

# **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS BANCOS COMUNITÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL**

HILANO JOSÉ ROCHA DE CARVALHO  
MESTRE PELA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
DOUTORANDO PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA,  
TECNOLOGIA E SOCIEDADE PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DOCENTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
E-MAIL: hilanocarvalho@gmail.com  
GRUPO DE TRABALHO: 2 - REDES E ORGANIZAÇÕES SOLIDÁRIAS

## **RESUMO**

Visando propiciar a inclusão financeira, Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) vêm sendo implantados no Brasil desde o final da década de 90. Indivíduos de comunidades pobres, sem ou com pouco conhecimento formal sobre gestão administrativa e finanças, precisam realizar processos de decisão em nível estratégico, visando superar as ameaças e fortalecer as ações dos BCDs nos territórios em que atuam. O objetivo desse trabalho foi o de identificar o grau de aplicação do planejamento estratégico no cotidiano dos BCDs brasileiros. Para tal, publicações acadêmicas sobre o tema BCDs e planejamento estratégico em congressos e periódicos e divulgação do funcionamento pelos próprios BCDs foram estudados. Como resultados, observou-se que o número relativo de BCDs que possuem processos de planejamento estratégico ainda é reduzido, mas aqueles que o fazem possuem o maior tempo de existência.

**Palavras-chave:** Bancos Comunitários de Desenvolvimento. Economia Solidária. Planejamento Estratégico.

## **1. Introdução**

Qualquer tipo de empreendimento econômico apresenta a seguinte divisão de níveis de decisão mais ou menos desenvolvida: nível operacional, tático e estratégico. Em todos esses níveis de decisão ocorre um tipo de planejamento segundo um horizonte de tempo, visando atingir suas metas particulares, num curto, médio ou longo prazo, respectivamente. Porém, é no nível estratégico que se estabelecem as metas para as quais todas as outras apontam, onde o caminho a trilhar pela organização é traçado levando em consideração as condições objetivas e subjetivas atuais e futuras. Não se trata de uma tentativa de prever o futuro a partir de conjecturas infundadas, mas de construir as condições estruturais para que, de maneira sólida e duradoura, o empreendimento torne-se capaz de subsistir fortalecido, superando eventuais ameaças internas e externas. Para tal, a área de estudo referente ao planejamento estratégico, relacionada à produção de conhecimento e tecnologia em processos de tomada de decisão é justamente aquela que desponta com um cabedal de ferramentas e metodologias de análise capazes de, independentemente do objetivo do empreendimento econômico, identificar as condições de estado atuais e futuras sob as quais suas decisões serão influenciadas ou para as quais suas decisões exercerão influência.

No caso de um empreendimento da área financeira, o planejamento estratégico aparece como elemento essencial. Submetida a um ambiente altamente instável e precarizado, onde o nível de escolaridade e de qualificação profissional das pessoas envolvidas tende a ser relativamente muito baixos, como são os casos de comunidades pobres das periferias das cidades, a presença de uma instituição financeira aparece como uma esperança, mas também se torna um desafio com suas próprias complexidades. Tal é o caso dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs). Por conta disso, o objetivo desse trabalho foi o de avaliar a difusão de processos de planejamento estratégico nos BCDs no Brasil. Para tal, publicações acadêmicas sobre o tema BCDs e planejamento estratégico em congressos e periódicos e divulgação do funcionamento pelos próprios BCDs foram estudados. Como resultados, observou-se que o número relativo de BCDs que possuem processos de planejamento estratégico ainda é reduzido, mas aqueles que o fazem possuem o maior tempo de existência.

A apresentação deste trabalho foi organizada com um item sobre as estratégias empregadas para desenvolver a pesquisa, seguido por breves descrições sobre o contexto e

princípios da Economia Solidária e sobre Bancos Comunitários de Desenvolvimento. Também foi reservada uma Seção para tratar do planejamento estratégico e sua relação com os BCDs. Finalmente, o resultado e a análise serão apresentados.

## **2. Estratégias empregadas para desenvolver a pesquisa**

Para a coleta de dados, foi realizada uma busca por teses e dissertações nacionais, bem como artigos em congressos e periódicos que se relacionassem com a temática dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento, de 2003 a 2015. Para isso, termos como "bancos comunitários", "planejamento estratégico" e "gestão estratégica" foram arranjados e combinados utilizando-se ferramentas de buscas de anterioridade. As buscas foram realizadas no período de dezembro/2013 a março/2015. As bases de dados utilizadas foram o Portal Capes, Portal Scielo, bem como a página de buscas do Google. Também foram feitas pesquisas em sítios de divulgação dos próprios BCDs, site do Cirandas e do sistema integrado de economia solidária (SIES).

