



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

**Criação de plano de negócio para recapitalização de uma organização do terceiro setor: um estudo em uma associação comunitária de crédito localizada em João Monlevade - MG**

*Creation of a business plan for recapitalization of a third sector organization: a study in a community credit association located in João Monlevade - MG*

Nathália Regina Silva Vieira  
Williane Cristina Ribeiro  
Matheus de Araujo Butinholi  
Carla Danielle Araújo Costa

**RESUMO**

Neste artigo, será apresentado um plano de negócio para a Associação Comunitária de Crédito de João Monlevade - Banco Popular do Pequeno Empreendedor de João Monlevade (BANPOPE), localizada na cidade de João Monlevade - MG. O banco é uma organização do Terceiro Setor e trabalha a partir dos princípios da Economia Solidária. Atualmente, ele passa por uma crise econômica e neste sentido foi elaborado um plano de negócio com finalidade de buscar potenciais doadores para que seja possível recapitalizar o banco.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Economia Solidária. Finanças Solidárias. Banco Popular. Plano de Negócio.

**ABSTRACT**

*In this article, a business plan will be presented for the João Monlevade Community Credit Association – Popular Bank of the Small Entrepreneur of João Monlevade (BANPOPE), located at João Monlevade city - MG. The bank is an organization of the third sector and run based on the principles of solidary economy. Currently, it undergoes an economic crisis and thus a business plan was elaborated for the purpose of look for potential donors so that it is possible to recapitalize the bank.*

**Keywords:** Third Sector. Solidarity Finance. Business Plan. Popular Bank. Solidarity Economy.



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

### **INTRODUÇÃO**

O Terceiro Setor tem sido uma alternativa geradora de emprego à população marginalizada na sociedade. As organizações do terceiro setor passam por constante expansão e de acordo com Landim e Beres (1999), estima-se que existam 250 mil organizações desse segmento no Brasil, e essas movimentam valores que correspondem a 1,5% do PIB brasileiro. No futuro, é esperado que essas organizações movimentem em torno de 5% do PIB nacional.

Segundo dados do IBGE, o número de organizações desse setor já atingia a marca de mais de 290 mil ONGs em 2010, entre associações de caridade, organizações da sociedade civil, institutos e fundações filantrópicas (IBGE, 2010).

Nesta perspectiva, foi inaugurado em abril do ano 2000 no município de João Monlevade, Minas Gerais, a Associação Comunitária de Crédito de João Monlevade - Banco Popular do Pequeno Empreendedor de João Monlevade (BANPOPE). O banco atua no sentido de conceder créditos a empresas de micro e pequeno porte, formais e informais, cujos empreendedores em sua grande maioria têm baixo poder aquisitivo.

O BANPOPE é uma entidade do Terceiro Setor que tem por objetivo fomentar a economia local e contribuir para o desenvolvimento dos pequenos negócios na microrregião do médio Piracicaba, através do crédito orientado, oferecendo produtos e serviços adequados que possibilitem a geração de emprego e renda, além de assegurar a sustentabilidade da instituição.

O banco sempre atuou por meio de uma política não assistencialista e não paternalista, praticando taxas que garantam sua auto sustentabilidade e a realização de seus objetivos, que são: mobilizar recursos financeiros para investir em atividades econômicas da região; capacitar os pequenos e micros empreendedores para que suas atividades econômicas se desenvolvam e se consolidem; e gerar empregos/ocupações e melhorar a qualidade de vida das famílias que atuam neste segmento de mercado.

No período de 2000 a 2006 o banco obteve doações de parceiros que conheceram e acreditaram no projeto. Alguns parceiros que contribuíram para a capitalização do banco foram: a Prefeitura Municipal de João Monlevade, a



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de João Monlevade e o BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Através destes recursos o banco conseguiu se manter até a presente data.

Porém, com o passar dos anos a receita foi caindo, devido ao custo operacional fixo com funcionários, despesas com manutenção, serviços, aluguel entre outros. E desde 2012 o banco trabalha com uma despesa maior que a receita, e a cada ano a situação tem ficado mais crítica. Um grande agravante para o problema é a ampla inadimplência dos clientes.

Na confiança da importância do banco e na crença de que é possível recuperá-lo, identificou-se a necessidade da elaboração de um plano de negócio com o intuito de buscar potenciais financiadores e doadores para que ele possa ser recapitalizado. A recapitalização é uma atividade muito importante, pois, só a partir dela será possível a manutenção do banco como uma alternativa para o desenvolvimento e fortalecimento da economia local. Uma vez que com a quantia em caixa, o BANPOPE conseguirá se auto sustentar apenas pelos próximos 6 meses.

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **Terceiro setor**

Para França Filho (2002) o termo terceiro setor, é herdeiro de uma tradição anglo-saxônica, particularmente impregnada pelo conceito de filantropia. Essa abordagem caracteriza o terceiro setor ao ambiente das organizações sem fins lucrativos.

As organizações do Terceiro Setor caracterizam-se por serem de natureza privada – sem se constituírem como empresas que visam ao lucro -, atuando em benefício público – sem serem órgãos do governo. Em geral, são organizações pequenas, mas muitas vezes atuam ultrapassando fronteiras (CARVALHO et al., 2005, p. 21).

