

# PLANO DE OPERAÇÕES

## FACILIDADE DE PEQUENOS PROJETOS DO FUMIN

### I. INFORMAÇÃO GERAL

1.1	Título do Projeto	FORTALECIMENTO DA CAPACIDADE GERENCIAL DE INSTITUIÇÕES MICROFINANCEIRAS	
1.2	Número do Projeto	BR-M1018	
1.3	País	BRASIL	
1.4	Organismo Executor	PLANET FINANCE BRASIL ASSOCIAÇÃO CIVIL	
1.5	Custos do Projeto	▪ FUMIN – Facilidade III	Us\$ 45,000.00
		▪ Contrapartida	US\$ 45,000.00
		▪ Total	US\$ 90,000.00

### II. ANTECEDENTES<sup>1</sup>

#### A. Contexto

- 2.1 A indústria de microfinanças no Brasil<sup>2</sup> é ainda incipiente, frágil e relativamente pequena. As altas taxas inflacionárias, a tradição de crédito governamental dirigido e subsidiado, as diferentes modalidades de crédito ao consumidor e o marco legal não favorável são apontados como as principais causas desse atraso.
- 2.2 O crescimento e o fortalecimento das Instituições de Microfinanças (IMF) somente ocorreram após a estabilização de 1994. Desde então, três importantes acontecimentos marcaram o avanço das microfinanças no Brasil: (i) o interesse de governos municipais e estaduais em apoiar a criação de IMF; (ii) a atuação do Banco do Nordeste, em 1997, diretamente no mercado de microcrédito, e o apoio do BNDES, em 1988, no fortalecimento das IMF (ambos os bancos contam com o apoio do BID); e (iii) a revisão do marco legal, em 2000.
- 2.3 A revisão do marco legal foi coroada com duas das mais relevantes decisões para o segmento de microfinanças: a inclusão do microcrédito como uma das finalidades de instituições sociais organizadas como OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público -, e a criação, pelo Banco Central, das SCM – Sociedade de Crédito ao Microempreendedor.

#### B. Situação Problema

- 2.4 Segundo dados do Banco Central, do Ministério da Justiça (responsável pela certificação das OSCIPs) e da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), o

<sup>1</sup> Os dados e informações desta seção de antecedentes foram extraídos do trabalho sobre Microfinanças no Brasil, elaborado pela AED Agência de Educação para o Desenvolvimento, vinculada ao SEBRAE/NA, em parceria com a UNESCO e com o PNUD, que contou com o apoio do BID.

<sup>2</sup> Indústria de Microfinanças é definida como o conjunto de organizações e/ou programas que prestam serviços financeiros para o segmento microempresarial, e que utilizam, em menor ou maior grau os princípios e pressupostos básicos das microfinanças.

Brasil contava, até o ano passado, com 26 SCMs, 117 instituições sociais com finalidade creditícia qualificadas como OSCIP e 1066 cooperativas de crédito.

- 2.5 As cooperativas de crédito, além de já regulamentadas pelo sistema financeiro e de um modelo jurídico adequado para atividades de microfinanças, possuem razoável experiência na concessão de microcrédito a seus cooperados. As SCM, por sua vez, são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil e têm por objetivo abrigar a iniciativa privada.
- 2.6 Já as OSCIPs atuam de forma independente, se dedicam a sistemas alternativos de crédito, não têm qualquer tipo de vinculação com o sistema financeiro e seu compromisso está voltado para o atendimento da camada mais pobre da população. Porém, dentre as IMFs, são as que têm maior dificuldade em conseguir recursos e as que enfrentam maiores problemas de gestão: visão estratégica de mercado, sistemas de informação contábil, operacional e gerencial, além da formação de recursos humanos para gerenciamento.

