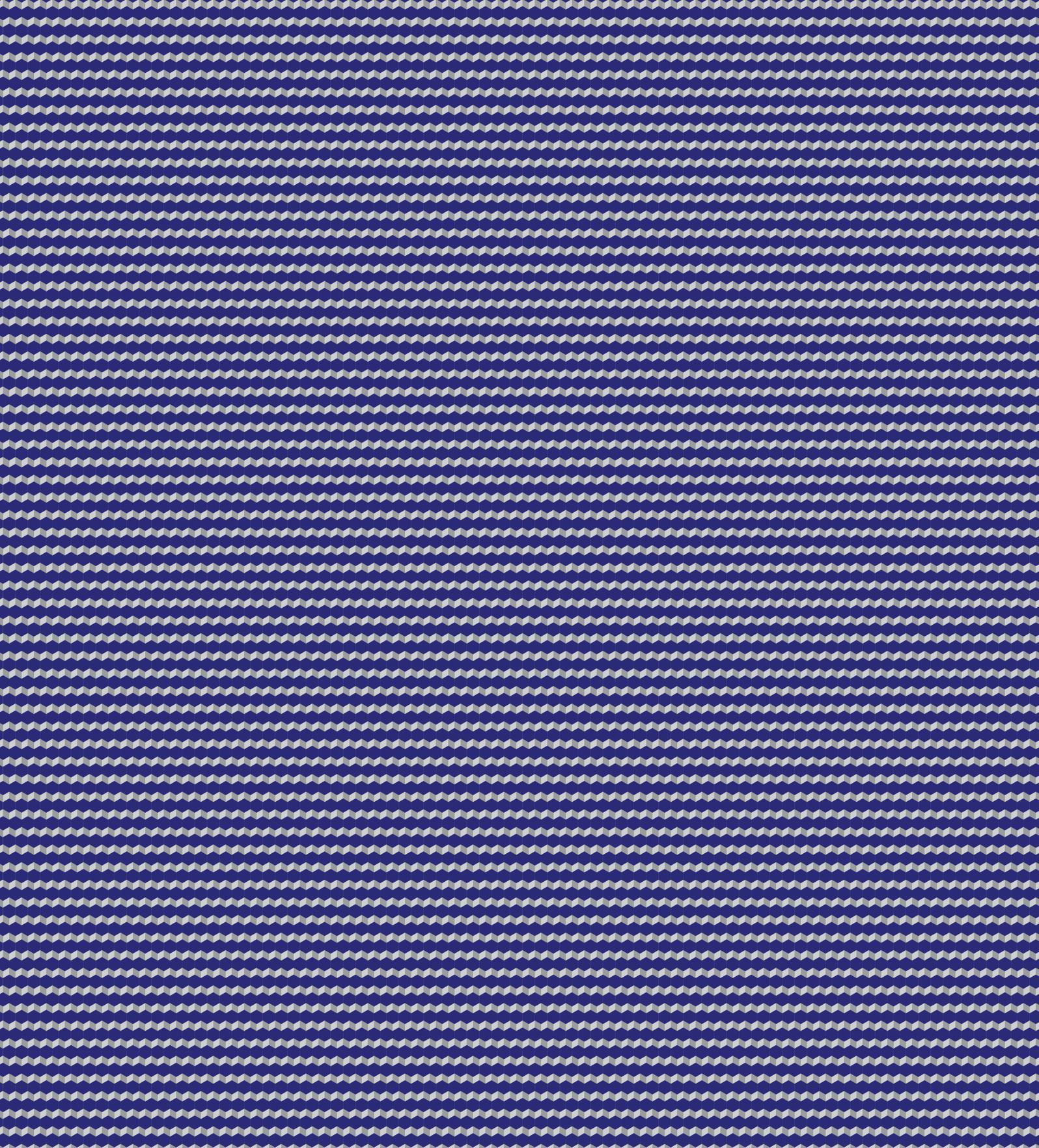




CEAPE DE PERNAMBUCO

15 ANOS SOLIDÁRIOS

1992 – 2007



CEAPE DE PERNAMBUCO

15 ANOS SOLIDÁRIOS

1992 – 2007

CEAPE DE PERNAMBUCO

15 ANOS SOLIDÁRIOS

1992 – 2007

Ceape
Recife
2008



Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco

Todos os direitos reservados

Av. Visconde de Suassuna, 607 – Boa Vista – Recife – PE – CEP: 50050-540

Tel.: (81)3231-4259 – Fax: (81)3221-5742

Site: www.ceape-pe.org.br

Conselho Deliberativo

Josias Silva de Albuquerque

Presidente

Eduardo de Melo Catão

1º Vice-presidente

José Almeida de Queiroz

2º Vice-presidente

Antônio Inocêncio de Lima

1º Secretário

Valmir de Almeida Lima

1º Tesoureiro

Maria da Graça Gomes Assunção

2ª Tesoureira

Bernardo Peixoto dos Santos Oliveira

Diretor de Relações Institucionais

Conselho Fiscal

Diógenes Domingos de Andrade Filho

Wilson Soares de Albuquerque

João de Barros e Silva

Suplentes

Joaquim de Castro Filho

José Manoel de Almeida Santos

Reginaldo Soares de Andrade

Equipe

José Ventura Sobrinho

Diretor-executivo

Vânia Maria Cavalcante Bem Pereira

Gerente-administrativo-financeira

Esmeraldo Veloso Marinho

Gerente Técnico Região Metropolitana e Sertão

Sebastião de Souza Cavalcanti Filho

Gerente Técnico Região Agreste

Nancy Pereira de Albuquerque

Contadora

José Fernando Lima Falcão

Assistente em Suporte de TI

Gerentes dos Postos de Atendimento

Maria Madalena Pinto da Silva

Gerente Posto Recife

Sebastião de Souza Cavalcanti Filho

Gerente Posto Caruaru

Patrícia Almeida de Souza

Gerente Posto Petrolina

Andresa Cristina Lorena

Gerente Posto Prazeres

