

# Metodologia de Implementação de bancos comunitários de desenvolvimento

## Metodologia de implementação de Bancos Comunitários de Desenvolvimento

Projeto: Apoio às finanças solidárias com base na organização de bancos comunitários.  
Programa Nacional de Fomento às Finanças Solidárias.

META: 4. Monitoramento, articulação, comunicação e sistematização das atividades do projeto  
4.1. Contratação de consultoria para desenvolvimento de produtos relacionados ao projeto

Projeto:	Apoio às finanças solidárias com base na organização de bancos comunitários
Executor:	NESOL-USP
Meta:	4.1
Empresa contratada:	Instituto Kairós – Ética e Atuação CNPJ: 07.037.770/0001-58 Endereço: Rua Purpurina, nº 155, cj. 51 - Vila Madalena - São Paulo/SP - CEP: 05435-030 Tel: (55 11) 3257-5100 E-mail: i.kairos@yahoo.com.br Pessoa para contato: Juliana Gonçalves

Execução



PRÓ-REITORIA DE  
CULTURA E EXTENSÃO  
UNIVERSITÁRIA

Apoio

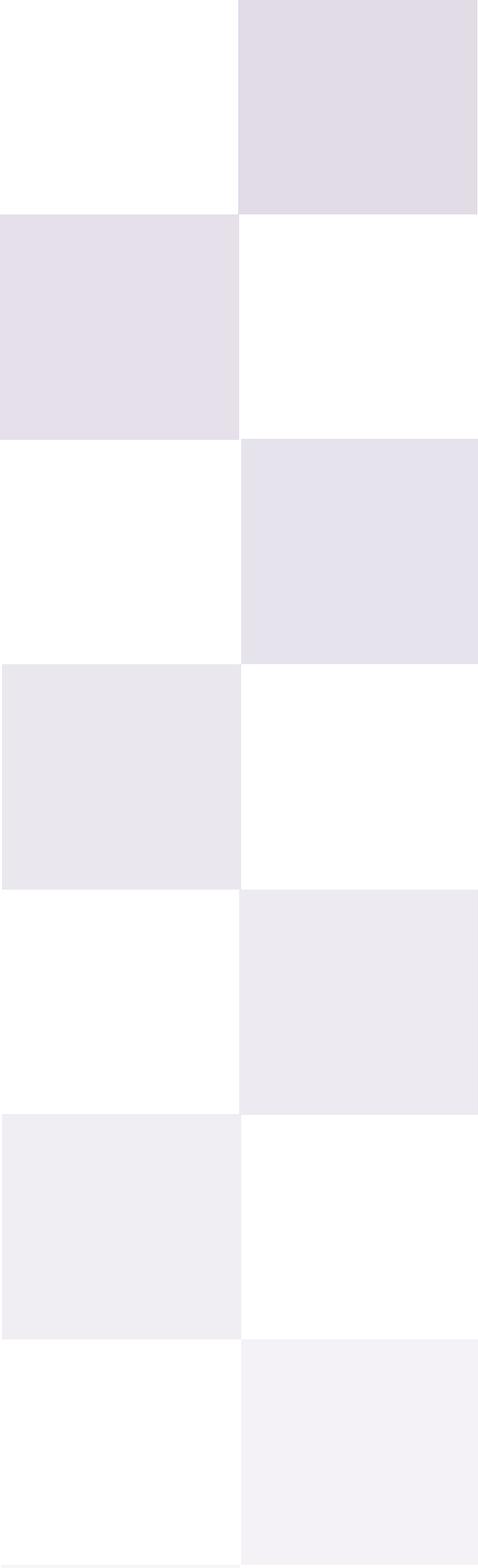


Realização

Secretaria Nacional de  
**Economia Solidária** Ministério do  
**Trabalho e Emprego**



BRASIL  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA



“(…) o direito à cidade significa o direito de todos nós a criar cidades que satisfaçam as necessidades humanas, as nossas necessidades. O direito à cidade não é o direito de ter as migalhas que caem da mesa dos ricos. Todos devemos ter os mesmos direitos de construir os diferentes tipos de cidades que nós queremos que existam.

O direito à cidade não é simplesmente o direito ao que já existe na cidade, mas o direito de transformar a cidade em algo radicalmente diferente. Quando eu olho para a história, vejo que as cidades foram regidas pelo capital, mais que pelas pessoas. Assim, nessa luta pelo direito à cidade haverá também uma luta contra o capital.”

