

## **GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇAS: uma revisão sistemática da literatura**

**MARIANA LAPORTA BARBOSA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

# GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇAS: uma revisão sistemática da literatura

## 1 INTRODUÇÃO

As microfinanças provaram ser uma ferramenta poderosa para a inclusão financeira, incentivando o desenvolvimento de atividades empreendedoras (Morduch, 1999; Robinson, 2001). As instituições desse setor fornecem empréstimos de pequena escala para indivíduos de baixa renda que não possuem acesso ao sistema bancário e financeiro tradicional (Yunus, 2006). No entanto, para cumprir sua missão social, essas instituições precisam ser financeiramente sustentáveis, e essa sustentabilidade está diretamente ligada às características específicas de cada instituição (Yunus *et al.*, 2010).

De acordo com Kabeer (2006), a sustentabilidade de uma instituição de microfinanças reside na sua capacidade de gerar fundos suficientes para sustentar e cobrir os seus custos operacionais, uma questão que se torna cada vez mais crítica à medida que o setor continua a crescer. Diversos fatores determinam essa sustentabilidade, incluindo as suas despesas administrativas, o gerenciamento da inadimplência, a qualidade da sua carteira, entre outros aspectos operacionais (Araújo; Carmona, 2007).

O debate sobre a sustentabilidade financeira das instituições de microfinanças coincide com mudanças significativas no setor, como o envolvimento de investidores privados e a competição com instituições financeiras tradicionais. Historicamente dependente de recursos financeiros subsidiados, o setor de microfinanças começou, a partir dos anos 90, a ser pressionado a apresentar melhores indicadores de desempenho econômico-financeiro (Carvalho *et al.*, 2009; Araújo; Carmona, 2007). Assim, agências doadoras, tanto públicas quanto privadas, que forneciam suporte e recursos, passaram a enfatizar e exigir uma boa performance das instituições de microfinanças, condicionando os seus investimentos aos resultados financeiros positivos (Robinson, 2001).

Nesse contexto, muitas instituições de microfinanças passaram a rever a sua gestão e a procurar formas mais eficientes e eficazes de atuação. Isto tem feito com que essas organizações busquem e adotem estratégias que lhes permitam observar, simultaneamente, dois objetivos primordiais: a inclusão financeira (objetivo social) e a sustentabilidade financeira (objetivo econômico-financeiro) (Lapenu; Pierret, 2007). Dessa forma, as instituições microfinanceiras, incluindo as sem fins lucrativos, estão cada vez mais focadas no desenvolvimento de estratégias que permitam a redução dos custos das transações e o aumento de suas escalas operacionais (Araújo; Carmona, 2007).

Dadas as transformações verificadas nos últimos anos na gestão das instituições de microfinanças, cabe analisar como os estudos e pesquisas na área têm evoluído e contribuído para o conhecimento do fenômeno. Assim, a partir da contextualização por ora desenhada, propõem-se os seguintes questionamentos: Como está o cenário nacional e internacional das pesquisas relativas à gestão estratégica no setor de microfinanças? Quais são as contribuições das publicações sobre estratégia no setor de microfinanças? O que ainda precisa ser explorado? Dessa forma, o presente estudo visa conhecer e analisar a produção científica sobre gestão estratégica nas instituições de microfinanças, identificando as teorias, métodos, ferramentas ou conceitos que vêm sendo utilizados na aplicação da estratégia nessas organizações.

Portanto, o objetivo deste artigo é apresentar um panorama da produção científica sobre gestão estratégica nas instituições de microfinanças, viabilizando, a partir do estudo da agenda de pesquisa atual, a identificação de lacunas, as quais, por seu turno, delinearão perspectivas para futuras pesquisas nesta temática.

Para alcançar esse propósito, foi realizada uma revisão sistemática da literatura com buscas de produções sobre gestão estratégica no setor de microfinanças nas bases de dados *Academic Search Premier* (Ebsco), *Scopus* e *Web of Science*, sem delimitação temporal. Os trabalhos encontrados foram analisados enquanto ao seu conteúdo, e os principais temas abordados são demonstrados na seção de apresentação e discussão dos resultados.

## 2 O SETOR DE MICROFINANÇAS

A literatura que trata sobre os conceitos de microfinanças e microcrédito frequentemente apresenta os dois termos de forma indistinta, o que pode ocorrer por um desconhecimento do tema, ou pelo fato de existirem instituições microfinanceiras cujo único serviço é o crédito. Apesar de designarem um mesmo segmento, voltado para a prestação de serviços financeiro às populações de baixa renda, cabe inicialmente realizar uma diferenciação conceitual (Barone; Sader, 2008), já que o conceito de microfinanças incorpora e amplia o de microcrédito (Neri, 2008).

As microfinanças podem ser definidas como um conjunto de serviços financeiros, incluindo a concessão de crédito, a poupança e o seguro, que são ofertados para microempreendedores formais e informais (Dos Santos *et al.*, 2015) e pessoas de baixa renda, que tradicionalmente não possuem acesso ou possuem um acesso restrito às instituições financeiras convencionais (Nichter *et al.*, 2002). De acordo com Parente (2002), as instituições de microfinanças combinam mecanismos de mercado, com o apoio estratégico do Estado, visando assim, a prestação de serviços financeiros adequados e sustentáveis para a população de baixa renda.

Nesse sentido, Alves e Soares (2006) afirmam que essas instituições se utilizam de produtos, processos e gestão diferenciados para promover a inclusão financeira. Reinventando as regras do jogo econômico (Yunus *et al.*, 2010), as microfinanças mostraram mundialmente que, por meio de um desenho adequado de contratos e de um sistema de incentivos, os setores com menos recursos não necessariamente representam um alto risco, bem como a população de baixa renda possui um grande potencial e uma forte capacidade de pagamento.

Dentre os serviços financeiros prestados pelas instituições de microfinanças, destaca-se o microcrédito, que é comumente entendido como a principal atividade do setor, se caracterizando pela concessão de pequenos montantes para micro e pequenos empreendedores, sendo, portanto, um crédito com finalidade produtiva (Barone *et al.*, 2002). Assim, os clientes do microcrédito são pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de pequeno porte, que por frequentemente não possuírem documentação formal, costumam ser considerados pelas instituições financeiras tradicionais, como clientes de alto risco (Soares; Melo Sobrinho, 2008).

Visando diminuir os riscos das operações microfinanceiras, como o de inadimplência, essas instituições optam pela concessão de pequenos empréstimos, com prazos de vencimento mais curtos, juros variáveis, mecanismos alternativos de garantias e a utilização de metodologias específicas para a análise da capacidade de pagamento dos seus clientes (Barone; Sader, 2008). Dessa forma, pode-se perceber que o setor de microfinanças utiliza-se de diferentes estratégias para promover a democratização do acesso bancário (Costanzi, 2002).