Segundo Mckinsey & Company (2001), “As organizações surgidas no bojo da resistência política tiveram um papel fundamental nos rumos da sociedade brasileira e na conformação do terceiro setor”. Elas disseminaram a noção de cidadania e



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

pressionaram para o amplo desenvolvimento da noção cidadã. E também foram consideradas fator-chave para entrada de recursos de fundações internacionais no país.

A expansão das organizações desse setor pode ser explicada devido ao engajamento crescente do setor privado em questões sociais. Mas com o tempo e a obtenção de experiência e contato com a realidade social brasileira, as empresas passaram a criar suas próprias fundações sem deixar de lado a atuação nas parcerias. Essas parcerias contribuíram de forma significativa para o crescimento e desenvolvimento das organizações da sociedade civil. Dessa forma, a crescente proximidade com o setor privado contribuiu para que algumas organizações sem fins lucrativos buscassem profissionalizar mais rapidamente seus quadros de pessoal e atingir a excelência administrativa (MCKINSEY & COMPANY, 2001).

Para Fisher e Falconer (1998) o terceiro setor é avaliado com perspectiva otimista por analistas da crise do Estado que tendem a identificar nas organizações sem fins lucrativos, a via capaz de eliminar a incapacidade da burocracia estatal e assegurar a eficácia dos serviços públicos.

Algumas dessas organizações que compõe o terceiro setor trabalham a partir dos pilares da Economia Solidária. Esse novo tipo de economia tem se mostrado como uma alternativa para o atual sistema econômico, onde, através de um conjunto de experiências coletivas torna-se possível não só a geração de renda, mas também a reinserção de trabalhadores no mercado. Essa reinserção proporciona melhorias das condições daqueles grupos que se encontravam em situação menos favorecida.

### **Economia Solidária**

A Economia Solidária é uma forma inovadora de organização do trabalho, onde a produção é baseada na associação de pessoas. O trabalho nesses princípios não explora seus trabalhadores, além de não destruir a natureza. Visa a cooperação, solidariedade e igualdade entre os trabalhadores.

A economia solidária parte de valores distintos aos valores predominantes na economia capitalista, destacam-se: autonomia, democracia, fraternidade, igualdade e solidariedade (EID, 2004, p. 278).



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

Segundo Alves et al. (2017) "a economia solidária é uma oportunidade de geração de ocupação e renda, priorizando as potencialidades e valorizando o ser humano".

Segundo Sousa et al. (2017) "a economia solidária é uma resposta a favor da inclusão social, assim como é uma alternativa inovadora de geração de trabalho e renda". A partir desse novo modelo econômico que vem se perpetuando diante do cenário atual, grupos que se encontravam marginalizados agora possuem a possibilidade de reinserção no mercado. Sendo que essa reinserção possibilita o alcance de melhores condições de vida.

Para Singer (2002), a principal diferença entre a economia capitalista e a economia solidária está relacionada na forma pela qual a organização é conduzida. Enquanto a economia capitalista apresenta uma administração realizada de forma hierarquizada, na economia solidária trabalha-se a partir do conceito de autogestão. Diante disso, a autogestão é uma forma de organização onde todos os envolvidos no processo possuem voz ativa, o que possibilita a prática de uma economia democrática.

Segundo dados do SENAES, que é a Secretaria Nacional de Economia Solidária, são milhares as iniciativas econômicas que trabalham a partir dos pilares da economia solidária. São algumas delas: associações e grupos de produtores; cooperativas de agricultura familiar e de coleta de materiais recicláveis; empresas recuperadas pelos trabalhadores; bancos comunitários e cooperativas de crédito (SENAES, 2015).

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e o Governo Federal consideram que os bancos comunitários, as cooperativas de crédito e os fundos solidários compõem o campo das Finanças Solidárias no Brasil.

### **Finanças Solidárias**

Singer (2009) dividiu o atual sistema financeiro em três partes: a primeira se refere à parte capitalista, formada por intermediários financeiros, como os bancos, companhias de seguro, corretoras, etc. Esses têm por objetivo fundamental o lucro, mais precisamente o maior retorno sobre o capital investido. A segunda parte se refere às estatais, composta por bancos federais e estaduais, que não deveriam



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

visar lucro, e sim a prestação de serviços ao público. E por último, a terceira parte se refere a uma grande variedade de intermediários financeiros, que poderia ser chamada de social ou solidária, composta por bancos e outros intermediários financeiros privados que não visam lucro, mas o atendimento das necessidades de comunidades excluídas do acesso aos serviços das outras duas partes.

Silva Júnior, Gonçalves e Calou (2007) definiram os bancos comunitários, como um projeto de finanças solidárias em apoio a economia popular de municípios com baixo IDH, tendo por base os princípios da Economia Solidária. Este banco oferece a população excluída quatro serviços: fundo de crédito solidário, moeda social circulante local, feiras de produtores locais e capacitação em Economia Solidária.