Maria Betânia da Silva

Gerente Posto Santa Cruz do Capibaribe

Fábio Germano Rodrigues Ferreira

Gerente Posto Garanhuns

Fábio Lucas da Silva

Gerente Posto Carpina

Consultoria Editorial e Redação

Consultexto

www.consultexto.com.br

Projeto Gráfico e Diagramação

Z.diZain Comunicação

www.zdizain.com.br

Fotografias

Acervo Ceape

Andreza Magalhães | Z.diZain

Flávio Costa | Z.diZain

Rodrigo Moreira

Coordenação Editorial

Consultexto

Editora

Gráfica Dom Bosco

C 387

Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos.
Ceape Pernambuco: 15 anos solidários (1992-2007) –
Recife, 2008.

68 p. : 19 fots. ; 21 x 23,5 cm.

ISBN 978-85-61875-00-8

1. Instituições Financeiras - Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos -
Brasil. 2. Instituições Financeiras – Administração. I. Título.

CDU – 332.1068

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO: NOSSA HISTÓRIA MERECE CRÉDITO	6
CAPÍTULO 1 – MICROCRÉDITO: VISÃO DE UMA HISTÓRIA SOLIDÁRIA	12
CAPÍTULO 2 – O DESAFIO DE COMEÇAR	22
CAPÍTULO 3 – CRESCIMENTO E CREDIBILIDADE	32
CAPÍTULO 4 – CLIENTES: PARCERIA PARA SEMPRE	54
CAPÍTULO 5 – A CONQUISTA DO FUTURO	62
FONTES CONSULTADAS	66

NOSSA HISTÓRIA
MERECE CRÉDITO

Ao comemorar os quinze anos do Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco (Ceape-PE), seus dirigentes quiseram compartilhar com você — cliente, empresário, técnico, estudioso ou apenas curioso da história dessa instituição pernambucana — a “biografia” de um trabalho social pioneiro, cujo maior sonho foi, e continua sendo, contribuir para um desenvolvimento social mais justo e mais solidário do Estado de Pernambuco.