David Harvey

Discurso de abertura na Tenda de Reforma Urbana  
29 de Janeiro de 2009, Fórum Social Mundial, Belém/PA

# Apresentação

As Finanças Solidárias caracterizam-se enquanto um “conjunto de iniciativas cuja finalidade é democratizar o acesso a recursos financeiros, fazendo com que as finanças operem a serviço das necessidades coletivas. De modo geral, essas iniciativas são constituídas para atender demandas de segmentos populacionais e organizações que estão excluídas do acesso ao crédito nos moldes convencionais, seja para financiar o consumo ou para outros tipos de investimentos na produção ou realização de serviços.” (SENAES, 2013).

No Brasil, as principais formas de organização de Finanças Solidárias são as Cooperativas de Crédito Solidário, os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs), os Fundos Rotativos Solidários, as instituições comunitárias de microcrédito, os Clubes e Feiras de Trocas. Neste documento, trataremos da metodologia de implementação de Bancos Comunitários de Desenvolvimento.

# I. Conceito

A Rede Brasileira de Bancos Comunitários de Desenvolvimento define os BCDs como serviços financeiros solidários em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda, tendo como fundamento os princípios da Economia Solidária. São criados e pertencem a uma determinada comunidade, ajudando a por em prática estratégias de desenvolvimento a partir dos princípios da economia solidária.

## II. Algumas características de um BCD

- \* Apoia os empreendimentos locais em suas estratégias de comercialização e financiamento.
- \* Estimula a rede local de produção e consumo.
- \* Opera com pelo menos duas linhas de crédito: consumo e produção. Os créditos para consumo são concedidos em moeda social, sem juros, destinados ao consumo pessoal ou familiar para atender necessidades financeiras emergenciais pontuais. Já o crédito produtivo é concedido em reais (R\$), com juros<sup>1</sup>, e visa apoiar a ampliação ou a criação de empreendimentos locais, seja no ramo da indústria, do comércio, ou de serviços. Dado que cada comunidade tem características específicas e autonomia para formular sua política de crédito, há a possibilidade do BCD operar outras linhas de crédito que atendam às necessidades e contexto da comunidade como, por exemplo, o crédito habitacional, crédito cultural, etc.
- \* A estratégia dos bancos precisa ser endógena e não exógena. Por isso é importante começar o processo em diálogo com algum Fórum de Desenvolvimento Local que atue na comunidade, para discutir o desenvolvimento do lugar, e então chegar à conclusão de se a comunidade quer ou não um banco enquanto estratégia. O BCD pode também fomentar a criação de um fórum.
- \* A atuação do BCD está para além da prestação de serviços financeiros, na medida em que atua como instrumento para o desenvolvimento comunitário. Nesse sentido, o banco comunitário não pode ser uma atividade isolada. Ele deve se articular com os empreendimentos, comerciantes e demais atores da região, o que fortalece a comunidade e gera maiores benefícios para todos, quando deixam de disputar melhorias pontuais e passam a desenvolver uma atuação política conjunta. Assim, aparece novamente a importância de diálogo com os fóruns locais, visando também elaborar conjuntamente proposições e avaliações das políticas públicas. Ou seja, para o banco ser exitoso, é necessário o envolvimento da comunidade.
- \* Além da concessão das linhas de crédito mencionadas acima, o BCD pode oferecer outros serviços como, por exemplo, o correspondente bancário, micro-seguro, recarga de celular, linhas de crédito de bancos convencionais, linhas específicas para pessoas atendidas por programas de distribuição de renda, etc. Mais uma vez é importante ressaltar que cada comunidade logo, cada banco, tem uma especificidade, que deve ser desenvolvida e potencializada.

---

<sup>1</sup> O Decreto No 22.626/33 define que somente ONGs qualificadas como OSCIP de Microcrédito podem operar com taxas (juros + TAC) acima do dobro da inflação. Para além, segundo a legislação do sistema financeiro nacional, somente bancos convencionais e cooperativas de crédito têm a permissão de captar recursos para poupança ou outros investimentos.