As finanças solidárias se constituem de captação de depósitos, poupança e concessão de empréstimos. Esta prática é realizada pelas cooperativas de crédito, bancos comunitários e por concedentes informais envolvendo fundos rotativos e consórcios populares de poupança (SINGER, 2009).

Instituições de finanças solidárias têm que ter viabilidade econômica, ou não são sustentáveis. Mas viabilidade econômica nas finanças solidárias é que os empréstimos sejam pagos e os juros cubram os empréstimos não pagos. Ou seja, elas têm que ser viáveis economicamente, mas seu objetivo final é gerar resultados sociais positivos, sendo os resultados econômicos um meio de gerar resultados sociais (MORAIS et al., 2010, p.334).

França Filho (2007) considerou que os bancos comunitários são experiências de economia solidária, e, portanto, nos convida a experimentação de outro tipo de economia, essa de fato a favor do bem estar humano e social.

Neste contexto, existem também os bancos populares. Segundo Toscano (2004), o ainda incipiente segmento dos bancos populares, sem marco legal próprio, se destina a prover crédito ao setor excluído do SFN (Sistema Financeiro Nacional) que se constitui de aproximadamente 70% da população. Notadamente o crédito destinado às atividades produtivas é formado por Organizações Não Governamentais (ONG's).

Toscano (2004) ainda destacou os problemas que dificultam a expansão dos bancos populares. Citou o fato de não estarem articulados; a proporção de suas operações, geralmente restrita à administração de uma pequena cartela de clientes e o fato dos bancos populares não poder fazer mais que repassar recursos



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

conseguidos por empréstimos ou doações. Na maioria dos casos, não prestam outros serviços financeiros, como crédito ao consumidor, captação de recursos junto ao público, financiamento de pequenas utilidades domésticas e/ou pessoais etc. Por último destacou que a ausência de um marco regulatório específico para os bancos populares representa um enorme obstáculo à sustentabilidade dessas instituições.

### **Plano de negócio**

Segundo Santos (2007) o plano de negócio pode ser definido como: “resumo escrito da maneira como o empreendedor pretende atingir suas metas e administrar os recursos necessários para que obtenha o sucesso desejado, transformando-o em um plano de sucesso”.

O Plano de Negócios é um meio de manter a estratégia empresarial da empresa em dia, pronta para alterações administradas. Para tanto, deve-se realizar periodicamente a adequação da estrutura organizacional à realidade do mercado em que a empresa atua, para evitar o aparecimento de fatores que possam comprometer a sobrevivência do negócio (ANTONIK, 2004, p.37).

Mckinsey & Company (2001) destacaram que durante o processo de elaboração do plano de negócio será possível perceber obstáculos que antes não eram identificados, tornando-se o plano de negócio uma ferramenta importante para superar problemas e contribuindo consideravelmente para aumentar as chances de sucesso de um empreendimento.

Conforme Pereira (1995), um plano de negócios possui três funções principais. A primeira delas é de avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. A segunda é avaliar retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor poderá comparar o “previsto” com o “realizado”. E por último, o plano de negócio tende facilitar, ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros quando o capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Para Longhini e Sachuk (2000) o principal objetivo do plano de negócio é direcionar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

de iniciar o seu empreendimento. E também permitir avaliar a viabilidade da implantação da sua ideia de empresa, de forma a possibilitar antecipar prováveis causas de insucesso, que em muitos casos só seriam encontradas após o início do funcionamento da empresa.

Mckinsey & Company (2001) estabelece que um plano de negócio social pode funcionar como: uma ferramenta para captação de recursos; estruturação de uma nova linha de atuação; planejamento de atividade geradora de recursos e autoanálise da organização e orientação estratégica para o futuro. Dessa forma, propôs uma estrutura do plano de negócio para organizações do terceiro setor conforme a seguir: Sumário executivo, Organização, Produto/serviço, Mercado, Marketing, Equipe gerencial, Planejamento financeiro, Riscos e oportunidades e Plano de implementação.

### **METODOLOGIA**

A fim de construir um plano de negócio para o banco foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto, o que possibilitou identificar formas e técnicas necessárias para a construção.

A construção foi realizada em conjunto com o BANPOPE, o qual nos forneceu todas as informações necessárias. Foram feitas visitas regulares semanais ao banco pelos autores do artigo e através dessas visitas foi possível levantar todos os dados necessários para a elaboração do plano de negócio e também se obteve contato direto com as dificuldades e limitações do banco. Os dados foram dispostos em planilhas e quadros, para facilitar o entendimento e análises.

Diante disso, segundo Fonseca (2002) a presente pesquisa pode ser classificada com uma pesquisa-ação, pois existe uma participação dos autores na tentativa de buscar uma melhoria para o banco a partir da realidade observada, através da compreensão, conhecimento e compromisso com problema envolvido na pesquisa.

### **ANÁLISE**



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

O plano de negócios do banco foi criado como forma de identificar seus principais problemas e auxiliar em sua reestruturação. No entanto de acordo com as dificuldades presentes que comprometem a continuidade das atividades do banco no curto e longo prazo, o principal objetivo deste plano será buscar fontes de renda ou doações para a sua recapitalização.