Como na vida de qualquer instituição, muitas histórias contribuíram para formar a própria história do Ceape. Assim, muitos fios, ao longo desses quinze anos, foram entrançados para criar os laços que hoje unem seus inúmeros clientes aos destinos da Instituição. Laços que, apesar dos percalços comuns a qualquer trajetória no tempo, vêm gerando a indispensável confiança não só dos próprios clientes, como de funcionários, técnicos, instituições financeiras, parceiros nacionais e internacionais. Sem tantos e diversificados atores, o Ceape não seria o que é: uma instituição hoje consolidada pelo esforço, pela credibilidade, pelo zelo dos seus dirigentes e idealizadores — à frente, o Prof. Josias Albuquerque, que apostou no desafio e na vocação pernambucana de superar as adversidades e desbravar novos caminhos.

Ao contar essa história, saldamos uma dívida para com a memória e para com tantos que confiaram no trabalho da Instituição. Assim, este livro foi concebido para celebrar estes quinze anos e para registrar e documentar, legando um testemunho de uma missão realizada com entusiasmo a cada dia, a cada novo cliente, a cada promoção social e humana conseguida através do recurso ao microcrédito. Dessa forma, cada parcela do sonho não foi esquecida. Pelo contrário: será lembrada como compromisso social de um trabalho em equipe, feito com o zelo de quem acredita num mundo melhor.



Assinatura do convênio com o BID, em 1997.

O primeiro capítulo, como se verá, dedica-se, de modo conciso, à história do microfinanciamento, contextualizando as idéias e os fatos que presidiram o nascimento, no século 20, da moderna concepção de microcrédito, tratando, em primeiro lugar, da bem-sucedida criação do Banco Grameen, em Bangladesh, pelo economista Muhammad Yunus, o hoje conhecido “banqueiro dos pobres”, vencedor do *Prêmio Nobel da Paz* de 2006. E, em segundo lugar, dos principais marcos do microcrédito em nosso país.

No segundo capítulo, narra-se o surgimento do Ceape-PE, em 1992. Fala-se dos seus “tempos heróicos” ainda como organização não-governamental, das dificuldades iniciais, dos primeiros caminhos que foram trilhados e dos alicerces sobre os quais se ergueu.

O terceiro capítulo aborda o crescimento e o aprimoramento da Instituição e sua transformação em Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), com destaque para a gestão que passou a implementar. Com a virada do século, o Ceape também passa a viver um novo tempo sob a regência de José Ventura Sobrinho, o diretor-

executivo que, com larga experiência profissional no Banco do Brasil (BB), terminaria por consolidar a Instituição como uma das mais sólidas do País em sua área. É também nesse capítulo que o leitor conhecerá o Ceape como ele é hoje: sua metodologia, sua estrutura, seu quadro de funcionários, seus valores, seus parceiros e sua missão.

O quarto e o quinto capítulos tratam de dois temas que quase necessariamente se entrelaçam: o *cliente* e o *futuro*, respectivamente. Até porque, como sabe qualquer empreendedor, sem cliente não há qualquer futuro. Nosso cliente — o beneficiário direto do microcrédito produtivo e orientado — é, na verdade, o personagem central de toda esta história. É ele que está presente ao longo de todo este livro. Assim, na impossibilidade prática de se narrarem incontáveis casos de sucesso, quando se tem a satisfação de se testemunhar uma transformação socioeconômica dos financiados, escolhemos alguns que valem por um símbolo de todos os bons e bem-sucedidos clientes. Ao fazerem do Ceape seu porto seguro, todos eles ficam mais tranquilos para navegar nos mares de seus empreendimentos e nas ondas de seus sonhos pessoais. Suas histórias também são a nossa história.

A todos os que fizeram e fazem a vida do Ceape, nossos maiores créditos e nossa única dívida — a de gratidão.



