



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO**
UFRJ

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração - Mestrado

João Miguel Peixoto Guimarães Milanez

**Bancarização e Educação Financeira na Base da Pirâmide:
O Caso do Banco Maré**

RIO DE JANEIRO, 2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO**
UFRJ

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração - Mestrado

João Miguel Peixoto Guimarães Milanez

**Bancarização e Educação Financeira na Base da Pirâmide:
O Caso do Banco Maré**

Dissertação apresentada para banca em 09 de Agosto de 2018 para
defesa do título de Mestre

Orientador: Prof. Eduardo Raupp de Vargas, PhD

RIO DE JANEIRO, 2018

CIP - Catalogação na Publicação

M637b Milanez, João Miguel Peixoto Guimarães
Bancarização e Educação Financeira na Base da
Pirâmide: O Caso do Banco Maré / João Miguel Peixoto
Guimarães Milanez. -- Rio de Janeiro, 2018.
52 f.

Orientador: Eduardo Raupp de Vargas.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Finanças. 2. Finanças - planejamento. 3. Pobres
- finanças pessoais. 4. Responsabilidade social da
empresa. 5. Administração - Teses. I. Vargas,
Eduardo Raupp de, orient. II. Título.

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração - Mestrado

João Miguel Peixoto Guimarães Milanez

**Bancarização e Educação Financeira na Base da Pirâmide:
O Caso do Banco Maré**

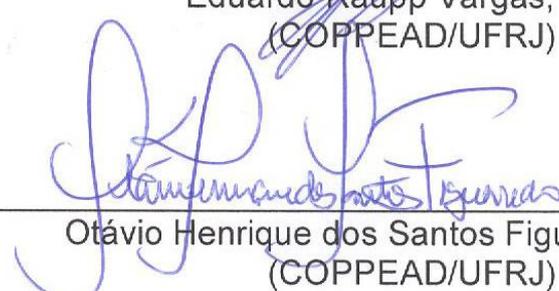
Dissertação apresentada à banca em 09 de Agosto de 2018 para defesa
do título de Mestre

BANCA:

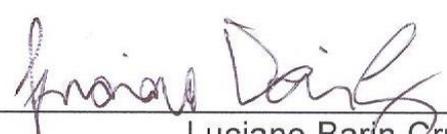
Aprovada por:



Eduardo Raupp Vargas, D.Sc
(COPPEAD/UFRJ)



Otávio Henrique dos Santos Figueiredo, D.Sc
(COPPEAD/UFRJ)



Luciano Barin Cruz, Ph.D
(HEC Montreal)

RIO DE JANEIRO, 2018

Agradecimentos

Gostaria de agradecer imensamente aos professores Ricardo Leal, Luciano Barin Cruz e Sean Butler pela generosa ajuda com sugestões de artigos para desenvolvimento da pesquisa. A Alexander Albuquerque e aos funcionários do Banco Maré pela calorosa recepção e disponibilidade. Ao meu orientador, Eduardo Raupp de Vargas, pela paciência em guiar um pesquisador sem tanta experiência por um assunto ligeiramente fora de sua zona de conforto. À minha madrinha e recentemente doutora Maria Isabel Guimarães, por gentilmente oferecer um novo ponto de vista quando eu já não conseguia enxergar meus vícios no texto. E especialmente ao meu marido, Douglas Martins, por ter sido minha rocha e meu farol nesses meses de pesquisa, anos de mestrado e quase uma década de convivência. Aproveito para isentá-los todos de qualquer equívoco que eu tenha cometido no projeto, todo possível erro é meu e somente meu.

Abstract

This paper presents a case study to analyze whether a social finance institution is able to teach financial literacy to its low-income customers, and what is the impact in their lives. The case study subject is Banco Maré, a social bank startup located in one of the largest, most violent, and most isolated favelas in Rio de Janeiro. Banco Maré successfully implements a business model built around the situated model of financial literacy, and if its model was replicated to reach millions of customers it could potentially alleviate social inequality.

Keywords: *social innovation; social finance; social business; bottom of the pyramid; financial literacy; positive social change.*

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso para analisar se uma instituição financeira social é capaz de ensinar educação financeira para seus consumidores de baixa renda, e qual o impacto disso em suas vidas. O objeto do estudo de caso é o Banco Maré, um banco social inovador localizado em uma das maiores, mais violentas e mais isoladas favelas do Rio de Janeiro. O Banco Maré implementa com sucesso um modelo de negócios criado sobre o modelo situado de educação financeira, e se este modelo fosse replicado para atingir milhões de consumidores, poderia potencialmente diminuir a desigualdade social.

Palavras-chave: *inovação social; finanças sociais; empresa social; base da pirâmide; educação financeira; mudanças sociais positivas.*

Sumário

1. Introdução	6
2. Antecedentes	8
2.1 Cenário socioeconômico	8
2.2 A Favela da Maré	9
3. Revisão da Literatura	12
3.1 Conceitos no campo de inovação social	12
3.2 Educação financeira	15
4. Método	22
4.1 Iniciativas e instituições financeiras sociais no Brasil	23
4.2 O estudo de caso	25
5. Apresentação e Análise dos Resultados	30
5.1 Empresa social	30
5.2 Inovação social	31
5.3 Finanças sociais	32
5.4 Proximidade instituição-cliente	33
5.5 Base da pirâmide	34
5.6 Educação financeira – modelo autônomo x modelo situado	35
5.7 Características Psicológicas Negativas	37
5.8 Intervenção pessoal ou assessoria personalizada	40
5.9 Educação financeira x endividamento	41
5.10 Instituições financeiras como educadores financeiros	42
5.11 <i>Cross-section</i>	43
6. Considerações Finais	44
Referências	46
Apêndices	49

1. Introdução

Um dos grandes problemas da sociedade do século XXI é a expansão da desigualdade social, que amplia a pobreza e a miséria, superdimensiona crises econômicas, prejudica a democracia e o livre comércio e afeta o crescimento econômico (Wade, 2014).

Diversos pesquisadores estabeleceram a importância da educação financeira para a redução da desigualdade, em nível individual ou nacional. Em nível individual, há trabalhos indicando que maior educação financeira significa menor endividamento (Klapper, Lusardi & Panos, 2013), maior capacidade de poupança (Japelli & Padula, 2013), ou maior probabilidade de busca por assessoria financeira (Calcagno & Monticone, 2014). Em nível coletivo e nacional, há artigos estabelecendo que países com população com maior educação financeira têm menor desigualdade (Lo Prete, 2012). Outros estudos apontam que há um déficit na educação financeira das classes sociais mais pobres no Brasil (Lo Prete, 2012), e que o papel de educador financeiro recai sobre as instituições financeiras, como a B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) e o Banco Central, por não fazer parte do programa de ensino das instituições educacionais (Savoia, Saito & Santana, 2016).

O objetivo deste trabalho é preencher uma lacuna nos estudos da área: pretende-se investigar o papel da bancarização – o pertencimento à categoria de “bancarizado”, ou seja, de possuidor de conta corrente ou conta poupança – como uma ferramenta de combate à desigualdade, por meio da educação financeira da base da pirâmide brasileira, promovida por instituições financeiras sociais. É importante preencher esta lacuna pois, até então, é incipiente o estudo do impacto da educação financeira promovida por instituições financeiras sociais como ferramenta de redução da desigualdade social. Em se tratando de uma empresa social, seu modelo de negócios deve ser replicável e escalável, fornecendo uma solução que poderia ser aplicada em larga escala.

Para atingir esse objetivo, foi desenvolvido um estudo de caso envolvendo o Banco Maré, uma *fintech* (empresa de tecnologia e finanças) surgida para oferecer serviços bancários básicos aos moradores do Complexo da Maré, uma das maiores favelas do Rio de Janeiro. Esse banco foi escolhido pela sua particularidade: é a única instituição financeira em todo o complexo, é totalmente voltado para clientes de baixa renda, e tem um assumido enfoque em educação financeira em sua missão e atuação.

O trabalho está dividido em quatro etapas. Na primeira etapa, estão expostos os antecedentes que levaram à pesquisa. A segunda etapa consiste na revisão da literatura acerca de conceitos nas áreas de inovação social e educação financeira, importantes para o desenvolvimento da pesquisa. A terceira etapa é a descrição da metodologia e do estudo de caso executado. Por fim, a análise, as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões de desenvolvimento posterior.

Os resultados encontrados evidenciam que o Banco Maré cumpre um papel social de educador financeiro, buscando causar impacto na vida dos moradores da Favela da Maré que vai além da oferta de pagamento de boletos e cartão de crédito, chegando a alterar o comportamento financeiro dos seus clientes graças à maior aprendizagem de conteúdo de educação financeira, e que seu modelo de negócios poderia e deveria ser replicado para outros bolsões de pobreza do Brasil e do mundo, como uma ferramenta de combate à desigualdade social.

2. Antecedentes

O estudo de caso proposto investiga a atuação de instituições financeiras como educadores financeiros em população de baixa renda. Por suas peculiaridades, a Favela da Maré, no Rio de Janeiro, foi escolhida como local de pesquisa. Nesta seção foram brevemente analisados os antecedentes da favelização do Rio de Janeiro, com o objetivo de esclarecer como ocorreu a formação da Favela da Maré e por que há interesse no local como objeto de estudo.

2.1 Cenário socioeconômico

As primeiras favelas do Brasil surgiram no Rio de Janeiro, no final do século XIX, com o fim da escravidão, a decadência da agricultura cafeeira fluminense e a demolição dos cortiços na região central da cidade do Rio de Janeiro. O termo “favela” remonta à Guerra de Canudos, cujos ex-combatentes, ao retornarem ao Rio de Janeiro, então capital federal, ocuparam o Morro da Providência, no Centro, batizando a ocupação de Favela em referência ao Morro da Favela, na Bahia (Bandera, 2013). Já as favelas modernas surgiram em grande parte nos anos 1970, com o Êxodo Rural, que gerou grande fluxo migratório no sentido Nordeste-Sudeste, e a subsequente falta de oferta de empregos e moradia em regiões metropolitanas, particularmente do Rio de Janeiro e de São Paulo (fonseca et al., 2014).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Censo Demográfico 2010 (IBGE, 2010), cerca de 11,4 milhões de brasileiros moram em favelas – o equivalente a 5,8% da população. Na cidade do Rio de Janeiro, a concentração é ainda maior, com 1,4 milhão de cariocas morando nos chamados “aglomerados subnormais” (denominação oficial do IBGE) – o equivalente a 22,2% da população da cidade. É a cidade brasileira com o maior número de moradores de favelas.

Em geral, as favelas cariocas se localizam em morros ou em regiões periféricas, e se caracterizam pela deficiência de oferta de serviços públicos básicos como luz, água e saneamento, ocasionando os famosos “gatos”, denominação popular atribuída a instalações irregulares desses serviços. De acordo com o Censo Demográfico 2010 - Aglomerados subnormais, primeiros resultados (IBGE, 2011), 71,0% das residências tinham instalação de luz formal, contra 90,3% das demais residências no Estado do Rio de Janeiro. Há também deficiência em comodidades de

lazer, serviços como correios, agências lotéricas ou bancos comerciais, e, em alguns casos, escolas e creches públicas.

Pelo Critério Brasil de classificação econômica, desenvolvido pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), 28,5% dos brasileiros - e 26,8% dos habitantes da região metropolitana do Rio de Janeiro - pertencem às classes econômicas D e E, as mais pobres, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2017 (PNAD Contínua 2017, IBGE, 2017). Isto equivale a um total de 59,2 milhões de pessoas no Brasil e 3,3 milhões de pessoas na região metropolitana do RJ. A estimativa do IBGE para a renda média domiciliar nesse estrato social é de R\$ 708,19 por mês, o equivalente a apenas 75% do salário mínimo nacional vigente em 2017.

Pelas características das favelas, é natural entender que existe sobreposição entre os membros das classes D e E e os habitantes de favelas na região metropolitana do Rio de Janeiro. De fato, pelo Censo 2010 (IBGE, 2011), enquanto no Rio de Janeiro 8,7% dos domicílios têm renda per capita de até um quarto de um salário mínimo e 27,3% têm renda per capita superior a dois salários mínimos, nas favelas do Rio de Janeiro esses percentuais são de, respectivamente, 13,9% e 5,3%.

Segundo pesquisa do Instituto Data Popular (IDP, 2013) reproduzida no website G1 (08/05/2013 e 31/10/2013) e no blog de Fernando Nogueira da Costa (Costa, 2014), 53% da população adulta das favelas brasileiras têm acesso a conta corrente e/ou poupança no Brasil. Esse indicador, chamado “bancarização”, era, neste ano, de 70% entre os adultos moradores de regiões metropolitanas e de 60% entre os adultos em todo o Brasil. Dentre os 40% de adultos não-bancarizados (55 milhões de pessoas), apenas 6 milhões pertencem às classes A e B (18,3% do total dessa classe econômica), 29 milhões à classe C (44,2% do total dessa classe econômica), e 20 milhões às classes D e E (51,0% do total dessa classe econômica). Segundo a mesma pesquisa, 57% dos moradores de favelas no Brasil precisam sair da favela para pagar contas, pois lá não há nenhuma agência bancária (de nenhum banco), nem nenhuma agência lotérica. Essa pesquisa mostra como pessoas de classe econômica mais baixa e moradores de favelas têm dificuldade de acesso a serviços bancários básicos.