A experiência mais famosa nesse sentido é *Grameen Bank*, criado em 1974 pelo professor e economista Muhammad Yunus. Com operações em diversos países, o *Grameen* foi responsável pelo desenvolvimento de uma das principais estratégias do setor de microfinanças para dispensar a apresentação de garantias reais: a formação de grupos solidários (Mohan; Potnis, 2010). Nesse arranjo, o crédito não é concedido de forma individual, mas sim para grupos de pessoas, objetivando, a partir da uma responsabilidade compartilhada, desenvolver um compromisso maior com o pagamento (Yunus, 2006).

Outra estratégia desenvolvida e implementada pelo *Grameen*, é a utilização de agentes de crédito, profissionais capacitados para acompanharem e oferecerem orientações aos tomadores de crédito (Neri, 2008). Dessa forma, de acordo com Banerjee (2013), existe uma relação de proximidade da organização com a realidade dos seus clientes, sendo realizadas cobranças de pagamentos semanalmente, e havendo uma responsabilização dos inadimplentes.

Segundo Yunnus (2000), utilizando-se dessas estratégias, e deixando de lado a visão das microfinanças enquanto assistencialismo, é possível manter a sustentabilidade desse tipo de organização, algo considerado um desafio até então. Entretanto, sabe-se que esse setor tem se desenvolvido exponencialmente, e que apenas as estratégias básicas não são mais suficientes perante o aumento da competitividade. Nesse sentido, Carvalho *et al.* (2009) afirmam que o foco na boa performance é um tema emergente nas instituições microfinanceiras, que buscam, a partir da eficiência operacional, assegurar a sua autossuficiência.

### 3 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme apontam Mintzberg *et al.* (1991), não há na literatura uma definição única, universalmente aceita, do termo estratégia, sendo este amplamente utilizado de maneiras diferentes. Essa dificuldade de se estabelecer um consenso sobre o conceito, está relacionada à multidimensionalidade dessa disciplina, que pode focar em diferentes aspectos. Nesse sentido, Durante, Grant e Madsen (2017) afirmam que, apesar do campo da gestão estratégica ser bastante fragmentado, existem algumas crenças que o unem, como o foco primário nas organizações, o reconhecimento de essas diferenças, a ênfase na aplicação prática e a busca por soluções.

De fato, ao observar a evolução dos tópicos de pesquisa da gestão estratégica ao longo do tempo, é possível perceber que essa possui oscilações desde o seu início, na década de 60 (Furrer; Thomas; Goussevskaia, 2008). Dessa forma, é possível encontrar na literatura estudos que focam na racionalidade e previsibilidade, como os que consideram a estratégia como um plano. Nesse sentido Mintzberg *et al.* (1991), afirmam que a estratégia pode ser considerada como uma diretriz ou um conjunto de diretrizes que orientam a organização para lidar com uma situação.

Entretanto, essa racionalidade e previsibilidade no processo de formação das estratégias, raramente se reflete na prática das organizações. De maneira oposta aos modelos analítico-racionais frequentemente destacados pela literatura, Quinn (1991) afirma que na prática, o processo de formação de estratégias nas organizações costuma ser fragmentado, evolutivo e intuitivo, o que o autor chama de incrementalismo lógico.

Ao assumir a existência de limites cognitivos que o planejamento formal não consegue prever, a literatura de estratégia passa a reconhecer uma diferença entre estratégias planejadas, que podem ou não ser realizadas, e estratégias emergentes, que surgem ao longo do tempo ou que foram radicalmente modificadas após implementadas (Barney; Hesterly, 2007). Ao tratar dessa perspectiva, Mintzberg (1990) diz então, que estratégia é uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não.

Outro autor que merece destaque é Porter (1986), que propôs uma tipologia composta por três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. De acordo com o autor, o uso dessas estratégias permite que as empresas alcancem uma posição defensável a longo prazo, lucrativa e sustentável, superando os concorrentes em uma indústria (Porter, 1986). Na estratégia de liderança em custo total, a empresa busca atingir o menor custo possível, ou seja, ser a mais eficiente na produção dos produtos e serviços dentro do seu mercado. Uma posição de baixo custo permitirá que a empresa obtenha retornos acima da média, protegendo-se dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam que

ela obtenha retornos depois que seus concorrentes tenham consumido os seus lucros na competição (Porter, 1986).

Já na estratégia de diferenciação, o foco é a busca por um diferencial competitivo, por meio da criação de um produto ou serviço que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Dessa forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. Outro aspecto dessa estratégia é que a influência dos consumidores diminui à medida que se tornam menos sensíveis aos preços, o que reduz a necessidade de manter uma posição de baixo custo (Porter, 1986).

Por fim, na estratégia de enfoque ou nicho, a empresa tem os seus esforços direcionados para um pequeno mercado, de modo a conseguir uma vantagem específica no mesmo. De acordo com Porter (1986), esse enfoque pode ser em um determinado grupo específico de compradores, em um segmento da linha de produtos, ou em um mercado geográfico. Aqui, busca-se satisfazer melhor as necessidades de um alvo estratégico específico, de modo a propiciar para a empresa retornos acima da média.

Como contraponto à análise externa que orienta a tipologia de Porter (1986), tem-se a *Resource-Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991). Nessa visão, as empresas são mais lucrativas, não por investirem em barreiras de entrada ou pela oferta de produtos diferenciados, mas sim por possuírem um conjunto único de recursos (Alves; Pizzinatto; Gonçalves, 2010). Sobre esses recursos, Barney (1991) afirma que devem ser valiosos, raros e insubstituíveis para gerarem uma vantagem competitiva e sustentável.

A crítica a essa visão pode ser encontrada na literatura que trata das capacidades dinâmicas, que segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), estão relacionadas com a habilidade da empresa de integrar, obter e reconfigurar suas competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Enquanto a RBV busca compreender como alcançar, dentro das empresas, uma vantagem competitiva e sustentável, a teoria das capacidades dinâmicas afirma que em mercados altamente dinâmicos, essa vantagem seria apenas temporária (Ambrosini; Bowman, 2015). Assim, ao observarmos o dinamismo dos mercados atuais, é muito provável que as organizações passem, cada vez mais, a precisar repensar as suas estratégias de forma contínua (Furrer; Thomas; Goussevskaia, 2008).