Este plano foi desenvolvido através da metodologia proposta por Mckinsey & Company (2001) aplicável às organizações do terceiro setor. Entretanto a demonstração é apresentada de forma sucinta, se relacionado ao material completo, já que por se tratar de um banco, existem algumas restrições e confidencialidades a serem seguidas.

### **Sumário Executivo**

Os bancos populares têm como a principal função movimentar a economia nos setores de baixa renda. A exemplo disso, podemos citar na mesma linha o Instituto Banco Palmas que é um banco comunitário que tem uma vertente parecida com um banco popular, essa entidade atua atualmente com 103 bancos comunitários nas regiões centro-oeste, nordeste, norte e sudeste do Brasil, e é responsável por desenvolver a economia de várias cidades.

A visão do BANPOPE é ser um instrumento de desenvolvimento social e econômico junto aos pequenos negócios na microrregião do Médio Piracicaba. A partir disso, o banco tem propósitos a médio e longo prazo de desenvolver a economia da microrregião, possibilitando uma alavancagem dos índices econômicos. Inicialmente o banco contou com a parceria de algumas instituições como a Associação de Assistência Belgo Mineira, a prefeitura da cidade, o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) que foram essenciais para a iniciação dos trabalhos. Atualmente o banco não conta com parceiros, e por isso e por problemas de inadimplência dos clientes, o banco passa por uma crise financeira, a partir disso, é necessária uma mobilização para captação de recursos.

No ano de 2016 as despesas do banco ficaram em torno de R\$48.000,00, ou seja, o banco precisava ter uma renda mensal de no mínimo R\$4.000,00 para que não houvesse prejuízo. Em vista disso, o banco busca meios de capitalização com o



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

objetivo de continuar exercendo a sua função de movimentar a economia da microrregião do médio Piracicaba.

### **Organização**

O BANPOPE visa oferecer acesso facilitado à concessão de crédito se comparado aos outros bancos maiores brasileiros. A partir disso, o banco consegue atender a um público que possivelmente não conseguiria solicitar crédito nas outras instituições financeiras.

O banco, em abril de 2017 fez dezessete anos de existência. Nesses anos de atuação o mesmo realizou um grande impacto social nessa área, pois ele oferece uma condição para que o empreendedor tenha uma oportunidade inicial de gerar renda, fazendo com que haja um desenvolvimento econômico na região.

### **Serviço**

O serviço oferecido pelo BANPOPE é o crédito orientado. Na maioria das vezes esse crédito é utilizado para que o empreendedor possa dar início ou reestruturar o seu negócio. O perfil de clientes do banco são pessoas de ambos os sexos e todas as idades, desde que tenham completado a maioridade, e geralmente possuem baixo poder aquisitivo. O grande diferencial desse método utilizado pelo BANPOPE é a disponibilidade facilitada de obtenção de crédito e as baixas taxas de juros, se comparadas aos bancos tradicionais.

O primeiro passo para obtenção do empréstimo é a realização do cadastro do possível cliente. Para isso, o interessado deve direcionar-se às instalações da organização, portando os documentos necessários. A partir do cadastro feito, a solicitação é encaminhada ao Conselho de Concessão de Crédito onde será analisada a partir da metodologia de concessão de crédito utilizada pelo banco.

Os clientes do banco integram variados segmentos organizacionais, mas em geral, agrupam-se em prestação de serviços básicos para os municípios da região, como por exemplo, Salão Pais & Filhos, em que a empreendedora trabalha como manicure e resolveu expandir seu negócio criando uma área para tratamento estético, em vista disso, ela realizou uma concessão de crédito no banco para



## **XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil**

investir em novos equipamentos. Atualmente, devido aos problemas financeiros o banco não tem a capacidade de atender a um grande número de pessoas.

A partir de análises realizadas pelos membros da organização, pôde-se perceber que o banco possui grande potencial. Porém, esse potencial tem sido comprometido pela falta de capital. A organização consegue contribuir com a região onde está inserida, a partir do serviço prestado. Em números, o banco conta com uma carteira de aproximadamente 450 clientes, onde destes são apenas 23 ativos atualmente. A recapitalização, objetivo deste documento, proporcionaria uma ampliação da atuação da organização, que poderia contribuir com um número maior de empreendedores.

### **Mercado**

A economia de João Monlevade tem como base principal as atividades de mineração, comércio e siderurgia. Contudo, todas estas atividades ainda não garantem emprego e renda para toda a população. A partir disso, surge a necessidade de buscar formas alternativas de obter renda, como por exemplo, abertura de micro e pequenas empresas. Diante desse contexto, o BANPOPE busca auxiliar estes microempreendedores a se desenvolverem.

A procura pela concessão de crédito é um serviço muito utilizado no contexto atual, seja ela em grandes ou pequenas proporções. Em vista disso, o banco presta um serviço considerado pertinente diante do cenário em que está inserido, fato que contribui para a viabilidade da organização em questão. O público-alvo do BANPOPE é constituído por pessoas de média e baixa renda que procuram meios de iniciar ou de proporcionar melhorias para o seu negócio. Desse modo, o banco é responsável por estimular o microempreendedor da região, gerando assim empregos e uma movimentação na economia local. O intuito principal do banco não é fornecer empréstimos com o intuito de aplicações pessoais, como por exemplo, o pagamento de dívidas, mas sim contribuir para a abertura e o investimento no próprio negócio.

