável pelo pagamento dos benefícios; . Ajuda na redução da própria pobreza; . Enxergam o Banco Mumbuca como sendo do governo. 	<p>Entre os beneficiários e o Banco Mumbuca:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Qualidade no atendimento; 	

Nota: elaborado pela autora a partir de “Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multilevel, Pluralistic and Remixable Framework” de M. Pozzebon e E. H. Diniz, 2012, *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 3, pp. 287-307 e de “Correspondentes bancários como canal de distribuição de serviços financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes” de M. Jayo, 2010, Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, pp. 144-164.

Dessa forma, a análise com base no referencial teórico de como os Bancos Comunitários têm promovido a inclusão financeira se deu a partir dos três trabalhos considerados como norteadores desta dissertação, ou seja, pretendeu-se ter um panorama das respostas estratégicas frente às pressões institucionais dos Bancos Comunitários em geral e em específico do Banco Mumbuca com base em Oliver (1991), assim como identificar quais têm sido as estratégias voltadas para os mercados inclusivos considerando a tipologia identificada por Mendoza e Thelen (2008) e, por último, reconhecer como tem se dado o processo de implementação de mudanças por TICs através do modelo conceitual de Pozzebon e Diniz (2012) que considera a dinâmica da modelagem social da tecnologia.

Além do referencial teórico utilizado como pilares para o desenvolvimento da pesquisa, foi identificado que há um distanciamento entre a visão dos funcionários do banco (incluindo a visão do coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia) e da prefeitura e as percepções dos usuários em geral quanto a questões relacionadas ao Banco Mumbuca, à moeda mumbuca e à plataforma *e-dinheiro*. Este fato deve ser considerado tanto nas estratégias adotadas pelos Bancos Comunitários quanto na modelagem social da tecnologia, visto que as percepções podem ser trabalhadas e modificadas a partir do entendimento de quais são hoje e de quais seriam as desejáveis.

A Figura 13 traz, portanto, as relações mais relevantes que foram identificadas no trabalho a partir das categorias já definidas na literatura e das identificadas nesta pesquisa.

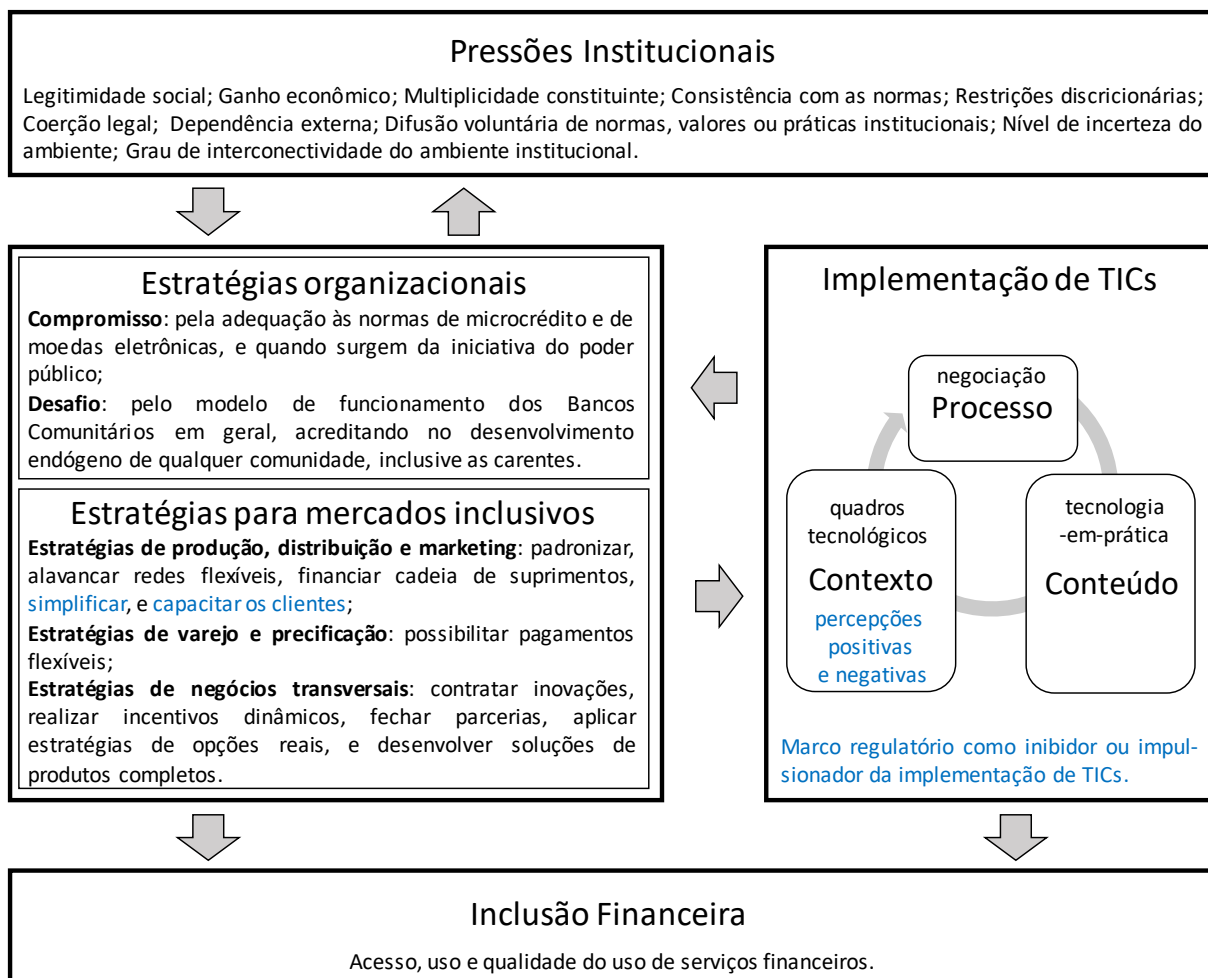


Figura 13 - Principais relações identificadas entre pressões institucionais, estratégias organizacionais, implementação de TICs e objetivo social.

Nota: elaboração própria.

Tendo discorrido sobre cada uma das teorias trazidas e como elas se relacionam de forma a proporcionar a inclusão financeira pelo trabalho realizado pelos Bancos Comunitários, o próximo capítulo objetiva tecer as considerações finais, sugerindo contribuições teóricas e práticas, indicando as limitações da pesquisa e apontando caminhos para pesquisas futuras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o processo de institucionalização pelo qual foi discutido, as estratégias inclusivas identificadas no modelo de negócio dos Bancos Comunitários, a implementação contínua de mudança por TICs que tem na tecnologia-em-prática a partir da modelagem social da tecnologia o resultado parcial dos processos de negociação entre os grupos sociais relevantes com seus respectivos quatro tecnológicos, as percepções positivas e negativas dos usuários identificadas na pesquisa, alguns caminhos podem ser apontados no sentido de contribuir para o melhor aproveitamento do potencial dessas organizações nas comunidades em prol da inclusão financeira, assim como do desenvolvimento local através da economia solidária.