Percebe-se, conforme exposto inicialmente, que a pesquisa em gestão estratégica mudou ao longo dos anos o seu foco entre as características internas e as características externas de uma empresa. Entretanto, mesmo que esse campo tenha apresentado oscilações, recentemente, a literatura aponta para uma integração entre diferentes influências acadêmicas do campo de gestão estratégica (Furrer; Thomas; Goussevskaia, 2008).

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Visando conhecer e analisar a produção científica relativa à gestão estratégica no setor de microfinanças, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, que fez uso da técnica de revisão sistemática da literatura. De acordo com Sampaio e Mancini (2007), a realização de uma revisão sistemática é composta pelas seguintes etapas: i) definir a pergunta; ii) identificar as bases de dados a serem consultadas; iii) definir termos ou palavras-chave; iv) definir estratégias de busca e conduzir a busca; v) estabelecer e aplicar critérios de seleção; e vi) analisar e sintetizar os dados.

Nesse sentido, para encontrar a produção científica, foram consultadas as bases de dados *Academic Search Premier* (Ebsco), *Scopus* e *Web of Science*, sem atribuir recortes temporais. As buscas foram limitadas ao título, resumo e palavras-chave dos trabalhos, utilizando-se os seguintes termos: “*microfinance*” OR “*microcredit*” AND “*strateg\**”. Como critérios de busca (filtros), foram adotados três: ser artigo científico; estar publicado em periódico; e escrito em

inglês, espanhol ou português. A Tabela 1 apresenta o protocolo de busca da pesquisa e o número final de artigos de cada base.

Tabela 1 – Protocolo da busca e seleção nas bases de dados

Bases de dados	Ebsco, <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i>
Tipo de publicação	Periódicos revisados por pares
Idiomas	Inglês, espanhol e português
Delimitação temporal	Em qualquer ano de publicação
Termos de busca	“ <i>microfinance</i> ” OR “ <i>microcredit</i> ” AND “ <i>strateg*</i> ”
Total <i>Ebsco</i>	124
Total <i>Scopus</i>	182
Total <i>Web of Science</i>	243
Total	549
Total após exclusão dos duplicados	423
Total após a leitura dos títulos	93
<b>Total após a leitura dos resumos</b>	<b>16</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As buscas nas bases de dados aconteceram no mês de novembro de 2022 e retornaram um total de 549 trabalhos. Foram encontrados 124 artigos na *Ebsco*, 182 artigos na *Scopus* e 243 artigos na base *Web of Science*. As referências foram organizadas com o auxílio do *software Mendeley*. Inicialmente, realizou-se o cruzamento das informações coletadas nas bases de dados, eliminados os artigos duplicados. Na sequência, passou-se para leitura dos títulos dos não duplicados, onde selecionou-se 93 artigos possivelmente relacionados ao tema. Nessa etapa foram excluídos os artigos que não possuíam aderência ao construto, como aqueles que tinham enfoque as microfinanças como uma “estratégia” para redução da pobreza e/ou das desigualdades de gênero. A última etapa consistiu na leitura dos resumos, onde identificou-se que apenas 16 realmente possuíam aderência ao construto. A Tabela 2 apresenta os estudos selecionados a partir das buscas nas bases de dados, evidenciando os autores, o ano de publicação e o títulos analisados.

Tabela 2 – Estudos selecionados a partir das buscas nas bases de dados

<b>Autores(as) e ano de publicação</b>	<b>Título do Trabalho</b>
Fomba (2009)	Reinforcing experiential learning with training culture as an innovative governance strategy in informal microfinance institutions
Rossel-Cambier (2011)	Microfinance Product Diversification: A Domino Effect of Opportunities or Vulnerabilities? A Case Study in Barbados
Pedrini e Ferri (2016)	Doing Well by Returning to the Origin. Mission Drift, Outreach and Financial Performance of Microfinance Institutions
Akhter (2018)	A Study on the Factors Affecting the Performance of Microfinance Institutions in Bangladesh
Baquero, Hamadi e Heinen (2018)	Competition, Loan Rates, and Information Dispersion in Nonprofit and For-Profit Microcredit Markets
Shettima e Dzolkarnaini (2018)	Board characteristics and microfinance institutions’ performance: Panel data evidence from Nigeria
Zamore (2018)	Should microfinance institutions diversify or focus? A global analysis
Hussain (2019)	Disciplinary technologies of microfinance: fictitious proximity, visibility and surveillance in rural microfinance in Bangladesh
Souza, Bassi e Ferreira de Freitas (2019)	Multilevel latent class modeling to segment the microfinance market
Putera e Balaka (2019)	Treatment strategies for bad loans to microfinancial institutions: Evidence from kendari, Indonesia

Zhao e Han (2020)	Tensions and Risks of Social Enterprises' Scaling Strategies: The Case of Microfinance Institutions in China
Allen <i>et al.</i> (2021)	Improving Access to Banking: Evidence from Kenya
Jha, Bhawe e Satish (2021)	Scaling Social Enterprises through Product Diversification
Githaiga (2022)	Revenue diversification and financial sustainability of microfinance institutions
Hani <i>et al.</i> (2022)	The future of data-driven relationship innovation in the microfinance industry
Nwachukwu e Vu (2022)	Service Innovation, Marketing Innovation and Customer Satisfaction: Moderating Role of Competitive Intensity

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Por fim, ao realizar a leitura dos 16 artigos selecionados, nota-se que a busca pela sustentabilidade financeira, aliada à inclusão bancária, é tema comum a todos, sendo que as principais temáticas abordadas foram: estratégia de segmentação, estratégia penetração; estratégia de diversificação; vantagem competitiva; capacidades dinâmicas; e estratégias no relacionamento com os clientes. Visando reunir as principais descobertas proporcionadas pelos artigos, será apresentada a seguir uma análise e discussão dos trabalhos selecionados.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tradicionalmente, as instituições do setor de microfinanças foram fundadas como instituições sem fins lucrativos, que dependiam de recursos de doadores e/ou de agências de desenvolvimento. No entanto, com o aumento do número dessas instituições, os provedores de recursos começaram a enfatizar e cobrar resultados financeiros positivos, visando a chamada sustentabilidade financeira. Essa mudança de postura dos doadores, bem como outros desafios impostos pelas condições ambientais que circundam o setor, contribuíram para o aumento da competição entre essas instituições.

Esse aspecto é tratado no trabalho de Baquero, Hamadi e Heinen (2018), que lançam luz sobre a questão da concorrência e a sua influência nas taxas de juros praticadas pelas instituições microfinanceiras. Com o objetivo de descrever o ambiente competitivo dos mercados de microcrédito, os autores fazem uso de um conjunto de dados financeiros, gerenciais e sociais fornecidos por três agências globais de classificação, abrangendo em sua análise um total de 379 instituições de microfinanças com ou sem fins lucrativos, em 67 países.