### **C. Proposta**

- 2.7 As IMFs, constituídas na forma de OSCIP, precisam manter um volume razoável de negócios que permita cobrir os custos operacionais, o que exige a ampliação de seus serviços. Porém, para garantir a ampliação e a continuidade de seus serviços é preciso perseguir a auto-sustentabilidade. Para romper com esse círculo vicioso e ser sustentável a única alternativa é o aumento da competitividade, que por sua vez exige tecnologias, recursos humanos e estruturas especializadas que permitam operar com custos e riscos menores.
- 2.8 A proposta do executor é desenvolver um programa de capacitação e de apoio gerencial para a elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo e de um plano de negócios, a partir da utilização de um software de acesso livre<sup>3</sup> que permita realizar projeções operacionais e financeiras detalhadas para o período de cinco anos.

## **III. ORGANISMO EXECUTOR E BENEFICIÁRIOS**

### **A. Organismo Executor**

- 3.1 A Planet Finance Brasil é uma associação civil sem fins lucrativos que obteve em 2004 a qualificação de OSCIP, ligada à rede de escritórios internacionais da Organização de Solidariedade Internacional Planet Finance, sediada em Paris, cuja missão é a de contribuir para o desenvolvimento de atividades geradoras de renda e emprego através da construção de um setor microfinanceiro competitivo, sustentável e orientado à camada da população de maior carência social.

### **B. Beneficiários**

- 3.2 Diretamente, serão beneficiadas 14 instituições microfinanceiras (IMF), localizadas em 10 estados brasileiros, das quais 13 estão constituídas na forma de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e 1 na forma de Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCM). As 14 IMFs serão representadas por seus diretores e gerentes, alcançando aproximadamente 42 profissionais envolvidos na execução do projeto.

---

<sup>3</sup> Software de acesso livre denominado Microfin, desenvolvido com apoio do *CGAP Consultative Group to Assist the Poorest*, e destinado à elaboração de planejamento estratégico de IMFs.

## IV. OBJETIVOS E DESCRIÇÃO

### A. Objetivos

- 4.1 O objetivo do programa é o de promover o fortalecimento da capacidade gerencial de 14 IMFs, através da capacitação de dirigentes, gerentes e agentes de crédito, da implantação de um planejamento estratégico financeiro e operacional de longo prazo, da utilização de software de gerenciamento, da elaboração de plano de negócios e do apoio técnico operacional. Espera-se com a execução do projeto que o fortalecimento da gestão estratégica e operacional das IMFs contribua para elevar a competitividade e sustentabilidade do setor.

### B. Descrição

O projeto está estruturado em quatro componentes, além da auditoria, conforme descrição a seguir:

- 4.2 **Componente I: Administração e Equipamentos.** A execução deste componente compreende a realização de três conjuntos de atividades: (i) designar a coordenação do projeto, indicar a equipe de apoio, disponibilizar infra-estrutura física e adquirir equipamentos para a execução do projeto; (ii) firmar convênio com as 14 IMFs que participarão diretamente da execução do projeto; (iii) elaboração de linha de base para cada uma e para o conjunto de IMFs, o que servirá como referência para o processo de avaliação do programa.
- 4.3 **Componente II: Capacitação.** A execução deste componente compreende a realização de três conjuntos de atividades: (i) realização de um workshop sobre planejamento estratégico para os profissionais das IMFs; (ii) contratação e capacitação de consultores para prestar assistência técnica às IMFs; (iii) confecção de manual para elaboração e aplicação do planejamento estratégico e do plano de negócios a partir da utilização do software de gerenciamento.
- 4.4 **Componente III: Assistência Técnica.** A execução deste componente compreende a realização de três conjuntos de atividades: (i) realização de duas visitas a cada uma das IMFs participantes; (ii) implantação do software de gerenciamento e elaboração do planejamento estratégico e do plano de negócios; (iii) apoio técnico à distância para as IMFs.
- 4.5 **Componente IV: Avaliação e Certificação.** A execução deste componente compreende a realização de três conjuntos de atividades: (i) acompanhamento dos resultados e revisão periódica de indicadores; (ii) avaliação final tendo como referência a linha de base e elaboração de uma matriz de indicadores e performance das IMFs; (iii) certificação das IMFs quanto a utilização do MICROFIN.