7.1 Contribuições teóricas

Dentre as possíveis contribuições teóricas, algumas já foram explicitadas anteriormente, como a inserção de duas categorias na tipologia identificada por Mendoza e Thelen (2008) nas estratégias de produção, distribuição e marketing: **simplificar** e **capacitar os clientes**. A primeira derivada da percepção de que o uso de bens e serviços muitas vezes precisa ser simplificado para que se diminua a barreira existente entre os possíveis usuários desses serviços e as soluções implementadas, logo a usabilidade precisa ser desenhada de forma a alcançar esses usuários, geralmente com baixa escolaridade. A segunda também considera o perfil dos usuários, que muitas vezes precisam de um ajuda para começar a usar determinado tipo de serviço. Logo, a atenção dada à capacitação, seja tecnológica ou de outro tipo, pode fazer a diferença entre o sucesso ou não de uma iniciativa inclusiva.

Vale lembrar que os autores consideram iniciativas inclusivas as que satisfaçam, concomitantemente, a três critérios: (a) serem inclusivas, ou seja, alcancem os pobres, (b) gerem um impacto positivo no desenvolvimento e (c) trabalhem na direção de alcançar a sustentabilidade financeira. Diante da compreensão de que os Bancos Comunitários são, por sua natureza, iniciativas que estão de acordo com o entendimento de inclusivas, a discussão gerada em torno das estratégias permitiu que se identificasse, além das duas categorias sugeridas em adição à tipologia dos autores, que há em jogo nessas estratégias o empoderamento tanto legal quanto de autoestima dos pobres, por meio de suas participações mais ativas na construção de uma sociedade menos injusta, seja através da geração de oportunidades pelo microcrédito, da promoção da economia solidária como resultado do

trabalho de conscientização ou das soluções tecnológicas desenvolvidas considerando as particularidades deles.

A respeito das hipóteses elaboradas por Oliver (1991) sobre as respostas organizacionais frente às pressões institucionais, a análise realizada nesta pesquisa não parece ratificar a afirmação da autora no que diz respeito a uma das hipóteses sobre quem exercem essas pressões. Apesar do caso estudado sofrer mais pressões do Estado, por exemplo, através de exigências contratuais da prefeitura para que o banco seja responsável pelos pagamentos dos benefícios, este maior grau de multiplicidade faz com que o Banco Mumbuca resista menos às pressões institucionais. Talvez a explicação esteja nos valores e interesses comuns da organização e da prefeitura. No caso dos Bancos Comunitários em geral, apesar da multiplicidade ser menor, a resistência às pressões é maior justamente pela falta de apoio do poder público. Dessa forma, parece que um ajuste considerando os interesses da multiplicidade constituinte traria mais clareza à afirmação, reescrevendo a hipótese três para “quanto maior o grau de multiplicidade constituinte **com interesses conflitantes com a organização**, maior a probabilidade de resistência organizacional a pressões institucionais”.

Por conseguinte, a abordagem multinível no processo de implementação de mudanças por TICs pareceu muito adequada para o caso estudado, justamente por considerar a complexidade das inovações por TICs em pesquisas que se preocupam em “lidar com questões importantes como bem-estar social, equidade social e sustentabilidade” (Pozzebon & Diniz, 2012, p. 19), como bem ressaltam os autores. Embora os Bancos Comunitários tenham suas atuações restritas a determinados territórios, resultando em processos de negociação entre os grupos dessas regiões, o marco regulatório federal recente, especialmente a Lei nº 12.865, influenciou bastante a forma de atuar dessas organizações, principalmente porque a adoção da moeda social digital só foi possível após a publicação da referida lei. Desta maneira, talvez um adendo ao modelo fosse a possibilidade de ponderar se o marco regulatório para além do nível da comunidade considerada (neste caso, a lei federal) está servindo mais como um **impulsionador** ou como um **inibidor** da implementação por TICs.

Outro achado que pode ser mencionado com base em uma versão anterior do modelo desenvolvido pelos autores (Pozzebon et al., 2009) é a que considera o conteúdo, ou seja, a tecnologia-em-prática, como parte do contexto para uma próxima rodada de desenvolvimento tecnológico, visto que neste segundo momento o contexto se modificou justamente porque as soluções tecnológicas que estavam sendo utilizadas eram outras, derivadas do ciclo anterior de uso das tecnologias. No caso do Banco Mumbuca, a primeira rodada pode ser entendida como

a moeda social digital a partir das máquinas POS, e a partir das mudanças tecnológicas e sociais, passou para a moeda social digital na plataforma *e-dinheiro*, que já contou com uma configuração de quadros tecnológicos diferente devido à adoção da tecnologia anterior. Logo, como os autores já tinham identificado, o conteúdo pode passar a ser contexto no desenvolvimento gradual da tecnologia.

Ademais, o uso das moedas sociais digitais pelos Bancos Comunitários sob a lente da modelagem social da tecnologia evidencia o fato da tecnologia ser vista cada vez menos como dispositivos separados e isolados e cada vez mais como parte de um sistema mais complexo. No entanto, MacKenzie e Wajcman (1999) atentam para o fato de que decisões tecnológicas são também decisões econômicas, logo a prosperidade do trabalho desenvolvido pelos Bancos Comunitários depende de uma série de fatores difíceis de prever devido à quantidade de novas formas de prover serviços financeiros que estão surgindo principalmente através das *fintechs*.

Por fim, a identificação das percepções positivas e negativas também parecem **contribuir** ou **retardar** o processo de inclusão financeira da população. Logo, vale destacar a importância de não apenas prover serviços inclusivos e de economia solidária, mas trabalhar para que a população também assim os perceba, ajudando na própria sustentabilidade do modelo.

7.2 Contribuições práticas

A partir da pesquisa realizada, este trabalho pretende contribuir, além da perspectiva teórica, para um melhor entendimento de como tem se dado a promoção de inclusão financeira através das iniciativas que têm sido tomadas pelos Bancos Comunitários em geral, e sugerir alguns pontos que poderiam ser aprimorados.

Primeiramente, as percepções positivas e negativas identificadas é algo que se mostrou um desafio caso o banco deseje que a comunidade se aproprie de fato do Banco Comunitário e compreenda que, apesar de seu surgimento ser derivado de uma iniciativa da prefeitura, a propriedade do banco é da comunidade. De forma ainda mais relevante, a compreensão de que a circulação local da moeda social digital gera riqueza direta e indireta para o próprio município é algo ainda restrito a poucos usuários, geralmente comerciantes que estão de alguma forma relacionados com os programas de microcrédito do banco, seja como tomadores ou como

proprietários de estabelecimentos que estão vendendo mais devido aos programas de microcrédito.