MICROCRÉDITO:
VISÃO DE UMA
HISTÓRIA SOLIDÁRIA

DO ORIENTE, UMA NOVA HISTÓRIA

Embora a história das instituições financeiras seja bem antiga, foi preciso se chegar aos meados do século 20 para se trilhar um novo e até então insuspeitado caminho: o do microcrédito produtivo e orientado. Uma história na qual, no Brasil, o **Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco (Ceape-PE)** tem um papel de relevância e de pioneirismo. Mas a história dessa instituição pernambucana começa, de certa forma, bem antes, movida por algumas idéias simples e práticas, que, capazes de mudarem arraigados costumes e tradicionais concepções, chegaram para promover no mundo uma silenciosa e eficaz revolução social.

Essa nova história já nasceu com um ousado — e, para muitos, até utópico — objetivo: varrer para sempre a miséria do mundo, relegar aos museus a presença da pobreza. Todavia, ao contrário do que frequentemente ocorre na criação de novas tecnologias, essa história não nasceu nos gabinetes dos países mais desenvolvidos. Veio de um pequeno e jovem país periférico cuja cultura milenar se confunde com as grandes tradições orientais.

O país é Bangladesh, criado em 1971, vizinho da Índia e do Paquistão, aos quais se assemelha em muitos pontos, especialmente na miséria social e econômica de seus milhões de habitantes. Além de pobre e atormentado por um clima que o castiga com ciclones e monções, Bangladesh é, provavelmente, o país de maior densidade demográfica do mundo, o que agrava fortemente sua situação social. São 120 milhões de pessoas a se espremerem numa área só um pouco maior que o Estado do Amapá. Lá, a fome e a miséria — hoje mitigadas pelo microcrédito produtivo e orientado — são personagens eternamente desafiadores das políticas públicas e sociais.

CONFIANÇA PARA A INCLUSÃO SOCIAL

Foi lá em Bangladesh que surgiu, em 1976, a moderna experiência do microcrédito, a qual, em duas décadas, espalhou-se por todo o mundo, incluindo socialmente milhares de indigentes, tirando da extrema miséria famílias antes prisioneiras de um círculo de fome e degradação.

Tudo começou quando, ao retornar de seu doutorado em Economia nos Estados Unidos, o jovem e idealista bengali Muhammad Yunus, inconformado com a situação social do seu igualmente jovem país, minado pela fome e pela miséria, percebeu que “Os pobres não são pobres por serem analfabetos ou pouco educados, mas porque não podem conservar os lucros de seu trabalho, por não terem acesso ao capital”. Na prática, os miseráveis que tinham alguma atividade econômica e informal ficavam para sempre nas mãos dos agiotas, sendo incapazes de saírem de um círculo vicioso.

Tal cenário sombrio, semelhante a tantos espalhados nos quatro cantos do mundo, levou Yunus a desconfiar da lógica financeira e operacional praticada pelos bancos privados e estatais. Segundo ele,

Os especialistas afirmavam a necessidade de dificultar o acesso ao crédito, para atrair apenas aqueles que pudessem pagar. Eu sustentava o contrário: era preciso facilitar as coisas para as pessoas a fim de incentivá-las a pagar.

Com efeito, Yunus deparou-se com barreiras tanto burocráticas quanto de idéias e valores. Os pobres, como ainda ocorre, nem sequer teriam a oportunidade de qualquer empréstimo. Não tinham posses com que garanti-lo! Sabiam de antemão que não seriam sequer ouvidos! A impessoalidade dos bancos e sua lógica voltada apenas para aqueles já abonados por uma boa fortuna pareceram a Yunus um desafio a ser vencido. A desconfiança com relação aos pobres e o receio das instituições financeiras em lhes conferir empréstimos pessoais contribuía para perpetuar a miséria. Além disso, as quantias que seriam solicitadas — sempre tão pequenas! — eram simplesmente irrisórias. Apesar de ínfimas, essas quantias poderiam fazer toda a diferença na vida dos mais pobres habitantes de Bangladesh.