Após coletados, os dados foram tabulados por estado e por tempo de existência - considerando os mais longevos - para quantificar os Bancos Comunitários de Desenvolvimento que fazem planejamento estratégico, bem como seus aspectos que, porventura, se destaquem.

## **3. Economia Solidária**

De acordo com Singer (2002), cada vez mais, a Economia Solidária vem se difundindo no Brasil, permitindo a pessoas excluídas dos mecanismos formais de emprego e de renda (re)construírem-se a partir do trabalho produtivo cooperativo. A inclusão social pelo trabalho e, por conseguinte, a geração de renda para famílias à margem dos mercados consumidores garante a consolidação e o aprofundamento de políticas públicas e sociais de combate à fome e ao desemprego.

A existência da Economia Solidária, bem como de outros modos de desenvolvimento alternativos, decorre, em larga medida, do processo de exclusão social próprio ao modo de produção capitalista. Sobre isso, Marx (2011), ainda no século XIX, já tinha previsto que a aplicação massiva da ciência e da técnica no desenvolvimento das forças produtivas, sob o processo de extração de mais-valia, levaria à redução da força de trabalho necessária para a obtenção dos produtos demandados socialmente, substituindo-a

por sistemas mecânicos automatizados. Mais recentemente, Moraes Neto (1991) constata que, especialmente após a revolução microeletrônica da segunda metade do século XX, um número crescente de contingentes humanos vem sendo dispensados das linhas de produção, sendo obrigados a competir pelos postos de trabalhos escassos e restantes, sob condições salariais crescentemente aviltantes. Como corolário, algumas pessoas migram para outros setores da economia, como é o caso do de serviços, enquanto a imensa maioria é empurrada para o trabalho informal ou mesmo jogada para as subcondições de graus de sociabilidade física e psicologicamente degradantes (SINGER, 2004).

É justamente em tal contexto social humanamente fragmentado que a Economia Solidária aparece como uma esperança de (re)construção societal para aqueles que são "supérfluos" para o Capital. Como forma de organização do trabalho em estruturas produtivas diversas das impostas pela visão taylorizante, o modelo cooperativista, nos moldes das experiências de Robert Owen do século XIX, é retomado: propriedade coletiva dos meios de produção e processos de decisão autogestionários (SINGER, 2002).

Nas iniciativas de Economia solidária, sendo as mais conhecidas as cooperativas, a questão da autonomia é colocada de diversas formas, desde a "autonomia decisória" referente às responsabilidades de produção e de gestão, até em questões referentes à criação de regras em torno da organização dos processos de trabalho (CARVALHO, 2004). Aspectos relativos à gestão democrática são observados na compreensão crítica e abrangente dos processos sociais pelo próprio corpo social, operando além do formal e do burocrático e se comprometendo com o aprofundamento da participação e da composição dialógica (SALOMÃO, 2010). Características de cooperação são observadas na responsabilidade partilhada no processo produtivo, nas relações de confiança e reciprocidade e na paridade social entre funções de direção e de execução ou entre tarefas manuais e intelectuais (GAIGER, 1999).

Baseando-se em pesquisas históricas, pode-se afirmar que um dos marcos para a divulgação e organização da economia solidária no Brasil foi o primeiro Fórum Social Mundial (I FSM) realizado em 2001 em Porto Alegre – RS. Este evento teve como propósito ser um novo espaço internacional para a reflexão e a organização de todos os que se contrapõem às políticas neoliberais e estão construindo alternativas para priorizar o desenvolvimento humano e a superação da dominação dos mercados em cada país e nas relações internacionais (LEITE, 2003). Com a participação de quatro mil delegados, 16 mil participantes credenciados de 117 países, 1.870 jornalistas, além de um número desconhecido de participantes eventuais, o I FSM teve relevância significativa para o

movimento de economia solidária que se constituía no país, o qual se concretizou como um dos assuntos centrais debatidos entre as 16 plenárias e as 400 oficinas realizadas (LEITE, 2003). Criado em um desses encontros, o Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária (GT Brasileiro) era representado, dentre outras entidades e organizações, pela Fundação UNITRABALHO, pela Rede Universitária de ITCPs, pela Agência de Desenvolvimento Solidário da CUT e pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil – CONCRAB vinculada ao MST (FBES, 2013).