### III. Algumas diferenças entre os BCDs e os bancos convencionais

Bancos convencionais	Bancos Comunitários de Desenvolvimento
Tem como objetivo gerar lucro para o dono.	Tem como objetivo o desenvolvimento da comunidade.
Há um dono ou acionistas. A propriedade é individual.	A comunidade é a dona do BCD. A propriedade é coletiva.
A economia controla o banco.	A sociedade controla o banco.
Atendimento baseado na aparência e renda pessoal/empresarial.	Atende pessoas que não são atendidas nos bancos convencionais.
O dinheiro é o centro. Se justifica pelo lucro.	A vida é o centro. Se justifica pela utilidade social.
Necessidade de comprovação de renda.	Estudos de possibilidade de pagamento e acompanhamento pós-crédito.
Necessidade de avalista que paga o crédito em caso de inadimplência.	Consulta à comunidade, renegociação em caso de atraso.
Consulta ao SERASA (banco de dados de crédito de consumidores, empresas e grupos econômicos) e SPC (tecnologia para processar e armazenar todas as operações de crédito realizadas).	Banco de dados próprio para casos extremos de inadimplência; Possibilidade de crédito para nome negativado.
Promove a concorrência, a competição e a disputa.	Promove a colaboração, a cooperação e a solidariedade.
Acredita nas garantias (renda, patrimônio, fiador).	Acredita nas pessoas (confiança).
Promove disputa entre empreendimentos do território.	Reorganiza as economias locais.
Centralizado, grande, poderoso, distante das pessoas.	Descentralizado, pequeno, perto das pessoas.
Decisão centralizada.	Decisão coletiva da comunidade.

# IV. Termo de Referência dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento<sup>2</sup>

*O que são Bancos Comunitários de Desenvolvimento?*

São serviços financeiros solidários em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo por base os princípios da Economia Solidária.

*Quais são as principais características dos bancos comunitários de desenvolvimento?*

1. É a própria comunidade quem decide criar o banco, tornando-se sua gestora e proprietária do mesmo;
2. Os bancos comunitários oferecem duas modalidades de crédito: uma em real e outra em moeda social circulante;
3. Suas linhas de crédito estimulam a criação de uma rede local de produção e consumo, promovendo o desenvolvimento endógeno do território;
4. Apoiam os empreendimentos em suas estratégias de comercialização (feiras, lojas solidárias, central de comercialização e outros);
5. Atuar em territórios caracterizados por alto grau de exclusão, vulnerabilidade e desigualdade social;
6. Estão voltados, sobretudo aos beneficiários de programas assistenciais governamentais e de políticas compensatórias;
7. Sua sustentabilidade, em curto prazo, funda-se na obtenção de subsídios justificados pela utilidade social de suas práticas.

*Qual o objetivo de um *bancos comunitários de desenvolvimento*?*

Promover o desenvolvimento de territórios de baixa renda, através do fomento à criação de redes locais de produção e consumo, baseado no apoio às iniciativas de economia solidária em seus diversos âmbitos, como: empreendimentos sócio-produtivos, de prestação de serviços, de apoio à comercialização (bodegas, mercadinhos, lojas e feiras solidárias), organizações de consumidores e produtores.

*Qual a estrutura de gestão de um banco comunitário de desenvolvimento?*

Os Bancos Comunitários de Desenvolvimento são geridos no interior de estruturas de organizações de caráter comunitário (como associações, fóruns, conselhos) ou outros tipos de iniciativa da sociedade civil que estejam inseridas na comunidade (sindicatos, ONGs, igrejas). Seu funcionamento supõe, portanto, a constituição de uma equipe de coordenação executiva no seio da própria organização associativa. Sua gestão implica desse modo, numa dimensão compartilhada, com forte componente de controle social

<sup>2</sup> Esse Termo de Referência foi aprovado no II Encontro da Rede Brasileira de Bancos Comunitários, realizado nos dias 18, 19 e 20 de Abril de 2007, no SESC Iparana, em Caucaia – Ceará.

local baseado em mecanismos de democracia direta.

*Como se mantem o banco comunitário de desenvolvimento?*

Sua manutenção se dá através da captação de recursos públicos e da constituição de um fundo solidário de investimento comunitário. Esse fundo constitui-se de múltiplas fontes de recursos, entre doações de pessoas físicas e jurídicas, cotizações de associados (pessoas físicas e/ou jurídicas), prestações de serviços mercantis não-concorrenciais e outros tipos de prestação de serviços.