2.2 A Favela da Maré

O Complexo da Maré, na zona norte do Rio de Janeiro, é um exemplo dessa realidade. O conglomerado de 16 favelas ocupa uma área de 427 hectares à margem

da Baía de Guanabara, delimitada pela Avenida Brasil e pela Linha Vermelha, e cortada ao meio pela Linha Amarela, três das vias expressas com maior fluxo de carros, ônibus e caminhões da cidade (vide Figura 1). Segundo o Observatório de Favelas (www.observatoriodefavelas.org.br, recuperado em 18 de julho, 2018) e a Redes da Maré (redesdamare.org.br/mare, recuperado em 18 de julho, 2018), duas ONGs que atuam no complexo, sua origem remonta aos anos 1940, e alguns de seus primeiros moradores foram justamente os trabalhadores da obra de criação da Avenida Brasil. Por se tratar de área de manguezal, boa parte das favelas do complexo nasceu sustentada por palafitas, e quase todas as casas eram barracos de madeira.

A partir dos anos 1970 e 1980, toda a região foi aterrada, por vezes partindo dos próprios moradores e por vezes do poder público. Algumas das favelas, como Vila do João, Conjunto Esperança e Nova Maré, são resultado de políticas habitacionais do próprio Estado, com conjuntos habitacionais que foram se deteriorando por falta de manutenção ao longo das décadas. A desigualdade é grande dentro do próprio conglomerado, com o Parque União formado basicamente por moradores de classe média baixa e a comunidade de Nova Holanda consolidada como uma das maiores aglomerações de baixa renda da cidade. (fonte: Observatório de Favelas).

O Complexo da Maré passa por recorrentes operações de pacificação militar. A maior delas, uma ocupação de longo prazo pelo exército, durou 14 meses entre abril de 2014 e junho de 2015, e mobilizou 2500 militares. Apesar disso, o bairro é um dos mais violentos da cidade, e conta com uma briga armada entre três grupos criminosos paramilitares: as três favelas mais ao norte são dominadas por milícias, as nove mais ao sul são dominadas pelo Terceiro Comando Puro (TCP) e as quatro do meio, pelo Comando Vermelho (CV) – vide Figura 1. (fontes: site do Ministério da Defesa, 30/06/2015; jornal O Globo, 24/05/2017).

Cada uma das 16 favelas conta com uma Associação de Moradores. Segundo o Censo 2010 do IBGE, o complexo tem 129 mil habitantes – dados mais recentes indicam mais de 140 mil, e fontes informais chegam a 200 mil habitantes. Apesar do tamanho, o complexo não possui nenhuma agência bancária, somente dois caixas do Banco24Horas (caixas eletrônicos operacionalizados por múltiplos bancos comerciais, que possibilitam retirada de recursos mediante pagamento de uma tarifa): um na Favela Nova Holanda, às margens da Avenida Brasil, e outro na Favela Morro do Timbau, às margens da Linha Amarela. A ausência de alternativas força os moradores a irem, a pé ou de ônibus, aos bairros próximos de Bonsucesso, Ramos,

Penha ou Ilha do Fundão, para executar operações simples, como pagar contas. Além da distância (a caminhada chega a duas horas, e mesmo de ônibus pode-se demorar entre 30 minutos e uma hora), a acessibilidade ainda é diminuída pelo isolamento causado pelo desenho da malha urbana, obrigando a travessia de passarelas na Avenida Brasil, que são estreitas, afastadas e, às vezes, pontos de assaltos. (fontes: Redes da Maré, Google Maps, Banco Maré e moradores entrevistados).

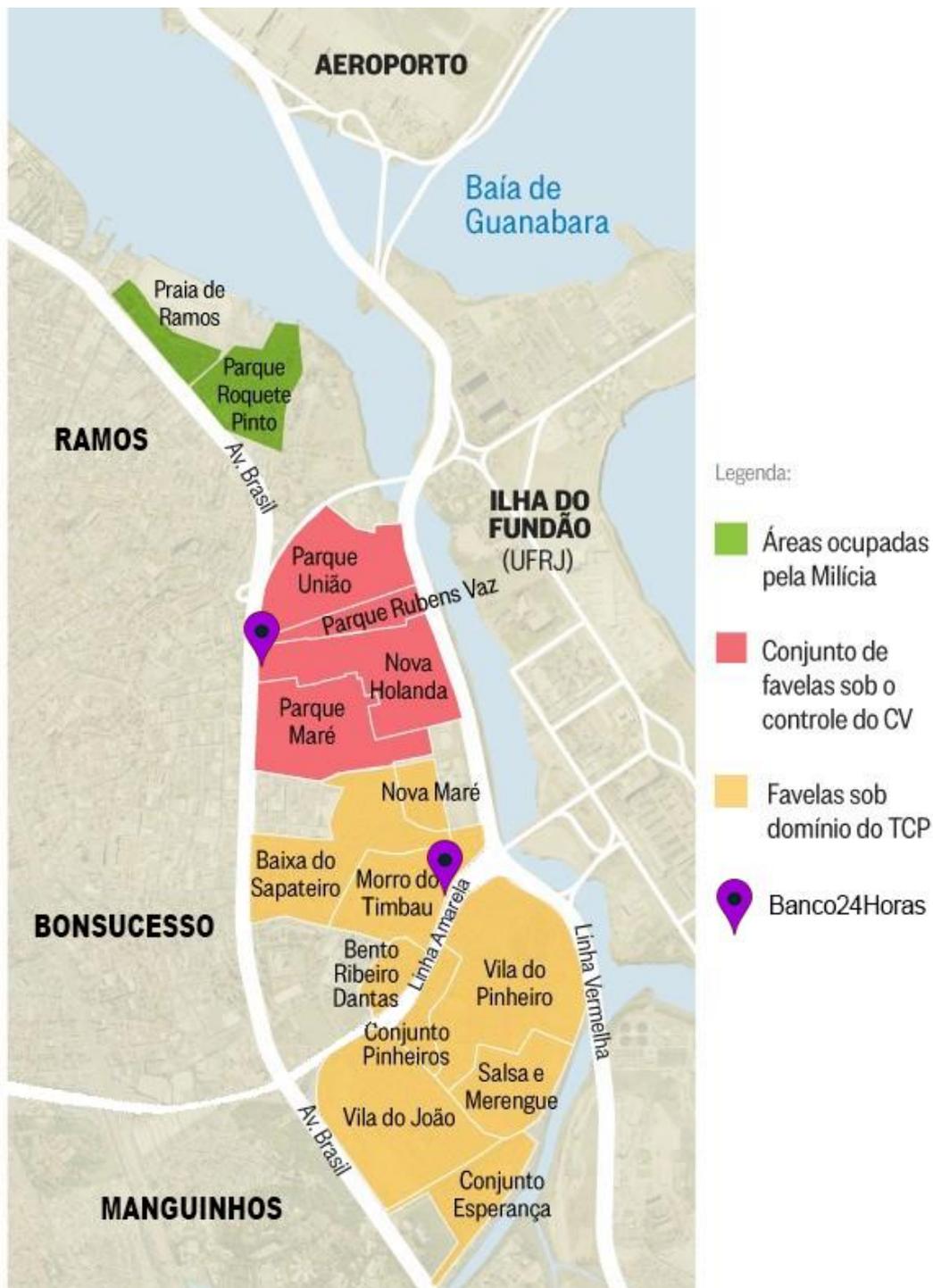


Figura 1. Mapa do Complexo da Maré (fonte: adaptado de O Globo, 24/05/2017). O conjunto Marcílio Dias, ocupado por milícia, se localiza a noroeste do mapa e não aparece na imagem.

3. Revisão da Literatura

Realizou-se uma busca nas bases de artigos Elsevier, ProQuest, Periodicos CAPES, Google Scholar, EBSCO e Scielo por artigos, livros e outras publicações relacionadas ao tema. Foram usadas para a pesquisa palavras-chave relevantes ao assunto: relacionadas a inovação social (*social innovation; social business; social finance; social entrepreneurship; bottom of the pyramid* e suas traduções em português), relacionadas a educação financeira (*financial literacy; financial education; microcredit; financial advisory* e suas traduções em português), e relacionadas a desigualdade (*wealth inequality; income inequality; inequality* e suas traduções em português). Em seguida, os documentos foram classificados de acordo com a sua relevância para a literatura acadêmica, por meio de análise de número de citações e qualificação dos periódicos, e filtrados por relevância da pesquisa desenvolvida e dos resultados obtidos para esse trabalho. Também foram acrescentados à lista artigos citados pelos artigos previamente identificados e outros artigos frutos da pesquisa exploratória da literatura sobre o tema. A cada nova entrada de artigos, foi refeita a classificação e filtragem. Finalizadas a classificação e a filtragem, o passo seguinte foi identificar e definir conceitos importantes para o tema, que nortearam as etapas subsequentes do trabalho.

Buscou-se, na literatura, as definições de conceitos utilizados na pesquisa de campo: Inovação Social, Empresa Social, Finanças Sociais, Base da Pirâmide, e a definição de Educação Financeira (tradução mais usual para o português de *financial literacy*), suas formas de medição e de aquisição, bem como sua relação com desigualdade social, com gestão patrimonial e endividamento, e com instituições educacionais e instituições financeiras.

3.1 Conceitos no campo de inovação social

O capitalismo da forma como conhecemos produz miséria e desigualdade, e somente repensando o sistema que o sustenta será possível combater este problema (Moore, Westley & Nicholls, 2014; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Várias formas de combate à criação de miséria pelo tradicional modelo de capitalismo exploratório podem ser organizadas dentro do universo de Mudanças Sociais Positivas (Stephan, Patterson, Kelly & Mair, 2016). Essas formas de combate, como os conceitos de valor compartilhado, crescimento inclusivo e mercado de base da

pirâmide, refletem o papel que organizações orientadas pelo mercado podem ter nas Mudanças Sociais Positivas (Stephan et al., 2016).

Inovações sociais são inovações dentro do modelo de negócios de empresas, ou em seus métodos produtivos, na formação do quadro de funcionários, no produto ou serviço final, no público-alvo etc. que causem Mudanças Sociais Positivas. Essas mudanças sociais positivas podem ser catalisadas por empresas que visam ao lucro e, quando são dirigidas por estratégias proativas e profundas, podem ser duradouras e eficazes. No entanto, muitas vezes as empresas que visam ao lucro preferem estratégias reativas e superficiais, motivadas por incentivos de reputação ou financeiros, ou por pressão social. O problema é que estratégias superficiais podem causar mudanças rápidas, mas raramente duradouras. Evidências de efeitos de longo prazo causados por estratégias reativas e superficiais são raras (Stephan et al., 2016).

Segundo Yunus et al. (2010), empresas tradicionais visando ao lucro, de um lado, e fundações e Organizações Não-Governamentais (ONGs), do outro, não reduzirão a desigualdade nem a miséria, pois sobrevivem dentro da lógica capitalista. A segunda, refém de financiamento externo, não consegue expandir seu modelo, e sempre terá impacto restrito, podendo ser extinta quando assim decidir seu financiador. A primeira, interessada somente no lucro, sempre será predatória e exploradora, negligenciando o impacto social negativo de sua atuação. Dessa forma, é preciso pensar um novo modelo de negócios, que seja autossustentável e lucrativo, mas que tenha como objetivo principal a redução de mazelas sociais – Mudanças Sociais Positivas – e não o lucro. Nesse nicho do mercado se enquadram as empresas sociais.

Em seu livro “Um mundo sem pobreza: empresas sociais e o futuro do capitalismo” (Yunus & Weber, 2007), o vencedor do Nobel da Paz, Muhammad Yunus, descreve o que são empresas sociais:

Em sua estrutura organizacional, o negócio é basicamente o mesmo que as existentes empresas que maximizam lucro (PMB, em inglês). Mas seus objetivos são diferentes. Como outras empresas, ela [a empresa social] emprega funcionários, cria bens ou serviços, e entrega estes aos clientes a um preço consistente com seu objetivo. Mas seu objetivo - e o critério pelo qual ele deve ser avaliado - é criar um benefício social para aqueles cujas vidas ela atinge. (...) Uma empresa social é uma empresa que é impulsionada pela sua causa e não pelo lucro, com o potencial de atuar como um agente de mudança para o mundo. (Yunus & Weber, 2007, p. 35, tradução do autor).

Uma empresa social fundada pelo próprio Yunus é a Grameen Danone, uma joint-venture entre Grameen Group e a famosa fabricante de laticínios Danone. A Grameen Danone incorre em três formas diferentes de combater a pobreza em Bangladesh: compra somente leite de pequenos fazendeiros locais, emprega em sua maioria moradores locais, e vende seu produto a um preço bem abaixo da concorrência, com uma margem de lucro mínima, suficiente para manter o negócio lucrativo e reembolsar seus acionistas pelo investimento inicial (Rangan & Lee, 2016).

Empresas sociais são, portanto, empresas criadas com o foco em resolver problemas sociais. Por isso, muitas vezes são empresas de inovação social, visto que, geralmente, seu modelo de negócios é inovador de alguma forma.

Dentro de inovação social há ainda um campo muito pouco explorado – o de finanças sociais (Moore et al., 2014). Finanças sociais se referem ao emprego de recursos financeiros primariamente para atingir objetivos sociais e ambientais, com o retorno financeiro em segundo plano (Moore et al., 2014). Uma empresa de finanças sociais, portanto, seria qualquer empresa de finanças que empregasse seus recursos com o objetivo principal de causar Mudanças Sociais Positivas, e não o de maximizar o lucro. A literatura acadêmica sobre finanças sociais se concentra no tema do microcrédito – pequenos empréstimos oferecidos geralmente para a parcela mais pobre de uma população a taxas de juros mais baixas do que as praticadas no mercado. Bhatt e Tang (2002) exploram o que leva ao sucesso as empresas de microcrédito, que geralmente reportam índices de inadimplência inferiores aos de bancos comerciais convencionais, apesar de focarem em empréstimos para indivíduos que seriam recusados por estes bancos. Segundo os autores, características significativas são o grau de formação educacional do tomador, a proximidade física entre tomador e banco, os baixos custos de transação, e as maiores consequências legais por inadimplência.