## V. JUSTIFICATIVAS

A utilização de recursos do FUMIN, para a execução do presente projeto, tem como base os seguintes aspectos:

- 5.1 **Adicionalidade:** o projeto contribuirá com o esforço das instituições microfinanceiras para reduzir as dificuldades de acesso aos mercados, às tecnologias e ao conhecimento.

- 5.2 **Sustentabilidade e Parceria:** o executor atuará em conjunto com as 14 IMFs participantes, que aportarão recursos de contrapartida, e conta com suporte de entidade internacional. A execução do projeto, por sua vez, busca o aumento da competitividade através da redução de risco e custos e da expansão dos negócios, o que contribui para a auto-sustentabilidade das IMFs participantes.
- 5.3 **Replicabilidade e Inovação:** a principal inovação do projeto está na instituição de planejamento estratégico e elaboração de plano de negócios, através da utilização de projeções de longo prazo, o que poderá ser disponibilizado para a indústria de microfinanças.

## VI. ORÇAMENTO, CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E SUSTENTABILIDADE

- 6.1 **Orçamento:** o orçamento total para execução do projeto (conforme resumo abaixo e detalhado no orçamento anexo) é de US\$ 90,000.00, sendo que, deste total, US\$ 45,000.00 (50,0%) serão recursos do FUMIN, e os US\$ 45,000.00 restantes (50,0%), serão aportes de contrapartida local.

(a) **Fundo Rotativo:** o montante do fundo rotativo para este Programa, será o equivalente a trinta por cento (30%) do montante total da Contribuição.

ORÇAMENTO (EM US\$ 1.00)				
Nº	Componentes	FUMIN	Contrapartida	Total
1	Administração e Equipamentos	0.00	12,200.00	12,200.00
2	Capacitação	6,500.00	25,800.00	32,300.00
3	Assistência Técnica	31,500.00	7,000.00	38,500.00
4	Monitoramento	5,500.00	0.00	5,500.00
5	Auditoria	1,500.00	0.00	1,500.00
Total		45,000.00	45,000.00	90,000.00
		50,%	50,0%	100,0%

- 6.2 **Cronograma de Execução:** a instituição proponente planeja executar as atividades relacionadas ao projeto em um prazo não superior a 18 meses. O período de desembolsos será de 6 meses adicionais ou 24 meses contados a partir da data de vigência do contrato.
- 6.3 **Sustentabilidade:** a contrapartida local, de 50%, será de responsabilidade do executor (34%) e das IMFs participantes (16%). A partir da disponibilidade do software e do manual a continuidade do projeto poderá ser assegurada através de parcerias com entidades afins, em especial com a Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Similares (ABCRED).

## VII. INDICADORES DE SEGUIMENTO

Os principais indicadores de seguimento, para cada um dos respectivos componentes do projeto, são detalhados a seguir:

- 7.1 **Componente I. Administração e equipamentos:** (i) coordenação e equipe técnica designada, infra-estrutura física disponibilizada e equipamentos adquiridos; (ii) convênios firmados com as 14 IMFs participantes; (iii) convênio

firmado com entidade afim para disseminação dos resultados do projeto; (iii) linha de base elaborada para cada uma e para o conjunto das IMFs participantes.

- 7.2 **Componente II. Capacitação:** (i) um workshop realizado, com cinco dias de duração e 40 horas de atividade, contando com a participação de especialistas nacionais e internacionais e com a participação de todas as IMFs; (ii) mínimo de 02 consultores contratados e capacitados para operar como agentes multiplicadores; (iii) manual elaborado e disponibilizado (juntamente com o software de gerenciamento) em *sites* de entidades parceiras.
- 7.3 **Componente III. Assistência Técnica:** (i) duas visitas realizadas em cada uma das 14 IMFs, sendo uma de cinco dias e outra de dois dias; (ii) manual distribuído e um mínimo de 3 profissionais de cada uma das 14 IMFs capacitados para operar o software de gerenciamento; (iii) planejamento estratégico elaborado para cada uma das 14 IMFs, incluindo projeções financeiras e operacionais para cinco anos e o plano de negócios; (iv) elaboração de relatórios técnicos do acompanhamento de resultados e da revisão periódica de indicadores.
- 7.4 **Componente IV. Avaliação e Certificação:** (i) mínimo de 02 consultores contratados para prestar apoio técnico às IMFs; (ii) diagnóstico realizado e recomendações sugeridas para os 14 planejamentos e planos de negócios das IMFs; (iii) certificação de utilização do MICROFIN de no mínimo 70% das instituições participantes; (iv) elaboração da avaliação final, comparativamente à linha de base, incluindo uma matriz de indicadores de performance dos IMFs.