*Quais as modalidades de produtos e serviços financeiros oferecidos pelo banco comunitário de desenvolvimento?*

- I) Moeda social circulante local;
- II) Crédito solidário através de concessão delegada junto a agentes financeiros e/ou através de fundo solidário (como Banco Popular do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, etc.);
- III) Crédito para financiamento de empreendimentos solidários;
- IV) Crédito para o consumo pessoal e familiar, sem juros;
- V) Cartão de crédito popular solidário;
- VI) Abertura e extrato de conta corrente;
- VII) Depósito em conta corrente;
- VIII) Saque avulso ou com cartão magnético;
- IX) Recebimento de títulos;
- X) Recebimento de convênios (água, luz, telefone, etc.);
- XI) Pagamento de benefícios.
- XII) Crédito habitacional.

*Qual o público prioritário de um banco comunitário de desenvolvimento?*

Os Bancos Comunitários de Desenvolvimento voltam-se prioritariamente para um público caracterizado pelo alto grau de vulnerabilidade social. Contudo, pela sua condição de iniciativa cidadã focada no desenvolvimento do território, tais experiências devem também envolver outros tipos de público em alguma segmentação de mercado, como exemplo: jovens, mulheres, comerciantes, novos empreendedores, etc.

*Qual a área de abrangência de um banco comunitário de desenvolvimento?*

Prioritariamente atua em territórios com até 50.000 habitantes, possibilitando que a metodologia funcione adequadamente. É possível que se tenha mais de um Banco Comunitário em funcionamento no mesmo território.

# V. Metodologia de implementação

Os Bancos Comunitários de Desenvolvimento atuam no sentido de apoiar a organização de comunidades a partir da reordenação da economia do seus territórios. A estratégia adotada consistem em democratizar e redefinir instrumentos econômico-financeiros que levam à organização, em cada comunidade, de estratégias próprias de desenvolvimento territorial.

As etapas e fases abaixo descritas não caracterizam um passo a passo para a estruturação de um BCD, mas sim pontos importantes que devem ser trabalhados em conjunto e constante diálogo com as comunidades gestoras do BCD, e podem variar de acordo com as especificidades de cada comunidade. Dessa forma, o tempo estimado para o desenvolvimento deste processo também está sujeito a variações. As etapas podem acontecer concomitantemente, por exemplo. A ordem de acontecimento das ações vai depender da realidade e contexto de cada local. É possível também não desenvolver alguma etapa apresentada. Cada BCD deve encontrar seus pontos fortes, e potencializar ações e articulações existentes na comunidade. Para o banco ser exitoso, é necessário que a comunidade se envolva, atue e tenha sentimento de pertencimento em relação ao BCD, que aparece como uma ferramenta de potencialização do desenvolvimento comunitário.

## 1. Mapeamento

Deve ser realizado um mapeamento de possíveis locais nas cidades onde se pretende implementar um BCD. Escolher o local de implementação do banco passa por realizar diagnósticos e sensibilizações em diferentes comunidades, assim como em diferentes associações em cada comunidade, com o objetivo de escolher a comunidade e a associação que mais se identifique com a proposta dos bancos comunitários de desenvolvimento.

## 2. Diagnóstico e articulação na comunidade

Nas primeiras visitas às comunidades, são realizadas reuniões com os parceiros locais. Esse é o momento no qual os técnicos responsáveis devem conhecer um pouco do contexto local. É uma ação importante para que o técnico possa fazer avaliações fundamentais sobre:

### 2.1 Organização comunitária

#### a) Associação

- . Tem capacidade de mobilização comunitária ou potencial de desenvolvê-la?
- . Que tipo de atividades desenvolve, qual a sua vocação?
- . Tem condições de ser gestora do banco (sede e estrutura, capilaridade e legitimidade no território)?
- . A natureza da associação tem relação com os objetivos do BCD? (É importante lembrar que a sustentabilidade do BCD se dá em boa parte pela articulação com as demais atividades da Associação).

## b) Comunidade

- . Existem espaços comunitários de participação social-política?
- . Existe relação entre entidades e/ou associações atuando na comunidade / região?
- . Como se dá a relação entre outros atores externos (empresas, poder público, ONG's, entre outras)?

### 2.2 *Ambiência para o desenvolvimento da economia solidária*

- . Há na região algum trabalho de fomento à iniciativas de economia solidária?
- . Existem grupos de produção, cooperativas, clubes de troca, grupos de consumo etc?
- . Há sensibilidade da população para o tema (participam de eventos, priorizam o consumo responsável ou de produtos da comunidade etc)?