Por exemplo, o Grameen Bank, instituição bancária do Grameen Group para indivíduos de baixa renda de Bangladesh, criou um novo modelo de assegurar o pagamento por parte de seus clientes tomadores, sem se utilizar da burocracia convencional dos bancos comerciais (Yunus et al., 2010). Através da proximidade de um correspondente bancário com os moradores locais e de um sistema de recomendação por parte dos próprios clientes (o que Bhatt e Tang (2002) chamam de *group-based lending*, e em português é chamado de “grupos solidários”), o banco oferece microcrédito sem exigência de garantias, a taxas de juros mais baixas, e com

índices mínimos de inadimplência (Yunus et al., 2010). Apesar de ser lucrativo - fechou no azul em todos os anos de sua história, com exceção de 1983 (ano de fundação), 1991 e 1992 - o Grameen Bank não tem como objetivo primário o lucro, mas a redução da pobreza nas áreas rurais de Bangladesh.

No artigo “A riqueza na base da pirâmide” (Prahalad & Hart, 2002), os autores cunharam o termo “base da pirâmide” (*Bottom of the Pyramid, BoP*), que seria a população formada pelos quatro bilhões de indivíduos de baixa renda dos países pobres e emergentes. Segundo os autores, esses consumidores estavam fora do mercado até então, e a participação de empresas multinacionais dos países desenvolvidos nesse nicho traria “crescimento, lucro e uma inestimável contribuição para a humanidade”, pois o investimento na base da pirâmide “significa retirar bilhões de pessoas da pobreza e do desespero, prevenindo o declínio das condições sociais, o caos político, o terrorismo e a deterioração ambiental que certamente permanecerá se a lacuna entre países ricos e pobres continuar aumentando” (Prahalad & Hart, 2002, p. 2). No Brasil, a base da pirâmide é composta pelos indivíduos pertencentes às classes D e E, que, em regiões metropolitanas, se concentram nas favelas e nos subúrbios (IBGE, 2010).

Dezesseis anos depois da publicação desse artigo, a maioria das grandes corporações, ao menos no setor bancário, continua não fazendo parte da vida das classes D e E no Brasil, como pode ser observado pelos indicadores de bancarização divididos por classe econômica – enquanto 70% dos moradores de regiões metropolitanas são bancarizados, esse número é de apenas 53% entre moradores de favelas e 49% entre indivíduos pertencentes às classes D e E (IDP, 2013). Há, portanto, uma oportunidade para novos entrantes, com viés social, oferecerem serviços bancários a essa população sub-assistida pelos bancos comerciais incumbentes.

3.2 Educação financeira

Uma das formas mais importantes de redução da desigualdade é através de *financial literacy*. O termo em inglês poderia ser traduzido literalmente para “alfabetização financeira”, mas a tradução mais utilizada em português, e que será adotada neste trabalho, é educação financeira. Muitos estudos, como Lo Prete (2012), Japelli e Padula (2013), Klapper et al. (2013), Calcagno e Monticone (2014), mostram correlação entre educação financeira e geração de riqueza, ou ao menos a prevenção

de prejuízos e dívidas. Educação financeira voltada para a base da pirâmide, portanto, tem potencial como ferramenta de combate à desigualdade social.

Lo Prete (2012) mostra que, em países com sistema financeiro mais avançado, o quintil mais pobre da população tem proporção maior da renda total de seu país do que em relação ao quintil mais pobre de países com sistema financeiro mais simples, graças à possibilidade de esses indivíduos de baixa renda de países ricos acessarem alternativas de investimento complexas, com elevado retorno financeiro. No entanto, a autora também mostra que, em muitos casos, a impossibilidade do indivíduo de explorar essa alternativa não se deve à simplicidade do sistema financeiro local, mas à falta de educação financeira desse indivíduo, ressaltando a importância de educação financeira para a construção patrimonial das famílias.

Para definir o conceito de educação financeira, recorreremos a Bay et al. (2012) e Budd (2015). Em seu estudo, Bay et al. (2012) estabelecem que existem duas formas de enxergar *financial literacy*, derivadas das duas formas de enxergar *literacy*. A primeira, a definição do dicionário: “A habilidade de ler e escrever; a habilidade de usar linguagem de forma efetiva” (Dicionário Collins, como citado em Bay et al., 2012, tradução do autor). Essa definição é o significado dominante de alfabetização, que também estabelece que alfabetização é uma característica desejável e empoderadora, derivada do entendimento que pessoas alfabetizadas formam uma sociedade moderna e civilizada.

No entanto, Bay et al. (2012) frisam que, desde os anos 1980, há outra forma de enxergar alfabetização, que leva em consideração o contexto social, o momento e a cultura do leitor. Bay propõe que essa nova perspectiva seja chamada de modelo situado, um contraponto à visão tradicional que ela batiza de modelo autônomo (Bay, 2011a e 2011b, como citado em Bay et al., 2012). No modelo situado, o que conta como alfabetização varia de cultura para cultura e de era para era. Ou seja, o entendimento do que é alfabetização depende de uma análise subjetiva, ao invés de uma definição objetiva.

Dentro do contexto de *financial literacy*, Bay et al. (2012) traçam paralelo similar: o **modelo autônomo de educação financeira** seria aquele em que basta ensinar conceitos básicos de educação financeira a um indivíduo - como juros compostos, inflação, indicadores e os diferentes tipos de investimentos - e este estará apto a tomar decisões sobre seu patrimônio. Esse modelo oferece medições para dividir indivíduos entre alfabetizados e analfabetos financeiros. Portanto, no modelo

autônomo é possível diagnosticar analfabetismo financeiro e executar eventos de alfabetização financeira, de forma que o analfabeto financeiro finalmente seja considerado educado financeiramente.

Já o **modelo situado de educação financeira** exige um formato diferente de ensino, em que não só os conceitos básicos devem ser compreendidos, mas também o cenário macroeconômico local e as suas implicações nos diversos ativos financeiros, além da importância do pensamento de longo prazo e do acompanhamento da carteira ao longo do tempo. Por fim, o modelo situado implica na assessoria personalizada: como o cenário macroeconômico afeta o indivíduo de formas distintas de acordo com suas características (como perfil de risco, condições de vida, salário etc.), é necessário que o indivíduo tenha conhecimento sobre as consequências específicas para o seu caso, ao invés de meramente informações e conceitos genéricos do modelo autônomo.

Corroborando a posição de Bay et al. (2012), Budd (2015) define que educação financeira não é apenas o tipo de conceito matemático aprendido no ensino médio, nem mesmo apenas conceitos de contabilidade, mas uma forma de possibilitar a um indivíduo alcançar seus objetivos em vida. Para Budd, educação financeira significa a habilidade de ler, monitorar e reagir aos acontecimentos, conseguindo atingir seus objetivos de lucro sem abrir mão de seu *ethos* (conjunto de costumes e hábitos comportamentais e culturais característicos de uma coletividade, época ou região; caráter moral). Isso inclui compreensão de abrangentes campos de conhecimento em finanças modernas, como contabilidade e finanças bancárias, crédito e investimentos, mas sem se tornar escravo dessas técnicas, pois também é necessário compreender quais as reais aspirações das pessoas e das sociedades atualmente. Ou seja, o modelo autônomo seria insuficiente para definir educação financeira, sendo necessário que o indivíduo tivesse conhecimento do cenário macroeconômico local e das consequências sobre as decisões tomadas.

A tomada de decisão a respeito da situação financeira pessoal pode sofrer mais influência de fatores psicológicos do que de conceitos básicos de educação financeira. Dessa forma, iniciativas para melhorar a qualidade de vida financeira da população devem mirar não em difundir conhecimento de conceitos, mas em combater características psicológicas prejudiciais para o comportamento financeiro (de Meza et al., 2008).

De Meza et al. (2008) identificaram cinco principais características psicológicas que devem ser combatidas pelo conselheiro ou assessor:

- Procrastinação: a tendência a utilizar empiricamente taxas de desconto de curto prazo muito altas, mas taxas de desconto de longo prazo muito baixas, o que leva as pessoas a postergarem o pagamento de uma conta mesmo com a incidência de mora, ou contratar crédito a juros altos no mercado com o objetivo de consumo, ou preferir não estudar mesmo entendendo que há benefícios de longo prazo, por exemplo;
- Aversão à perda e ao arrependimento: a preocupação não só com o que a pessoa tem, mas também com o que poderia ter, o que pode levar o indivíduo a não fazer uma escolha cuja possibilidade de se determinar se a escolha foi um fracasso seja muito fácil (por exemplo, ao fazer um investimento é muito fácil saber se o investimento deu errado, e por isso pessoas com essas características não o fazem);
- Contabilidade mental: a tentativa de organizar as finanças mentalmente, separando orçamentos para diversas categorias, o que pode levar a erro de contas, endividamento, falta de planejamento, ou até decisões aparentemente irracionais, como investir a taxas de retorno baixas e ao, mesmo tempo, contratar empréstimos e financiamentos a taxas de juros altas;
- Viés pró-status quo: a tendência a continuar com decisões previamente tomadas, mesmo que alternativas mais interessantes surjam a seguir, como a decisão de comprar o primeiro carro analisado, mesmo que outros carros analisados posteriormente tenham características mais interessantes, mais itens de segurança e/ou conforto, e condições de compra mais favoráveis, ou tenham agradado mais em um *test drive*;
- Sobrecarga de informação: um conjunto de vieses que ocorrem quando o indivíduo tem ou recebe as informações necessárias, mas toma a decisão errada, seja por fazer inferências incorretas, focar em dados inapropriados, se distrair com opções demais, pensar demais etc.

Para combater estas características psicológicas negativas, não basta a oferta de conteúdo. É necessário acompanhamento, como intervenção pessoal por um conselheiro, e trato psicológico personalizado. Portanto, são as atividades baseadas no modelo de educação financeira situado que podem levar a mudanças a nível

individual, como a ascensão social, e a nível coletivo, como a redução da desigualdade e da pobreza. Uma atividade baseada no modelo de educação financeira autônomo, na visão de Bay et al. (2012), Budd (2015) e de Meza et al. (2008), seria insuficiente para gerar o impacto desejado.

Lo Prete (2012) mostra clara correlação estatística entre aumento de educação financeira e redução da desigualdade, e entre aumento de educação financeira e crescimento econômico. A autora também encontra que não há correlação entre desigualdade e crescimento econômico além daquela causada pela deficiência em educação financeira, o que desmistifica a tese de que é necessário que haja desigualdade para que se atinja um nível mais elevado de crescimento econômico. Em outro artigo sobre o mesmo tema, fica demonstrada a importância de educação financeira para que se sofra impactos menores em momentos de crise: Klapper et al. (2013) analisaram a economia russa no auge da crise financeira de 2008 e 2009 e mostraram que o grau de educação financeira faz diferença no comportamento do indivíduo para lidar com crises, com indivíduos com maior grau de educação financeira incorrendo em perdas menores e apresentando melhores resultados econômicos em 2009. Ou seja, além de poder gerar mais riqueza, a educação financeira tem a capacidade de preparar o indivíduo para perdas inesperadas, possivelmente evitando um inesperado endividamento, que tem a terrível consequência de retardar avanços na condição socioeconômica familiar, o que contribui para a permanência de um indivíduo das classes sociais mais desfavorecidas nessas mesmas condições.

Calcagno e Monticone (2014) mostram que o grau de educação financeira influencia diretamente na capacidade do investidor de buscar por assessoria na sua vida financeira, nos seus investimentos e em como lidar com perdas e decisões equivocadas. Isso significaria que, além de tomarem decisões mais inapropriadas sobre quanto, como, quando e onde investir, indivíduos com menor grau de educação financeira também têm menor propensão a buscar assessoria especializada, que poderia agir como auxílio nesta tomada de decisão. Por sua vez, assessores de investimentos têm maior propensão a oferecer informações melhores e mais detalhadas para indivíduos com maior conhecimento sobre investimentos, tanto por se sentirem mais à vontade discutindo sobre o assunto com quem já possui conhecimento, quanto por priorizarem clientes com maior potencial – visto que sua remuneração é vinculada ao patrimônio sob seus cuidados. Esta situação gera um ciclo vicioso de perpetuidade da concentração de informação sobre investimentos nas

mãos dos indivíduos com mais recursos financeiros e que já possuíam maior conhecimento inicialmente.

Por mais assessorada que seja, a aquisição de educação financeira ainda assim é uma escolha, influenciada por diversos fatores que aumentam ou atenuam o risco de falência no futuro, como a oferta de programas públicos de seguridade social e previdência (Japelli & Padula, 2013). A pesquisa de Japelli e Padula (2013) mostra forte correlação estatística entre educação financeira e riqueza, e entre educação financeira e a qualidade do ensino de matemática na juventude, medida pelos autores pela nota de matemática no *Programme for International Student Assessment* (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, PISA) agregada por país. O Brasil, segundo este estudo, fica nas últimas posições em todos os indicadores: nota no PISA, educação financeira, e proporção de poupança nacional. E, segundo o Ministério da Educação (MEC), a média em matemática na rede pública estadual e municipal, onde a maior parte dos adolescentes das classes D e E estudam, é de 100 a 150 pontos inferior à da rede particular (369, 311 e 463 pontos, respectivamente, na avaliação de 2015, contra 564 pontos de Cingapura, a nota mais alta do ranking, de acordo com os websites Estadão, 06/12/2016, e G1, 06/12/2016). Considerando a correlação encontrada por Japelli e Padula (2013), essa disparidade significaria que pessoas das classes D e E têm propensão a ter menor educação financeira e menor capacidade de geração de riqueza através de poupança, reforçando a importância de projetos, programas e empresas voltados para a educação financeira da base da pirâmide. Wade (2014) sustenta que é possível combater o claramente crescente aumento na desigualdade social, através de políticas sociais governamentais e de instituições financeiras e educacionais. Não só possível, como necessário, visto que a desigualdade social é prejudicial para o crescimento econômico e, conforme mencionado por Prahalad e Hart (2002), pode levar a terrorismo, devastação ambiental e caos político. Segundo Wade (2014), portanto, o papel de instituições financeiras sociais na redução da desigualdade é considerável, e é necessário ampliar a oferta de educação financeira e serviços financeiros de qualidade às classes sociais menos favorecidas.