A lógica e a intuição do economista apontavam para o lado oposto, o da confiança. Não é a própria palavra *crédito* sinônimo de *confiança*? Yunus ia mais longe e achava que “o crédito devia ser considerado um direito do homem” e que “poderia exercer um papel estratégico na eliminação da fome da face da Terra”. Vencendo problemas psicológicos e culturais das mais diversas naturezas no seio de seu próprio povo, o hoje chamado “banqueiro dos pobres” partiu para desmontar toda sorte de lugares-

comuns a respeito dos miseráveis, sobretudo aqueles mitos que afirmavam que estes seriam criaturas “sem iniciativa”, “incapazes de empreender”, que seriam como “pássaros prisioneiros que se recusariam a voar se por acaso se lhes abrissem sua gaiola”, entre tantos outros sempre recorrentes na voz de “especialistas”, “doutores” e até mesmo de líderes religiosos.

UM NOVO BANCO NA ALDEIA GLOBAL

Os programas de microcrédito insuflaram a energia da economia de mercado em aldeias e nas populações mais deserdadas do planeta. Ao abordar a luta contra a pobreza através de uma ótica de mercado, permitiu-se a milhões de indivíduos sair dela com dignidade.

— Jim D. Wolfensohn, 1997, presidente do Banco Mundial.

Após bater em vão em várias portas oficiais, Yunus, como se sabe, começou a pôr pessoalmente em prática suas idéias inovadoras. Cercado de seus alunos e de voluntários, foi, aos poucos, tendo êxito em sua experiência de conceder pequenos créditos aos moradores das deserdadas aldeias de seu país. Tempos depois, criava o **Banco da Aldeia** (o Banco Grameen), apesar do receio dos próprios pobres — em sua grande maioria, desconfiados daquele “estranho” comportamento. Com o passar do tempo e o êxito decorrido, materializado numa nova segurança dos financiados para garantir a sobrevivência de si e da família, criaram-se as condições para maiores vôos. Caíam por terra, assim, muitos daqueles mitos sobre o comportamento dos pobres.

Uma vez consolidados na confiança dos financiados, começaram a ficar claros vários acertos e princípios do economista visionário. O Banco da Aldeia, diferentemente dos bancos tradicionais, deveria ir aos pobres, desfazendo o caminho habitual dos clientes de um banco normal. Além disso, ficava também claro que os empréstimos para grupos eram tão ou mais importantes que os empréstimos individuais, já que os pobres, dessa forma, se sentiam mais seguros em contratá-los. Além disso, a burocracia existente levava um duro golpe: sua imaginária lógica fora quebrada pela prática viva de que os pobres, em geral, eram excelentes pagadores e que, uma vez empoderados pelo capital de giro, sabiam muito bem o que fazer com o dinheiro.

Hoje, 12 milhões de financiados já foram atendidos pelo Banco da Aldeia. Desse total, 96% são mulheres, cujo papel, tanto em Bangladesh como no resto do mundo, tem sido fundamental como força agregadora e de suporte para a sobrevivência familiar. Por fim, nos últimos anos, o Banco da Aldeia diversificou suas linhas de microcrédito e, com a mesma filosofia de sua origem, criou empresas voltadas para a indústria

têxtil, as telecomunicações, a aquisição de equipamentos, a saúde e a poupança.

Neste mundo globalizado, a “aldeia” do Grameen remete, de alguma forma, à *aldeia global*, prevista por McLuhan — o conhecido “profeta da Comunicação” —, para expressar e significar o mundo que também surgiu, com base nas novas Tecnologias da Informação, nos meados do século passado. Os princípios desenvolvidos por Yunus e sua equipe de colaboradores rapidamente se disseminaram pelo mundo, tomando as tonalidades de cada região do globo. Não por acaso, em 2006, o “banqueiro dos pobres” foi agraciado com o *Prêmio Nobel da Paz*. Por que não o da *Economia*? — poderia ser perguntado. Provavelmente, porque a Economia é subsidiária de um bem maior, a Paz, que, no caso, está sendo promovida pela inclusão social e pela promoção humana, que tentam relegar a pobreza — como sonha o Prof. Yunus e tantos outros pelo mundo afora — a algo somente visto nos museus.