Uma externalidade negativa dos programas sociais que foi percebida a partir dos relatos de quatro beneficiários e também identificada em uma publicação no portal eletrônico de Maricá em 24 de março de 2015 é o fato de alguns comércios aumentarem os preços dos produtos perto da data da recarga dos cartões dos beneficiários, que geralmente ocorre no dia 5 de cada mês. Devido ao pouco empoderamento da população mais carente, geralmente eles não fazem a reclamação como deveriam, ou seja, retratando o ocorrido com fotos e denunciando ao Banco Mumbuca. Dessa forma, é importante que o banco determine uma maneira de facilitar a denúncia destes estabelecimentos, seja utilizando os canais de mídias sociais, através de “caixas de sugestões” nas agências ou mesmo separando alguns funcionários para fiscalizar os estabelecimentos nas datas chaves, e de que haja uma diretriz transparente de punição para os casos encontrados.

Por último, são trazidas algumas sugestões práticas sobre os serviços financeiros através da plataforma *e-dinheiro*. Uma limitação da tecnologia já identificada pelo banco é a restrição nos meios de realizar o depósito de reais na conta do Banco Mumbuca, hoje só possível de três formas: a) diretamente no banco; b) através de um dos quatro estabelecimentos cadastrados para isso; ou c) pelas casas lotéricas (que demoram até 48h para confirmar o depósito). Trazer maior facilidade para depósito em reais na conta do Banco Mumbuca, que automaticamente virarão mumbucas, pode diminuir a barreira na adoção à moeda digital pela população em geral, visto que hoje ela parece ser mais utilizada – além dos beneficiários, que recebem em mumbucas e não podem resgatar em reais – pelos comerciantes que recebem em mumbucas e aproveitam para comprar em outros comércios também com mumbucas.

Outra sugestão ainda relacionada ao *e-dinheiro* é permitir que os serviços hoje disponíveis sejam gratuitos através do aplicativo (pagamento de boletos e recargas de celular cobram valores pequenos de operação) com o intuito de tornar a moeda social, o banco e seus serviços mais conhecidos pela população, podendo contribuir para uma maior credibilidade do banco perante os usuários, mesmo tendo ciência de que há um custo de manutenção atrelado à disponibilidade destas funções na plataforma. Este custo, entretanto, provavelmente será coberto em um segundo momento, quando o hábito de utilizar o aplicativo fará com que parte das pessoas que utilizarão esses serviços gratuitos façam uso também do *e-dinheiro* para consumir no comércio local, remunerando então o banco e contribuindo para a circulação local da moeda. Essa sugestão partiu de dois pontos: primeiro, da constatação das inúmeras filas

existentes no município, principalmente nas lotéricas e correspondentes bancários, com pessoas segurando boletos nas mãos; e segundo, da constatação de que muitos bancos e *fintechs* se utilizam de serviços gratuitos para aumentar sua clientela. Atrelado a isso, parece importante divulgar mais as vantagens do uso do aplicativo em termos de segurança e praticidade, dois argumentos muito recorrentes pelos funcionários do banco e pelos usuários em geral, sejam comerciantes ou beneficiários.

7.3 Limitações da pesquisa

É importante ressaltar algumas limitações da pesquisa, como as relacionadas à metodologia pela impossibilidade de triangulação dos dados, caminho em que o fenômeno é estudado em datas e locais distintos, e a triangulação do investigador, que se dá com o propósito de diminuir as visões tendenciosas do pesquisador, inerentes à condição humana. Outra limitação foi a incapacidade de encontrar usuários da moeda mumbuca que fossem independentes, ou seja, nem beneficiários nem comerciantes, pois todos os clientes abordados para as entrevistas também eram beneficiários. Já os comerciantes foram selecionados a partir da identificação da aceitação da moeda social no próprio comércio.

Embora a pesquisa tenha se esforçado para identificar todas as estratégias do Banco Mumbuca, seja em resposta às pressões institucionais ou as voltadas para os mercados inclusivos, é possível, e até provável, que algumas não tenham sido identificadas, muito em função das limitações relacionadas à metodologia. O mesmo pode ter acontecido na identificação dos grupos sociais relevantes, seus quadros tecnológicos, processos de negociação e tecnologia-em-prática, embora a análise tenha sido feita com muita dedicação. Por outro lado, a parte da pesquisa realizada *in loco* e a permanência no município em duas ocasiões distintas foram enriquecedoras no sentido de compreender as dinâmicas envolvidas no trabalho desenvolvido pelo Banco Mumbuca.

7.4 Sugestões de pesquisas futuras

A partir da Lei nº 12.865, de outubro de 2013, a moeda social em formato digital passou a ser um conceito mais próximo a uma mistura de cartão de débito com uma moeda alternativa à oficial. Isso acontece devido à sua paridade com o Real, assim como um cartão de débito, porém com o diferencial de ter circulação restrita para cumprir uma função social. A partir de

2015, com a adoção da plataforma *e-dinheiro*, além das características de cartão de débito e moeda social, a moeda também pode ser vista como um dinheiro digital, pois pode circular digitalmente entre contas, da mesma forma que funciona em outras organizações do sistema financeiro. A diferença, entretanto, é que nem todos os estabelecimentos aceitam aquela moeda, pois há uma restrição territorial ligada ao objetivo social do banco em desenvolver economicamente o local.

Desta forma, com a maior possibilidade de sustentabilidade dos Bancos Comunitários a partir da propriedade da plataforma *e-dinheiro* pelo Instituto Banco da Periferia, coordenador da Rede Brasileira de Bancos Comunitários, é possível que mais municípios adotem uma moeda social digital, e a partir disso estimulem a consciência da população de que sua utilização tem o potencial de diminuir a desigualdade entre os territórios, pois haverá reinvestimento do valor ganho pelos variados Bancos Comunitários nas suas próprias comunidades, seja em forma de microcrédito, ações sociais, ou outras. Isso é particularmente importante para os territórios periféricos, os quais geralmente gastam o pouco dinheiro que é ganho por seus moradores nas regiões próximas mais desenvolvidas. Diante deste cenário possível, vale buscar novas estratégias que venham a ser desenvolvidas pelos Bancos Comunitários e identificar se a inclusão financeira continuará a ser alcançada em suas três dimensões.

A pesquisa levantou ainda que, quanto mais próxima a relação que se tem com o banco, como a que os comerciantes que estão de alguma forma ligados aos programas de microcrédito apresentaram, mais provável é de que essas pessoas compreendam a importância da circulação local da moeda para o desenvolvimento desses territórios. Logo, se aprofundar nos elementos que podem ser trabalhados neste sentido, identificando até outras subcategorias de percepções positivas e negativas sobre os Bancos Comunitários pode contribuir para uma melhor compreensão das estratégias que têm sido mais bem-sucedidas e das que não têm alcançado os objetivos desejados.

