



*Associação Brasileira  
de Entidades Operadoras  
de Microcrédito  
e Microfinanças*

**2011**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL**

## APRESENTAÇÃO

A importância da ABCRED é expressa não apenas pelo número de entidades associadas ou que de fato poderá congrega. Seu fortalecimento e perenidade, por certo, dependem da sua própria capacidade de promover a cooperação e oferecer produtos e serviços propícios ao desenvolvimento dos seus associados e, conseqüentemente, de todo o segmento de microfinanças.

Entretanto, diante dos diferentes estágios de desenvolvimento das entidades associadas e, sobretudo, frente aos desafios que o segmento de microfinanças tem ainda por superar, a responsabilidade da ABCRED se acentua na mesma medida que crescem as expectativas das entidades associadas em relação ao seu papel de aglutinadora de esforços através da cooperação, mas também em ser uma instituição de referência, norteadora dos melhores caminhos para o futuro e o presente.

Nesse particular, entendeu a Diretoria Executiva a necessidade e a oportunidade de se promover o Workshop de Planejamento Estratégico, em busca de maior clareza e legitimidade nos propósitos da ABCRED, suas possibilidades de atuação, bem como ampliar o conhecimento sobre as necessidades de seu público, visto que são condições essenciais para que a Associação exercite da melhor forma possível suas atividades diante dos anseios de seus associados.

Além disso, tão conveniente como poder firmar a missão da ABCRED foi também vital estabelecer uma visão de futuro, reforçar suas crenças e valores organizacionais, bem como identificar riscos e oportunidades que o mercado e o ambiente de microfinanças nos sinalizam.

A qualidade dos resultados apresentados neste documento se deve de forma inequívoca ao empenho, conhecimento e dedicação do grupo de representantes dos associados, a quem a Diretoria da ABCRED presta os seus agradecimentos, extensivos ao SEBRAE Nacional que ofereceu apoio técnico.

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	4
2. Análise do ambiente e cenário .....	5
2.1 Ameaças .....	5
2.2 Restrições/elementos inibidores.....	6
2.3 Oportunidades.....	7
3. Diagnóstico do setor de microfinanças no Brasil.....	7
4. Definições estratégicas .....	9
4.1 Missão .....	9
4.2 Negócio .....	9
4.3 Visão de Futuro .....	9
4.4 Valores .....	9
5. Objetivos operacionais .....	10
6. Objetivos Administrativos .....	10
7. Ações previstas .....	10



---

## 1. INTRODUÇÃO

A ABCRED foi criada em 25 de março de 2002, como instituição sem fins de lucro, visando promover a associação de dirigentes de entidades gestoras e operadoras de microcrédito, crédito popular solidário e entidades similares em defesa dos interesses das entidades de microcrédito, com o propósito de promover debates e melhorias nas práticas e gestão de microcrédito, entre outras finalidades descritas em seu estatuto.

A ABCRED buscou melhorias institucionais e em sua organização administrativa de forma a permitir maior efetividade alcance de seus propósitos. Assim, em 25 de março de 2011, a ABCRED promoveu uma reforma em seu estatuto de maneira de se constituir como uma Associação de congregação das entidades operadoras de microcrédito e microfinanças (não mais de dirigentes), visando, sobretudo, ganhos importantes de representatividade, em especial junto a parceiros estratégicos, poder público, agentes e entidades de fomento ao segmento, bem como junto a eventos e outros de meios de formação de políticas públicas de interesse do segmento de microcrédito e microfinanças.

Assim, a ABCRED, como Associação Brasileira de Entidades Operadores de Microcrédito e Microfinanças, passou estatutariamente ter a finalidade de “congregar seus associados com foco no desenvolvimento das práticas de microcrédito e microfinanças no Brasil através da ação integrada do trabalho voluntário e de modelos alternativos de desenvolvimento econômico e social”.

Não obstante, as importantes mudanças estatutárias, por si, não fazem da vontade de cooperar condição suficiente para o desenvolvimento das práticas de microcrédito e microfinanças no Brasil (como visa o estatuto), sobretudo se levadas em conta as oportunidades e ameaças do atual ambiente e aqueles que se deslumbram no cenário do segmento. Assim, a busca de maior clareza nos propósitos da Associação, a adoção de estratégias para fazer frente aos desafios, bem como a definição dos elementos programáticos e de conduta que permitam nortear a ação da ABCRED, foram necessidades reconhecidas pelas entidades associadas como forma de dar maior efetividade no atendimento dos seus anseios.