Savoia, Saito e Santana (2007) expõem que não há obrigatoriedade de ensino de educação financeira no sistema de ensino brasileiro, assim como nenhum programa governamental de educação financeira, deixando todos os esforços de educação financeira no Brasil a cargo de instituições privadas participantes do

Sistema Financeiro Nacional, como a B3 (antiga Bovespa, Bolsa de Valores de São Paulo), a Federação Brasileira de Bancos, a Associação Nacional dos Bancos de Investimento e bancos comerciais como o Itaú Unibanco. Isso coloca o país nas últimas posições em educação financeira (Japelli & Padula, 2013), e aumenta, ainda mais, a importância de se fazer parte da população bancarizada. Torna-se essencial, então, o objetivo de integrar a base da pirâmide à rede de bancarizados, como ferramenta de educação financeira e de redução da desigualdade.

Ao considerar-se que instituições financeiras são responsáveis por educação financeira no Brasil (Savoia et al., 2007) e têm seu papel no combate à desigualdade (Wade, 2014); que essas instituições estão fazendo um mau trabalho em bancarizar as populações carentes (IDP, 2013); que incumbentes visando ao lucro não resolverão o problema da desigualdade, escancarando a necessidade de empresas sociais (Yunus, 2010); e que educação financeira é essencial para o combate à desigualdade (Japelli & Padula, 2013; Lo Prete, 2012; Klapper et al., 2013; Calcagno & Monticone, 2014), resta evidente a importância de iniciativas em finanças sociais para moradores de favelas.

4. Método

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Yin (2010) estabelece três condições para definir o método da pesquisa: o tipo de questão de pesquisa proposto (como/por que, ou quem/o que/onde/quantos/quanto); a extensão do controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais; e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

A pergunta dessa pesquisa é “**Como** a bancarização cria educação financeira para a base da pirâmide?”; não podemos nem desejamos controlar os eventos comportamentais, pois queremos identificar a mudança no indivíduo em seu cotidiano natural; e se trata de um fenômeno contemporâneo. Considerando as três condições, portanto, o método de pesquisa mais indicado é um estudo de caso.

Ainda segundo Yin (2010, p. 39), “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Buscou-se investigar em profundidade o impacto da bancarização na redução da desigualdade, e, portanto, foi necessário executar essa investigação no próprio contexto de indivíduos da base da pirâmide.

Yin (2010) estabelece quatro tipos de projetos de estudo de caso: o projeto de caso único holístico (Tipo 1), o projeto de caso único integrado (Tipo 2), o projeto de casos múltiplos holístico (Tipo 3) e o projeto de casos múltiplos integrado (Tipo 4). O autor defende que o caso único (Tipos 1 e 2) deve ser preferido em cinco possibilidades: quando ele representa o **caso crítico**, o teste definitivo para uma teoria; quando ele representa um **caso extremo ou peculiar**, em que as condições do caso são tão raras que não podem ser replicadas; quando ele representa um **caso típico**, um objeto padrão dentro de um universo de objetos similares; quando ele representa um **caso revelador**, em que o pesquisador pode investigar um fenômeno previamente inacessível; ou quando ele representa um **caso longitudinal**, um mesmo caso estudado em dois ou mais pontos diferentes do tempo. A diferença entre o Tipo 1 e o Tipo 2 é que, no primeiro, apenas uma esfera da instituição é investigada; já no segundo, são vários níveis de investigação, desde o nível organizacional até o nível individual, por exemplo.

Para decidir entre um caso único e casos múltiplos e, então, definir o objeto do estudo de caso, foi necessário fazer um levantamento das diversas iniciativas e instituições financeiras sociais no Brasil.

4.1 Iniciativas e instituições financeiras sociais no Brasil

Prahalad e Hart (2002) explicam que o mercado na base da pirâmide está aberto para inovação tecnológica, e com isso as startups sociais têm grande vantagem sobre os incumbentes, paralisados em suas práticas. Portanto, são empresas focadas em inovação social e finanças sociais que irão combater os problemas da pobreza e da desigualdade, e não os grandes bancos comerciais. Existem, atualmente, diversas iniciativas e instituições financeiras sociais no Brasil, como por exemplo:

O Ministério do Desenvolvimento Social lançou diversos programas de finanças sociais ao longo dos últimos anos. O Bolsa Família, o maior e mais conhecido deles, é um programa de transferência de renda que, atualmente, atende mais de 13,7 milhões de famílias de baixa renda. Em todo o país, a principal experiência de Microcrédito Produtivo Orientado é conduzida pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB), por meio do Programa Crediamigo, criado em 1997. Já o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) é um programa governamental voltado para a oferta de crédito em apoio a empreendedores de baixa renda, lançado pelo Governo Federal em 2005 e cuja edição mais recente, parte do Plano Progridir, foi anunciada em setembro de 2017. Operam o programa bancos públicos e privados, cooperativas de crédito e organizações do terceiro setor. No entanto, esse programa foge ao modelo do Grameen Bank de microcrédito ao exigir contrato de fiança, alienação fiduciária e critérios de concessão e modelos de cobrança tradicionais. Apesar disso, alguns outros pontos do modelo devem ser seguidos, como atendimento personalizado *in loco*, educação financeira e iniciativas de apoio ao microempreendedor (fontes: websites G1, 27/09/2017; Ministério do Desenvolvimento Social; Banco do Brasil; Banco Santander).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou, recentemente, um programa piloto com vinte mulheres, mães, das favelas Dona Marta, Mangueira e Maré, em que as participantes recebem mensagens no aplicativo de mensagens para smartphone WhatsApp com dicas de organização financeira. O objetivo do projeto “Precisamos Falar sobre Dinheiro”, segundo a CVM, é compartilhar informações que estimulem a poupança com mulheres que têm de tomar decisões no orçamento familiar. A CVM

contratou dois pesquisadores de psicologia financeira para auxiliar na iniciativa. A meta é expandir o programa aos poucos, atingindo, nos próximos meses, 1500 mulheres (fontes: websites O Globo, 13/05/2018; CVM).

A Organização Não-Governamental (ONG) Kiva (<https://www.kiva.org>, recuperado em 18 de julho, 2018), baseada em São Francisco, EUA, e presente em 85 países, atua no Brasil desde 2016 em parceria com a ONG brasileira Banco do Povo (www.bpcs.org.br/index.php, recuperado em 18 de julho, 2018). Funciona como uma plataforma de *crowdfunding*, em que usuários finais emprestam crédito a pequenos tomadores, de baixa renda. Os empréstimos seguem o modelo do Grameen Bank de grupos solidários e proximidade entre operadores e tomadores, atingindo patamares na casa dos 2% de inadimplência.

O Social Bank (<https://www.socialbank.com.br>, recuperado em 18 de julho, 2018), apesar do nome, não é banco nem empresa social. É uma *fintech* que oferece cartão de crédito, transferência entre contas, pagamento de boletos, e uma plataforma de empréstimos entre pessoas físicas sem pedido de garantias, mas com a possibilidade de uma terceira parte entrar como fiador. Apesar de não ter apelo social, a oferta de serviços gratuitos e de desburocratização da bancarização cria oportunidades para expansão da bancarização entre indivíduos das classes D e E.

O Banco de Paraisópolis foi anunciado em maio de 2018, com a intenção de oferecer crédito barato para os comerciantes locais e uma moeda própria, impressa e com paridade com o Real, de circulação exclusiva dentro da favela de Paraisópolis, a maior favela de São Paulo de acordo com o Censo 2010 (IBGE, 2010). O volume disponível para empréstimo será angariado em um jantar de doações com empresários, e o lucro obtido com os juros será revertido para programas sociais na própria favela. A gestão do banco ficará a cargo da associação de moradores e comerciantes da área. No entanto, a operação ainda não saiu do papel, portanto a iniciativa não pode ainda ser utilizada como objeto de estudo (fonte: website G1, 07/05/2018).

O Banco Maré, uma startup financeira localizada no Complexo da Maré, foi criado em 2016 pelo empreendedor Alexander Albuquerque, com o objetivo de facilitar pagamentos a moradores da Maré. Hoje, integra cerca de 9000 clientes, majoritariamente das classes D e E, à rede de bancarizados, oferecendo a possibilidade de pagamento de boletos, transferência entre contas e cartão de crédito pré-pago, e estabelecendo parcerias com comércios da região para que funcionem

como correspondentes, auxiliando os clientes a baixar o aplicativo para smartphone e ensinando sobre seu uso. A médio prazo, o banco pretende oferecer crédito e investimentos para clientes com comprovado grau de educação financeira, além de noções de educação financeira, cartão de crédito, e serviços bancários adjacentes. Talvez ainda mais importante, está desenvolvendo uma iniciativa de assessoria financeira virtual por inteligência artificial personalizada para cada cliente, através do seu aplicativo. O maior diferencial do Banco Maré, frente às demais instituições identificadas, é a iniciativa de bancarizar moradores de favelas e indivíduos das classes D e E em massa, enquanto que as demais instituições e iniciativas se limitam a atuar virtualmente, ou em espaços urbanos formais, ou em âmbito rural (fontes: websites O Globo, 03/09/2017; Banco Maré; entrevista com Alexander Albuquerque, CEO do Banco Maré, em 23/05/2018).

4.2 O estudo de caso

A escolha pelo caso único nesse trabalho se deve às características únicas do Complexo da Maré, isolado do resto da cidade pela violência, pelo abandono estatal e pelas vias expressas que o delimitam, forçando qualquer habitante a uma caminhada de duas horas ou a uma viagem de ônibus de mais de meia hora para chegar a uma agência bancária de algum dos bancos comerciais incumbentes; e, ao mesmo tempo, às características universais do Banco Maré, que, apesar de ser a única instituição financeira atuante no Complexo da Maré, apresenta as características definidoras de Empresa Social em Finanças Sociais apresentadas por Prahalad e Hart (2002), Yunus et al. (2010) e Moore et al. (2014), como ser uma organização com fins lucrativos mas com impacto social como principal objetivo, ter atuação na base da pirâmide e estratégia inovadora. Dessa forma, o Banco Maré se enquadra na exigência de um **caso típico**, com o diferencial de seu público-alvo sofrer menor influência externa, por estar mais isolado do que os moradores de outras favelas, pelas características do Complexo da Maré. Com isso, podemos, com maior segurança, estimar a influência da atuação do Banco Maré em seus clientes, diminuindo o peso da influência de atores externos.

Tendo definido o objeto de estudo, o próximo passo foi definir a coleta de dados. Yin (2010) defende que, para o estudo de caso passar pelo teste de validade de constructo, é necessário usar múltiplas fontes de evidência. Neste caso, foram utilizadas três:

- entrevistas em profundidade com Alexander Albuquerque, fundador e CEO do banco (em 23/05/2018), com funcionários Maria, do setor administrativo e moradora da Maré (em 01/06/2018), e João, do setor financeiro (em 06/06/2018), e com clientes Antônio (em 12/06/2018), Bárbara (em 29/06/2018) e Carlos (em 09/07/2018), todos moradores da Maré; com exceção do CEO, todos os demais entrevistados tiveram suas identidades preservadas, e os nomes aqui apresentados são fictícios;
- documentos secundários: entrevistas/reportagens buscadas na internet e fornecidas pelo Banco Maré, e documentos institucionais – Balanço Patrimonial, Balancete, DRE e documento interno de análise qualitativa de indicadores e resultados; e
- observação *in loco*, com curtas entrevistas e conversas informais com funcionários e clientes, em duas datas distintas (em 29/06/2018 e 09/07/2018) e em duas das quatro “agências” do Banco Maré (unidade Praia de Ramos e unidade Associação de Moradores de Ramos).