Além disso, vale destacar que muitas *fintechs* vêm surgindo para capturar uma parcela da população que não tem acesso ao SFN ou que vê nessas novas empresas uma possibilidade de diminuir custos na utilização de serviços financeiros, o que pode competir de alguma forma com o trabalho realizado pelos Bancos Comunitários, principalmente nessa nova fase a partir da plataforma *e-dinheiro*, pelo fato dessas organizações estarem se estabelecendo também como um conceito próximo aos bancos digitais, assim como algumas *fintechs*. Pesquisas neste sentido podem ser enriquecedoras na construção de novas teorias considerando o consumo de serviços financeiros *online*.

Por último, com a formação do fundo voltado para as ações sociais a partir da taxa cobrada aos comerciantes, o Banco Mumbuca tem investido em oficinas na comunidade com o intuito de capacitar a população mais carente sobre conceitos básicos de educação financeira e de economia solidária. O impacto dessas ações pode ser objeto de pesquisas futuras, visto que têm o potencial de aumentar a sustentabilidade do novo modelo de Bancos Comunitários baseados no uso da moeda social digital.

REFERÊNCIAS

- Alves, J. N., Flaviano, V., Klein, L. L., Löbler, M. L., & Pereira, B. A. D. (2016). A Economia Solidária no Centro das Discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros. *Cadernos Ebape. Br*, 14(2), 243-257.
- Ashraf, N., Aycinena, D., Martinez, C., & Yang, D. (2011). Remittances and the problem of control: A field experiment among migrants from El Salvador.
- Atkins, S., Clear, J., & Ostler, N. (1992). Corpus design criteria. *Literary and linguistic computing*, 7(1), 1-16.
- Augustinis, V. F., Costa, A. S. M., & Barros, D. F. (2012). Uma análise crítica do discurso de Educação Financeira: por uma Educação para Além do Capital. *Revista ADM. MADE*, 16(3), 79-102.
- Banco Central do Brasil. (2015). *Relatório de Inclusão Financeira, n. 3*. Recuperado em 4 de fevereiro, 2017, de <https://www.bcb.gov.br/Nor/reincfin/RIF2015.pdf>.
- Banco Central do Brasil. (2018). *Relatório de Cidadania Financeira 2018*. Recuperado em 26 de dezembro, 2018, de https://www.bcb.gov.br/nor/relicidfin/docs/Relatorio_Cidadania_Financeira.pdf.
- Banco Palmas. (2018). *Manifesto 20 Anos Banco Palmas*. Recuperado em 18 de março, 2018, de <http://www.institutobancopalmas.org/manifesto-20-anos-banco-palmas/>.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2003). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In Bauer, M. W., & Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2ª ed. São Paulo: Vozes, 39-63.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo básica: uma revisão. In Bauer, M. W., & Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. São Paulo: Vozes, 189-217.
- Birochi, R., & Pozzebon, M. (2016). Improving financial inclusion: towards a critical financial education framework. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 266-287.
- Bisht, S. S., & Mishra, V. (2016). ICT-driven financial inclusion initiatives for urban poor in a developing economy: implications for public policy. *Behaviour & Information Technology*, 35(10), 817-832.
- Bulgacov, Y. L. M. (2000). Debate Epistemológico, Ontológico e Metodológico. In Takahashi, A. R. W. *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 23-34.
- Cernev, A. K. e Proença, B. A. (2016). Mumbuca: a primeira moeda social digital do Brasil. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 6(2), 15.
- Clarke, C. (2015). Learning to Fail: Resilience and the Empty Promise of Financial Literacy Education. *Consumption Markets & Culture*, 18(3), 257-276.

- Credit Suisse. (2017). *Credit Suisse Research Institute's Global Wealth Report*. Recuperado em 17 de setembro, 2018, de <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/research/research-institute/global-wealth-report.html>.
- Critério Brasil (2016). Critério Brasil 2015 e atualização da distribuição de classes para 2016. Recuperado em 4 de abril, 2018, de <http://www.abep.org/criterio-brasil>.
- Demirgüç-Kunt, A., & Klapper, L. (2013). Measuring financial inclusion: Explaining variation in use of financial services across and within countries. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2013(1), 279-340.
- Demirgüç-Kunt, A. D., Klapper, L. Singer, D., & Oudheusden, P. V. (2015). The Global Findex Database 2014: Measuring financial inclusion around the world. *The World Bank*. Washington, D.C, USA.
- Demirgüç-Kunt, A. D., Klapper, L. Singer, D., Ansar, S. & Hess, J. (2017). The Global Findex Database 2017: Measuring financial and the fintech revolution. *World Bank Group*. Washington, D.C, USA.
- Demo, P. (2002). *Solidariedade como efeito de poder*. São Paulo: Cortez.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Diniz, H. E. (2004). Evolução e segmentação no perfil dos serviços bancários pela internet. *Relatório de Pesquisa. FGV/EAESP/GVPesquisa*, 40, 1-112.
- Diniz, E., Birochi, R., & Pozzebon, M. (2012). Triggers and barriers to financial inclusion: The use of ICT-based branchless banking in an Amazon county. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(5), 484-494.
- Diniz, E. H., Cernev, A. K., & Nascimento, E. (2016). Mobile social money: an exploratory study of the views of managers of community banks. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(3), 299-309.
- Dupas, P., & Robinson, J. (2010). Savings constraints and microenterprise development: Evidence from a field experiment in Kenya. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(1), 163-92.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fang, J., Russell, R., & Singh, S. (2014). Exploring the impact of mobile money services on marketing interactions in relation to consumer well-being in subsistence marketplaces—lessons from rural Cambodia. *Journal of Marketing Management*, 30(5-6), 445-475.
- Faria, L. A. S. (2018). Digitalizações de moedas sociais no Brasil e suas (pré)histórias: tensões e mediações com Estados, mercados e tecnologias. (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018).