Assim, mediante convocação da Diretoria Executiva da ABCRED e o empenho de um grupo qualificado da diretoria e representantes de entidades associadas, foi possível a construção do Planejamento Estratégico, que teve como foco o desenvolvimento institucional e operativo da ABCRED, bem como na definição de objetivos e ações administrativas que permitam melhores condições de gestão da Associação, sobretudo na implantação do Planejamento Estratégico, seguidamente apresentado.

## **2. ANÁLISE DO AMBIENTE E DO CENÁRIO**

### **2.1. AMEAÇAS**

#### **2.1.1. Do ponto de vista jurídico e político**

- a. Mudanças no marco legal sem o envolvimento dos operadores e demais agentes interessados. Legislação ainda não está consolidada – modificações na Lei 11.110/05 e em outros normativos são introduzidas levando em conta apenas o interesse de setores do Governo Federal e de outros agentes, sem o envolvimento da ABCRED e de suas associadas nas discussões.
- b. Posição passiva da Coordenação do PNMPO, dentro do Governo Federal, reduzindo as chances de evolução da legislação e dos programas de incentivo ao segmento.
- c. Insegurança jurídica em relação à legislação trabalhista, com riscos de enquadramento como atividade de natureza bancária, podendo implicar em grande elevação dos custos e alterações nas rotinas das instituições operadoras.
- d. Riscos jurídicos/políticos das Instituições, que tiveram o Poder Público como fundador, de serem consideradas e tratadas como órgão público. Passariam assim, à obrigação de cumprimento de normativos legais que regem as atividades das instituições públicas.
- e. Fragilidade na Lei nº 9.790/99 em relação à qualificação das instituições operadoras de microcrédito como OSCIP, sobretudo por considerar que tais instituições fazem jus à qualificação por terem

como finalidade a “experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito” (Art. 3º, inciso IX).

- f. Risco presente de interpretação generalizada, pelo poder público e pela sociedade em geral, quanto ao conceito atual que gozam as ONGs (problemas com fraudes), podendo trazer prejuízos à imagem das OSCIPs de Microcrédito.

### **2.1.2. Do ponto de vista econômico**

- a. Entrada dos bancos públicos no mercado de microcrédito, por determinação do Governo Federal, com operações de primeiro piso sem o uso de metodologias já experimentadas para fazer microcrédito.
- b. Risco de práticas predatórias por parte dos bancos públicos com apoio ou subvenções econômicas por parte de Governo Federal.

## **2.2. RESTRIÇÕES/ELEMENTOS INIBIDORES**

### **2.2.1. Aspectos tributários**

- a. Elevada carga tributária (PIS/COFINS/IOF/INSS).
- b. Restrições normativas (SRF) ao alcance da isenção de IOF a todas as operações que tenham a finalidade ou características de microcrédito produtivo e orientado, independentemente da fonte dos recursos utilizados. Atualmente são isentas de IOF somente as operações que tenham como fontes aquelas definidas pela Lei nº 11.110/05, ou seja, exigibilidade bancária e FAT.

### **2.2.2. Aspectos econômicos e de mercado**

- a. Grande oferta de crédito e de forma indiscriminada no mercado em geral.

- b. Alta taxa básica de juros (SELIC) inibindo e/ou encarecendo o acesso das instituições de microcrédito a fontes alternativas de mercado.

### 2.3. OPORTUNIDADES

- a. Maior número de parceiros estratégicos dispostos a realizar ações coletivas de apoio ao segmento de microcrédito (ex. BNDES, SEBRAE, Citi Foudation, BID, Forolac Fr e Banco Central do Brasil entre outros).
- b. Tendência de entrada de Agencias de Fomento, Bancos Estaduais de Desenvolvimento e bancos privados com atuação em segundo piso.
- c. Crescente e representativo número de empreendedores populares que formalizam seus empreendimentos através da nova lei do EI - Empreendedor Individual, através do apoio e orientação de do Governo Federal e, em especial, do SEBRAE, permitindo maior qualificação como clientes potenciais de microcréditos.
- d. Identifica-se no cadastro único do Programa Bolsa Família, do governo Federal, um número representativo de empreendedores que por necessidade criaram seus negócios e que, cada vez mais, representam um nicho de mercado para as instituições microfinanceiras, especialmente para as que operam com maior proximidade junto ao público de menor renda.