A criação do GT Brasileiro durante o I FSM foi primordial para o alinhamento, formalização e disseminação do saber de Economia Solidária que vinha sendo desenvolvido por seus praticantes desde a década de 90. Essa articulação entre esta diversidade de práticas até então experimentadas contribuíram para a construção da identidade do campo da Economia Solidária no Brasil e para sua formalização política por meio da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) pelo governo federal em 2003, a qual foi inserida no Ministério do Trabalho e Emprego (SENAES, 2012).

#### **4. Bancos Comunitários de Desenvolvimento**

Em 1998, começaram a surgir no Brasil algumas experiências no campo das finanças solidárias semelhantes à experiência do Banco Grameen (YUNUS, 2014), os então denominados Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD). Devido aos impactos social, ambiental, político e econômico destas experiências, o número de BCDs tem aumentado a cada ano. O primeiro deles, cuja existência se mantém até hoje e no último ano de 2014 completou 16 anos de vida, é o Banco Palmas. Localizado na periferia pobre e carente da cidade de Fortaleza-CE, o Banco Palmas trata-se do primeiro exemplo de Banco Comunitário que atua na promoção da melhoria das condições de vida do território no qual surgiu, a partir de iniciativa da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras (ASMOCOMP).

Conforme metodologia desenvolvida pelo Banco Palmas, a gestão do Banco Comunitário é realizada pela própria comunidade (primeiro princípio da economia solidária, autogestão), a qual direciona suas ações para duas categorias de serviços interligados, os propriamente financeiros e os de natureza mais pedagógica que acompanham o crédito. A primeira categoria compreende o microcrédito em moeda Real (R\$) para a produção e o microcrédito para o consumo por meio da moeda social local. A

segunda categoria compreende as atividades de fomento e gestão de fóruns locais, além do fomento às feiras e a outras estratégias locais de comercialização.

Nesse sentido, as principais diferenças metodológicas observadas entre a experiência do Banco Comunitário de Desenvolvimento em relação à dos bancos convencionais, bem como das instituições que trabalham com microcrédito (sociedades de crédito aos microempresários, cooperativas de crédito, Banco do Povo, bancos comerciais, etc) são: *i.* A coordenação do Banco e a gestão dos recursos são efetuadas pela própria organização comunitária; *ii.* São utilizadas linhas de microcrédito para a produção e o consumo local com juros justos que possibilitam a geração de renda e oportunidades de trabalho em toda a comunidade; *iii.* A concessão e cobrança dos empréstimos são baseadas nas relações de vizinhança e domesticidade, impondo um controle que é muito mais social que econômico; *iv.* São criados instrumentos alternativos de incentivo ao consumo local – cartão de crédito e moeda social circulante local – que são reconhecidos por produtores, comerciantes e consumidores como eficazes para a dinamização da economia local (SILVA JUNIOR, 2007).

Portanto, os Bancos Comunitários de Desenvolvimento disponibilizam serviços financeiros solidários em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda (PASSOS, 2007), na perspectiva de reorganizar suas economias locais, apoiando o desenvolvimento econômico e social nos territórios em que se localizam. Como consequência, podem ser classificados como um exemplo de tecnologia social, pois se apresentam como um conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida (INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2007).

*Com o desenvolvimento e consolidação dessa experiência, suas práticas metodológicas foram disseminadas para outras localidades através do Instituto Palmas, criado em 2003 pela própria associação de moradores para disseminar tal conhecimento socialmente construído e possibilitar sua experimentação em outros contextos (PASSOS, 2007). A partir do sucesso destas práticas, a SENAES assinou em 2006 um convênio com o Instituto Palmas objetivando multiplicar a metodologia dos bancos comunitários de desenvolvimento em âmbito nacional (PASSOS, 2007), fato este que proporcionou um aumento significativo na quantidade de BCD existentes no território brasileiro.*

Além disso, outros órgãos públicos firmaram parcerias com o Instituto Palmas para a multiplicação de bancos comunitários de desenvolvimento em seus territórios. O próprio

Governo de Estado do Ceará, por meio do Fundo de Combate à Pobreza (FECOP), firmou uma parceria com o Instituto Palmas em 2007, para implantar dez bancos comunitários em municípios com menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) (MELO NETO, 2008). Outro importante apoio para a criação de novos bancos comunitários foi o “Projeto de Apoio a Bancos Comunitários” desenvolvido em parceria com a Fundação Banco do Brasil, o Banco do Brasil e o Instituto Palmas. Somando forças, o Ministério da Justiça firma parceria em 2010, para investir recursos na criação de 150 destas iniciativas em todas as regiões brasileiras (SILVA, 2011).