- Fernandes, D., Lynch Jr, J. G., & Netemeyer, R. G. (2014). Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. *Management Science*, 60(8), 1861-1883.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- França Filho, G. C. (2004). A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? *Cadernos Ebape. Br*, 2(1), 01-18.
- França Filho, G. C. & Silva Júnior, J. T. (2009). Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD). In Cattani, A. D. et al. *Dicionário internacional da outra economia*. Porto Alegre: Edições Almedina, 31-37.
- França Filho, G. C., Silva Júnior, J. T., & Rigo, A. S. (2012). Solidarity finance through community development banks as a strategy for reshaping local economies: lessons from Banco Palmas. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 500-515.
- Freire, M. V. (2011). Moedas Sociais: Contributo em prol de um marco legal e regulatório para moedas sociais circulantes locais no Brasil (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, 2011).
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gabor, D., & Brooks, S. (2017). The digital revolution in financial inclusion: international development in the fintech era. *New Political Economy*, 22(4), 423-436.
- Gaiger, L. I. (2009). Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (84), 81-99.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. 1ª ed. Cambridge: Polity Press.
- Giggins, A., & Pierson, C. (2000). *Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade*. (Monjardim, L. A., Trad.). 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV (Trabalho original publicado em 1998)
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Guimarães, G. (2000) Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In Singer, P. I., & de Souza, A. R. (Eds.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto.
- Harari, Y. N. (2017). *Sapiens: uma breve história da humanidade*. 24ª ed. Porto Alegre: L&PM.
- Hartley, J. (2004). Case Study Research. In Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage, 323-333.
- Hidalgo, C. (2015). *Why information grows. The evolution of Order, from Atoms to Economies*. (Ebook) New York: Basic Books.

- Instituto Banco Palmas (2015). *A (r)evolução das Moedas Sociais: Do Palmacard ao E-dinheiro*. Recuperado em 8 de outubro, 2018, de <http://www.institutobancopalmas.org/a-revolucao-das-moedas-sociais-do-palmacard-ao-e-dinheiro/>.
- Instituto Banco da Periferia (2018). *Sobre nós*. Recuperado em 12 de dezembro, 2018, de <http://bancodaperiferia.org.br/sobre-nos/>.
- IPEA (2014). Dez anos de Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes). *Mercado de trabalho*, 56, 89-93.
- Jacobsen, E. K. (2012). Unique Identification: Inclusion and surveillance in the Indian biometric assemblage. *Security Dialogue*, 43(5), 457-474.
- Jayo, M. (2010). Correspondentes bancários como canal de distribuição de serviços financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes (Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, 2010).
- Jayo, M., Pozzebon, M., & Diniz, E. H. (2009). Microcredit and innovative local development in Fortaleza, Brazil: the case of Banco Palmas. *Canadian Journal of Regional Science*, 32(1), 115-128.
- Laville, J-L. (2012). Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 369-377.
- Loureiro, E., de Abreu Madeira, G., & Bader, F. L. C. (2016). Expansão dos correspondentes bancários no Brasil: uma análise empírica. *Trabalhos para Discussão nº 433*. Brasília.
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of economic literature*, 52(1), 5-44.
- MacKenzie, D., & Wajcman, J. (1999). *The social shaping of technology*. 2º ed. Buckingham, UK: Open university press.
- Marshall, J. N. (2004). Financial institutions in disadvantaged areas: a comparative analysis of policies encouraging financial inclusion in Britain and the United States. *Environment and Planning A*, 36(2), 241-261.
- Martins, R. D. A., Vaz, J. C., & de Lima Caldas, E. (2010). A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des)articulação de atores, instrumentos e território. *Revista de administração pública*, 44(3), 559-590.
- Maurer, B. (2012). Mobile money: Communication, consumption and change in the payments space. *Journal of Development Studies*, 48(5), 589-604.
- Mas, I., & Siedek, H. (2008). Banking Through Networks of Retail Agents. *CGAP Focus Note 47*.
- Medeiros, V. L. (2017). Educação financeira e finanças solidárias: impasses conceituais; limites e avanços na prática (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, 2017).
- Mendoza, R.U., & Thelen, N. (2008). Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor. *Development Policy Review*, 26(4), 427-58.

- Menezes, M. S. (2007). Moedas locais: uma investigação exploratória sobre seus potenciais como alternativa à exclusão financeira a partir do caso do Banco Bem em Vitória/ES (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, 2007).
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mourão, M., Battaglia, T. (Produtoras), & Mourão, M. (Diretora). (2013). Quem se importa [Filme]. Brasil: Mano Filmes & Grifa Filmes.
- Müller, L. H. (2017). Bancos na favela: relações entre agências bancárias e moradores de uma região urbana alvo de políticas de “pacificação”. *Tempo Social*, 29(1), 89-107.
- Nascimento, E. P. C. C. do (2015). Moedas sociais digitais: estudo de caso de duas experiências em Bancos Comunitários (Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, 2015).
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, 12(2), 174-207.
- Ostry J. D., Loungani P., & Furceri, D. (2016). Neoliberalism: Oversold? *Finance & Development*, 53, 38-41.
- Oxfam. (2018). *País Estagnado: um retrato das desigualdades brasileiras*. Recuperado em 6 de dezembro, 2018, de <https://www.oxfam.org.br/pais-estagnado>.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research methods in information systems*, 1, 53-72.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Piketty, T. (2014). *O capital no século XXI*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca.
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social studies of science*, 14(3), 399-441.
- Postali, F. A. S., & Nishijima, M. (2011). Distribuição das rendas do petróleo e indicadores de desenvolvimento municipal no Brasil nos anos 2000S. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 41(2), 463-485.

- Pozzebon, M., & Diniz, E. H. (2012). Theorizing ICT and society in the Brazilian context: a multilevel, pluralistic and remixable framework. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(3), 287-307.
- Pozzebon, M., Diniz, E., & Jayo, M. (2009). Adapting the structurationist view of technology for studies at the community/societal levels. *Handbook of research on contemporary theoretical models in information systems*, 18-33.
- Pozzebon, M., & Pinsonneault, A. (2005). Challenges in conducting empirical work using structuration theory: Learning from IT research. *Organization studies*, 26(9), 1353-1376.
- Rigo, A. S., França Filho, G. C. de & Leal, L. P. (2015). Bancos Comunitários de Desenvolvimento na Política Pública de Finanças Solidárias – Apresentando a realidade do Nordeste e discutindo proposições. *Desenvolvimento em questão*, 13(31).
- Rigo, A. S., & França Filho, G. C. de (2017). O paradoxo das Palmas: análise do (des)uso da moeda social no “bairro da economia solidária”. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(1).
- Taylor, M. (2012). The antinomies of ‘financial inclusion’: debt, distress and the workings of Indian microfinance. *Journal of Agrarian Change*, 12(4), 601-610.
- Sarma, M., & Pais, J. (2011). Financial inclusion and development. *Journal of International Development*, 23(5), 613-628.
- Sen, A. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*. (Motta, L. T., Trad.) São Paulo: Companhia das Letras. (Trabalho original publicado em 1999)
- Silva, A. B. & Neto, J. R. (2006). Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 53-87.
- Singer, P. (2004). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Soederberg, S. (2013). Universalising Financial Inclusion and the Securitisation of Development. *Third World Quarterly*, 34(4), 593–612.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S., *Handbook of qualitative research*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, 435-454.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Suplicy, E. M. (2008). *Renda Básica de Cidadania*. 3ª ed. Porto Alegre: L&PM
- Suplicy, E. M. (2010). *Renda de Cidadania: a saída é pela porta*. 6ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo e Cortez Editora.
- Suri, T., Jack, W., & Stoker, T. M. (2012). Documenting the birth of a financial economy. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(26), 10257-10262.
- Taylor, M. (2012). The antinomies of ‘financial inclusion’: debt, distress and the workings of Indian microfinance. *Journal of Agrarian Change*, 12(4), 601-610.