A partir de testes estatísticos, os autores confirmaram a hipótese de que as taxas de empréstimo são sensíveis ao grau de concentração das instituições de microfinanças em um país. Entretanto, o trabalho identifica uma diferença significativa nas condições competitivas para instituições com e sem fins lucrativos. Observa-se que as instituições com fins lucrativos, costumam cobrar taxas significativamente mais baixas em mercados menos concentrados. Já as instituições sem fins lucrativos se mostraram, em sua maioria, insensíveis às mudanças na concentração, o que pode ser resultado de diversos fatores, como o foco em um objetivo diferente do lucro; o envolvimento em atividades não financeiras; as deficiências na sua governança; e as barreiras no acesso à financiamentos.

O estudo também aponta para existência de um mecanismo competitivo baseado em informações, que pode proporcionar a chamada vantagem informacional. Nesse sentido, os autores identificam que as instituições com um grande número de tomadores de empréstimo em mercados concentrados, parecem desfrutar de um monopólio de informações, o que lhes permite cobrar taxas mais altas. Por fim, o trabalho recomenda o desenvolvimento de novos estudos que analisem se as taxas de empréstimo reduzidas e a dispersão de informações tornariam insustentável o modelo das instituições de microfinanças, forçando-as a se afastarem da sua missão social: a inclusão financeira.

Nessa perspectiva, o trabalho de Allen *et al.* (2021) foca na utilização da estratégia de penetração visando alcançar famílias mais pobres e áreas com demanda não atendida por instituições financeiras tradicionais. A partir de análises estatísticas, o artigo demonstra que modelo de negócios desenvolvido pelo *Equity Bank*, no Quênia, se mostrou lucrativo ao focar na estratégia de expansão da rede de distribuição para áreas amplamente ignoradas por seus concorrentes. De acordo com os autores, ao optar por uma estratégia de serviços voltados para clientes de baixa renda e distritos tradicionalmente mal atendidos, essa instituição apresentou impactos positivos no acesso a contas bancárias e crédito. Assim, esse caso demonstra que o microfinanciamento em escala pode ser lucrativo e sustentável, sem deixar de lado a sua missão social.

Além da estratégia de expansão, Jha, Bhawe e Satish (2021) afirmam que outras duas estratégias são comumente utilizadas para escalar empresas do setor de microfinanças: a estratégia de dimensionamento profundo e a de diversificação de produtos. Tema do seu trabalho, essa última estratégia concentra-se na ampliação da gama de produtos e serviços ofertados pela instituição, respondendo às diversas necessidades dos clientes. Ao investigar os atributos dos produtos ofertados por instituições de microfinanças da Índia, os autores identificaram que esses variam em duas dimensões: relação com o produto principal da organização e *locus* de impacto na sociedade.

Com base na dimensões identificadas, eles desenvolveram uma tipologia de diversificação de produtos, composta por quatro estratégias. A primeira estratégia é o desenvolvimento de produtos relacionados à oferta principal do setor (serviços financeiros), como a poupança, os seguros e os diferentes tipos de crédito. Já a segunda estratégia é a elaboração de produtos que estejam relacionados à oferta principal do setor e interessados na capacitação dos clientes, como a educação financeira. Na terceira estratégia o foco são produtos e serviços não relacionados à oferta principal do setor, mas que capacitam o seu público-alvo, como conscientizações sobre saúde e saneamento. Por fim, a quarta estratégia de diversificação é a oferta bens de consumo não relacionados com o principal do setor, como lâmpadas solares e telefones celulares. O artigo constata que para escalar com sucesso, as instituições de microfinanças precisam implementar uma combinação dinâmica dessas quatro estratégias, usando-as enquanto ferramentas para alcançar o equilíbrio entre os objetivos sociais e financeiros.

A temática da diversificação no setor microfinanceiro também é o foco do estudo de Zamore (2018). Visando investigar os efeitos da diversificação sobre o desempenho financeiro das instituições de microfinanças, o autor realiza análises estatísticas a partir de um conjunto de dados global sobre 607 instituições em 87 países. Os resultados indicam que a diversificação nos fluxos de receita melhorou a sustentabilidade e a lucratividade dessas instituições, sendo, portanto, uma estratégia útil para o alcance de objetivos financeiros. Essa descoberta é especialmente relevante se levarmos em conta que, para atingir o seu objetivo social, de promover a inclusão social, as instituições de microfinanças também precisam ser autossustentáveis.

De forma similar, a pesquisa de Githaiga (2021) investiga se a estratégia de diversificação afeta a sustentabilidade das instituições de microfinanças, recorrendo, para tanto, a um conjunto de dados do Banco Mundial sobre 444 instituições. Enquanto resultados, o estudo identifica uma associação positiva e significativa entre a estratégia de diversificação e a sustentabilidade financeira, o que demonstra que a diversificação provoca uma melhora no desempenho dessas instituições. Assim, o estudo oferece importantes lições aos gestores envolvidos no setor, que devem considerar a diversificação como uma estratégia pela qual as instituições de microfinanças podem obter a sustentabilidade financeira. Dessa forma, passariam a ser menos dependentes de doações e subsídios governamentais, além de poderem servir mais eficazmente aos pobres.



Rossel-Cambier (2011), por sua vez, analisa a estratégia de diversificação de produtos de microfinanças em uma das principais cooperativas de crédito de Barbados, a *City of Bridgetown* (COB). A partir de entrevistas, combinadas com dados secundários, a autora avalia possíveis efeitos da prestação de múltiplos serviços financeiros no desempenho econômico da instituição. Os resultados mostram que a diversificação de produtos possibilita o desenvolvimento de economias de escopo, que podem melhorar a eficiência e produtividade. No caso estudado pelo artigo, observa-se que a poupança está no centro das estratégias de crescimento, pois depósitos de baixo custo são utilizados para a concessão de empréstimos aos clientes. Desse modo, os recursos da poupança permitem que a COB ofereça produtos com um custo muito menor se comparado, por exemplo, com os custos pagos pela instituição na tomada de empréstimos externos.

Enquanto estratégia de marketing, a diversificação demonstrou ter efeitos positivos em seus resultados de *design*, preço, distribuição e promoção, ou seja, contribuem para a comercialização das instituições microfinanceiras. Nas entrevistas realizadas, os clientes se disseram mais interessados por cooperativas que oferecem uma variedade de produtos, demonstrando que a própria natureza da diversificação pode ter um valor promocional. Dessa forma, o artigo conclui que essas instituições, apesar dos diferentes riscos econômicos, podem se beneficiar em termos econômicos e de alcance com a oferta de microfinanças combinadas. Entretanto, ele alerta para que não perca de vista a missão social, priorizando a participação de grupos vulneráveis também na prestação de outros produtos financeiros. De acordo com a autora, existem possíveis efeitos colaterais da estratégia de diversificação, que pode criar desvantagens relativas para os clientes mais pobres, o que ela chama de “efeito dominó”.