Cada entrevista seguiu um protocolo previamente preparado (Apêndices A, B e C), onde foram estruturadas as perguntas que dirigiram a conversa, de acordo com as informações desejadas. Conforme orientado por Yin (2010), o protocolo foi formado por perguntas de “nível 2”, ou seja, questões feitas sobre casos individuais a serem respondidas pelo investigador durante um caso único. Essas não foram as perguntas feitas ao entrevistado, e sim as perguntas que o investigador tem interesse em responder através das entrevistas. As perguntas para os entrevistados foram de “nível 1”, ou seja, questões sobre entrevistados específicos. A codificação das informações obtidas seguiu a lista de categorias a seguir, baseada na revisão da literatura:

Tabela 1

Categorias utilizadas na construção da análise de resultados

Categoria	Definição Conceitual	Definição Operacional	Fonte(s)
Empresa Social	Apesar de ter fins lucrativos, deve ter como objetivo primário algum ganho social; deve ser autofinanciada e com um modelo de negócios autossustentável	O banco deve ter modelo de negócios lucrativo, mas Mudanças Sociais Positivas como objetivo principal.	Yunus & Weber, 2007; Stephan et al., 2016
Inovação Social	São inovações dentro do modelo de negócios de empresas, nos métodos produtivos, na formação do quadro de funcionários, no produto ou serviço final, no público-alvo etc. que causem Mudanças Sociais Positivas.	O banco deve ter seu modelo de negócios, serviço final, quadro de funcionários ou público-alvo inovador e com impacto social.	Stephan et al., 2016
Finanças Sociais	Se referem ao emprego de recursos financeiros primariamente para atingir objetivos sociais e/ou ambientais, com o retorno financeiro em segundo plano.	O banco deve empregar seus recursos financeiros primariamente para atingir objetivos sociais.	Moore et al., 2014
Proximidade Instituição-Cliente	Reduz o risco de inadimplência no microcrédito, aumenta a fidelidade do cliente e é um dos fatores de criação de educação financeira situada.	É necessário que o banco atue fisicamente próximo de seus clientes, e que isso gere um impacto positivo em fidelidade e/ou educação financeira.	Bhatt & Tang, 2002
Base da pirâmide (BoP)	O cliente da BoP é o indivíduo que faz parte das camadas mais pobres de países emergentes. No Brasil, a BoP é composta pelas classes D e E.	O público-alvo do banco deve ser pertencente às classes D e E.	Prahalad & Hart, 2002
Modelo Autônomo	Ensinar códigos e conceitos básicos de matemática e educação financeira e, a partir disso, gerar educação financeira e autossuficiência no indivíduo impactado.	É necessário observar que o banco passa somente conceitos básicos de educação financeira, e que seus clientes se tornam autossuficientes em suas finanças pessoais e educação financeira.	Bay et al., 2012; Budd, 2015

Tabela 1 (continuação)

Modelo Situado	Além de ensinar os conceitos básicos, garantir que o indivíduo impactado compreenda o contexto em que está contido, tenha acompanhamento e assessoria, e seja menos afetado pelas características psicológicas negativas.	É necessário observar que o banco passa conhecimentos básicos de educação financeira, explica o contexto, combate as características psicológicas negativas, e acompanha o cliente; e que o cliente apresenta melhora em sua vida financeira.	Bay et al., 2012; Budd, 2015
Procrasti- nação	A tendência a utilizar empiricamente taxas de desconto de curto prazo muito altas, mas taxas de desconto de longo prazo muito baixas.	É preciso identificar a explicação junto aos clientes das consequências dessa característica, bem como a diminuição do impacto da característica na vida financeira do cliente.	de Meza et al., 2008
Aversão a Perdas e Arrependi- mento	A preocupação não só com o que a pessoa tem, mas também com o que poderia ter, o que pode levar o indivíduo a não fazer uma escolha cuja possibilidade de se determinar se a escolha foi um fracasso seja muito fácil.	É preciso identificar a explicação junto aos clientes das consequências dessa característica, bem como a diminuição do impacto da característica na vida financeira do cliente.	de Meza et al., 2008
Contabili- dade Mental	A tentativa de organizar as finanças mentalmente, separando orçamentos para diversas categorias, o que pode levar a erro de contas, endividamento etc.	É preciso identificar a explicação junto aos clientes das consequências dessa característica, bem como a diminuição do impacto da característica na vida financeira do cliente.	de Meza et al., 2008
Viés pró- Status Quo	A tendência a continuar com decisões tomadas anteriormente, mesmo que alternativas mais interessantes surjam a seguir.	É preciso identificar a explicação junto aos clientes das consequências dessa característica, bem como a diminuição do impacto da característica na vida financeira do cliente.	de Meza et al., 2008

Tabela 1 (continuação)

Sobrecarga de Informação	Um conjunto de vieses que ocorrem quando o indivíduo tem ou recebe as informações necessárias, mas toma a decisão errada, seja por fazer inferências incorretas, focar em dados inapropriados, se distrair com opções demais, pensar demais etc.	É preciso identificar a escolha por informar ao cliente somente as informações necessárias, de forma simples e transparente, bem como a diminuição ou o não-surgimento do impacto dessa característica na vida financeira do cliente.	de Meza et al., 2008
Intervenção Pessoal ou Assessoria Personalizada	A intervenção pessoal e a assessoria personalizada são ferramentas essenciais para o modelo situado, pois oferecem educação financeira individualizada de acordo com a necessidade do cliente.	É preciso que o banco pratique intervenção pessoal ou assessoria personalizada à vida financeira do cliente, e que isso traga benefícios como menor inadimplência e/ou endividamento, ou maior sucesso nos investimentos do cliente.	Bay et al., 2012; Calcagno & Monticone, 2014
Educação Financeira x Endividamento	Aumentar educação financeira é uma forma de reduzir o endividamento de um indivíduo ou uma sociedade.	É preciso observar que o banco atinge objetivos de aumentar a educação financeira de seus clientes, e que há uma redução do endividamento deles.	Klapper et al., 2013
Instituições Financeiras como Educadores Financeiros	No Brasil, instituições educacionais não fornecem educação financeira, papel que recai sobre instituições financeiras.	É preciso que o Banco Maré atue como educador financeiro, e seus clientes tenham maior grau de educação financeira do que antes de se tornarem clientes.	Wade, 2014; Savoia, Saito & Santana, 2007

Após a coleta de dados, realizou-se a análise dos resultados. Utilizando, novamente, Yin (2010), buscou-se a técnica de análise mais indicada para o trabalho, e optou-se pela combinação de padrão. Nessa técnica, compara-se um padrão obtido empiricamente com um padrão previsto pela literatura. Dessa forma, para cada categoria listada na Tabela 1 há um resultado previsto pela literatura e um resultado identificado no estudo de caso, que serão confrontados.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção, os dados obtidos foram organizados em subseções de acordo com as categorias definidas na Tabela 1. Em cada subseção, foi resgatada a definição conceitual encontrada na revisão da literatura, e então foi feito o confronto com os dados obtidos na pesquisa de campo. Há, ao fim da análise, uma *cross-section* construindo uma reflexão mais generalista em cima de todos os pontos abordados.

5.1 Empresa social

Segundo Yunus e Weber (2007), uma empresa social tem fins lucrativos, mas tem como principal objetivo algum ganho social. Também deve ser autofinanciada e apresentar um modelo de negócios autossustentável. Apesar de, durante a entrevista, o CEO e fundador do Banco Maré dizer que “a preocupação não é ser uma empresa social, é ser uma empresa que causa impacto social” (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018), o Banco Maré atende aos pontos para ser enquadrado como empresa social: é uma empresa com fins lucrativos, mas tem como principal objetivo causar impacto social. Alexander Albuquerque também definiu que “o que importa é a causa”, que é ser “um banco simples para uma vida simples”.

Alexander Albuquerque também deixou claro que a empresa não é uma ONG nem uma fundação, que tem fins lucrativos, e que só com lucro é possível ampliar o impacto. “Se você prestar atenção, o que nós fazemos pode parecer muito solidário, mas é negócio” (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

Maria e João, os funcionários entrevistados, quando apresentados ao conceito de empresa social, foram convictos: o Banco Maré é uma empresa social, cujo maior interesse é atender a uma demanda reprimida, de pessoas no Complexo da Maré que precisam de serviços bancários, mas não podem ter, seja pela distância ou pelas exigências do banco para a abertura de conta. Por exemplo, em entrevista, João, do setor financeiro do banco, comentou:

É uma empresa social sim. O Yunus é uma grande inspiração para o nosso negócio, são modelos de negócios diferentes, mas é uma inspiração pela forma como ele montou, como ele viu o negócio social, como ele viu que a melhor forma de ajudar as pessoas é fazer isso de uma forma rentável, de uma forma que seja replicável. O modelo de ONG é bonito, é importante na sociedade, mas para a gente conseguir replicar e tratar um problema que é nacional – que é mundial na verdade, o número de desbancarizados no mundo todo é gigantesco –, para a gente fazer isso de uma forma replicável, não tem como fazer isso sem ter lucro. (João, comunicação pessoal, 06 de junho de 2018).

O modelo de negócios do banco também parece atender às exigências da definição de empresa social: apesar de recente (são dezoito meses em operação), o Banco Maré já tem planos de expansão para outras favelas do Rio de Janeiro, como Rocinha, Rio das Pedras e Cidade de Deus, e de São Paulo, como Heliópolis e Vila Prudente (informação obtida durante observação *in loco* em 09/07/2018). Também há planos, mais distantes, de expansão para o Nordeste brasileiro e até para fora do Brasil. Vale ressaltar, no entanto, que o DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) para o exercício de 2017 apresentou resultado fortemente negativo. Esse resultado, apesar de esperado para o início de operação de uma *startup*, não permite concluir que o modelo de negócios é lucrativo. Para 2018, segundo os entrevistados, a expectativa é de resultados melhores e novas fontes de receita.

5.2 Inovação social

Segundo Stephan et al. (2016), uma empresa apresenta inovação social quando causa Mudanças Sociais Positivas através de seu modelo de negócios, de seus métodos produtivos, de seu quadro de funcionários, de seu produto ou serviço final ou do público a quem este é destinado. Dentro dessas definições, o Banco Maré apresenta inovações sociais em diversas esferas: o público-alvo é morador de favelas cariocas (e, em breve, paulistas e de outras cidades do Brasil e da América Latina), membro das classes sociais mais baixas, e excluído do sistema bancário tradicional; o modelo de negócios, um banco totalmente digital e desenhado sob medida para o público-alvo da base da pirâmide, é inovador, não sendo comparável sequer ao de outros bancos sociais como o Grameen Bank – a missão da empresa é “ser o WhatsApp dos bancos”, de forma que até a pessoa mais simples, analfabeta, consiga usar todas as ferramentas disponíveis sem necessidade de contato humano, por meio de um assistente digital de voz no celular, o que oferece uma possibilidade de escala praticamente ilimitada ao negócio do banco – e, ainda assim, o Banco Maré oferece atendimento pessoal em diversos pontos, pois entende que a proximidade instituição-cliente é essencial para o sucesso do negócio; o serviço final busca causar Mudanças Sociais Positivas (Stephan et al., 2016) no sentido que possibilita que pessoas humildes desbancarizadas finalmente consigam pagar suas contas sem atraso, evitando o pagamento de juros e até o cancelamento de serviços essenciais como luz e telefonia, algo que não estava à disposição desses indivíduos até a chegada do Banco Maré; o quadro de funcionários também causa Mudanças Sociais Positivas,

visto que todos os funcionários da linha de frente do Banco Maré são moradores locais, aprendem educação financeira e, em muitos casos, ingressam em curso superior por estímulo do CEO – Maria, por exemplo, é moradora de Praia de Ramos, foi contratada como atendente do banco e posteriormente promovida a cuidar de todo o setor administrativo, que funciona como recursos humanos, relações institucionais e gestão e supervisão do atendimento; por influência de Alexander Albuquerque, está cursando faculdade de economia (Maria, comunicação pessoal, 01 de junho de 2018; observação *in loco*, 29 de junho de 2018). O mesmo ocorrerá nas expansões: cada nova unidade buscará os funcionários dentre moradores de sua respectiva favela (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

No entanto, a entrevista com o CEO Alexander Albuquerque deixa claro que provavelmente a ferramenta mais inovadora e com maior impacto que o banco pretende oferecer ainda não foi lançada: um sistema de inteligência artificial que funcione como assessor financeiro do cliente, dialogando com ele e facilitando o seu planejamento financeiro mensal, aprendendo com os seus hábitos, e informando a ordem em que as contas devem ser pagas e quais as consequências do pagamento em atraso ou da inadimplência.

5.3 Finanças sociais

De acordo com Moore et al. (2014), uma empresa de finanças sociais emprega seus recursos financeiros primariamente para atingir objetivos sociais e/ou ambientais, com o retorno financeiro em segundo plano. O Banco Maré é uma empresa de finanças sociais: além de empregar seus recursos financeiros para atingir objetivos sociais, também é uma instituição financeira e uma empresa social. Dessa forma, também os recursos dos próprios clientes são empregados com objetivo social.

Um forte exemplo de que o Banco Maré utiliza seus recursos financeiros para objetivos sociais é a precificação dos seus serviços: a maioria é gratuita para os clientes, como o pagamento de contas de emissores terceiros, a transferência entre contas do Banco Maré, o depósito em contas do Banco Maré e do Banco do Brasil, e todos os processos de abertura, manutenção e encerramento de conta, download e uso da plataforma etc. O serviço de cartão de crédito que será lançado em breve terá anuidade zero, com custo subsidiado por empresas de telefonia (a obtenção do cartão se dará mediante pagamento de R\$ 10, que serão revertidos em créditos de telefonia). Atualmente, o único serviço que gera custos ao cliente é a reemissão (“atualização”,

na nomenclatura utilizada pelo Banco Maré) de boletos vencidos, com nova data de vencimento: o serviço custa R\$ 1. (João, comunicação pessoal, 06 de junho de 2018).

5.4 Proximidade instituição-cliente

Bhatt e Tang (2002) estabelecem que a proximidade entre a instituição e o cliente é essencial para gerar fidelidade do cliente, além de reduzir o risco de inadimplência no microcrédito e de agir como uma ferramenta de educação financeira situada. O Banco Maré atua presencialmente na Maré, em quatro pontos diferentes. É a única instituição financeira presente no complexo, de mais de 140 mil habitantes. Além disso, seu modelo de negócios implica atuar presencialmente nas outras favelas em que pretende penetrar no futuro. Apesar de ser um banco digital, o Banco Maré considera essencial a presença física no complexo. E o resultado é visível na criação de fidelidade, vínculo de confiança e valor para o cliente. Em entrevista, a cliente Bárbara afirmou o seguinte:

O Banco Maré está do nosso lado. Eu tenho referências, não é um aplicativo qualquer. Além disso, tem o contato humano, eles querem conhecer o cliente. E dão oportunidade a quem precisa: os funcionários moram na Maré. Quem faz isso? Eles querem atender a gente, tratam a gente como gente. O banco promove inclusão digital na comunidade. Ensina todo mundo a usar o aplicativo, até os mais velhos. Face a face é importante, dá mais transparência, mais clareza, mais firmeza. A gente confia no Banco Maré. (Bárbara, comunicação pessoal, 29 de junho de 2018).

Durante a observação *in loco*, surgiram três clientes que tinham conta em outro banco e preferiam pagar seus boletos no Banco Maré, pela distância e pela qualidade de atendimento. O atendente explicava a novos clientes como abrir a conta pelo aplicativo, como transferir dinheiro e pagar boletos, e também auxiliava com problemas que não eram de sua alçada, como problemas de telefonia. Muitas vezes um único atendimento poderia levar mais de trinta minutos, porque a prioridade era solucionar o problema do cliente – mesmo que de responsabilidade de terceiros –, e não atender os clientes com a maior velocidade possível. Isso eventualmente gerava filas, mas a insatisfação com a espera era neutralizada pela satisfação com a qualidade e pessoalidade do atendimento.