Atualmente, devido à crise econômica presente no contexto do país, toda atividade que contribua para o fortalecimento das questões econômicas são muito pertinentes. Isso faz com que o banco seja uma alternativa viável para contribuir com a economia da região em que está localizado.



## XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social Movendo Outras Engrenagens Itajubá-MG, Brasil

### Marketing

O marketing é a distribuição de informação sobre um produto ou um serviço produzido por uma organização. Para o banco não é diferente, ou seja, são necessários canais de comunicação que favoreçam a intermediação dos serviços que o mesmo oferece com outras instituições com intuito de captar recursos. Além disso, após a reestruturação, é preciso também divulgações eficientes que atraiam mais clientes.

Figura 1: Logomarca BANPOPE



Fonte: Construído pelos autores

Para Phillip Kotler (2000), gerentes de marketing precisam tomar inúmeras decisões, desde decisões fundamentais, como que características projetar em um novo produto, quantos profissionais de vendas contratar ou quanto gastar em propaganda, até decisões de menor importância, como o texto e a cor de uma nova embalagem.

Depois de recapitalizar o banco, o marketing pode ser realizado de várias formas, dentre elas por meios eletrônicos, como a internet ou em telões de LED nas cidades, ou então feito por revistas, jornais da cidade, folders ou outdoor. E através de um marketing eficiente, a divulgação do BANPOPE irá atingir um público maior, o que resultará em mais clientes que irão potencializar o serviço prestado pelo banco.

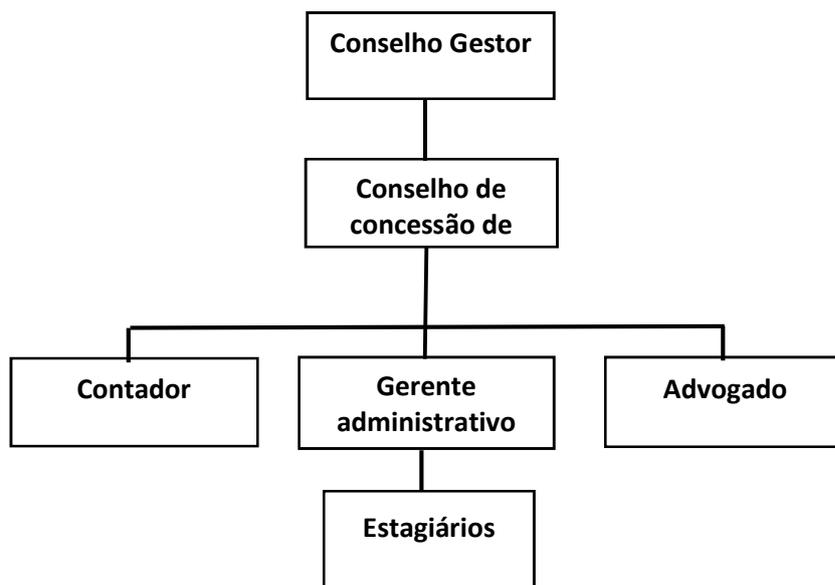
### Equipe gerencial

O sucesso de uma organização do terceiro setor está diretamente ligado à sua equipe de gestão. No entanto vamos descrever os cargos, suas responsabilidades e habilidades necessárias e disponíveis na empresa em estudo.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

**Figura 2: Organograma da organização.**



**Fonte: Elaborado pelos autores**

Descrição de responsabilidade dos cargos, habilidades e conhecimentos necessários e habilidades e conhecimentos disponíveis.

**Conselho Gestor:**

- É um conselho voluntário, composto por membros de diversas entidades representativas da cidade. Compete ao conselho: a participação na elaboração ou atualização do planejamento estratégico do banco, examinar e opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre operações patrimoniais realizadas além de acompanhar os balancetes mensais. O conselho possui um presidente Sr. Marcos, que representa a instituição, judicial e extrajudicialmente.
- É necessário entendimento das diversas atividades da organização, além de comprometimento com a organização.
- No entanto por se tratar de um conselho voluntário, os membros em sua maioria não se dedicam ou se comprometem com as questões do banco. Contudo para suprir algumas necessidades e minimizar as consequências causadas por essa defasagem do conselho, foram criados o conselho de concessão de crédito e o plano de adesão de estagiários.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

Conselho de concessão de crédito:

- Este conselho, também voluntário, é formado por alguns representantes do conselho geral e um universitário de engenharia de produção. Com o objetivo de analisar a viabilidade de conceder o crédito, verificar a veracidade das informações fornecidas, levantar dados do empréstimo, avaliar garantias e emitir parecer técnico para o conselho gestor.
- É necessária a compreensão de finanças, do planejamento do banco e dos possíveis clientes.
- O conselho atende as necessidades e tem auxiliado na tentativa de redução de empréstimos que geram inadimplência.