Os riscos da utilização de estratégias para escalar empresas do setor de microfinanças, também são tema do trabalho de Zhao e Han (2020), que realizam um estudo de caso comparativo entre duas instituições microfinanceiras líderes de empréstimos na China, o *Grameen China* e a *China Foundation for Poverty Alleviation* (CFPA *Microfinance*). Ao analisar as lógicas institucionais por trás das estratégias de escala utilizadas por essas duas instituições, os autores identificaram cinco tipos de tensões e três tipos de riscos que afetam negativamente a sua sobrevivência e crescimento. Dessa forma, ao apontar para os desafios organizacionais que surgem, a pesquisa busca auxiliar as instituições de microfinanças na seleção da melhor estratégia de expansão.

Já a importância de se observar a missão social é o foco do trabalho de Pedrini e Ferri (2016), que utilizam um conjunto de dados de 194 microfinanceiras para testar hipóteses sobre a relação entre desvio de missão, desempenho financeiro e alcance das instituições de microfinanças. A partir da realização de análises estatísticas, os autores apresentam fortes evidências de que quando as instituições de microfinanças se afastam da sua missão original, de promover a inclusão financeira, seu desempenho financeiro tende a melhorar e o alcance diminuir. Esse resultado demonstra que o desvio da missão social amplifica o que os autores chamam de *trade-off* entre alcance e desempenho financeiro, forçando essas instituições a escolherem apenas um objetivo.

No entanto, o artigo avança no debate ao trazer possibilidades para lidar com esse *trade-off*, afirmando que o mesmo, ao invés de ser tolerado, deve ser gerenciado. Para os autores, nesse cenário, o equilíbrio entre a missão social, o desempenho financeiro e o alcance, seria facilitado por meio de uma gestão eficiente do processo de empréstimo, ou seja, as instituições microfinanceiras podem garantir, simultaneamente, o maior alcance e um desempenho financeiro positivo ao melhorar as suas operações internas.

A importância das operações internas também está presente no trabalho de Putera e Balaka (2019), cujo objetivo principal é explorar a formulação de estratégias para lidar com a inadimplência, que sejam adequadas ao ambiente e às características das instituições de microcrédito e de seus consumidores. Visando elaborar o que chamam de “fórmula estratégica

ideal” para lidar com empréstimos ruins, os autores realizaram observações, análise documental e entrevistas com gerentes, funcionários e clientes de instituições da Indonésia. Os dados coletados foram triangulados, categorizados e codificados, chegando-se à grupos de estratégias para o tratamento da inadimplência: as estratégias para a instituição de microcrédito e as estratégias para os consumidores.

Com um olhar para condição interna da instituição, o primeiro grupo de estratégias deve focar no que os autores chamam de “reforço institucional”, que inclui: a melhoria dos procedimentos de serviço; o aumento da qualificação dos recursos humanos (RH); o recrutamento de funcionários; a aberturas de novas agências; o envolvimento do governo na concessão de informações; e a utilização de sistemas de informação.

Ao mesmo tempo, os autores afirmam que é preciso focar no reforço/fortalecimento da capacidade do consumidor, que pode ser alcançada por meio de várias estratégias, como: a realização de um rigoroso processo de seleção; a oferta de uma consultoria de gestão empresarial; a oferta de uma assistência/orientação para que o negócio do cliente funcione bem; e o desenvolvimento de relacionamento com o cliente baseado na comunicação. Assim, todas as estratégias apresentadas pelo artigo buscam minimizar o atraso no pagamento do crédito, permitindo o desenvolvimento e a sustentabilidade das instituições de microfinanças (Putera; Balaka, 2019).

Nesse sentido, o trabalho de Akhter (2018) traz algumas contribuições importantes ao investigar os principais fatores afetam o desempenho das instituições de microfinanças. A partir de dados coletados por meio de um questionário, aplicado com 170 funcionários das cinco principais instituições de microfinanças de Bangladesh, o estudo realiza análises de regressão múltipla, que permitem identificar cinco fatores que influenciam significativamente no desempenho: o sistema de empréstimo utilizado; a motivação do funcionário; um sistema de gerenciamento adequado; uma técnica eficaz de gestão de riscos; e o marco regulatório governamental. De acordo com Akhter (2018), o fator que possui maior impacto no desempenho dessas instituições é o sistema de empréstimos, baseado no uso de agentes de crédito.

Ao se aprofundar nesse sistema, o trabalho de Hussain (2019) apresenta a relação estratégica entre agentes de crédito e tomadores de empréstimos; os métodos utilizados para diferenciar bons e maus pagadores; e os processos de vigilância e controle dos clientes. A partir de entrevistas realizadas com agentes de crédito, tomadores de empréstimos e especialistas de microfinanças de Bangladesh, o estudo identifica que o aspecto mais relevante da relação entre agentes de crédito e tomadores de empréstimos é o contato recíproco e regular.

De acordo com autor, mesmo quando a responsabilidade é compartilhada, como na formação de grupos solidários, os agentes de crédito possuem um papel único, de moldar a conduta dos tomadores de empréstimos. Antes de conceder o crédito, o funcionário da instituição de microfinanças deve avaliar a probabilidade de inadimplência, realizando uma triagem rigorosa do possível cliente. Já durante a concessão, os agentes devem manter o tomador de empréstimo sob uma vigilância adequada, utilizando-se de estratégias que intencionalmente criem uma proximidade fictícia. Assim, o trabalho conclui que o desenvolvimento de uma “pressão afetiva” sobre os tomadores de crédito, os obriga a reconhecer as suas responsabilidades com o agente de crédito, uma vez que a obrigação legal se torna pessoal (Hussain, 2019).

Os desafios para estabelecer e manter um relacionamento contínuo com os clientes, também são tema do estudo de Hani *et al.* (2022), que apontam para importância da inovação orientada por dados nesse cenário. Com base em um revisão sistemática de 23 artigos e 20 entrevistas realizadas com gerentes de instituições microfinanceiras, o artigo propõe um modelo de inovação no relacionamento com os clientes usando *big data*. Composto por duas dimensões (confiança e comprometimento), e cinco subdimensões (credibilidade, customização, cuidado,

compromisso afetivo e contínuo), o modelo proposto contribui para compreensão de como as instituições de microfinanças podem usar a inovação orientada por dados para obter vantagens competitivas.