## VIII. RELATÓRIOS

- 8.1. O Órgão Executor deverá apresentar ao Banco, dentro do prazo de trinta dias seguintes ao vencimento de cada semestre calendário, um relatório que contenha informação contábil e financeira, até 30 de junho e até 31 de dezembro de cada ano, sobre o manejo dos recursos do Fundo Rotativo, em conformidade com os termos e condições previamente acordados com o Banco.
- 8.2. Dentro dos trinta dias contados do fim de cada semestre, o Órgão Executor deverá apresentar ao Banco um relatório sobre o cumprimento de metas, bem como um resumo das atividades realizadas durante este período, incluindo uma descrição das tarefas efetuadas e dos objetivos alcançados, de acordo com os indicadores e metas constantes do item VII (Indicadores de Seguimento) do Plano de Operações. Os relatórios deverão apresentar informação sobre as dificuldades encontradas e como foram resolvidas, junto com as projeções das atividades que deverão ser realizadas a partir do semestre seguinte.
- 8.3. Adicionalmente, o Órgão Executor deverá apresentar ao Banco um relatório final, dentro de dois meses, contados do fim do prazo de desembolso. O relatório final deverá indicar as ações corretivas ou ajustes efetuados, de acordo com os resultados obtidos e apontados nos informes semestrais.

## IX. APROVAÇÃO

Waldemar W. Wirsig

Brasília (DF), 16 de Agosto de 2004

**X. ANEXOS**

- Informações Adicionais para Elaboração da Carta Convênio; Orçamento Detalhado; Cronograma de Execução.

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS PARA ELABORAÇÃO DA CARTA CONVÊNIO

### 01. Nome Completo e Endereço do Órgão Executor:

- Planet Finance Brasil Associação Civil
- Avenida Eusébio Matoso, 891. Bairro: Cerqueira Cezar, São Paulo (SP).  
Brasil. CEP: 01311-200

### 02. Nome do Representante Legal do Órgão Executor que Assinará o Convênio e Posição que Ocupa:

- Pedro Moreira Salles - Presidente
- Frederico Anastácio Celentano – Diretor

### 03. Data de Reconhecimento de Despesas a Cargo da Contribuição e do Aporte:

- 01 de agosto de 2004

## RELAÇÃO DAS IMFs PARTICIPANTES PREVIAMENTE SELECIONADAS

Nº	INSTITUIÇÕES	OSCIP/SCM	ATUAÇÃO
01.	Centro de Apoio ao Pequeno Empreendedor do Maranhão	OSCIP	MA
02.	Centro de Apoio ao Pequeno Empreendedor de Sergipe	OSCIP	SE
03.	Centro de Apoio ao Pequeno Empreendedor de Pernambuco	OSCIP	PE
04.	Centro de Apoio ao Pequeno Empreendedor da Paraíba	OSCIP	PB
05.	VivaCred Associação Civil	OSCIP	RJ
06.	Instituição Comunitária de Crédito Conquista Solidária	OSCIP	BA
07.	Instituição Comunitária de Crédito BluSol	OSCIP	SC
08.	Agência de Crédito Associação Civil	OSCIP	PE
09.	SCM Credilon	SCM	PR
10.	Visão Mundial de Minas Gerais	OSCIP	MG
11.	Visão Mundial de Pernambuco	OSCIP	PE
12.	Banco da Mulher da Bahia	OSCIP	BA
13.	São Paulo Confia	OSCIP	SP
14.	Banco da Família de Lajes	OSCIP	SC