De acordo com a Rede Brasileira de Bancos Comunitários, coordenada pelo Instituto Palmas, existem atualmente 103 bancos comunitários de desenvolvimento espalhados pelo território nacional (INSTITUTO BANCO PALMAS, 2014), dos quais dezesseis localizados na região Norte, cinquenta e dois na região Nordeste, dez na região Centro-Oeste e vinte e cinco na região sudeste. Desses BCDs da região sudeste: dez estão no Estado de São Paulo, três nas Minas Gerais, cinco no Rio de Janeiro e sete no Espírito Santo (INSTITUTO PALMAS, 2014). A Figura 1 apresenta um mapa com a distribuição dos BCDs pelo Brasil.

**Figura 1:** Distribuição dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento pelo Brasil.

Fonte: Instituto Palmas (2014).

Conforme Figura 1, aproximadamente 50% do total das experiências de BCDs encontram-se na região Nordeste, 24% na região Sudeste, 16% na região Norte e 10% na região Centro-Oeste. Particularmente, observa-se que, somente no estado do Ceará, existem cerca de 36% do número do total de BCDs brasileiros (37 iniciativas, em termos absolutos), um número relativamente maior que São Paulo (10%), Bahia (8%) e Pará (8%).

Apesar desse reconhecimento da atuação dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento pela SENAES e de a Constituição Federal<sup>1</sup> reconhecer a inclusão financeira e bancária como um direito, até o presente momento não existe ainda no Brasil um marco legal regulatório dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento. Nesse sentido, desde 2007, encontra-se em tramitação o projeto de lei *proposto pela deputada federal Luiza Erundina, filiada ao Partido Socialista Brasileiro (PSB). O Projeto de Lei Complementar 93/20072 estabelece a criação dos Bancos Populares de Desenvolvimento Solidário e do Conselho Nacional de Finanças Populares e Solidárias. Tais regulações são primordiais para o fortalecimento e para a potencialização das ações dos BCDs, já que permitiriam o reconhecimento institucional sobre as políticas públicas da economia solidária e tornariam as experiências do gênero menos vulneráveis a conjunturas políticas (FREIRE, 2011).*

Pelo fato dos Bancos Comunitários terem origens em realidades sociais muito parecidas, costumam apresentar dificuldades similares. Analisando as suas práticas, podemos observar um “padrão”, conforme descritas por Silva Junior (2007):

[...] percebemos que estas [dificuldades] são comuns a todos [os bancos comunitários analisados] e podem ser elencadas assim: 1. Gestão (necessidade de capacitação dos gestores dos bancos); 2. Fundo de Crédito (necessidade de parcerias para captação dos recursos); 3. Sustentabilidade (necessidade de desenvolver produtos que reduzam a dependência dos projetos governamentais); 4. Moedas Sociais (necessidade de lastro para emissão e de transferência de confiança que garanta a circulação) (SILVA JUNIOR, 2007)

---

1 Ver detalhes na Constituição Federal, art. 3º e art. 23º, bem como na Lei 4595 - Capítulo II, art. 3º.

2 Detalhes do PLP 93/2007 no site <http://www.camara.gov.br>.

## 5. Planejamento estratégico

De acordo com Pereira (2010), independente da finalidade econômica e social, se particulares ou coletivos, as empresas apresentam a seguinte divisão de níveis de decisão mais ou menos desenvolvida: nível operacional, tático e estratégico. Em cada um desses níveis de decisão, ocorre um conjunto de processos de planejamento segundo um horizonte de tempo, visando atingir metas particulares, num curto, médio ou longo prazo, respectivamente. Porém, é no nível estratégico, de mais longo prazo, que se estabelecem as metas para as quais todas as outras devem apontar, onde o caminho a trilhar pela organização é traçado levando em consideração as condições objetivas e subjetivas atuais e futuras. O planejamento estratégico não se trata de uma tentativa de prever o futuro a partir de conjecturas infundadas, mas de construir as condições estruturais para que, de maneira sólida e duradoura, o empreendimento torne-se capaz de subsistir fortalecido, superando eventuais ameaças internas e externas (OLIVEIRA, 2013). Daí que, relacionada à produção de conhecimento e tecnologia em processos de tomada de decisão em nível estratégico, a gestão estratégica despende com um cabedal de ferramentas e metodologias de análise capazes de identificar as condições de estado atuais e futuras sob as quais as decisões serão influenciadas ou para as quais as decisões exercerão influência.