Apoiados na visão baseada em recursos (RBV), os autores defendem que o relacionamento com os clientes é um recurso organizacional valioso, que pode contribuir, de várias maneiras, para um desempenho superior. Nesse sentido, o trabalho demonstra que as instituições de microfinanças podem aproveitar o potencial dos dados obtidos por meio das interações com os seus clientes, para inovar nos serviços e inovar no relacionamento, oferecendo uma experiência superior. Assim, o relacionamento orientado por dados, pode auxiliar a instituição de microfinanças a prever o comportamento de um tomador de empréstimo; a identificar padrões de comportamento dos clientes; a fornecer serviços adaptados às necessidades de seus clientes; a selecionar o melhor portfólio para uma determinada região; e a avaliar a qualidade do relacionamento.

Dado que as instituições de microfinanças dependem das habilidades dos seus funcionários, Fomba (2009) defende em seu artigo a institucionalização da cultura de formação como estratégia para construção de competências, desenvolvimento institucional e sustentabilidade. Visando examinar as percepções dos funcionários sobre o treinamento gerencial como uma estratégia inovadora de governança, foram aplicados questionários em 30 instituições de microcrédito de Camarões. Os resultados demonstraram que mais de  $\frac{3}{4}$  dos funcionários, 91,30%, possuem uma percepção favorável do treinamento como mecanismo de desenvolvimento humano e de governança. Entretanto, apenas uma pequena parcela, 16% dos funcionários, afirmaram ter recebido algum tipo de treinamento, o que aponta para um déficit de habilidades.

Com base nos achados, o autor afirma que a oferta de treinamento para aumentar a capacidade do conselho e/ou da equipe deve ser percebida como estratégia-chave de melhoria nas instituições de microfinanças, pois terá impacto nas atitudes e comportamentos gerenciais, aumentando a eficácia da gestão. Assim, uma cultura de capacitação é necessária para que a empresa obtenha vantagem competitiva, já que o aprendizado auxiliará os funcionários a lidarem com as mudanças rápidas e imprevisíveis do setor de microfinanças (Fomba, 2009).

A pesquisa de Shettima e Dzolkarnaini (2018), por sua vez, buscou examinar o efeito das características dos conselhos sobre o desempenho das instituições de microfinanças. Para isso, os autores testaram estatisticamente a relação entre essas duas variáveis (características do conselho e desempenho), utilizando-se de uma amostra de 120 observações sobre 30 instituições de microfinanças da Nigéria. Os resultados apontaram para uma relação positiva e significativa entre o tamanho do conselho e o desempenho das instituições microfinanceiras, sugerindo que um conselho de administração maior pode representar boas práticas de governança corporativa, o que leva à redução dos custos de agência. Nesse sentido, os autores afirmam que conselhos maiores podem se envolver no desenvolvimento e monitoramento de estratégias de forma mais próxima, fornecendo experiência e conhecimentos necessários para a sustentabilidade das instituições de microfinanças.

Ao tratarem da tomada de decisão nas instituições de microfinanças, Souza, Bassi e Ferreira de Freitas (2019) apontam para a importância da técnica de segmentação de mercado para o desenvolvimento de estratégias. De acordo com os autores, as instituições de microfinanças só atingirão todos os seus potenciais clientes, quando reconhecerem as suas necessidades individuais e passarem a ofertar produtos específicos para os diferentes grupos. Para analisar a segmentação na prática, eles buscaram identificar o perfil dos clientes de uma instituição de microfinanças brasileira e as características das suas operações. A partir de um banco de dados sobre 12.469 clientes, os autores identificaram a existência de seis *clusters* de operações e quatro classes de clientes, recomendando diferentes estratégias para cada *cluster* e

classe. Assim, o trabalho aponta a importância das instituições de microfinanças traçarem o perfil dos seus clientes para desenvolverem estratégias adequadas.

Por fim, o trabalho de Nwachukwu e Vu (2022), examina a condição ambiental (intensidade competitiva) e a relação entre inovação (em serviço e marketing) e satisfação do cliente. Considerando que as instituições de microfinanças da Nigéria estão inseridas em um ambiente complexo e de rápida mudança, os autores investigam se o desenvolvimento de duas capacidades dinâmicas, a inovação em serviços e marketing, impactam na satisfação dos seus clientes. Utilizando-se da perspectiva da contingência enquanto lente teórica, o trabalho ainda avalia o papel da intensidade competitiva, que refere-se à competição intraindústria, ou seja, competição entre as instituições do setor de microfinanças (Nwachukwu; Vu, 2022).

Baseados em dados coletados por meio de questionários, aplicados com 300 clientes de bancos de microcrédito nigerianos, os autores testaram quatro hipóteses: a inovação de serviço influenciará a satisfação do cliente; a inovação de marketing tem impacto positivo e significativo na satisfação do cliente; o impacto positivo da inovação de serviço na satisfação do cliente é mais forte quando a intensidade competitiva é alta; e o impacto positivo da inovação de marketing na satisfação do cliente é mais forte quando a intensidade competitiva é alta.

Os resultados confirmaram todas as hipóteses, porém os autores alertam que para além da inovação de serviço e da inovação de marketing, existem outras variáveis, não consideradas no estudo, que impactam na satisfação do cliente. Apesar disso, o estudo traz contribuições importantes para a gestão das instituições de microfinanças, apontando para a necessidade de se alavancar a inovação em serviços e marketing. Desse modo, o artigo conclui que é preciso desenvolver e investir conscientemente nessas capacidades dinâmicas, que podem aumentar a eficiência e tornar essas instituições competitivas.

Visando reunir os achados sobre gestão estratégica nas instituições de microfinanças, o Quadro 1 apresenta uma síntese das abordagens teóricas identificadas a partir da revisão e análise dos artigos.