### 2.3 *Demanda pelos principais serviços financeiros que um BCD pode oferecer (crédito produtivo, crédito de consumo, moeda social, correspondente bancário)*

- . Relação entre perfil sócio-econômico geral da população do território e serviços do BCD
- . Relação entre perfil do comércio local e serviços do BCD
- . Fuga de recursos da comunidade que possa ser minimizada pela moeda social
- . Os atores da comunidade estão excluídos do sistema financeiro convencional? Se sim, que fatores levam a essa exclusão?
- . Existem correspondentes bancários na região e outras instituições de microcrédito?

### 2.4 *Estratégia para construção de carteira de crédito e lastro para moeda social*

- . Existe possibilidades de aporte de recursos para lastro/ crédito produtivo? Se sim, já há um modelo para operacionalização definido? Qual? Se não, levantar as características, condições necessárias para pensarmos conjuntamente (técnicos, parceiros e, num segundo momento, comunidade) em possibilidades.

## 3. **Questões para um modelo de funcionamento**

Após a realização do diagnóstico, é possível escolher o local e a associação mais adequada para abrigar o BCD. Com base nas informações apuradas no diagnóstico é construído conjuntamente com os parceiros locais um primeiro modelo de funcionamento do BCD e um cronograma geral de trabalho para sua estruturação com a comunidade. Pontos importantes a serem discutidos:

- . Terá ou não correspondente bancário? Qual?
- . Terá carteira própria e/ou fará parceria com outra instituição de microcrédito e/ou acessará carteira de bancos convencionais?
- . Terá linhas de crédito específicas (habitacional, cultura, mulher, etc.)?
- . Quais as estratégias para colocar a moeda social em circulação?
- . Há outras questões específicas em cada comunidade que influem no modelo?

## 4. Sensibilização

Definida a viabilidade do BCD em determinada comunidade, e o modelo a ser implementado em linhas gerais, passa-se à discussão e construção com a comunidade. Se as pessoas e instituições envolvidas nesse processo avaliarem que a comunidade não demonstra interesse em aderir à proposta do banco, é necessário que a equipe técnica faça uma avaliação criteriosa sobre a possibilidade de reverter o quadro e, em caso negativo, rever o processo de estruturação do BCD nessa comunidade. A sensibilização deve contemplar oficinas com parceiros locais, sensibilização em economia solidária, finanças solidárias e desenvolvimento territorial com a comunidade (empreendimentos, gestores públicos, comerciantes, entidades, e público em geral), e a construção de um coletivo local que irá animar e mobilizar a comunidade para o desenvolvimento do BCD. Assim, é necessária a sensibilização de atores para a composição de um Comitê Gestor do BCD, e também do Fórum de Desenvolvimento local que atue na região. Todo o processo de construção, implementação e manutenção do BCD deve ser discutido e implementado por essas pessoas. Trata-se da criação de processos de governança do banco pela comunidade, assim como de acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas. A criação e sensibilização desses espaços é central para a metodologia dos BCDs ser exitosa. O comitê gestor é o espaço legítimo no qual as pessoas pensam e executam as ações, assim como onde a comunidade pode buscar informações. O fórum se constrói enquanto um espaço que relaciona o BCD com outras demandas de desenvolvimento da comunidade na medida em que articula atores que já estão pensando nisso.

É importante ressaltar que o processo de sensibilização da comunidade deve ser constante, e perpassar todo o cotidiano do BCD, mesmo depois da inauguração. Esse processo passa também por divulgar as ações do BCD, assim como os princípios e valores da economia solidária. O processo de sensibilização é feito também pelos agentes que serão contratados para trabalhar no banco. Dessa forma, o momento de contratação dos agentes deve ser pensado em cada comunidade e varia conforme os diferentes contextos.

## 5. Implementação do BCD

Em todo o processo deve-se, transversalmente, apoiar e fomentar a consolidação do Comitê Gestor e do Fórum de Desenvolvimento Local. Em comunidades onde não há um fórum atuante, deve-se apoiar e fomentar os espaços de discussão e sensibilização com a comunidade como início de construção de um fórum de desenvolvimento comunitário, ou similar.