Gerencia administrativa financeira:

- Atualmente ocupado pela Sra. Marcia, responsável por atendimento direto aos clientes, além de planejar, coordenar e executar as atividades da entidade, administrar as ações financeiras, informando ao conselho sobre as questões que dizem respeito aos assuntos financeiros da entidade.
- É necessária habilidade de desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, entendimento das diversas atividades que compõem as organizações.
- De acordo com as atividades desenvolvidas ocorre uma sobrecarga na gerência, porém, a instituição não possui condições para a contratação de um auxiliar, desta forma foi criado o plano de estágio.

Estagiários: Estudantes universitários do curso de engenharia de produção, voluntários. Auxiliam a gerente em suas atividades e também analisam oportunidades e riscos para o banco, propondo melhorias de curto a longo prazo.

Advogado: Profissional terceirizado tem o papel de auxiliar a gerente nas cobranças e negociações, buscando a recuperação de clientes inadimplentes.

Contador: Profissional terceirizado busca auxiliar a gerente nas questões de finanças, como prestação de contas e imposto de renda.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

## **Planejamento Financeiro**

O objetivo do planejamento financeiro é avaliar se a organização consegue manter-se operante sob o aspecto financeiro. Neste contexto, reuniu-se os dados financeiros do banco dos últimos 3 anos em duas planilhas: balanço patrimonial e demonstrativo de resultados.

Os dados dispostos são uma representação da realidade, gerados a partir da divisão dos dados reais por uma constante como forma de garantir sua confidencialidade.

O primeiro dos demonstrativos é o balanço patrimonial, engloba as atividades de investimento dentro das seguintes classificações: ativos circulantes (bens ou direitos que podem ser convertidos em dinheiro no curto prazo), permanente (recursos aplicados em bens ou direitos de permanência duradoura), passivo (obrigações da organização com terceiros) e patrimônio líquido (os valores recebidos pela empresa, em forma de subscrição ou por ela gerados).

Atualmente as movimentações financeiras do banco são oriundas dos empréstimos e seus respectivos retornos em juros. Ao analisar os dados dispostos na tabela a seguir percebemos que o banco vem reduzindo seus ativos com o tempo, cerca de 52% em apenas 2 anos. A redução pode ser resultado de empréstimos que a organização forneceu, ou de algum déficit que ela vem obtendo ao passar dos anos.

**Tabela 1: Balanço patrimonial do BANPOPE.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ativo Circulante</b>	R\$ 39.250,91	R\$ 23.277,29	R\$ 19.046,10
Disponível em caixa	R\$ 1.278,53	R\$ 1.014,58	R\$ 2.795,38
Aplicações financeiras	R\$ 31.917,20	R\$ 10.458,54	R\$ 9.452,90
Operações de crédito	R\$ 6.020,18	R\$ 11.769,17	R\$ 6.762,82
Material e estoque	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00
<b>Ativo Permanente</b>	R\$ 1.206,78	R\$ 241,36	R\$ 258,16
Moveis e equipamentos	R\$ 136,14	R\$ 136,14	R\$ 136,14



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social**  
**Movendo Outras Engrenagens**  
**Itajubá-MG, Brasil**

Instalações	R\$ 229,44	R\$ 229,44	R\$ 229,44
Maquinas/Aparelhos e Equipamentos	R\$ 336,20	R\$ 336,20	R\$ 336,20
Equipamentos de informática	R\$ 505,00	R\$ 505,00	R\$ 589,00
<b>Total do Ativo</b>	<b>R\$ 40.457,69</b>	<b>R\$ 23.518,64</b>	<b>R\$ 19.304,25</b>

<b>Passivo circulante</b>	R\$ 144,49	R\$ 7,21	R\$ 7,21
Folha de Pagamento	R\$ 7,21	R\$ 7,21	R\$ 7,21
Obrigações por aquisição de bens	R\$ 151,70	R\$ -	R\$ -

<b>Patrimônio Líquido</b>	R\$ 45.359,98	R\$ 24.204,20	R\$ 20.057,01
Reservas de Lucros	R\$ 6.105,87	R\$ 6.105,87	R\$ 6.105,87
Superávit acumulado	R\$ 54.191,97	R\$ 54.191,97	R\$ 54.191,97
Déficit acumulado	R\$ 14.937,85	R\$ 36.093,63	R\$ 40.240,82

<b>Total do passivo + Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 45.504,47</b>	<b>R\$ 24.211,41</b>	<b>R\$ 20.064,22</b>
--	----------------------	----------------------	----------------------

**Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados do BANPOPE.**

Para verificar se o exercício da organização gera superávit ou déficit ao longo do ano, construímos um demonstrativo com suas receitas e despesas como mostra a próxima tabela.

Entretanto nos últimos 3 anos apresentados, a organização obteve despesas maiores que sua receita, gerando um déficit de até R\$17.582,00 no ano de 2015. A partir de então podemos considerar estes resultados do demonstrativo a causa principal da descapitalização do banco.

Em se tratando de uma organização do terceiro setor não necessariamente precisa gerar receitas, porém ela precisa de alguma forma se sustentar, seja através do exercício de suas atividades ou por meio de doações. De acordo com o demonstrativo de resultados, percebemos que o BANPOPE não é auto-sustentável, podendo não conseguir cobrir suas despesas no longo prazo, desta forma surge-se a busca de parceiros que venham contribuir com a capitalização ou redução de seus custos fixos.