Para Oliveira (2013), Pereira (2010), Gamble (2011) e Hitt (2008), um curto período de existência de empresas ou uma elevada taxa de mortalidade dessas é decorrente da falta da presença de processos de planejamento estratégico altamente eficazes e eficientes. Acrescido a isto, a falta de se ter construído um conjunto de condições subjetivas e objetivas favoráveis em todos os níveis e departamentos da empresa, de todas as pessoas, para ser mais preciso, para que as metas de longo prazo estabelecidas para o empreendimento sejam realmente cumpridas, agrava o quadro negativo. Contrariamente, para os autores anteriores, aquelas empresas que ascenderam a um nível de planejamento estratégico capaz de realizar as metas nos prazos e nas condições que para si mesma estabeleceu são justamente aquelas que apresentam os melhores indicadores econômico-financeiros. Ademais, são também aquelas em que o grau de satisfação dos colaboradores (trabalhadores, cooperados) e dos clientes (comunidade) é máximo.

Convencionalmente, os processos e/ou ferramentas essenciais para os empreendimentos que desejam almejar o nível superior de planejamento estratégico são, de acordo com Pereira (2010):

- Declaração de:
  - Valores: questões éticas e morais, envolvendo, inclusive, tradições e aspectos culturais dos envolvidos;
  - Missão: basicamente o objetivo do empreendimento;
  - Visão: o que o empreendimento almeja ser após um período determinado de tempo;
  - Fatores críticos de sucesso: critérios tais que, de fato, devem orientar o processo de desenvolvimento do empreendimento.
- Análise externa:
  - Análise das variáveis externas: basicamente, identificar os fatores e condicionantes ambientais ao empreendimento que podem influir no processo de decisão no longo prazo, positiva ou negativamente;
  - Análise da concorrência: identificar aqueles empreendimentos que competem pelos mercados em que o empreendimento em foco atua, estudando suas características e, se possível, mecanismos de decisão estratégica;
  - Análise da competitividade: o modelo de Porter;
- Análise interna: identificar os fatores e condicionantes internos ao empreendimento que podem influir no processo de decisão no longo prazo, positiva ou negativamente;
- Análise da matriz FOFA: sigla em inglês para identificação de pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças;
- Estabelecer estratégias: eliminar as ameaças, fortalecer aquelas características que tornam o empreendimento mais competitivo no curto, no médio e no longo prazo.

Já no contexto das iniciativas de economia solidária, por serem constituídas por indivíduos da própria comunidade dos territórios em que surgem, que, em sua maioria, não possuem conhecimento formal acerca de gestão administrativa e financeira, precisam atender aos anseios da própria comunidade da qual fazem parte e, ao mesmo tempo, subsistir enquanto iniciativa. Segundo Wellen (2012), a taxa de mortalidade das iniciativas solidárias é muito elevada, em decorrência da incapacidade das mesmas de competirem e de superarem as empresas capitalistas, tornando-se hegemônicas. Já para Iaskio (2006), o grande dilema enfrentado pelos empreendimentos norteados pelos princípios da Economia Solidária, especificamente, da autogestão, é não ser capaz de realizá-los plenamente, uma

vez que, para que possam fazer frente aos empreendimentos capitalistas convencionais, precisam tornar-se cada vez mais competitivos - elevar a produtividade do trabalho e produzir excedentes -; isto é, inevitavelmente, caminham para processos decisórios mais assemelhados a cogestão ou mesmo degradingolam-se em empresas heterogestionárias. De fato, o curto período de existência das iniciativas solidárias é socialmente prejudicial, uma vez que essas aparecem como oportunidades coletivas de geração de trabalho e renda em territórios empobrecidos, visando promover o desenvolvimento social permanentemente.