Outro exemplo foi observado em entrevista com outro cliente, Antônio, na comparação entre o sucesso na oferta de educação financeira pelo Banco Maré e o fracasso nas iniciativas da CVM, que organiza o projeto “Precisamos falar sobre dinheiro” e oferece palestras gratuitas em sua sede, no Centro do Rio de Janeiro:

Eu nem sabia desse projeto de mandar mensagens pelo celular [“Precisamos falar sobre dinheiro”]. A CVM não quer saber de quem mora em comunidade. Diz que quer, mas não quer. Ninguém conhece eles [na Maré]. Eu fui à palestra porque fui convidado por um amigo meu, que faz faculdade e descobriu por lá. Ninguém conhece a CVM. Não adianta dizer que faz eventos para a gente da comunidade e não entrar lá para divulgar. O Banco Maré está lá dentro, ensinando as pessoas. (Antônio, comunicação pessoal, 12 de junho de 2018).

Vale ressaltar, no entanto, que o Banco Maré não oferece crédito. Portanto, é impossível observar o impacto da proximidade instituição-cliente na inadimplência do cliente frente ao banco. O único *proxy* para essa métrica é a informação que, desde o início da operação do banco, o atraso no pagamento de boletos a instituições terceiras foi reduzido em 65% – informação obtida do documento interno de indicadores e resultados. Essa redução, segundo os funcionários e os clientes entrevistados, se deve à facilidade do pagamento oferecida pela presença do Banco Maré, bem como à maior educação financeira dos clientes ao longo do tempo.

Nas datas de observação *in loco*, três usuários comentaram que, desde que se tornaram clientes, deixaram de atrasar boletos. Quando perguntados sobre o motivo, creditaram essa mudança no comportamento aos conhecimentos adquiridos e/ou à possibilidade de pagar as contas mais próximo de casa e do trabalho.

5.5 Base da pirâmide

O cliente-alvo do Banco Maré é de base da pirâmide (Prahalad & Hart, 2002): é o morador de favelas, que em média tem menor renda do que os demais moradores de regiões metropolitanas; mais que isso, é o morador não-bancarizado dessas favelas, muitas vezes analfabeto. Segundo o Censo 2010 - Aglomerados subnormais, primeiros resultados (IBGE, 2011), o morador do Complexo da Maré tem renda média familiar de 1,61 salários mínimos, enquanto o morador da região metropolitana do Rio de Janeiro tem renda média familiar de 4,78 salários mínimos – praticamente o triplo; a taxa de analfabetismo entre adultos é de 7,7%, contra 2,9% na região metropolitana. Pelo Critério Brasil para a mesma data (ABEP, 2012), esse morador médio da Favela da Maré está na classe D. O modelo de negócios é totalmente pautado nesse cliente, desde a oferta de serviços bancários elementares como pagamento de boletos até o lançamento do cartão de crédito pré-pago, passando pelo aplicativo de interface simplificada e pela área de atuação da empresa. Alexander Albuquerque, durante a entrevista, explicitou o público-alvo do Banco Maré:

Existem 2,5 bilhões de pessoas desbancarizadas no mundo inteiro. (...) A gente está trabalhando para que nossa plataforma realmente seja referência nesse aspecto. E acho que a gente está trabalhando para o público certo. Porque se nós conseguirmos educar a base da pirâmide, isso é um trabalho social absurdo. (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

No entanto, durante a entrevista, Alexander Albuquerque deixou claro que o objetivo é “escalar a pirâmide”: começando pelo cliente desbancarizado da base da pirâmide, o Banco Maré quer atingir outros públicos no futuro, captando clientes de bancos tradicionais e de *fintechs* voltadas para um público acima da base da pirâmide.

5.6 Educação financeira – modelo autônomo x modelo situado

Para executar educação financeira segundo o modelo autônomo, basta ensinar códigos e conceitos básicos de matemática e educação financeira e perceber o desenvolvimento autônomo do indivíduo impactado. Não há acompanhamento, e o conteúdo pode e deve ser padronizado. A única demonstração de que o Banco Maré atua segundo o modelo autônomo (Bay et al., 2012) foi a seguinte frase de Alexander Albuquerque durante a entrevista:

Quando o cliente ouvir que a taxa de juros [do cartão de crédito] é 800% [ao ano], ele vai até te ensinar que a taxa de juros é 800%. Porque nós entendemos que eles escutam as informações no Jornal Nacional e replicam. Mas se eles escutarem no aplicativo também eles vão replicar e vão se educar para que aquilo [inadimplência] não seja repetido, para que eles tenham um controle financeiro maior. (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

No entanto, há evidências de que o banco não acredita no modelo autônomo, e emprega o modelo situado (Bay et al., 2012; Budd, 2015) para ensinar educação financeira aos clientes. No modelo situado, o educador deve, além de ensinar os conceitos básicos, garantir que o indivíduo impactado compreenda o contexto em que está inserido, tenha acompanhamento e assessoria personalizados, e seja menos impactado pelas características psicológicas negativas (de Meza et al., 2008). Houve repetidas demonstrações de que o Banco Maré atua segundo esse modelo, em várias formas de coleta de dados: nas entrevistas com Alexander Albuquerque, João e Maria, e nas observações *in loco*. Quem melhor exemplificou essa postura foi João:

A visão autônoma parece muito introdutória. E nós não acreditamos que ela basta quando falamos de educação financeira. A pessoa pode começar a entender... acho importante, e é parte do que a gente faz. Explicar o que é juros, o que é cada uma dessas coisas. Mas isso só não faz nada. Se a gente só explicar o que é juros para a pessoa, ela fala “ah, tá bom”. Mas não vai mudar em nada o comportamento dela. Eu acho que, no nosso dia a dia, o que

a gente faz na Maré, e principalmente nossa intenção com a inteligência artificial, é nesse sentido do segundo modelo, da educação situada. De acompanhar o cliente, ver o que é o dia a dia dele, ver as contas dele, (...) entender que tem juros mais altos que o da conta de luz, mas, se ele não pagar essa conta, vão cortar a luz. Faz sentido você pagar um pouco mais de juros e não perder a sua luz, sabe? (João, comunicação pessoal, 06 de junho de 2018).

No período de observação, notou-se que os funcionários do banco têm como tarefa ensinar os clientes a usar o aplicativo e a entender quais contas deveriam pagar em cada data, como organizar sua vida financeira, quais alternativas eles têm. Os conceitos de educação financeira passados são simples, levando em consideração o grau de compreensão do cliente. Esse modelo também foi mencionado por funcionários, pelo CEO e por clientes.

Alexander Albuquerque, na entrevista, explicou que o motivo de não oferecer investimentos e, principalmente, crédito, é que ele acredita que o Banco Maré precisa, primeiro, oferecer educação financeira para os clientes:

Muitas empresas de crédito nos procuram para oferecer crédito. E acho que existe um devaneio nisso, que muitas pessoas querem oferecer crédito para baixa renda, mas o que a gente aprendeu na Maré é que essas pessoas não são preparadas para isso. Elas pegam crédito e não sabem bem por que querem crédito. Querem para consumir algo. Querem se sentir inseridas, né? Então eu acho que você ensinar a pessoa a como gerir melhor suas finanças é uma questão prioritária antes de você oferecer um crédito. Deve ser muito mais assertivo se você priorizar a educação financeira. (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

A inteligência artificial em desenvolvimento vai buscar oferecer assessoria personalizada continuada, instruindo de forma intuitiva quais contas pagar, em que ordem, e por que deveria ser feito dessa forma. A intenção é educar o cliente sobre a sua situação financeira, levando em consideração o seu contexto. “E eu não digo que é [apenas] educação financeira, é um consultor financeiro, né, é um gestor onde ele te orienta as melhores práticas, na verdade”. (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

O Banco Maré também oferece intervenção pessoal (Calcagno & Monticone, 2014) para os clientes via seus funcionários – iniciativa que pretende expandir com a inteligência artificial – e atua contra algumas das características psicológicas negativas (de Meza et al., 2008), como procrastinação e contabilidade mental, outras evidências que enquadram o banco no modelo situado.

5.7 Características Psicológicas Negativas

De Meza et al. (2008) identificaram cinco características psicológicas que afetavam negativamente a capacidade de poupança e investimentos por parte do investidor, mesmo daquele que detinha informações suficientes para ser considerado educado financeiramente (pelo modelo autônomo). Bay et al. (2012) definem que o combate a estas características psicológicas negativas é parte essencial do modelo situado de educação financeira.

Procrastinação: se refere ao emprego de taxas de desconto elevadas para o curto prazo e taxas de desconto baixas para longo prazo; é a característica identificada por de Meza et al. (2008) que o Banco Maré combate com maior firmeza. A maior parte dos conhecimentos de educação financeira passados pelo banco giram em torno do combate à procrastinação. Ficou muito claro, com base na observação *in loco* e nas conversas e entrevistas com clientes do banco, que um traço marcante do morador da Maré é a busca por status, levando a um consumo acima do poder de compra, a parcelamentos, financiamentos e inadimplência. Tanto o CEO quanto os dois funcionários entrevistados, João e Maria, deixaram claro que o motivo de o Banco Maré não oferecer crédito aos clientes é que a consequência seria o uso para atender a um desejo de consumo imediato, acarretando custos futuros além do planejado. O cliente Antônio explicou como o Banco Maré agiu contra a procrastinação em seu caso pessoal:

Eu agora não faço mais financiamento, parcelamento, não pago mais juros. Agora eu foco na minha educação. Antes eu comprava muita besteira, só queria gastar, sabe como é morador de comunidade né? Quer mostrar que tem dinheiro. O banco me mostrou que preciso pensar no longo prazo, que eu vou ganhar muito mais. (Antônio, comunicação pessoal, 12 de junho de 2018).

Como o Banco Maré não oferece nem crédito nem investimentos, o combate à procrastinação fica muito concentrado na educação financeira para evitar endividamento em outras praças ou atraso no pagamento de contas e boletos. Também foi evidenciado no estímulo à busca por educação formal de ensino superior para os funcionários moradores da Maré (uma atividade que tem um custo de curto prazo financeiro e de tempo, mas que abre perspectivas futuras a esses funcionários no longo prazo), conforme demonstrou o CEO do banco: “nós temos orgulho de dizer que nós temos 10 pessoas trabalhando para a gente na Maré, moradores da Maré, e dessas 10 pessoas nós colocamos 7 na faculdade”. (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

Aversão a Perdas e Arrependimento: essa característica se refere à preocupação do indivíduo não apenas com o que possui, mas com o que poderia possuir caso tivesse tomado uma decisão distinta no passado; é extremamente ligada a investimentos (de Meza et al., 2008). Como o Banco Maré não oferece esse serviço, é mais difícil observar o combate a ela por parte do banco. Nenhum dos funcionários ou clientes entrevistados mencionou qualquer exemplo de atuação contra aversão a perdas e arrependimento.

Contabilidade Mental: há várias iniciativas de combate à contabilidade mental – a tentativa de organizar as finanças pessoais mentalmente, o que muitas vezes leva a decisões aparentemente irracionais como fazer um investimento a uma taxa de retorno baixa e, ao mesmo tempo, contrair crédito a uma taxa de juros elevada (de Meza et al., 2008) – por parte do Banco Maré, tanto em prática no momento quanto para o futuro. Por exemplo, o CEO do banco exemplificou como o aplicativo atualmente já ajuda no combate à contabilidade mental em seu discurso durante a entrevista:

65% do número de contas atrasadas diminuiu no Maré. Isso se deve pelo uso da plataforma, já que o cliente pode pagar suas contas da sua própria casa, mas também pode se programar. A organização está na palma da mão dele, ele olha o extrato, “eu paguei isso tal dia, isso tal dia, meu dinheiro tá acabando, deixa eu dar uma controlada aqui”. Se esse dinheiro está na mão, vai embora. Então o uso da plataforma trouxe uma educação financeira involuntária, né? Porque ele começa a ter um controle maior do financeiro, pode ver o que de fato está consumindo e o quanto ainda tem, então não quer gastar. Pensa “só tem R\$ 200, então vou dar uma controlada aqui, ainda tem aqui agendado para pagar conta de luz, de água”, então ele consegue se controlar. (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

Segundo Alexander Albuquerque, o desenvolvimento da inteligência artificial aumenta ainda mais as ferramentas de combate à contabilidade mental, pela facilidade de uso mesmo por clientes com baixo nível de educação formal:

A gente quer ensinar às pessoas uma educação financeira, não da forma tradicional como já fazem Banco Central e CVM, mas uma forma intuitiva, onde a pessoa escuta [a inteligência artificial do aplicativo falar] “hoje você tem 3 contas para pagar total de R\$ 364, o seu saldo é de R\$ 200, eu aconselho a pagar a conta de R\$ 180 do cartão de crédito que a taxa de juros de 18% ao mês”. (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

O cliente Antônio, em entrevista, também explicou como o Banco Maré ajuda a combater a contabilidade mental tanto em sua conta pessoa física, como na pessoa jurídica da empresa onde trabalha:

Pelo aplicativo eu consigo ver o que paguei nos últimos meses, estruturar melhor minhas finanças, me ajuda a botar na ponta do lápis. Me ajuda a me planejar. (...) O Banco Maré nos passa informações financeiras, e ajuda a lidar com esse dinheiro. Para dar um exemplo, toda a contabilidade da empresa onde trabalho era feita no papel. A empresa movimenta entre R\$ 1 milhão e R\$ 4 milhões por ano, e era tudo registrado em papel. O Banco Maré desenvolveu com a gente uma solução digital, um aplicativo, que todo mundo conseguisse usar. Estimulou a adoção pelos nossos funcionários, e se esforçou para desenvolver um sistema que todo mundo, do funcionário mais júnior ao meu chefe – que tem 60 anos – conseguisse usar. (Antônio, comunicação pessoal, 12 de junho de 2018).