- Vieira, D. M., & Gomes, R. C. (2014). Mudança Institucional Gradual e Transformativa: a Influência de Coalizões de Advocacia e Grupos de Interesses em Políticas Públicas. *Organizações & Sociedade*, 21(71).
- Walsham, G. (2002). Cross-cultural software production and use: a structurational analysis. *MIS Quarterly*, 26(4), 359-380.
- WID (2018). *Wealth Inequality Database 2018*. Recuperado em 30 de novembro, 2018, de <https://wid.world/>.
- World Bank. (2015), *World Development Report 2015: Mind, Society, Behaviour*. Washington, DC.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yunus, M., & Jolis, A. (2000). *O banqueiro dos pobres*. (Cupertino, M. C. G., Trad.). São Paulo: Ática. (Trabalho original publicado em 1997)

APÊNDICE A: Imagens

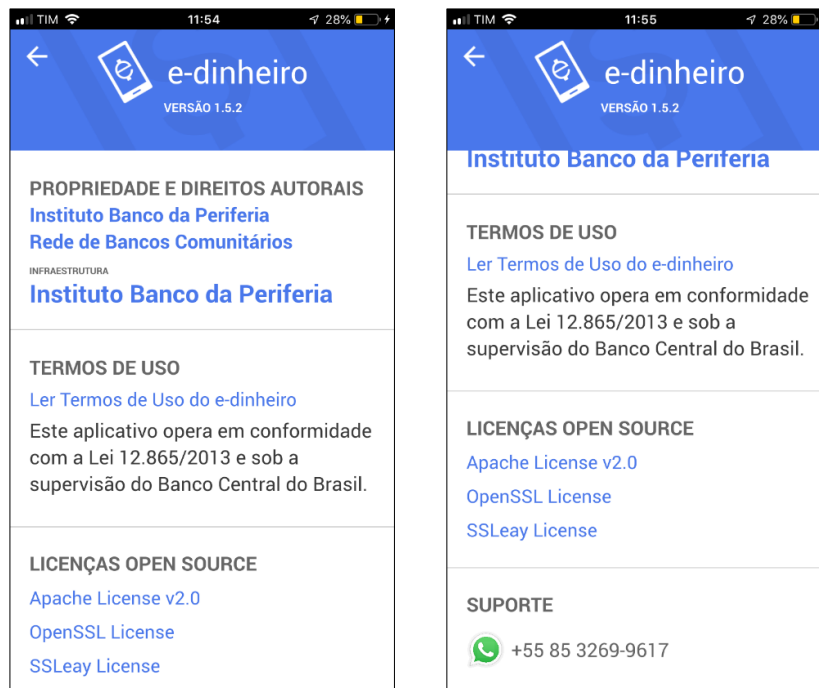
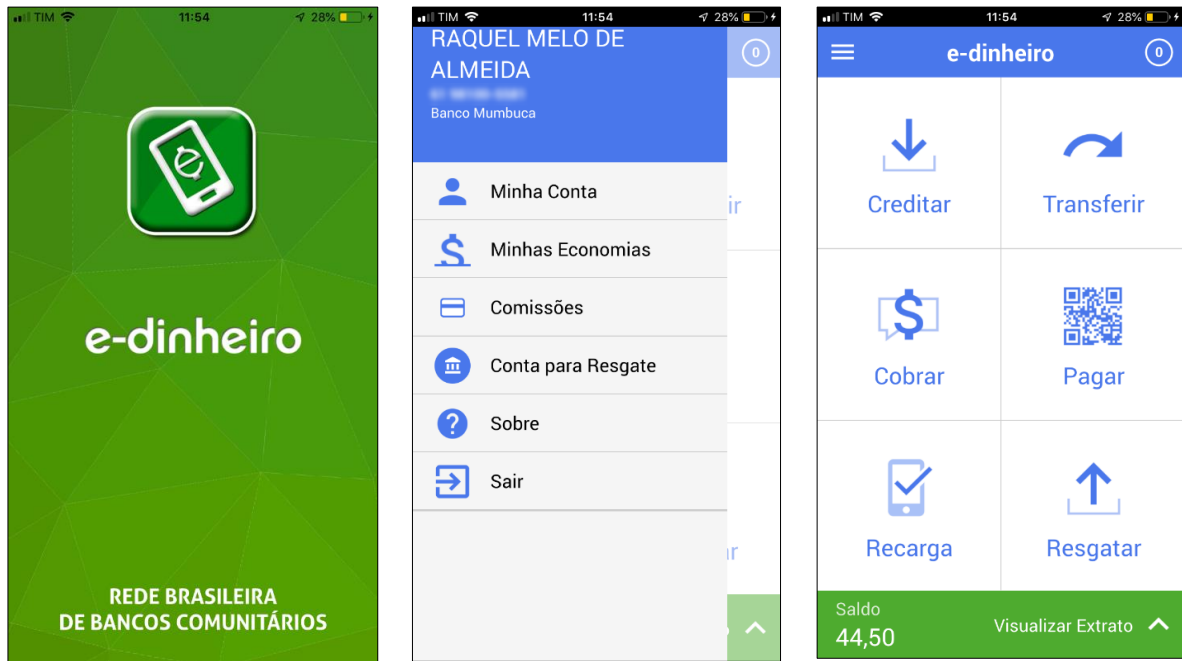


Cartão de cliente independente baseado na tecnologia NFC




Cartão de beneficiário baseado na tecnologia NFC

Os cartões NFC podem ser vistos como resultantes das estratégias de: a) **simplificar** (inclusa nas **estratégias de produção, distribuição e marketing**); b) **contratar inovações**; c) **fechar parcerias**; e d) **desenvolver soluções de produtos completos** (as três últimas inclusas nas **estratégias de negócios transversais**), de acordo com o identificado por Mendoza e Thelen (2008).



O aplicativo *e-dinheiro* pode ser visto como resultante das estratégias de: a) **simplificar** (inclusa na estratégia de **produção, distribuição e marketing**); b) **contratar inovações**; c) **fechar parcerias**; e d) **desenvolver soluções de produtos completos** (as três últimas inclusas nas **estratégias de negócios transversais**) (Mendoza & Thelen, 2008), assim como também é identificado o **compromisso no conteúdo** através da adequação à Lei nº 12.865 (Oliver, 1991) e utilização do **processo de negociação** a partir do *whatsapp* (Pozzebon e Diniz, 2012).