Por conta de tais particularidades sociais das iniciativas econômicas solidárias e tomando como central a construção e o desenvolvimento de processos de decisão cada vez mais participativos e autogestionários, o planejamento estratégico convencional supracitado foi conformado num contexto de hierarquização das relações sociais. Por mais que pressuponha a cooperação das pessoas, ele não traz em seu bojo uma necessidade imperiosa de construção de relações sociais radicalmente democratizantes sobre os processos de tomada de decisão, especialmente, no nível estratégico. Ainda que não diretamente, acabam por reproduzir ou reforçar a lógica capitalista de produção coletiva e apropriação privada dos produtos do trabalho colaborativo. Por isso, visando superar tais limitações teóricas e ideológicas do planejamento estratégico convencional, o planejamento estratégico participativo, mais particularmente o planejamento estratégico situacional (PES) de Matus (1997) aparece como uma alternativa mais adequada à realidade das iniciativas solidárias, uma vez que toma como central a necessidade de diálogo e participação permanente entre os diversos atores do processo para o êxito da proposta, independente de condicionantes de exclusão ou restrição. A bem da verdade, ao longo dos vários momentos de sua construção, com a utilização de um conjunto de métodos e ferramentas particulares, o PES incorpora a permanente análise de atores e de cenários, bem como o monitoramento permanente dos resultados das etapas, tendo em vista atingir as metas estabelecidas e associadas às estratégias construídas coletivamente pelos próprio membros do grupo ou, no caso em tela, da iniciativa econômica solidária (NARDINI, 2007). Ademais, uma vez que as iniciativas econômicas solidárias atuam na promoção de desenvolvimento social local e incorporam o discurso da sustentabilidade como um dos seus eixos de atuação, o planejamento estratégico participativo e situacional além de se coadunar com tal visão de mundo, propicia mecanismos de fortalecimento e de sedimentação de processo decisórios democratizantes (BUARQUE, 2002).

Dadas as circunstâncias específicas dos empreendimentos econômicos solidários, que dificultam o acesso a ferramentas de planejamento estratégico, por conta do alto custo

das mesmas, a assessoria propiciada pelas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, vinculadas às Universidades, tem sido um canal de democratização desse conhecimento. Ademais, o que é ainda mais significativo, é de se esperar que tais empreendimentos ascendam a um nível de decisão de longo prazo desenvolvendo suas próprias ferramentas de gestão estratégica, produzindo conhecimento genuíno e plenamente ajustado às suas realidades sociais. Na esteira dessa discussão, como defende Feenberg (2002), a adequação e a apropriação das tecnologias vigentes pela sociedade, bem como a produção de conhecimentos consoantes às realidades sociais diversamente constituídas, podem contribuir para o desenvolvimento de relações sociais de produção mais inclusivas e democráticas.

Sobre os Bancos Comunitários de Desenvolvimento, há vários estudos que apontam a sua importância e seu êxito como tecnologia social por intermédio da democratização e popularização dos recursos financeiros para populações de comunidades pobres, como bem compila França (2013). No entanto, o próprio França (2013) reconhece "(...) a ausência de um enfoque que poderíamos chamar de analítico-crítico, no sentido da abordagem sobre os desafios que se impõem na prática dos BCDs. Este envolveria uma análise eminentemente contextual no sentido de salientar diferentes problemáticas afetando a realização do seu intento no cotidiano". Visando preencher essa lacuna no estudo dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento, faz-se imprescindível abrir um campo de estudo que busque identificar processos formais ou mesmo informais de planejamento estratégico que ocorrem naqueles, tendo em vista contribuir para o fortalecimento dos BCDs.

## **5. Resultados obtidos e análise**

Sobre teses e dissertações e artigos científicos, não foi identificado qualquer trabalho específico que relacionasse planejamento estratégico e/ou gestão estratégica com Bancos Comunitários de Desenvolvimento. Já o Quadro 1, apresenta os resultados da pesquisa feita junto aos sítios de divulgação de cada BCD (quando havia), tendo em vista identificar processos de planejamento estratégico.

**Quadro 1.** Relação dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) por estado, tempo de existência e situação do planejamento estratégico.