### 5.1 Construção da identidade

- . Definição do nome do banco
- . Elaboração e definição do logotipo do banco
- . Definição do nome da moeda
- . Elaboração e definição da arte da moeda
- . Definição da arte dos materiais de comunicação do banco
- . Definição de metodologia de funcionamento do BCD
- . Elaboração do material de comunicação e papelaria do BCD (banner, folder,

cartazes, cartão de visita, adesivos, papel timbrado, entre outros)  
. Impressão da moeda social e dos materiais de comunicação e papelaria do banco

## *5.2 Processo de seleção dos trabalhadores*

É recomendado selecionar os agentes que serão contratados para trabalhar no BCD a partir de um curso sobre economia solidária e gestão de bancos comunitários de desenvolvimento. Além de contribuir com a formação dos futuros trabalhadores, o curso contribui também para a divulgação do BCD e sensibilização da comunidade. O curso deve ser participativo, elaborado a partir dos princípios e valores da economia solidária, subsidiando assim a decisão a respeito de quem será contratado.

## *5.3 Estrutura*

Muitas vezes é necessário realizar reformas para abrigar o BCD. Além disso, é necessário estruturar o espaço com mesa, cadeira, computador, internet, telefone, impressora, projetor, armário, cofre, material de escritório (papel, tinta para impressora, envelopes, canetas, lápis, borracha, clips, kraft, caneta piloto, etc), estantes, biblioteca, entre outros. Também é essencial pensar no consumo de água e energia elétrica, despesas com correio, café, limpeza e organização do espaço, entre outros.

## *5.4 Comitê de Análise de Crédito (CAC)*

Além do comitê gestor, é necessário estruturar um Comitê de Análise de Crédito, que tem a função de apreciar e avaliar as solicitações de crédito dos moradores tendo por base as informações apresentadas pelo agente de crédito comunitário. Essas informações são recolhidas pelo agente de crédito durante a pré-análise e a visita técnica. O CAC é composto no mínimo pelos agentes de crédito e representante da associação gestora, que tomam a decisão em relação à aprovação ou não do crédito, e o valor e quantidade de parcelas que deverão ser pagas. O processo de análise também ajuda os solicitantes a fazerem o planejamento financeiro e organizar as contas, assim como os empreendimentos a fazer um estudo de viabilidade de seu empreendimento. O CAC deve apoiar e orientar os solicitantes, porém, deve tomar cuidado para não interferir demasiadamente na vida das pessoas. Ele é responsável também por acompanhar e organizar o cadastro de comerciantes e empreendimentos locais, que é uma atividade perene no cotidiano do BCD. Além disso, deve construir modelos de contrato para concessão dos créditos, planilha de controle de moedas, planilha de gestão de créditos, e demais instrumentos de controle e do BCD.

## *5.5 Definição da Política de Crédito do banco*

O Comitê Gestor do BCD, em diálogo com o fórum e/ou com a comunidade, deve formular e divulgar a política de crédito que será adotada pelo banco.

Cada banco tem a liberdade de criar sua política de crédito, definindo o objetivo, as modalidades de crédito, outros produtos e instrumentos do banco que serão utilizados

para análise do crédito e gestão da carteira. Na política de crédito deve aparecer também os critérios para concessão de crédito, o acompanhamento pós-crédito, e a forma como o Comitê de Análise de Crédito fará a gestão da carteira, sempre pensando nas necessidades do território do banco e da sua comunidade. Assim, trata-se de um documento em constante elaboração, que deve ser reavaliado e repensado a partir das demandas locais. As alterações devem sempre ser feitas em diálogo com a comunidade e amplamente divulgadas. A política de crédito define, entre outros:

- . Quem pode ter acesso;
- . Idade mínima e máxima;
- . Documentos exigidos do tomador do crédito;
- . Modalidades e linhas de crédito – especialmente para o crédito produtivo (ex. capital de giro, compra de mercadorias, compra de equipamentos, etc.);
- . Valores mínimos e máximos por linha ou modalidade de crédito;
- . Juros e outras taxas – considerando a linha ou modalidade de crédito;
- . Número mínimo e máximo de parcelas de pagamento do crédito, por linha e modalidade de crédito;
- . Carências para vencimento da primeira parcela de pagamento do crédito;
- . Formas de entrega do crédito – cheque, depósito bancário, doc, outros;
- . Formas de recebimento do crédito – boleto bancário, depósito em conta corrente do BCD.