Independentemente de aonde se chegue com a prática do microcrédito produtivo e orientado, é preciso deixar claro, junto com o seu criador, que “O microcrédito pode não ser uma solução, mas é uma força de mudança não só econômica e pessoal, mas também social e política”. Trata-se de uma ferramenta nova para desconstruir o antigo ciclo da miséria, não por um uso meramente filantrópico ou caritativo, mas, sobretudo, por ser um ponto de apoio — como o de Arquimedes — para mover o mundo na direção de um tempo sem as carências que impedem o pleno desenvolvimento da dignidade humana.

MICROCRÉDITO NO BRASIL: PIONEIRISMO

O Brasil e Bangladesh têm os mesmos problemas. Há muitas pessoas que precisam mudar de vida, mas não há oportunidades disponíveis. O microcrédito traz essas oportunidades de criar empresas autônomas, estabelece atividades de mercado e desenvolve a comunidade local. Diante da grande população do Brasil, muitas pessoas buscam empregos lucrativos. E os trabalhos autônomos são a melhor solução. As pessoas podem criar sua própria vida.

— Muhammad Yunus, entrevista ao *Correio Braziliense*, 14/10/2006.

O Brasil também madrugou em criar organizações de acesso ao microcrédito, a exemplo da União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações (UNO), criada em 1973, que se constituiu numa experiência pioneira no País. Com assistência técnica da Acción International, contava com a parceria de bancos privados de Pernambuco e da Bahia e fundos de uma associação norte-americana denominada Pact. A UNO era uma associação civil, sem fins lucrativos, que nasceu na Bahia e em Per-

nambuco e tanto financiava quanto capacitava individualmente os trabalhadores do setor informal urbano. Seu alto nível técnico, lastreado num quadro de profissionais das áreas de Ciências Sociais, Economia e Administração, respondeu pelo sucesso de milhares de empreendimentos nos dois estados em que atuava. Sua metodologia foi reaplicada nos anos 1980, sendo adotada pela **Rede Ceape**.

Para o sociólogo Valdi Dantas, que integrou o corpo de profissionais da UNO, “O microcrédito, tanto em sua modalidade individual quanto em Grupo Solidário, surgiu e se desenvolveu na América Latina sem nenhuma influência da grande e exitosa experiência do Grameen Bank, de Yunus”. Segundo ele, isso se deve ao fato de que, na dinâmica social, “Necessidades semelhantes surgem em diferentes sociedades a um só tempo, e os atores sociais buscam respostas que contêm elementos muito semelhantes”.

A UNO saiu na frente e, ao longo de muitos anos, prestou relevantes serviços ao empreendedor menos favorecido. Sua experiência terminou por resultar na criação de outras organizações, a exemplo do Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos Ana Terra, do Rio Grande do Sul, que data de 1987, o primeiro dos centros do que viria a ser conhecido como Rede Ceape, na qual se integra o Ceape-PE.

A REDE CEAPE

A partir da bem-sucedida experiência do Rio Grande do Sul, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e a Acción International pensaram em estender o modelo para o resto do País, em especial para o Nordeste. Assim, em 1989, formaram-se inicialmente os Ceapes do Rio Grande do Norte e do Maranhão, que foram seguidos — com o estímulo da então recém-criada Federação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (Fenape), na década de 1990 — pelo Distrito Federal e por outros estados da Federação. Tais centros desde logo passaram a contar com a assistência técnica e a coordenação da Fenape, com o apoio financeiro do Unicef e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), além de parcerias com instituições locais, a exemplo do que ocorreu com o Ceape-PE em relação à Fecomércio.

Dessa forma, em 2000 já havia treze Ceapes no Brasil, todos eles institucionalizados como organizações civis e sem fins lucrativos, com estrutura pequena e atuando de forma similar, mas independente. Em março daquele ano, a Fenape passaria a ser denominada **Ceape Nacional**. Como a união faz a força, a união também fez a Rede se fortalecer em torno de objetivos comuns, respaldada por uma filosofia de ação semelhante em todo o território nacional. Dentre esses objetivos comuns, destacam-se o de estimu-

lar a criação de novos centros e o de compartilhar uma assistência técnica nas áreas de metodologia e desenvolvimento organizacional, com foco na qualificação profissional.