Sequência	Nome do Banco	Tempo de Existência	Ano de Criação	Cidade	Estado	Situação	Sítio de divulgação	Observações sobre planejamento estratégico
1	Vitória	Indet.	2011	Rio Branco	AC	Indet.	Não possui	Sem referência
2	Conquista	Indet.	2011	Manaus	AM	Indet.	Não possui	Sem referência
3	Farol	Indet.	2011	Laranjal do Jari	AP	Indet.	Não possui	Sem referência
4	Ecoluzia	10	2005	Simões Filho	BA	Ativo	Não possui	Sem referência
5	Palmas	17	1998	Fortaleza	CE	Ativo	Possui	Referências a processos planejamento estratégico bem desenvolvido, participativo. Palmasla
6	Estrutural	3	2012	Distrito Federal	DF	Ativo	Possui	Sem referência específico processos de planejamer estratégico; apenas, a parceiros no território
7	Bem	9	2006	Vitória	ES	Ativo	Possui	Referências a processos planejamento estratégico bem desenvolvidos (planejamento estratégico comunitário); Diagnóstico participativos e planejamento estratégico no território do Bem (Pla Bem Maior); Núcleo d Desenvolvimento Comunitário
8	Pequi	Indet.	2012	Iporá	GO	Indet.	Não possui	Sem referência
9	Quilombola	Indet.	2008	Alcântara	MA	Indet.	Não possui	Sem referência
10	Chapadense	6	2009	Chapada Gaúcha	MG	Ativo	Possui	Sem referência
11	Pire	9	2006	Dourados	MS	Ativo	Possui	Sem referência específico processos de planejamer estratégico; apenas, a parceiros no território
12	Aroeira	3	2012	Cuiabá	MT	Ativo	Possui	Sem referência
13	Tupinambá	6	2009	Belém	PA	Ativo	Possui	Referências a processos planejamento estratégico (missão, visão e valores bem definidos), parceiros
14	Beira Rio	Indet.	2008	João Pessoa	PB	Indet.	Não possui	Sem referência
15	Cocais	8	2007	São João do Arraial	PI	Ativo	Possui	Sem referência
16	Capivari	5	2010	Silva Jardim	RJ	Indet.	Possui (desatualizado)	Sem referência

17	Solidário do Gostoso	2	2013	São Miguel do Gosto	RN	Ativo	Possui	Sem referência
18	União Sampaio	6	2009	São Paulo	SP	Ativo	Possui	Sem referência específico processos de planejamento estratégico; apenas, a parceiros no território

Conforme os resultados apresentados no Quadro 1, do universo de 18 Bancos Comunitários de Desenvolvimento selecionados, nem todos os BCDs possuem sítios próprios de divulgação. Mesmo aqueles que os possuem, apresentam-se desatualizados. Isso dificultou a identificação da situação atual de funcionamento do mesmo (se ativo, inativo). Daquelas que estavam ativos e com os sítios de divulgação atualizados, apenas três deles fazem menções explícitas a processos de planejamento estratégico: Banco Palmas em Fortaleza-CE, Banco Bem em Vitória-ES e Banco Tupinambá-PA. Em relação ao que os BCDs supracitados divulgam sobre seus processos de planejamento estratégico, verifica-se o uso de metodologias convencionais ou empresariais, tais como a definição de missão, valores e visão, mas também metodologias sob adequação à realidade social a qual pertencem, especialmente, no que se refere a permitirem a participação da comunidade no processo decisório e na construção das estratégias dos BCDs. Sobre esse último ponto, vale destacar a referência no sítio do Banco Bem em Vitória-ES sobre "Diagnósticos participativos e planejamento estratégico no território do Bem" o chamado, Plano Bem Maior, que tem como objetivo fundamental promover o desenvolvimento comunitário.

Em termos de tempo de existência, o Banco Palmas é o mais antigo, tendo 17 anos de existência. Já o Banco Bem figura num segundo grupo de BCDs mais longevos, com 9 anos, enquanto o Banco Tupinambá possui 6 anos de fundação, sendo o primeiro Banco Comunitário de Desenvolvimento da Amazônia.

## 6. Conclusão

Para que um empreendimento consiga se fortalecer e sobreviver aos mais diversos tipos de adversidades, sejam internas ou externas, a construção de estratégias que orientam suas ações é apontada como uma condição necessária. No caso dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento, a ascensão ao nível de decisão estratégico não pode ser construído da maneira convencional ou empresarial, uma vez que sua função vai muito além de questões meramente econômicas e financeiras, centrando-se no desenvolvimento social das pessoas das comunidades em que atuam. Para tal, é necessário que o planejamento estratégico seja

feito de maneira coletiva e participativa, ampliando e construindo espaços cada vez mais democráticos nos seus territórios. Por intermédio de dados secundários de publicações acadêmicas e sítio de divulgação dos próprios BCDs, observou-se que apenas 17% dos BCDs pesquisados - os mais longevos de cada estado - realizam processos de planejamento estratégico e os divulgam sistematicamente em seus sítios oficiais de divulgação, apresentando características tanto de metodologias convencionais quanto adequações bem avançadas às condições sociais em que atuam, inclusive, no que se refere a torná-los mais democráticos. Coincidentemente, os BCDs mais longevos são justamente os Banco Palmas e o Banco Bem. Disso, pode-se concluir que os BCDs que possuem os processos de planejamento estratégico mais bem desenvolvidos são aqueles que possuem o maior tempo de existência em relação aos demais. No entanto, vale frisar que os resultados desse estudo são apenas parciais e preliminares, uma vez que é necessário investigar não apenas como e quem, de fato, participa do planejamento estratégico nos três BCDs identificados, mas os motivos pelos quais os demais ainda não ascenderam ao processo decisório de mais alto nível. Mesmo sendo os resultados preliminares, espera-se que esse trabalho possa contribuir para as reflexões e orientações para os BCDs no contexto da Economia Solidária.