Quadro 1 – Síntese das abordagens teóricas identificadas nos trabalhos analisados

<b>Abordagem teórica identificada</b>	<b>Trabalho(s) analisado(s)</b>
Capacidades dinâmicas	Nwachukwu e Vu (2022)
Estratégia de diversificação de produto	Rossel-Cambier (2011); Zamore (2018); Zhao e Han (2020); Githaiga (2021); Jha, Bhawe e Satish (2021)
Estratégias de engajamento com <i>stakeholders</i>	Fomba (2009); Akhter (2018); Shettima e Dzolkarnaini (2018); Hussain (2019); Hani <i>et al.</i> (2022)
Estratégias de expansão e penetração de mercado	Putera e Balaka (2019); Allen <i>et al.</i> (2021); Jha, Bhawe e Satish (2021)
Estratégia de segmentação de mercado	Souza, Bassi e Ferreira de Freitas (2019)
Informação como vantagem competitiva	Baquero, Hamadi e Heinen (2018); Putera e Balaka (2019)
Visão baseada em recursos (RBV)	Akhter (2018); Hussain (2019); Putera e Balaka (2019); Hani <i>et al.</i> (2022)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Cabe salientar que alguns trabalhos apresentam mais de uma temática em seu escopo, como é o caso de Hussain (2019), que aponta para a importância do capital humano nas instituições de microfinanças (visão baseada em recursos), mas também aborda a necessidade de se construir uma boa estratégia para engajar os clientes (gestão de *stakeholders*).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar um panorama da produção científica sobre gestão estratégica nas instituições de microfinanças. Para tanto, foi utilizada a técnica de revisão sistemática de literatura, sendo realizadas buscas em três bases de dados, sem delimitação temporal. Os 16 artigos selecionados foram apresentados de maneira ordenada, apontando para as diferentes instituições, teorias, metodologias e estratégias estudadas.

Inseridas em um contexto competitivo, altamente dinâmico, as instituições de microfinanças têm visto a capacidade de responder a sua missão, originalmente social, sendo desafiada. O debate, que agora inclui a busca por resultados e viabilidade financeira, é exposto em todos os artigos analisados, como base para um novo olhar no setor. Percebe-se que o estudo e a adoção de estratégias, aparecem nesse contexto com bastante cautela, apontando para a necessidade de um equilíbrio entre os diferentes objetivos, como forma de garantir a sobrevivência das instituições no longo prazo (Pedrini; Ferri, 2016).

Os estudos, assim, levantam e examinam os desafios, riscos e benefícios da gestão estratégica no contexto das instituições em análise. A síntese dos estudos selecionados, permitiu a visualização das temáticas mais abordadas a respeito do tema, que foram as relacionadas à utilização de escalas operacionais. Nesse sentido, destaca-se o trabalhos que versam sobre a aplicação de estratégias de segmentação (Souza; Bassi; Ferreira de Freitas, 2019), de diversificação de produtos (Rossel-Cambier, 2011; Zamore, 2018; Zhao; Han, 2020; Githaiga, 2021; Jha; Bhawe; Satish, 2021) e de expansão/penetração (Putera; Balaka, 2019; Allen *et al.*, 2021; Jha; Bhawe; Satish, 2021), visando a melhora da lucratividade e sustentabilidade das organizações.

Além do escalonamento, ressalta-se o número de artigos que abordam as práticas desenvolvidas pelas instituições de microfinanças como estratégias para alcançar a sustentabilidade financeira, como é o caso do seu sistema de empréstimos, baseado no uso de agentes de crédito. A utilização de produtos, processos e gestão diferenciados fazem parte da essência das microfinanças (Alves; Soares, 2006), e os trabalhos aqui analisados aprofundam-se na investigação dos seus detalhes. Assim, os textos recomendam a construção de uma relação estratégica com os clientes (Hussain, 2019); o uso de dados no processo de seleção (Hani *et al.*, 2022); o foco na capacitação dos funcionários (Fomba, 2009); dentre outras estratégias que promovam uma gestão eficiente do processo de empréstimo (Pedrini; Ferri, 2016).

Bem como o debate da dupla missão, identificou-se que a questão da influência dos governos também apareceu em todos os artigos analisados, principalmente no que diz respeito à dependência de subsídios (Baquero; Hamadi; Heinen, 2018; Zamore, 2018; Githaiga, 2021). Ao tratar do aumento da competitividade no setor, os trabalhos apontam para a importância dos governos na concessão de informações (Putera; Balaka, 2019; Hani *et al.*, 2022) e no desenvolvimento de um marco regulatório do setor (Akhter, 2018). Percebe-se que muitos autores abordam a influência que as diretrizes regulatórias possuem no crescimento e na sustentabilidade financeira, influenciando, por exemplo, na estrutura de governança das instituições (Shettima; Dzolkarnaini, 2018).

É interessante notar que a maioria dos estudos analisados reconhecem o mercado das microfinanças como altamente dinâmico, composto por mudanças rápidas e imprevisíveis. Não foram encontrados, por exemplo, trabalhos que tratassem da formulação e utilização de ferramentas estratégicas baseadas na racionalidade e previsibilidade, como o planejamento estratégico formal. No entanto, verifica-se trabalhos que abordam a visão baseada em recursos, a importância do desenvolvimento de inovações e de capacidades dinâmicas (Hani *et al.*, 2022; Nwachukwu; Vu, 2022).

Identificou-se que artigos empíricos de abordagem quantitativa são predominantes no campo, compondo mais da metade da amostra analisada. Por trabalharem com amostras bem

delimitadas, compostas principalmente por países asiáticos, ressalta-se que é preciso muito cuidado na generalização dos resultados desses estudos, uma vez que muitos fatores sobre as instituições de microfinanças, desde a natureza da governança, *status* legal, tamanho e regulamentações, não são semelhantes entre os países.

Apesar da importância dos estudos empíricos de abordagem quantitativa para a avaliação das estratégias utilizadas, recomenda-se, para a realização de estudos futuros, um aprofundamento dos temas com técnicas qualitativas, evocando o desenvolvimento teórico na área. Na busca por capturar a realidade complexa das instituições microfinanceiras, percebe-se a necessidade de se aprofundar em valores e crenças organizacionais; aspectos sociais e ambientais; e compreender o engajamento dos *stakeholders* envolvidos.

Em relação as limitações, é importante salientar que este estudo não visou o esgotamento da literatura sobre o tema, visto que foram utilizados critérios de seleção limitantes, como o idioma, o número de bases, e a restrição aos periódicos científicos publicados. Dessa forma, como sugestão para novos trabalhos, sugere-se a adoção de um escopo maior, incluindo outras bases de dados nas buscas.

Apesar das limitações apresentadas, cabe ressaltar que o objetivo deste estudo foi alcançado por meio da apresentação da produção científica e do direcionamento para pesquisas futuras. Considerando a relevância que a gestão estratégica tem alcançado no setor de microfinanças, foi proposto aqui um ponto de partida útil para a realização de novas investigações que abracem uma melhor compreensão das suas práticas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. A.; CARMONA, C. U. D. M. Desenvolvimento de Modelos Credit Scoring com Abordagem de Regressão de Logística para a Gestão da Inadimplência de uma Instituição de Microcrédito. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 3, p. 107-131, jul./set. 2007.

AKHTER, P. A Study on the Factors Affecting the Performance of Microfinance Institutions in Bangladesh. **Pacific Business Review International**, v. 10, n. 11, mai. 2018.