### *5.6 Mapeamento de consumo e produção local*

Esse mapeamento ajuda o BCD a pensar estratégias para suas ações e potencializar as riquezas locais. É importante buscar entender, para além do que as pessoas e empreendimentos consomem, qual a possibilidade existente de articular ações futuras. Já sabemos, por exemplo, que as pessoas compram arroz. Porém, as pessoas estariam dispostas a comprar arroz de um empreendimento de economia solidária? Estariam dispostas a se organizar para realizar compras coletivas? Esse mapeamento deve buscar entender, para além dos tipos de produtos consumidos, qual é a dinâmica do consumo da região.

### *5.7 Definição e articulação para correspondente bancário*

Um dos serviços que o BCD pode oferecer é o de correspondente bancário. Porém, é importante lembrar que determinadas estratégias podem dar certo em um banco e em outro não, assim como algumas ações que não foram exitosas em algum contexto podem ser potenciais para outro. Em comunidades rurais, por exemplo, onde a agência mais próxima de um banco convencional encontra-se muito longe, o correspondente traz grandes benefícios para a comunidade (muitas vezes as pessoas perdem um dia inteiro para ir até a “cidade” pagar as contas: perdem um dia de trabalho e muitas vezes pagam multa e juros por concentrar todos os pagamentos num mesmo dia, ainda que as contas vençam em dias diferentes. Além disso, muitas vezes o transporte até a cidade é caro e, mesmo quando é barato, é oneroso para as pessoas). Em outros casos, o correspondente ajuda na própria divulgação do banco comunitário. Mas, é uma questão delicada, pois, se não há mobilização e atuação comunitária para além dos serviços financeiros,

incentivo à utilização da moeda social e a carteira de crédito for muito pequena, o banco comunitário corre o risco de restringir-se apenas ao correspondente. Em locais onde há outro correspondente perto do BCD, pode não ser tão estratégico prestar esse serviço, pois não há essa demanda pela comunidade, além de ser muito trabalhoso (e muitas vezes o agente não consegue desenvolver os trabalhos comunitários pois fica o tempo todo no correspondente) e ter risco de assaltos, etc. Em todos os casos, as estratégias de divulgação do BCD devem ser pensadas e colocadas em prática, sem se acomodar no serviço de correspondente.

### *5.8 Comunicação*

Tanto a comunicação interna, quanto a comunicação externa, são ações essenciais para o êxito do BCD. O fluxo de informação e decisão entre os agentes, trabalhadores, CAC, e Comitê Gestor, deve ser cuidado a fim de não haver mal entendidos, assim como dinamizar o trabalho cotidiano do banco. A comunicação externa é fundamental para a divulgação das atividades, sensibilização da comunidade, estabelecimento de parcerias, etc. É importante ter momentos específicos para o banco nos fóruns de desenvolvimento local, assim como ter uma lista de contatos atualizada. A atuação nas rede locais e na Rede Brasileira de BCDs também deve ser cultivada. A comunicação é uma atividade central e deve ser permanente no cotidiano no banco. O fórum de desenvolvimento local é também um espaço privilegiado para o BCD “prestar contas” de suas atividades, mostrar o número de créditos concedidos, o valor atualizado da carteira, discutir casos extremos de inadimplência, etc.

### *5.9 Captação de recursos*

A captação de recursos deve ser uma atividade perene do BCD. Visa cobrir os custos com o pagamento dos trabalhadores, e demais itens de estrutura do banco (contas de energia elétrica, água, internet, café, material de escritório, material de divulgação, etc). Para além, é central pensar a captação de recursos para a criação de fundos de empréstimo próprios do BCD, que não tenham a mediação de agentes externos, a fim de buscar autonomia para a formulação da política de crédito. Para além da escrita de projetos, os bancos podem pedir doações, realizar festas e eventos, vender rifas, etc. É importante articular com as demais atividades da associação gestora. Deve-se ter clareza sobre os limites da sustentabilidade do banco a partir de juros e taxa de correspondente bancário devido, principalmente, ao baixos valores envolvidos nas transações. Ou seja, é necessário pensar uma estrutura que se mantenha a partir da complementação de diferentes estratégias da própria comunidade e também atuar em debates sobre a construção dos BCDs enquanto política pública.