MUMBU CRED

CONHEÇA NOSSAS LINHAS DE CRÉDITO A JURO ZERO

Linha de Crédito	Valor Máximo por pessoa	O que pode ser financiado	Pagamento	Crterios
PRODUTIVO SOLIDÁRIO	R\$ 2.000,00	Capital de giro, máquinas, equipamentos	04 A 10 parcelas, sem juros	- Maior de 18 anos. - Ter ou desejar iniciar um pequeno negócio. - Estar organizado num grupo solidário de 03 a 10 pessoas. - Aval Solidário. - Participar das Cirandas.
CASA MELHOR	R\$ 600,00	Materiais de construção	04 a 10 parcelas, sem juros	- Morar em casa própria ou cedida. - Fazer um orçamento na Lojas Credenciadas.* - Estar organizado num grupo solidário de 03 a 10 pessoas. - Aval Solidário. - Participar das Cirandas.

***Lojas Credenciadas**

- BAZAR CENTRAL DE INOÃ
- BAZAR JORGE ANDRE
- BAZAR MULTIUSO
- BAZAR RIBEIRO
- BAZAR TEIXEIRA
- DARF MADEIRAS
- FORNECEDORA EM CASA MATERIAL DE CONSTRUÇÃO
- HIDROLUZ
- JMS BARRA
- JMS CENTRO
- MARIE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO
- PONTAÇO MATERIAL DE CONSTRUÇÃO
- SANIDOL SANITÁRIA

Informações

Banco Mumbuca Centro – Rua Pereira Neves, 30 – Centro
 Banco Mumbuca Inoã – Rodovia Amaral Peixoto, Km 15
 Banco Mumbuca Cordeirinho – Av. Maysa esquina com Rua 80
 Banco Mumbuca Itaipuaçu – Av. Zumbi dos Palmares- Loja 3 – Barroco

Fone: 3731-1021
 institutoperiferiamarica.org
 edinheiro.net.br



MUMBUCA

Banco Popular de Maricá

Valeu 2018 !

Em 2018 o Banco Mumbuca migrou todas suas operações para a Plataforma Mumbuca E-dinheiro e se tornou um Banco Comunitário Digital. Alcançamos números impressionantes, confira:

CONTAS ABERTAS

- ✓ 13.429 Contas beneficios
- ✓ 9.825 Contas Coerentes pré-pagas
- ✓ 52 Contas salário
- ✓ 23.254 total de contas abertas

REDE CREDENCIADA

- ✓ 1.271 estabelecimentos credenciados
- ✓ 317.045 operações realizadas em Mumbuca e-dinheiro
- ✓ R\$ 12.547.204,00 comoras em Mumbuca e-dinheiro

BENEFÍCIOS SOCIAIS PAGOS

- ✓ 325.126 bolsas/beneficios pagas (Renda Mínima e RBC)
- ✓ R\$ 11.909.500,00 de beneficios pagos em Mumbuca e-dinheiro
- ✓ R\$ 9.543.570,00 de beneficios pagos no sistema vale Shop

MUMBUcred - (fase piloto)

PRODUTIVO

- ✓ R\$ 23.250,00 emprezado a juro zero
- ✓ 38 empreendimentos tomadores de credito

REFORMA DE MORADIA – CASA MELHOR

- ✓ R\$ 12.186,37 emprezado a juro zero
- ✓ 23 familias tomadoras de credito

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

- ✓ 02 oficinas de educação financeira familiar
- ✓ 62 pessoas capacitadas
- ✓ 462 oficinas de educação financeira digital
- ✓ 6.430 pessoas capacitadas

AÇÃO SOCIAL

- ✓ 630 pessoas atendidas pelo Mumbuca Móvel nos bairros
- ✓ 786 pessoas beneficiadas com atividades sociais (Dia das mulheres, homenagem a Marielle, natal e outros)

META PARA 2019

- ✓ 40.000 maricaenses impactados diretamente.

CANAL DE RELACIONAMENTO

AGÊNCIAS

- ✓ Centro
- ✓ Cordeirinho
- ✓ Inoã
- ✓ Itaipuaçu

Banco Mumbuca
 (21) 3731-1021

RENDIMENTOS

R\$ 303.872,00 (trezentos e três mil oitocentos e setenta e dois reais) foi o rendimento do Banco Mumbuca em 2018, oriundo da taxa de 2% cobrada nas vendas pela plataforma Mumbuca e-dinheiro. Esse recurso é totalmente reinvestido em Maricá, destinado para o fundo de crédito (MumbuCred) e para as ações sociais do Banco.

O Banco Mumbuca se insere nas ações do Termo de Colaboração 02/17 – Instituto Periferia x Prefeitura de Maricá

O panfleto MumbuCred pode ser visto como resultante das estratégias de **alavancar redes flexíveis** e **financiar a cadeia de suprimentos** como **estratégias de produção, distribuição e marketing**, e também na estratégia de **fechar parcerias** como um dos tipos das **estratégias de negócios transversais** (Mendoza e Thelen, 2008).

O panfleto Valeu 2018! pode ser visto como resultante das estratégias de a) **padronizar**; b) **alavancar redes flexíveis**; c) **financiar a cadeia de suprimentos**; d) **capacitar os clientes** (as quatro inclusas nas **estratégias de produção, distribuição e marketing**); e) **contratar inovações**; f) **fechar parcerias**; e g) **aplicar estratégias de opções reais** (as três últimas inclusas nas **estratégias de negócios transversais**) (Mendoza & Thelen, 2008), assim como também é identificada a estratégia de **desafio** (Oliver, 1991) ao disputar espaço frente ao mercado bancário pela abertura do cadastro no banco por qualquer usuário, enfatizando que todo o dinheiro ganho pela plataforma é reinvestido na própria comunidade em forma de microcrédito ou ações sociais.



Estabelecimento e funcionários da agência do Centro (Distrito Sede)



Estabelecimento e funcionários da agência de Inoã (Distrito Inoã)



Estabelecimento e funcionários da agência de Cordeirinho (Distrito Ponta Negra)



APÊNDICE B: Roteiros de entrevistas

Entrevista com o coordenador de projetos do Instituto Banco da Periferia

Nome:

Idade:

Sexo:

PRIMEIRA PARTE (Entrevista em profundidade sobre a compreensão do papel do Banco Comunitário e da moeda social digital)

1. Na sua visão, qual é o papel do Banco Comunitário Mumbuca no município de Maricá?
2. E como surgiu o Banco?
3. Na sua visão, qual é o papel da moeda social mumbuca?
4. O banco auxilia clientes (usuários e comerciantes) na tomada de decisões financeiras? Como?
5. Qual é a sua percepção sobre o aplicativo *e-dinheiro*?
6. Se você pudesse melhorar alguma coisa, qualquer coisa, no banco ou no *e-dinheiro*, o que seria?