ALLEN, F.; CARLETTI, H.; CULL, R.; QIAN, J QJ; SENBET, L.; VALENZUELA, P. Improving Access to Banking: Evidence from Kenya. **Review of Finance**, v. 25, n. 2, p. 403-447. mar. 2021.

ALVES, C. A.; PIZZINATTO, N. K.; GONÇALVES, M. N. A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios em Redes de Empresas: Uma Visão Baseada no RBV - Resource Based View. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, v. 9, n. 2, p. 166-189. mai/ago. 2010.

ALVES, S. D. da S.; SOARES, M. M. **Microfinanças – democratização do crédito no Brasil**: atuação do Banco Central. 3. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 29-49. 2015.

BAQUERO, G.; HAMADI, M. HEINEN, A. Competition, Loan Rates, and Information Dispersion in Nonprofit and For-Profit Microcredit Markets. **Journal of money credit and banking**, v. 50, n. 5, p. 893-937. 2018.

BANERJEE, A. V. Microcredit under the microscope: what have we learned in the past two decades, and what do we need to know? **Annual Review of Economics**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 487-519. 2013.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120. 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARONE, F. M.; LIMA, P. F.; DANTAS, V.; REZENDE, V. **Introdução ao microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002.
- BARONE, F. M.; SADER, E. Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1249-1267, nov./dez. 2008.
- CARVALHO, D. M.; ARAUJO, E. A.; SALAZAR, G. T.; FERREIRA, R. do N. Ênfase dos programas de microcrédito em sustentabilidade e viabilidade financeira: distanciamento do objetivo social de combate à pobreza? In: 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre.
- COSTANZI, R. N. Microcrédito no âmbito das políticas públicas de trabalho e renda. **Revista Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise**, [s. l.], n. 19, p. 21-25, 2002.
- DOS SANTOS, J. O.; GODOI, A. F.; BERTONCELO, V. R.; SINCERRE, B. P. Ensaio sobre o microcrédito e as metodologias de análise de crédito: Aspectos relacionados à sua origem, desenvolvimento e o modelo de escoragem comportamental – behavioural scoring. **Revista de Administração de Roraima**, v. 5, n. 1, p. 134-155, jan/ jun. 2015.
- DURANTE, R; GRANT, R.M.; MADSEN, T.L. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 4, 2017.
- FOMBA, E. Reinforcing experiential learning with training culture as an innovative governance strategy in informal microfinance institutions. **International Journal of Technology Management**, v. 45, n. 1, p. 141-155. 2009.
- FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, 2008.
- GITHAIGA, P. N. Revenue diversification and financial sustainability of microfinance institutions. **Asian Journal of Accounting Research**, v. 7, n. 1, p. 31-43. 2022.
- HANI, U.; WICKRAMASINGHE, A.; KATTIYAPORNPOONG, U.; SAJIB, S. The future of data-driven relationship innovation in the microfinance industry. **Ann Oper Res**. p. 1-27, set. 2022.
- HUSSAIN, A. H. M. B. Disciplinary technologies of microfinance: fictitious proximity, visibility and surveillance in rural microfinance in Bangladesh. **Sociologus**, v. 69, n. 2, p. 147-166. 2019.
- JHA, S. K.; BHAWA, N.; BHAWA, N. Scaling Social Enterprises through Product Diversification. **Sustainability**, v. 13, n. 21. 2021.
- KABEER, K. **Innovations in Reducing Costs and Enhancing Productivity: Field Treasury Systems**. In: MEETING OF THE MICROCREDIT SUMMIT CAMPAIGN, 2006, Nova Scotia. Proceedings...Nova Scotia: Microcredit Summit Campaign, 2006. Disponível em [www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org). Acesso em: 20 nov. 2022.
- LAPENU, C.; PIERRET, D. **Guía Operacional de Análisis de La Gobernabilidad de una Institución de microfinanzas**. París: CERISE, IRAM, 2007.

- MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREEDRICKSON, J.W. **Perspectives on strategic management**. New York: Harper Business, 1990.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Prentice Hall, 2 ed. 1991.
- MOHAN, L.; POTNIS, D. Catalytic Innovation in Microfinance for Inclusive Growth: Insights from SKS Microfinance. **Journal of Asia-Pacific Business**, v. 11, n. 3, p. 218-239, ago. 2010.
- MORDUCH, J. The microfinance promise. **Journal of Economic Literature**, v. 37. n. 4. p.1569-1614,1999.
- NERI, M. C. **Microcrédito, o mistério nordestino e o Grammen brasileiro**: Perfil e performance dos clientes do CREDIAMIGO. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, 2008.
- NICHTER, S.; GOLDMARK, L.; FIORI, A. **Entendendo as Microfinanças no contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- NWACHUKWU, C.; Vu, H. M. Service Innovation, Marketing Innovation and Customer Satisfaction: Moderating Role of Competitive Intensity. **SAGE Open**, v. 12, n. 2, 2022.
- PARENTE, S. **Microfinanças**: Saiba o que é um banco do povo. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002.
- PEDRINI, M.; FERRI, L. Doing Well by Returning to the Origin. Mission Drift, Outreach and Financial Performance of Microfinance Institutions. **Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 6, p. 2576–2594, 2016.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUTERA, A.; BALAKA, M. Y. Treatment strategies for bad loans to microfinancial institutions: Evidence from kendari, Indonesia. **Investment Management and Financial Innovations**, v. 15, n. 1, p. 144-153. 2019.
- QUINN, J. B. Strategic Change: “logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, p. 7-21. Fall, 1978.
- ROBINSON, M. **The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor**. Washington, D.C.: The World Bank, 2001.
- ROSSEL-CAMBIER, K. Microfinance Product Diversification: A Domino Effect of Opportunities or Vulnerabilities? A Case Study in Barbados. **Asian Journal of Latin American Studies**, v. 24, n. 3, p. 1–27, 2011.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**. v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.
- SHETTIMA, U.; DZOLKARNAINI, N. Board characteristics and microfinance institutions’ performance: Panel data evidence from Nigeria. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, v. 8, n. 3, p. 369-386. 2018.
- SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: BCB, 2008.



SOUZA, L.L.F.; BASSI, F.; FERREIRA DE FREITAS, A.A. Multilevel latent class modeling to segment the microfinance market. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37 n. 5, p. 1103-1118. 2019.

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. 1ª ed. São Paulo: Editora Ática, 2000.

ZAMORE, S. Should microfinance institutions diversify or focus? A global analysis. **Research in International Business and Finance**, v. 46, p. 105-119, dez. 2018.

ZHAO, M.; HAN, J. Tensions and Risks of Social Enterprises' Scaling Strategies: The Case of Microfinance Institutions in China. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 134-154. 2020.