## **6. Formação/capacitação**

O processo de formação e capacitação dos agentes dos BCDs e das entidades gestoras deve ser permanente e transversal a todas ações, desde a etapa de mapeamento e sensibilização, até as atividades cotidianas do banco, mesmo após sua inauguração. As pessoas devem constantemente buscar formação e informação, a fim de desenvolver

melhor suas atividades e construir planejamentos, avaliações, estratégias e metodologias, visando a sustentabilidade dos BCDs a longo prazo. A organização em Rede, a realização de encontros formativos entre bancos, cursos de capacitação e vivências em bancos mais estruturados para troca de experiência, aparecem como pontos importantes para a formação e capacitação. Alguns temas importantes são: economia solidária, conceitos econômicos (crédito, juros, dinheiro e moeda, carteira de crédito, taxa de abertura de crédito, correspondente bancário, etc), histórico dos BCDs e da Rede Brasileira, gestão de carteira de crédito, análise de crédito, fluxo de caixa, fórum de desenvolvimento local, viabilidade econômica, o papel do agente de crédito, entre outros.

## **7. Inauguração do banco**

É importante realizar um evento de inauguração do banco, ainda que o mesmo possa iniciar suas atividades antes desse evento. É aconselhável promover a inauguração já com o banco bem estruturado e funcionando, pois o evento de inauguração desperta grande animação na comunidade e, se o BCD ainda não tiver capacidade de atender às demandas de solicitação de crédito, ter a moeda social impressa, contar com uma infraestrutura mínima, etc., isso pode desmobilizar a comunidade e a mesma ficar desanimada e desacreditada. É possível realizar outros eventos de mobilização e divulgação enquanto o banco se estrutura como, por exemplo, eventos para definição do nome do banco e da moeda, o lançamento da moeda social, atividades culturais, feiras, etc. Deve-se convidar parceiros estratégicos para participar do evento de inauguração, que pode contar também com uma feira de economia solidária com os empreendimentos locais na qual circule a moeda social, apresentação dos serviços do BCD e da política de crédito, apresentações culturais, etc.

## **8. Acompanhamento e avaliação das atividades**

Após a estruturação, o BCD entra na etapa de apoio a manutenção de suas atividades, e o trabalho passar a ser específico de acordo com as demandas do BCD. Porém, independente do contexto local, é essencial realizar processos de acompanhamento e avaliação das atividades do BCD, o que subsidia a elaboração de projetos, metodologias, planejamentos, articulações e ações como um todo. Recomenda-se que o processo de acompanhamento e avaliação das atividades aconteça em diferentes espaços: entre os trabalhadores do banco, no CAC, no Comitê Gestor, no fórum de desenvolvimento local, na Rede de BCDs. Cada espaço tem um papel diferente na estruturação e manutenção de um BCD. Assim, a periodicidade e metodologia desse processo em cada espaço deve ser pensada especificamente. A elaboração de diagnósticos e a utilização de indicadores pode ajudar bastante o processo, no qual os atores devem ficar atentos também à necessidade de desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos, de reestruturação da política de crédito, de formação e capacitação, enfim, deve ser elaborado um planejamento estratégico para o BCD, que deve ser acompanhado e avaliado constantemente.

# VI. Modelos de Ferramentas

É importante que o BCD defina e utilize algumas ferramentas para a organização e gestão de suas atividades. Citaremos algumas aqui, sendo que cada banco deve estudar a necessidade e modelo de cada ferramenta, assim como desenvolver e buscar outras que sejam necessárias para o seu trabalho, ainda que não estejam listadas aqui. Apresentaremos, em outro documento, modelos de algumas dessas ferramentas para subsidiar o trabalho dos BCDs.

- . Política de crédito;
- . Planilha de gestão de carteira;
- . Controle de caixa;
- . Planilha de controle/gerenciamento de moedas sociais;
- . Ficha de solicitação de crédito;
- . Fichas de análise de crédito específicas para cada linha de crédito;
- . Contratos de concessão de crédito específicos para cada linha de crédito;
- . Regimento interno do BCD;
- . Planilha de planejamento e acompanhamento das atividades;
- . Relatório de atividades para agentes e trabalhadores dos bancos;
- . Termo de compromisso do comerciante;
- . Termo de compromisso do empreendimento;
- . Ficha de adesão à moeda social;
- . Cadastro de clientes;
- . Cadastro de comerciantes que aceitam a moeda social;
- . Recibo de pagamento de parcelas;
- . Materiais de comunicação (papel timbrado, lista de presença, cartão de visita, máscara para ppt, folder, banner, etc.)