## 3. DIAGNÓSTICO DO SETOR DE MICROFINANÇAS NO BRASIL<sup>1</sup>

**3.1. Articulação entre os atores** – Os atores do setor (reguladores, operadores e fomentadores) não estão articulados. É necessário haver política de ação coordenada que auxilie a organização do setor.

**3.2. Marco regulatório** – O setor é carente de legislação específica e o atual marco regulatório dificulta ou mesmo impede o desenvolvimento da IMFs. No

---

<sup>1</sup> Baseado nos resultados do I Fórum Banco Central sobre Inclusão Financeira – BC, Relatório de Inclusão Financeira, Brasília 2010.

entanto, não há consenso sobre como deve se dar o processo de regulação e teme-se que normas muito rígidas causem retração nas microfinanças.

**3.3. Restrição a *funding*** – Ficou evidenciado que a limitação de recursos para o setor de microfinanças está vinculada à falta de informações e às deficiências na governança das IMFs. A assimetria de informações desestimula os fornecedores de *funding*. O mercado regulatório também foi indicado como limitador de acesso a recursos.

**3.4. Padrões de transparência e governança** – Houve sugestões de estabelecimento de padrões de transparência e governança, a exemplo daqueles adotados pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), com estabelecimento de entidade responsável pela certificação das IMFs. O segmento das OSCIPs de Microcrédito já possui um plano de contas padronizado, é um instrumento importante que necessita aprimoramento, sua disseminação e uso entre as entidades operadoras. É necessário pactuar o uso de informações contábeis e de indicadores operacionais com padrões semelhantes.

**3.5. Educação financeira** – Se, por um lado, os produtos e os serviços microfinanceiros precisam ser adaptados para atender às necessidades da população de baixa renda, por outro, esse público alvo deve estar preparado para contratar serviços responsavelmente, evitando consequências indesejáveis como o sobre endividamento, que gera crescimento da inadimplência.

**3.6. Necessidade de mercado X crescimento do setor** – Relatório Executivo (2010) do *GEM – Global Entrepreneurship Monitor*<sup>2</sup>, pesquisa sobre empreendedorismo no Brasil patrocinada pelo SEBRAE, SENAI e SESI, apontou que em 2010 cerca de 21,1 milhões de pessoas estavam à frente de atividades empreendedoras no Brasil. Entretanto, o público e o mercado das microfinanças não estão delimitados, nem são conhecidos de forma suficiente para subsidiar políticas públicas e estratégias para o seu desenvolvimento. É preciso desenvolver estudos e pesquisas para se conhecer quantitativa e qualitativamente as necessidades do cliente, bem como sua distribuição geográfica, para que o crescimento e a diversificação

---

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.sebrae.com.br/atender/customizado/estudos-e-pesquisas>



do setor, com uso de recursos tecnológicos, sejam adequados às necessidades da população.

**3.7. Papel do Banco Central do Brasil** – De forma geral, o BCB foi apontado como a instituição mais apropriada para promover o diálogo entre as instituições e para fomentar a revisão do marco regulatório. Também houve opiniões, não consensuais, de que questões como implementação de *bureau* de crédito, de cadastro positivo e de certificação de instituições deveriam ser delegadas a essa autarquia.

#### **4. DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS**

##### **4.1. MISSÃO:**

**Congregar instituições de microfinanças, representar e promover o desenvolvimento de suas associadas.**

##### **4.2. NEGÓCIO:**

**Ofertar produtos e serviços para o fortalecimento das entidades microfinanceiras associadas.**

##### **4.3. VISÃO DE FUTURO:**

**Ser referência nacional como associação que promove o fortalecimento das instituições de microfinanças.**

##### **4.4. VALORES:**

- ✓ **Compromisso com a ética.**
- ✓ **Cooperação.**
- ✓ **Associativismo.**
- ✓ **Transparência.**
- ✓ **Confiança.**
- ✓ **Profissionalismo e**
- ✓ **Equidade.**