Outra forma de combate à contabilidade mental foi observada nas visitas ao banco (29 de junho de 2018; 09 de julho de 2018): alguns clientes faziam depósitos em suas contas de todo o salário, mesmo sabendo que não haveria remuneração sobre o dinheiro parado. Quando indagados, responderam que faziam isso para se organizar, pagando todas as contas de casa e analisando em tempo real quais gastos ainda poderiam fazer sem comprometer o orçamento do mês. Por outro lado, o fato de reservas em conta não serem remuneradas pode servir como estímulo para o cliente depositar somente o valor necessário para pagar o boleto em mãos – o que também foi observado com muita frequência nas visitas *in loco*. Essa tendência contraria o combate à contabilidade mental executado pelo banco.

Viés pró-Status Quo: se refere à tendência de manter a primeira decisão, mesmo após descobrir alternativas mais interessantes; nenhum dos entrevistados soube demonstrar um exemplo de combate a esse viés. Por ser, também, ligado fortemente à escolha de investimentos (de Meza et al., 2008), também não houve identificação de combate ao viés na observação *in loco*.

Sobrecarga de Informação: o próprio *modus operandi* do Banco Maré atua contra esse viés, que se caracteriza pela tomada de decisão equivocada mesmo quando o investidor detém todas as informações necessárias, seja por fazer inferências incorretas, focar em dados inapropriados, se distrair com opções demais etc. (de Meza et al., 2008): ao contrário de outras instituições financeiras, que oferecem um excesso de informações aos clientes, o Banco Maré montou sua estrutura em torno da simplicidade. São oferecidos somente serviços essenciais, e os funcionários se preocupam em passar o mínimo de informações complexas e o máximo de ajuda em educação financeira e sempre se disponibilizam para ir além de suas funções em prol do conforto do cliente. Essa forma de atuação pode ser exemplificada pela resposta do cliente Carlos durante a entrevista:

Os bancos sempre querem te dar o máximo de informação possível. Não ensinam nada, só te dão informação. Te mostram várias tabelas, quando não te empurram para o produto que querem vender eles te dão um monte de alternativas, acaba confundindo. O Banco Maré explica aquilo que você realmente precisa saber. (Carlos, comunicação pessoal, 09 de julho de 2018).

Na observação *in loco* (29 de junho de 2018; 09 de julho de 2018), o combate à sobrecarga de informação também ficou evidente. Toda informação essencial – como o processo de abertura de conta, a operação do aplicativo e os motivos para pagar as contas em dia, por exemplo – é apresentada pelo funcionário, mas este não usa nenhuma informação complexa ou elaborada. Todo o diálogo preza pela comunicação direta e simplificada.

Mesmo com a previsão de oferecer a rentabilização da conta corrente no futuro, o plano é oferecer somente uma ou duas alternativas de investimentos, mais uma vez priorizando a simplicidade.

Portanto, foi observado na atuação do Banco Maré o combate a três das cinco características psicológicas negativas: procrastinação, contabilidade mental, e sobrecarga de informação.

5.8 Intervenção pessoal ou assessoria personalizada

A intervenção pessoal por um conselheiro e a assessoria individualizada são outro instrumento de educação financeira situada. Segundo o modelo (Bay et al., 2012), este contato personalizado possibilita ao cliente compreender o seu contexto com maior clareza. Segundo Calcagno e Monticone (2014), este tipo de intervenção é essencial para a evolução patrimonial do investidor.

O Banco Maré frequentemente atua pelo modelo de intervenção pessoal por parte dos funcionários no contato com seus clientes. Como pôde ser verificado nas observações do dia a dia do banco, cada cliente, no processo de abertura de conta, ouve os mesmos conselhos sobre como utilizar o aplicativo, como abrir a conta, e também conselhos básicos de educação financeira, como o que ocorre em caso de atraso no pagamento de contas.

No entanto, a assessoria é altamente padronizada no momento, com um roteiro sendo seguido com todos os clientes. Este roteiro só é desviado por parte do próprio cliente, que muitas vezes surgia com dúvidas sobre outros assuntos que o funcionário então buscava solucionar (observação *in loco*, 29 de junho de 2018; 09 de julho de 2018). O grande movimento em direção à assessoria personalizada será dado no

futuro, caso o Banco Maré consiga levar adiante o projeto de inteligência artificial que Alexander Albuquerque mencionou na entrevista. Com esse projeto, o objetivo é que o cliente tenha, em seu celular, um assistente digital capaz de aprender com as ações do usuário e fazer análises subjetivas sobre, por exemplo, qual boleto deixar atrasar, caso o orçamento não seja suficiente para fechar o mês no positivo.

5.9 Educação financeira x endividamento

Segundo Klapper et al. (2013), a educação financeira é uma poderosa ferramenta para reduzir o endividamento, tanto em nível individual como em nível coletivo, de sociedade. E o CEO do Banco Maré acredita na educação financeira como ferramenta de combate ao endividamento da população. Em diversos momentos da entrevista, ele menciona que o grande medidor de sucesso do Banco Maré é a redução da quantidade de boletos pagos em atraso pelos seus clientes, e, por conseguinte, dos juros e multa dispendidos por eles. Também lembra que a oferta de crédito por parte do Banco Maré, sem educação financeira para os clientes, poderia levar a endividamento:

Muitas empresas de crédito nos procuram para oferecer crédito. E acho que existe um devaneio nisso, que muitas pessoas querem oferecer crédito para baixa renda, mas o que a gente aprendeu na Maré é que essas pessoas não são preparadas para isso. Elas pegam crédito e não sabem bem por que querem crédito. Querem para consumir algo. Querem se sentir inseridas, né? Então eu acho que você ensinar a pessoa a como gerir melhor suas finanças é uma questão prioritária antes de você oferecer um crédito. (...) E isso não é só para usuário comum, o cliente, mas para o comerciante principalmente, porque nessas regiões quando o comerciante não tem uma educação financeira quem sobre não é ele, quem sofre é a família, geralmente a família depende desses negócios, né? (Alexander Albuquerque, comunicação pessoal, 23 de maio de 2018).

O cliente Antônio também mencionou, durante a entrevista, que o Banco Maré o ensinou sobre a importância de controlar seus gastos e não se endividar:

Eles me estimularam a fazer faculdade, eu estava fazendo técnico de administração. Também mudei a forma que eu gastava meu dinheiro. Moro em comunidade, tenho um cargo um pouco melhor, já pensava o que? Vou comprar Lacoste, Nike, iPhone [marcas de grife]... eles me mostraram que não tem necessidade de gastar o dinheiro todo, então comecei a guardar, a investir. (Antônio, comunicação pessoal, 12 de junho de 2018).

Em conversa informal com uma cliente anônima durante a observação *in loco* (29 de junho de 2018), também houve o mesmo posicionamento, de que a educação

financeira ofertada pelo Banco Maré a estimulou a não fazer parcelamentos ou pegar crédito com o objetivo de consumo.

5.10 Instituições financeiras como educadores financeiros

No Brasil, instituições educacionais não cumprem o papel de educadores financeiros, porque este assunto não está nas diretrizes do Ministério da Educação (MEC), nem para o Ensino Médio, nem para o Ensino Superior (Savoia et al., 2007). Com isso, o papel de educador financeiro recai sobre as instituições financeiras, como os bancos comerciais, a CVM e a B3. Wade (2014) sustenta que as instituições têm o dever de combater a desigualdade, pois esta prejudica a democracia e a economia. Por sua vez, Lo Prete (2012) e Japelli e Padula (2013) defendem a educação financeira como ferramenta de geração de riqueza e de redução da desigualdade.

Isso significa que instituições financeiras sociais (Moore et al., 2014; Yunus & Weber, 2007), como o Banco Maré, têm o dever de atuar como fornecedores de educação financeira para indivíduos da base da pirâmide, para que cumpram seu dever social de causar Mudanças Sociais Positivas (Stephan et al., 2016) em seus clientes, atuando de fato como ferramenta de ascensão financeira e redução da desigualdade.

O Banco Maré busca cumprir seu papel: seus clientes chegam até a instituição com poucas noções de educação financeira, e o banco atua como educador financeiro. Isso foi observável tanto no discurso de funcionários quanto na prática, nas entrevistas com clientes e observando o dia-a-dia. Desde o procedimento de abertura de conta, no início do relacionamento, os funcionários do banco se preocupam em passar ensinamentos de educação financeira para seus clientes.

O funcionário João, do setor financeiro do banco, ao explicar por que não oferecer crédito, mostrou o viés educador do Banco Maré com muita clareza:

Nosso app vai reconhecer os padrões de comportamento do cliente, as contas que ele tem que pagar, como que ele tem que se organizar financeiramente, e dar as dicas, dar uma assistência para ele organizar sua vida financeira. E conforme começarmos a validar os clientes e ver que eles têm uma organização financeira melhor, a gente começa a oferecer crédito pra ele, mas não imediatamente, dando primeiro uma educação sobre crédito, explicando o que é o crédito, quais as consequências daquilo, falando “se você não pagar, vai ter que pagar tanto daquilo lá na frente”, dando uma plena ciência do que é aquele acordo que ele tá fazendo. E não essa forma desonesta que é feita [pelos bancos comerciais hoje em dia]. (João, comunicação pessoal, 06 de junho de 2018).

Para consolidar ainda mais o papel de educador financeiro, o Banco Maré buscava, por meio da funcionária Maria, estruturar um ciclo de palestras gratuitas sobre educação financeira e investimentos, dentro do Complexo da Maré, e aberto a todos os moradores, mesmo os sem conta no Banco Maré. Esta ideia estava em pauta nos dois dias de observação *in loco* (29 de junho de 2018; 09 de julho de 2018). Apesar de não ter sido realizada, a iniciativa mostra que o Banco Maré trabalha para se colocar como um polo de educação financeira dentro da Maré.

5.11 Cross-section

De acordo com as seis entrevistas em profundidade e os dois dias de observação do cotidiano do Banco Maré, o caso estudado mostra grande aderência à definição conceitual identificada na literatura: é uma instituição financeira social conforme definida por Yunus e Weber (2007) e Moore et al. (2014), que tem modelo inovador (Stephan et al., 2016), atua como educadora financeira para uma população da base da pirâmide (Prahalad & Hart, 2002), segundo o modelo situado proposto por Bay et al. (2012) e defendido por Budd (2015). A proximidade instituição-cliente, descrita por Bhatt e Tang (2002), se mostra essencial para o sucesso do modelo, sendo apontada como diferencial da instituição tanto frente a outras iniciativas de educação financeira quanto frente a outras instituições financeiras, que não gozam da mesma fidelidade e credibilidade junto aos moradores pelo distanciamento físico.

Três das cinco características psicológicas negativas apontadas por de Meza et al. (2008) são combatidas pelo banco: procrastinação, contabilidade mental e sobrecarga de informação. Outra ferramenta do modelo situado apresentada por Bay et al. (2012) e Calcagno e Monticone (2014), a intervenção pessoal também é praticada pelo banco. Projetos futuros, como a inteligência artificial, também atendem e expandem a aderência ao modelo situado.

Por fim, alguns exemplos identificados – o roteiro de contato seguido pelos funcionários do banco, a queda em 65% dos boletos pagos com atraso, maior consciência de Antônio das consequências de seus financiamentos em busca por *status* – apontam que a educação financeira ofertada pelo Banco Maré pode ter um efeito positivo na redução do endividamento da população, como previsto por Klapper et al. (2013). Caso o modelo de negócios do Banco Maré possibilite lucratividade e ganho de escala, este pode vir a ser um caso de redução da desigualdade através da educação financeira (Lo Prete, 2012) por parte de uma instituição financeira social.

6. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi de investigar a possibilidade de se combater a desigualdade através da bancarização e conseqüentemente da educação financeira para a base da pirâmide, conforme preconizado por Savoia et al. (2007), Klapper et al. (2013), Wade (2014), Lo Prete (2012) e Japelli e Padula (2013). Para atingir esse objetivo, investigou-se a existência de uma instituição financeira social, nos moldes definidos por Yunus e Weber (2007) e Moore et al. (2014), que buscasse inovação social e Mudanças Sociais Positivas (Stephan et al., 2016), para oferecer bancarização para a base da pirâmide brasileira (Prahalad & Hart, 2002), e tivesse como missão o ensino de educação financeira conforme defendido por Bhatt e Tang (2002), Bay et al. (2012), Budd (2015), de Meza et al. (2008), e Calcagno e Monticone (2014).

A Favela da Maré foi escolhida como local do estudo de caso por não possuir nenhum banco, por seus 140 mil habitantes serem predominantemente da base da pirâmide de acordo com as análises do IBGE (2010; 2011; 2017) e da ABEP (2012; 2018), e por ser isolada dos bairros próximos pela violência e pela delimitação por três vias expressas, com travessias sobre passarelas estreitas, distantes entre si e utilizadas pelo crime organizado como pontos de assaltos. O Banco Maré foi escolhido como objeto do estudo de caso por ser a única instituição financeira disposta a equacionar essa limitação de serviços bancários dentro da favela.

O estudo de caso único em análise demonstra que o Banco Maré busca se colocar como uma ferramenta de combate à desigualdade de riqueza no Brasil: a instituição procura criar um modelo de negócios social replicável em larga escala, voltado para a inclusão financeira e a educação financeira situada de uma parcela da população que está à margem tanto do sistema financeiro nacional como dos conhecimentos de educação financeira, principalmente pela sua situação financeira e habitacional.

O Banco Maré é uma empresa social, voltada para a bancarização e a educação financeira da base da pirâmide. Todas as condições necessárias para que a instituição de fato seja essa ferramenta estão satisfeitas, embora a *startup* ainda esteja em fase de implementação e expansão pelo território nacional e, portanto, seu impacto não possa ser mensurado ao longo do tempo.