**Tabela 2: Demonstrativos de resultado do BANPOPE.**

	2014	2015	2016
<b>Receitas Operacionais</b>			
Renda de operações de	R\$ 2.909,28	R\$ 3.609,05	R\$ 3.811,79



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

créditos						
Receitas de aplicações financeiras	R\$	2.969,09	R\$	2.206,19	R\$	1.116,40
Outras receitas operacionais	R\$	1.062,91	R\$	532,43	R\$	623,14
<b>Total</b>	R\$	6.941,28	R\$	6.347,67	R\$	5.551,33

<b>Despesas Operacionais</b>						
Administrativas	R\$	3.250,33	R\$	6.097,00	R\$	2.942,11
Despesas de pessoal	R\$	6.983,00	R\$	13.711,60	R\$	4.940,71
Despesas de relações públicas	R\$	898,94	R\$	934,89	R\$	20,00
Serviço do sistema financeiro	R\$	164,84	R\$	1.038,36	R\$	469,20
Serviços terceirizados	R\$	952,65	R\$	2.002,03	R\$	1.289,96
Tributárias	R\$	125,85	R\$	145,81	R\$	26,57
<b>Total</b>	R\$	12.375,62	R\$	23.929,68	R\$	9.688,56

**Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados do BANPOPE.**

### **Riscos e Oportunidades:**

Um plano de negócio deve buscar antever todos possíveis acontecimentos em uma organização, para antecipar ações que visem minimizar eventuais riscos, assim como buscar possíveis oportunidades.

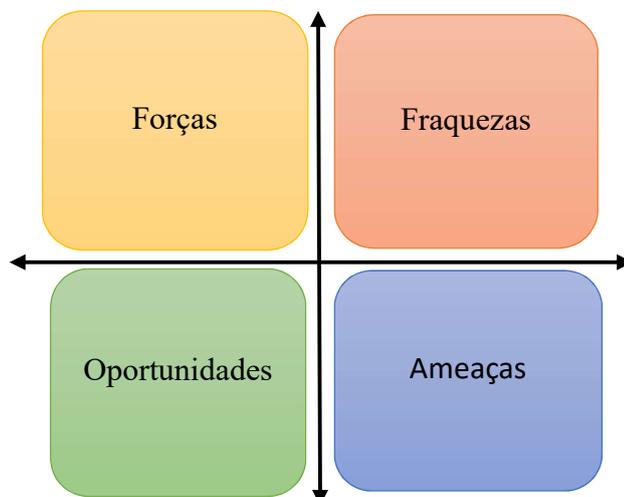
Para identificar os fatores internos da organização que são os pontos fortes e fracos do banco, e os fatores externos que são as oportunidades e ameaças vamos utilizar a matriz SWOT.

Segundo McCreddie (2008), a matriz SWOT é uma ferramenta usada para analisar o ambiente, para posicionar ou verificar a situação estratégica da empresa no ambiente em que ela atua.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

**Figura 3: Matriz SWOT.**



**Fonte: Elaborada pelos autores.**

**Quadro 1: Matriz SWOT do BANPOPE**

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Única entidade do tipo na cidade.</li><li>- Estagiários capacitados.</li><li>- Juros menores</li><li>- Melhores condições de crédito.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Custos fixos maiores que a receita.</li><li>- Recursos financeiros limitados.</li><li>- Poucas doações.</li><li>- Conselho desmotivado.</li></ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>- Busca de Parceiros. (Prefeitura e empresas privadas)</li><li>- Utilizar de legislações de incentivo fiscal para captar parceiros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maior regulamentação governamental.</li><li>- Não conseguir suprir os custos fixos no longo prazo.</li></ul>

**Fonte: Construído pelos autores**

### **Plano de Implementação**

O plano de implementação é o que vai definir as atividades a serem realizadas e o seu prazo de cumprimento, para que alcance o objetivo desejado. Portanto a partir de todo o estudo do plano de negócio para recapitalização do banco vamos listar no quadro abaixo as atividades a serem realizadas em um prazo de 5 meses.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

**Quadro 2: Plano de atividades BANPOPE**

<b>Atividade</b>	<b>Já existente/ Em andamento</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Levantar potenciais financiadores.	X	X				
Desenvolvimento de apresentação.	X					
Marcar reuniões.		X	X			
Início das reuniões.				X		
Negociação de parcerias.				X	X	
Prazo final para fechar parcerias.						X

**Fonte: Construído pelos autores**

## **CONCLUSÃO**

O intuito desse trabalho foi a construção de um plano de negócios para o BANPOPE a fim de recapitalizar a organização. A partir da recapitalização, o banco poderá continuar a exercer seu papel na Microrregião do Médio Piracicaba, fomentando a economia local.

Entretanto, mesmo após a elaboração do documento, espera-se encontrar algumas dificuldades em localizar potenciais parceiros. Essas dificuldades se devem, principalmente, devido à atual situação do país, que passa por uma crise econômica e política, que podem influenciar nesse processo.