#### **5. OBJETIVOS OPERACIONAIS**

- 5.1. Promover o fortalecimento institucional, perante a sociedade, principais agentes de atuação e de interesse do segmento.
- 5.2. Melhorar a comunicação entre os associados.
- 5.3. Criar e manter um sistema de informações sobre o segmento de microfinanças e de mercado.
- 5.4. Promover melhoria da transparência e da governança corporativa.
- 5.5. Promover a qualificação dos quadros de executivos e dos conselhos.
- 5.6. Realizar estudos e ações que promovam segurança jurídica, contábil e outros aspectos técnicos, relativos às atividades do segmento.
- 5.7. Desenvolver estudos e pesquisas sobre temas de interesse do segmento e dos associados.
- 5.8. Formar uma rede de parceiros estratégicos em prol da missão institucional da ABCRED.

## 6. OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- 6.1. Apresentar aos associados o plano de trabalho e proposta orçamentária para cada exercício.
- 6.2. Promover encontro anual dirigido (Fórum / Seminário) com vistas atender aos objetivos estruturadores da ABCRED.
- 6.3. Estruturar a ABCRED para a consecução dos seus objetivos.

## 7. AÇÕES PREVISTAS

- 7.1. **Objetivo: Promover o fortalecimento institucional, perante a sociedade, principais agentes de atuação e de interesse do segmento.**
  - 7.1.1. Identificar e qualificar os agentes de atuação e de interesse do setor.
  - 7.1.2. Promover um conjunto de atividades integradoras para os associados - conferências, seminários, workshops, etc.

- 7.1.3. Produzir informes aos parceiros, à comunidade e aos associados.
- 7.1.4. Intensificar a articulação política e institucional.
- 7.1.5. Formar comissão temática de representação/fortalecimento institucional.
- 7.1.6. Ocupar espaço representativo de interesse (Conselhos, fóruns, comissões, etc.).
- 7.1.7. Desenvolver e implantar um plano de comunicação.

**7.2. Objetivo: Melhorar a comunicação entre os associados.**

- 7.2.1. Aprimorar o site da ABCRED (atende também o objetivo 6.1).
- 7.2.2. Desenvolver e implantar um plano de comunicação interna.
- 7.2.3. Produzir informes internos aos associados.

**7.3. Objetivo: Criar e manter um sistema de informações sobre o segmento de microfinanças e de mercado.**

- 7.3.1. Criar um banco de dados atualizado das Instituições microfinanceiras e parceiros potenciais.
- 7.3.2. Fazer um levantamento das Instituições filiadas e proceder ao cadastramento da base de associados.
- 7.3.3. Criar e disponibilizar aos associados um canal eletrônico de registro de dados e informações.

**7.4. Objetivo: Promover melhoria da transparência e da governança corporativa.**

- 7.4.1. Realizar eventos para sensibilização do tema junto aos conselhos e gestores.
- 7.4.2. Desenvolver modelo de governança corporativa junto a IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- 7.4.3. Elaborar e disponibilizar manual de melhores práticas de governança corporativa.
- 7.4.4. Incentivar a prática de Rating pelas entidades associadas.
- 7.4.5. Criar modelo de autorregulação.
- 7.4.6. Formar comissão temática.

**7.5. Objetivo: Promover a qualificação dos quadros de executivos e dos conselhos.**

- 7.5.1. Identificar as demandas junto aos associados.
- 7.5.2. Desenvolver e implantar um programa de capacitação de Agentes de Crédito e Gestores.

- 7.5.3. Realizar intercâmbio a fim de compartilhar as melhores práticas do setor.
- 7.5.4. Desenvolver e implantar EAD (ensino a distância) em temas de interesse do segmento.
- 7.5.5. Constituir comissão temática.

**7.6. Objetivo: Realizar estudos e ações que promovam segurança jurídica, contábil e outros aspectos técnicos, relativos às atividades do segmento.**

- 7.6.1. Identificar demandas junto aos associados.
- 7.6.2. Promover reuniões com profissionais das associadas para tratar dos respectivos temas.
- 7.6.3. Obter pareceres em temas de conflito nas questões jurídicas, contábeis e técnicas a fim de orientar os associados.
- 7.6.4. Contratação de assessoria especializada para orientação dos estudos e ações.
- 7.6.5. Criar fóruns temáticos.