## **6. Agradecimentos**

À Profa. Maria Zanin e ao Prof. Ioshiaqui Shimbo por orientações no desenvolvimento desse trabalho e à Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

## **7. Referências**

- BUARQUE, S. C. Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento. Garamond Universitária: Rio de Janeiro, 2002.
- CARVALHO, R. A. A. e TRAJANO, A. R. C. Economia Solidária e Processos Psicossociais: autogestão, autonomia e solidariedade em construção. In: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra – Portugal. 2004.
- FEENBERG, A. Transforming technology: a critical theory revisited. 2ª Edição. London: Oxford Univeristy, 2002.

FRANÇA FILHO, G. C. Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCD's) como expressão de finanças solidárias: por uma outra abordagem da inclusão financeira. Fortaleza: Arte Visual, 2013.

FREIRE, M. V. Moedas Sociais - contributo em prol de um marco legal e regulatório para as moedas sociais circulantes locais no Brasil. Tese (Doutorado em Direito, Estado e Constituição) – Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2011.

GAIGER, L. I. Significados e tendências da economia solidária. In Sindicalismo e Economia Solidária. Reflexões sobre o projeto da CUT.1999.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON, A. Fundamentos da Administração Estratégica: a busca pela vantagem competitiva. São Paulo: Bookman, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IASKIO, E. L. S. A economia solidária diante da concorrência capitalista. Emancipação, v. 6, n. 1, 2006.

INSTITUTO BANCO PALMAS. Rede Brasileira de Bancos Comunitários. Disponível em: <<http://www.institutobancopalmas.org/rede-brasileira-de-bancoscomunitarios/>>. Acesso em: 02 de julho de 2014.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. Conhecimento e cidadania: tecnologia social. São Paulo: ITS, 2007. v. 1.

LEITE, J. C. Fórum Social Mundial: a história de uma invenção política. Colaboração de Carolina Gil. Coleção Brasil Urgente. Editora Fundação Perseu Abramo. São Paulo. 2003.

MARX, K. Grundrisse. São Paulo: Boitempo, 2011.

MATUS, C. O método PES. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MELO NETO, J. J.; MAGALHÃES, S. Bancos comunitários de desenvolvimento: uma rede sob o controle da comunidade. Fortaleza: Arte visual, 2008.

MORAES NETO, B. R. Marx, Taylor e Ford: as forças produtivas em discussão. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NARDINI, T. A utilização de métodos de planejamento participativo durante o processo de incubação de cooperativas populares. Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, SP, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2013.

PASSOS, O. A. V. D. Estudo Exploratório em Bancos Comunitários: Conceito, Características e Sustentabilidade. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração. UFBA. Bahia. 2007.

PEREIRA, M. F. Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SALOMÃO, S. Intenções e gestos da política pública de economia solidária na afirmação dos direitos sociais : um estudo de caso / Silvana Salomão. -- São Carlos : UFSCar, 2010. 81 f.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA – SENAES. Avanços e Desafios para as Políticas Públicas de Economia Solidária no Governo Federal 2003/2010. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. 2012.

SILVA JUNIOR, J. T. Bancos Comunitários de Desenvolvimento Territorial: analisando as singularidades destas experiências de microfinanças solidárias. VI Conferência Regional de ISTR para a América Latina y el Caribe. 8 a 11 novembro de 2007. Salvador - Bahia, Brasil, 2007.

SILVA, R. M. A. Políticas Públicas de Economia Solidária: avanços, desafios e perspectivas. Revista Diálogo, n. 18, pg. 53 – 76. Canoas – RS. jan – jun 2011.

SINGER, P. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Fundação Abramo, 2002.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. Estudos Avançados, v. 18, n. 51, 2004.

YUNUS, M. O banqueiro dos pobres. São Paulo: Ática, 2014.

WELLEN, H. Para a crítica da Economia Solidária. São Paulo: Expressão Popular, 2012.