Uma limitação observada no estudo foi a impossibilidade de se observar se há redução da desigualdade a partir da iniciativa do Banco Maré, por se tratar de um estudo de caso único não-longitudinal. No entanto, por estarem satisfeitas as condições de empresa social, o objeto de estudo poderia ser expandido em larga escala, ou replicado. Inclusive, está nos planos do Banco Maré expandir seu modelo de negócios pelo Brasil, e aumentar sua base de clientes em 1200% até o fim de 2018. Nesse caso, o impacto da bancarização em larga escala possivelmente também produziria educação financeira em larga escala na base da pirâmide, o que, segundo Klapper et al. (2014) e Japelli e Padula (2013), resultaria em criação de riqueza, ou ao menos redução do impacto de uma nova crise financeira, para essa parcela da população, reduzindo assim a desigualdade. Há espaço para pesquisas futuras, visto que um experimento, um estudo de caso longitudinal ou um estudo de múltiplos casos poderiam buscar identificar essa tendência.

Referências

- Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. (2012). *Critério Brasil 2012*. São Paulo.
- Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. (16 de Abril de 2018). *Critério Brasil 2018*. São Paulo.
- Banco do Brasil*. (Acessado em 25 de Junho de 2018). Fonte: Negócios Sociais - Banco do Brasil: <http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais#/>
- Banco Santander*. (Acessado em 25 de Junho de 2018). Fonte: Microcrédito Produtivo Orientado - Santander: <https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Produtos-e-Servicos/Paginas/Microcredito.aspx>
- Bandera, V. (2013). Favelas da Cidade do Rio de Janeiro. *Em Tese*, 10(2), 1-24. doi:10.5007/1806-5023.2013v10n2p1
- Bay, C., Catasús, B., & Johed, G. (2012). Situating Financial Literacy. *Critical Perspectives on Accounting*, 25, 36-45. doi:10.1016/j.cpa.2012.11.01.
- Bhatt, N., & Tang, S.-Y. (2002). Determinants of Repayment in Microcredit: Evidence from Programs in the United States. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(2), 360-376.
- Budd, C. H. (2015). Resilience and Financial Literacy. *CRESSI Working Papers*, 7, 1-11.
- Calcagno, R., & Monticone, C. (2015). Financial Literacy and the Demand for Financial Advice. *Journal of Banking and Finance*, 50, 363-380.
- Costa, F. N. (21 de Março de 2014). *Bancarização nas favelas [Blog]*. Fonte: <https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2014/03/21/bancarizacao-nas-favelas/>
- defesa.gov.br*. (30 de Junho de 2015). Fonte: Ocupação das Forças Armadas no Complexo da Maré acaba hoje: <https://www.defesa.gov.br/noticias/16137-ocupacao-das-forcas-armadas-no-complexo-da-mare-acaba-hoje>
- de Meza, D., Irlenbusch, B., & Reyniers, D. (2008). Financial Capability: A Behavioural Economics Perspective. *Consumer Research*, 69.
- estadao.com.br [Jornal]*. (06 de Dezembro de 2016). Fonte: Notas do Pisa mostram abismo entre redes de ensino pública e privada: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,notas-do-pisa-mostram-abismo-entre-redes-de-ensino-publica-e-privada-no-pais,10000092760>
- Fonseca, W. L., Fonseca, W. J., Oliveira, A. M., Vogado, G. M., Sousa, G. G., Sousa, T. O., . . . Luz, C. S. (2015). Causas e Consequências do Êxodo Rural no Nordeste Brasileiro. *Nucleus*, 12(1), 233-240. doi:10.3738/1982.2278.1422
- g1.globo.com [Jornal]*. (08 de Maio de 2013). Fonte: 39,5% dos brasileiros não possuem conta em banco, diz pesquisa: <http://g1.globo.com/economia/seu->

dinheiro/noticia/2013/05/395-dos-brasileiros-nao-possuem-conta-em-banco-diz-pesquisa.html

g1.globo.com [Jornal]. (31 de Outubro de 2013). Fonte: 53% dos moradores de favela são bancarizados, diz pesquisa: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/10/53-dos-moradores-de-favela-tem-conta-em-banco-diz-data-popular.html>

g1.globo.com [Jornal]. (06 de Dezembro de 2016). Fonte: Brasil cai em ranking mundial de educação em ciências, leitura e matemática: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/brasil-cai-em-ranking-mundial-de-educacao-em-ciencias-leitura-e-matematica.ghtml>

g1.globo.com [Jornal]. (27 de Setembro de 2017). Fonte: Governo regulamenta programa de microcrédito para empreendedores com renda anual até R\$ 200 mil: <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/governo-regulamenta-programa-de-microcredito-para-empresendedores-com-renda-ate-r-200-mil.ghtml>

g1.globo.com [Jornal]. (07 de Maio de 2018). Fonte: Maior favela de SP terá banco e moedas próprios - mas como isso pode mudar a vida dos moradores?: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/major-favela-de-sp-tera-banco-e-moedas-proprios-mas-como-isso-pode-mudar-a-vida-de-moradores.ghtml>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo Demográfico 2010*. Rio de Janeiro.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (21 de Dezembro de 2011). *Censo Demográfico 2010 - Aglomerados subnormais, primeiros resultados*. Rio de Janeiro.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *PNAD Contínua 2017*. Rio de Janeiro.

Instituto Data Popular. (2013). *Bancarização nas Favelas Brasileiras*. São Paulo.

Japelli, T., & Padula, M. (2013). Investment in Financial Literacy and Saving Decisions. *Journal of Banking & Finance*, 37, 2779-2792.

Klapper, L., Lusardi, A., & Panos, G. A. (2013). Financial Literacy and its Consequences: Evidence from Russia during the Financial Crisis. *Journal of Banking & Finance*, 37, 3904-3923.

Lo Prete, A. (2013). Economic Literacy, Inequality, and Financial Development. *Economic Letters*, 118, 74-76. doi:10.1016/j.econlet.2012.09.029

Ministério do Desenvolvimento Social. (Acessado em 25 de Junho de 2018). Fonte: Microcrédito Produtivo: <http://mds.gov.br/assuntos/brasil-sem-miseria/inclusao-produtiva-urbana-1/empreendedor/microcredito-produtivo/microcredito>

Moore, M.-L., Westley, F. R., & Nicholls, A. (2012). The Social Finance and Social Innovation Nexus. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 115-132. doi:10.1080/19420676.2012.725824

- oglobo.globo.com [Jornal]*. (24 de Maio de 2017). Fonte: Violência: O Complexo da Maré em 5 gráficos: <https://blogs.oglobo.globo.com/na-base-dos-dados/post/violencia-o-complexo-da-mare-em-5-graficos.html>
- oglobo.globo.com [Jornal]*. (13 de Maio de 2018). Fonte: Mães aprendem a sair do vermelho pelo celular: <https://oglobo.globo.com/economia/maes-aprendem-sair-do-vermelho-pelo-celular-22678340>
- Prahalad, C. K., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *strategy+business*, 26.
- Rangan, V. K., & Lee, K. (2016). Grameen Danone Foods Ltd., a Social Business. *Harvard Business School*.
- Savoia, J. R., Saito, A. T., & Santana, F. d. (2007). Paradigmas da Educação Financeira no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 41(6), 1121-1141.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes. *Journal of Management*, 42(5), 1250-1281. doi:10.1177/0149206316633268
- Wade, R. H. (2014). The Piketty Phenomenon and the Future of Inequality. *Real-World Economics Review*, 69.
- Yin, R. K. (2010). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). (A. Thorell, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Yunus, M., & Weber, K. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: PublicAffairs.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325. doi:10.1016/j.lrp.2009.12.005

Apêndice A – Protocolo de Entrevista com o Gestor

- 1) Agradecer pela oportunidade, pegar nome completo e posição na instituição, pedir confirmação de autorização de gravação.
- 2) História do entrevistado: explorar idade, formação, experiências anteriores, ambição, metas...
- 3) História do Banco Maré: explorar por que começou, por que na Maré, em que parte da Maré começou, quando começou, quem são os sócios, parceiros, patrocínios.
- 4) Definição do Banco Maré: explorar quantos clientes, quais serviços, como funciona, quantos funcionários, quantos comércios parceiros, em que pontos atua, atua (ou pretende atuar) fora da Maré, planos para o futuro (2, 5, 10 anos).
- 5) Banco Maré é uma empresa social? Qual o cliente alvo do Banco Maré? Que indicadores são observados? Qual a visão da empresa sobre lucro?
- 6) Outros exemplos inspiradores de empresas de inovação social ou finanças sociais?
- 7) Qual a importância de educação financeira?
- 8) Qual a definição de educação financeira? Explorar modelo autônomo x situado.
- 9) Que iniciativas de educação financeira são empregadas no Banco Maré? Se encaixam melhor em que modelo, ou nos dois? Perspectivas de ampliar?
- 10) Explorar alterações nas características psicológicas negativas: procrastinação, aversão a perda e arrependimento, contabilidade mental, viés pró-status quo, sobrecarga de informação.
- 11) Investigar a importância da proximidade com o cliente para o sucesso do Banco Maré.
- 12) Existe intervenção pessoal/assessoria?
- 13) É possível o Banco Maré expandir os negócios para outros lugares e manter o modelo de negócios?
- 14) Expandir e explorar outros pontos, imprevistos, que tenham sido levantados sobre educação financeira, inovação social, finanças sociais...
- 15) Agradecer pelo tempo oferecido, pedir indicação de associados e clientes que possam ser entrevistados e pedir ajuda para executar pesquisa de campo.

Apêndice B – Protocolo de Entrevista com Funcionários

- 1) Agradecer pela oportunidade, pegar nome completo e posição na instituição, pedir confirmação de autorização de gravação.
- 2) História do entrevistado: explorar idade, formação, experiências anteriores, ambição, metas...
- 3) História no Banco Maré: explorar quando entrou, por que trabalha no Banco Maré, quantas pessoas lidera...
- 4) Definição do Banco Maré: o que vê como diferencial frente a outros bancos, como trabalha, o que oferece aos clientes.
- 5) Banco Maré é uma empresa social? Qual o cliente alvo do Banco Maré? É da base da pirâmide?
- 6) Outros exemplos inspiradores de empresas de inovação social ou finanças sociais?
- 7) Qual a importância de educação financeira?
- 8) Qual a definição de educação financeira? Explorar modelo autônomo x situado.
- 9) Que iniciativas de educação financeira são empregadas no Banco Maré? Se encaixam melhor em que modelo, ou nos dois? Perspectivas de ampliar?
- 10) Explorar alterações nas características psicológicas negativas: procrastinação, aversão a perda e arrependimento, contabilidade mental, viés pró-status quo, sobrecarga de informação.
- 11) Investigar a importância da proximidade com o cliente para o sucesso do Banco Maré.
- 12) Existe intervenção pessoal/assessoria?
- 13) É possível o Banco Maré expandir os negócios para outros lugares e manter o modelo de negócios?
- 14) Expandir e explorar outros pontos, imprevistos, que tenham sido levantados sobre educação financeira, inovação social, finanças sociais...
- 15) Agradecer pelo tempo oferecido, pedir indicação de associados e clientes que possam ser entrevistados e pedir ajuda para executar pesquisa de campo. Lembrar que o nome e qualquer característica identificadora podem ser omitidos do trabalho final.

Apêndice C – Protocolo de Entrevista com Clientes

- 1) Agradecer pela oportunidade, pegar nome completo e relacionamento com o Banco Maré, pedir confirmação de autorização de gravação.
- 2) História do entrevistado: explorar idade, formação, profissão, experiências com outros bancos, conhecimento de educação financeira...
- 3) História no Banco Maré: explorar quando virou cliente, por que virou cliente, como é o relacionamento com o banco e com os funcionários. Em caso de conta em outro banco, explorar diferenças entre os bancos.
- 4) O cliente é da base da pirâmide? O Banco Maré é uma empresa social? Em que o Banco Maré mudou a vida do cliente?
- 5) Tem importância o fato de o Banco Maré estar dentro da Maré? A proximidade banco-cliente, se existente, diminui o risco de inadimplência? Por que?
- 6) O que o Banco Maré deveria oferecer e não oferece? Explorar crédito e investimentos.
- 7) Qual a importância de educação financeira?
- 8) Qual a definição de educação financeira? Explorar modelo autônomo x situado.
- 9) Que iniciativas de educação financeira o Banco Maré utilizou com o cliente?
- 10) Explorar alterações nas características psicológicas negativas: procrastinação, aversão a perda e arrependimento, contabilidade mental, viés pró-status quo, sobrecarga de informação.
- 11) Existe intervenção pessoal/assessoria?
- 12) É possível o Banco Maré expandir os negócios para outros lugares e manter o modelo de negócios?
- 13) Expandir e explorar outros pontos, imprevistos, que tenham sido levantados sobre educação financeira, inovação social, finanças sociais...
- 14) Agradecer pelo tempo oferecido, lembrar que o nome e qualquer característica identificadora do cliente serão omitidos do trabalho final.

Apêndice D – Protocolo de Observação in Loco

- Entender como funciona o procedimento de abertura de conta
- Assistir ao ensino do uso do aplicativo e dos serviços oferecidos pelo banco
- Observar iniciativas de educação financeira no tratamento aos clientes
- Observar se existe intervenção pessoal/assessoria no trato com o cliente
- Identificar padrões que impliquem no modelo autônomo ou no modelo situado
- Identificar padrões que indiquem combate às características psicológicas negativas: procrastinação, aversão a perda e arrependimento, contabilidade mental, viés pró-status quo, sobrecarga de informação.
- Buscar atrair clientes para uma entrevista sob o protocolo de entrevista com clientes (Apêndice C)