**7.7. Objetivo: Desenvolver estudos e pesquisas sobre temas de interesse do segmento e dos associados.**

- 7.7.1. Realizar pesquisa em temas de interesse dos associados (demanda).
- 7.7.2. Produzir documentos técnicos para a diretoria.
- 7.7.3. Gerar informações sobre o segmento e seus cenários.
- 7.7.4. Formar parcerias com universidades e entidades de pesquisa.
- 7.7.5. Formar grupos temáticos para desenvolver estudos e pesquisas.

**7.8. Objetivo: Formar uma rede de parceiros estratégicos em prol da missão institucional da ABCRED.**

- 7.8.1. Identificar e qualificar os potenciais parceiros estratégicos.
- 7.8.2. Identificar temas de interesse de parcerias.
- 7.8.3. Elaborar projetos.
- 7.8.4. Firmar convênios/contratos de parcerias.
- 7.8.5. Desenvolver produtos e serviços.
- 7.8.6. Articular parcerias para *fundings* e Programas de Desenvolvimento Institucional (PDI).

**7.9. Objetivo: Apresentar aos associados o plano de trabalho e proposta orçamentária para cada exercício.**



---

7.9.1. Realizar Assembleia Geral Ordinária (novembro/2011).

**7.10. Objetivo: Promover encontro anual dirigido (Fórum / Seminário) com vistas atender aos objetivos estruturadores da ABCRED**

7.10.1. Modelar o evento que atenda ao objetivo proposto.

7.10.2. Identificar potenciais parceiros institucionais (patrocinadores).

7.10.3. Identificar potenciais eventos paralelos.

7.10.4. Estabelecer cronograma e programação para o 1º evento (1º semestre).

**7.11. Objetivo: Estruturar a ABCRED para a consecução dos seus objetivos.**

7.11.1. Definir e constituir as comissões temáticas.

7.11.2. Definir nova estrutura administrativa/operacional (Contratar pessoal próprio e/ou prestador de serviço).

7.11.3. Definir estrutura física (sede, equipamentos, etc.).

7.11.4. Fazer previsão orçamentária.

7.11.5. Prazo: Até março de 2012.

São Paulo-SP, 20 de agosto de 2011.

## **DIRETORIA EXECUTIVA**

ALMIR DA COSTA PEREIRA – Diretor Presidente

HERMES BONFIM FILHO – Diretor Vice Presidente

AMADEU TRENTINI – Diretor Financeiro

CRIANIANO MROSS – Diretor Administrativo

## **PARTICIPANTES DO WORKSHOP DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**São Paulo – 18 a 20 de agosto de 2011.**

1. ALMIR DA COSTA PEREIRA – Dir. ABCRED e Banco do Povo Crédito Solidário – Santo André – SP.
2. AMADEU TRENTINI – Dir. ABCRED e BLUSOL – Blumenau – SC.
3. CARLOS EDUARDO LIZ – Banco da Família – Lages – SC.
4. CLAUDIA FERNANDES CISNEIRO – Dir. ABCRED e CEAPE – São Luiz – MA.
5. CLAUDIO GIOVANI PEIXER – BLUSOL – Blumenau – SC.
6. CRISTIANO MROSS – Dir. ABCRED e PORTOSOL – Porto Alegre – RS.
7. FABIO M. RODRIGUES – Banco do Povo Crédito Solidário – Santo André – SP.
8. HERMES BOMFIM FILHO – Dir. ABCRED – ICC Conquista Solidária – Vitória da Conquista – BA.
9. JOÃO MAURÍCIO MENDONÇA CARDOSO – CEAPE – Aracajú – SE.
10. JOSÉ CARLOS EDWIGES – Banco Popular da Mulher – Campinas – SP.
11. LUIZ CARLOS FLORIANI – Dir. ABCRED – Banco do Empreendedor – Florianópolis – SC.
12. PEDRO VERDINO DE LIMA – Dir. ABCRED – Banco do Cidadão – Maceió – AL.
13. WANILVA CARVALHO – Dir. ABCRED – CREDIMAIS – Rio Verde – GO.

### **APOIO:**



### **Consultoria:**

Eli Moreno



### **Apoio técnico:**

Lúcia Spinola

**Conecta Finanças**