Após o processo de recapitalização, pretende-se realizar atividades relacionadas à reorganização interna da organização. Esse processo se faz necessário para que todas as decisões tomadas pelo conselho possam ser feitas de modo seguro sem prejudicar o andamento de futuras operações feitas pelo banco. Além disso, o banco deverá investir em marketing para atrair novos clientes e ampliar seu número de clientes ativos, gerando um maior retorno interno.

Como possíveis extensões deste estudo, pode-se, através dos resultados obtidos com esse plano de negócio, desenvolver novos projetos com o intuito de proporcionar melhorias na metodologia de concessão de crédito, acompanhamento das concessões, consultoria a clientes e monitoramento do impacto social promovido



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

pelo banco na sociedade em que está inserido, garantindo que os seus objetivos sejam alcançados.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, J. C. M.; SOUZA, I. V. R.; SILVA, I. C.; FREIRE, L. A.; MAZZA, R. A. As instituições de ensino superior e a consolidação de empreendimentos econômicos solidários de catadores de materiais recicláveis. In: ALVES, J. C. M.; CURI FILHO, W. R. (Org(s)). *Interdisciplinaridade, empoderamento e tecnologia social: experiências de economia solidária em uma ITCP*. São Paulo: All Print, 2017. p. 71-96

ALVES MENDONÇA, J. C.; RUAS, R.; PRATA DA COSTA, G. Estudo da implantação de uma fábrica de sabão ecológico segundo os princípios socio-ambientais. *Revista de Administração da Unimep*, Septiembre-Diciembre, 2012. p.199-217.

ANTONIK, L.R. A administração financeira das pequenas e médias empresas. *Revista FAE Business*, n. 8, p. 35-38, 2004.

CAMPOS, A.E.M.; ABEGÃO, L.H.; DELAMARO, M.C. *Elaboração e monitoramento de projetos Sociais*. Brasília: SESI, 2005.

CARVALHO, C.P.; SOARES, F. P.; LACERDA, P. M. *Gestão de Iniciativas Sociais*. Brasília: SESI, 2005.

EID, T. Metodologia de incubação de empreendimentos de economia solidária. In: *Educação e Sócio-economia solidária - Paradigmas de conhecimento e de Sociedade*. Cuiabá, Mato Grosso: Unemat, 2004. v. 1.

FISHER, R. M.; FALCONER, A. P. *"Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor"*. Rio de Janeiro, 1998.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, FBES. Sobre o Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Disponível em: <  
[http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=57](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57)  
>. Acesso em: 07 agosto 2017.

FRANÇA F.G.C. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. *CIVITAS - Revista de Ciências Sociais*, v. 7, n. 1, jan/jun., p. 155-174. 2007.

FRANÇA F.G.C. *Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais*. Salvador, 2002.



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, 2010*. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>>. Acesso em 12 de set. 2017.

IOSCHPE, E. B. (Org.). *Terceiro Setor – desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANDIM, L.; BERES, N. *Ocupações, despesas e recursos: As organizações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed Nau, 1999.

LONGHINI, A.S.; SACHUK, M.I. Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor. Anais do I EGEPE, p. 57-70, 2000.

MCCREADIE, K. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008

MCKINSEY and Company; ASHOKA Empreendedores Sociais. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Editora Peirópolis, 2001.

MORAIS, L. (Org.); BORGES, A (Org.). *Novos paradigmas de produção e consumo: experiências inovadoras*. São Paulo: Instituto Pólis, 2010.

PEREIRA, H. J.(Org). Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995. 316 p.

SANTOS, R.C. *Manual de Gestão Empresarial: Conceitos e Aplicações nas Empresas Brasileiras*. São Paulo. Atlas, 2007.

SILVA JÚNIOR, J.T.; GONÇALVES, S.M.S.; CALOU, A.L. Os Bancos Comunitários como Instrumento de Desenvolvimento Socioeconômico de Territórios: Investigando as Singularidades destas Experiências de Finanças Solidárias. In: *Anais do XXXI Encontro Nacional de Administração – ENANPAD*. Rio de Janeiro, 2007.

SINGER, P. *Finanças solidárias e moeda social*. Projeto inclusão financeira, p. 69-78, 2009.

SINGER, P. *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Perseu Abramo, 2002a.

SINGER, P. *Para entender o mundo financeiro*. São Paulo: Contexto, 2000.

SOUSA, A. M.; ALMEIDA, B. C.; MAGALHÃES, G. H.; SIMIÃO, J. C. S.; SANTOS, M. O. Núcleo de desenvolvimento tecnológico: um estudo baseado em uma análise de relação e contribuição da tecnologia de informação e comunicação na economia solidária. In: ALVES, J. C. M.; CURI FILHO, W. R. (Org(s)). *Interdisciplinaridade*,



**XIV Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social  
Movendo Outras Engrenagens  
Itajubá-MG, Brasil**

*empoderamento e tecnologia social: experiências de economia solidária em uma ITCP.* São Paulo: All Print, 2017. p. 45-69.

TOSCANO, I. *Bancos Populares de Desenvolvimento Solidário.* 2004