SEGUNDA PARTE (Entrevista estruturada para compreensão do funcionamento do Banco Comunitário e da moeda social digital)

7. Qual é a quantidade de clientes do banco?
8. Quantos destes são clientes beneficiários dos programas sociais?
9. Quantos estabelecimentos estão conveniados e quantos existem no município?
10. Como acontece a troca de reais por mumbucas e vice-versa? Há restrições?
11. Quais são as operações realizadas através da moeda social?

Recebimento de benefício social ()

Pagamento no débito ()

Pagamento de boleto ()

Transferência ()

Tomada de empréstimo ()

Outras: _____

Há previsão de outras operações? _____

Se sim, quais? _____

12. De que maneira se dá a remuneração do banco? Quais são as taxas cobradas?

13. De que forma se dá o funcionamento do Mumbucred?

Como o Banco Mumbuca avalia a capacidade de pagamento do tomador de empréstimo? _____

Considera-se uma avaliação histórica do tomador de empréstimo para novas empréstimos? _____

Qual é o valor máximo e prazo para pagamento? _____

Há incidência de juros? _____

Os empréstimos podem ser individuais ou somente a grupos ou cooperativas? _____

14. De que maneira são implementadas melhorias na tecnologia? Com que frequência são feitas atualizações no aplicativo?

15. Como você enxerga as *fintechs* de maneira geral?

TERCEIRA PARTE (Entrevista em profundidade voltada para questões relevantes sobre o *e-dinheiro*)

16. Sobre o *e-dinheiro*, como os usuários fazem sugestões/elogios/reclamações sobre o aplicativo?

17. Já houve problemas quanto à segurança do aplicativo? Se sim, quais foram e como foram resolvidos?

Entrevista com os funcionários do Banco Mumbuca

Nome:

Idade:

Sexo:

PRIMEIRA PARTE (Entrevista em profundidade sobre a compreensão do papel do Banco Comunitário e da moeda social digital)

1. Na sua visão, qual é o papel do Banco Comunitário Mumbuca no município de Maricá?
2. O que você conhece sobre a história do banco?
3. Na sua visão, qual é o papel da moeda social mumbuca?
4. O banco auxilia clientes (usuários e comerciantes) na tomada de decisões financeiras? Como? Encontros coletivos ou individuais?
5. Você recebe ou já recebeu treinamento para orientar os usuários quanto a decisões financeiras? Como foram? Quantos foram?

SEGUNDA PARTE (Entrevista em profundidade voltada para questões relevantes sobre o *e-dinheiro*)

6. Qual é a sua percepção sobre o aplicativo *e-dinheiro*?
7. Quais são as maiores reclamações ou dificuldades dos usuários quanto à moeda social digital?
8. Como os usuários fazem sugestões/elogios/reclamações sobre o aplicativo?
9. Já houve problemas quanto à segurança do aplicativo? Se sim, quais foram e como foram resolvidos?
10. Se você pudesse melhorar alguma coisa, qualquer coisa, no banco ou no *e-dinheiro*, o que seria?

Entrevista com comerciantes

Nome:

Idade:

Sexo:

Negócio:

PRIMEIRA PARTE (Entrevista em profundidade sobre a compreensão do papel do Banco Comunitário e da moeda social digital)

1. Na sua visão, qual é o papel do Banco Comunitário Mumbuca no município de Maricá?
2. Na sua visão, qual é o papel da moeda social mumbuca?
3. O banco oferece ajuda para suas tomadas de decisões financeiras? Como? Encontros coletivos ou individualmente?
4. O que você acha do aplicativo *e-dinheiro*?
5. Você acha fácil, médio ou difícil receber pelo aplicativo *e-dinheiro*? Porque?
6. Você já teve algum problema com o *e-dinheiro* ou conhece alguém que já teve? Se sim, quais foram e como foram resolvidos?
7. Se você pudesse melhorar alguma coisa, qualquer coisa, no banco ou no *e-dinheiro*, o que seria?

SEGUNDA PARTE (Entrevista estruturada para compreensão das razões e perfis dos comerciantes)

8. Que vantagens você vê no uso da moeda local?

- aumenta as vendas do negócio
- ajuda a economia local
- melhora o relacionamento entre as pessoas do município
- outras
- não vê vantagens. Por que?

9. Que vantagens o Banco Mumbuca oferece em relação aos bancos em geral?

- facilidade de crédito
- juros menores no crédito
- menos exigências burocráticas
- qualidade no atendimento
- taxas melhores nas maquinetas
- outras
- não vê vantagens. Por que?

10. Você sempre aceita a moeda local?

- sim
 - não
- Por que?

11. Acha que a moeda social melhorou a situação financeira do seu negócio?

- muito
- pouco
- nada
- piorou

12. Acredita que a moeda vai continuar existindo?

- sim
 - não
 - depende
- Por que?

Entrevista com usuários

Nome:

Idade: Sexo:

Ocupação:

Beneficiário?

PRIMEIRA PARTE (Entrevista em profundidade sobre a compreensão do papel do Banco Comunitário e da moeda social digital)

1. O que você acha da moeda social mumbuca?
2. O que você acha do Banco Mumbuca?
3. O banco ajuda a saber como gastar melhor o dinheiro? Como? Encontros coletivos ou individualmente?
4. O que você acha do aplicativo *e-dinheiro*?
5. Você acha fácil, médio ou difícil usar o aplicativo *e-dinheiro*? Porque?
6. Você já teve algum problema com o *e-dinheiro* ou conhece alguém que já teve? Se sim, quais foram e como foram resolvidos?
7. Se você pudesse melhorar alguma coisa, qualquer coisa, no banco ou no *e-dinheiro*, o que seria?

SEGUNDA PARTE (Entrevista estruturada para compreensão das razões e perfis dos usuários)

8. Que vantagens você vê no uso da moeda local?
 - () consegue descontos no comércio local
 - () ajuda a economia local
 - () sobra mais reais para compras fora do município
 - () melhora o relacionamento entre as pessoas do município
 - () não vê vantagens
 - () outros

9. Que vantagens o Banco Mumbuca oferece em relação aos bancos em geral?

- facilidade de crédito
- juros menores no crédito
- menos exigências burocráticas
- qualidade no atendimento
- gratuidade da conta
- não vê vantagens
- outros

10. Acha que a moeda social melhorou sua situação financeira?

- muito
- pouco
- nada
- piorou

11. Acredita que a moeda vai continuar existindo?

- sim
- não
- depende

Por que?