Segundo o sociólogo Caio Márcio Silveira, “A trajetória dos Ceapes é claramente evolutiva, com um crescimento progressivo ao longo de toda a década de 1990, atravessando diferentes conjunturas macroeconômicas”. Como afirmou esse estudioso, na época,

O caso de Pernambuco destacava-se como aquele que apresentou o crescimento mais intenso e acentuado, tornando-se, o Ceape-PE, a organização não-governamental com a maior carteira de microcrédito no País. Seus indicadores de rentabilidade, qualidade de carteira e produtividade [...] foram considerados exemplares para o conjunto das ONGs de microcrédito no Brasil.

OUTRAS INICIATIVAS

Seguindo o fio do tempo, em 1989, com o apoio do Unicef e do BID, surgiria uma nova organização não-governamental igualmente dedicada à liberação de microcrédito: o Banco da Mulher, que até hoje atua não só em diversos estados brasileiros, como em vários outros países.

No início da década de 1990, uma iniciativa mineira — o Banco do Povo — também surgiu com o propósito de atender aos pequenos empreendedores formais ou informais. Resultava de uma convergência de várias ONGs e outras entidades da sociedade civil. Em 1998, o Banco do Povo se transformaria numa ONG, ampliando suas atividades. Suas agências estão espalhadas pelo Estado de Minas Gerais, e seus clientes costumam receber capacitação e assistência técnica para os seus empreendimentos.

Em 1995, a história do microcrédito ganhou ainda mais em termos de articulação política e institucional, pois foi nesse ano que o Conselho da Comunidade Solidária começou a discutir novos mecanismos legais para a ampliação dos financiamentos, a exemplo dos que resultaram na edição da Lei nº 10.194, de 2001, que autorizou a criação de Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCMs), posteriormente regulamentada por norma do Conselho Monetário Nacional. Mas, já em 1999, a Lei nº 9.790 contemplava a inclusão de instituições não-governamentais de microcrédito como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips).

Ainda no ano de 1995, a Prefeitura de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, criou a Instituição Comunitária de Crédito Porto Alegre Solidária (Portosol), numa parceria com o Governo do Estado, o Sebrae-RS, o Banco Nacional de Desenvolvimento Eco-

nômico e Social (BNDES), a Sociedade Alemã de Cooperação Técnica (GTZ) e a Inter-American Foundation. A Portosol foi pioneira em contar com recursos de órgãos governamentais, levando o microcrédito, daí por diante, ao *status* de uma política pública de desenvolvimento.

Outro importante marco foi estabelecido em 1996, quando o BNDES criou o *Programa de Crédito Produtivo Popular*, objetivando conceder financiamentos de longo prazo a instituições de microcrédito.

Naquele mesmo ano, 1996, por iniciativa do Movimento Viva Rio, foi instituído o VivaCred na favela da Rocinha, replicado posteriormente em outras favelas e regiões da cidade do Rio de Janeiro. Dois anos mais tarde, foi a vez do Banco do Nordeste (BNB) criar o CrediAmigo, que viria a tornar-se o maior programa de microcrédito do País.

A partir de 2003, já no Governo Luiz Inácio Lula da Silva, os bancos privados foram induzidos a dispor 2% dos depósitos à vista para o microcrédito. Num mercado sobretudo dominado por organizações não-governamentais — cerca de 140 instituições, com 215 mil clientes —, as entidades financeiras privadas, acostumadas a pensar de forma macrofinanceira, estão, aos poucos, descobrindo o novo nicho de mercado, não obstante ainda não possuïrem, como as ONGs, uma tecnologia específica para o setor, razão pela qual têm de adquirir destas o correto *know-how* para trabalhar.

UM IMENSO POTENCIAL DE EMPREENDEDORES

Esse breve panorama histórico dos principais marcos do microcrédito no Brasil, mesmo com uma trajetória relativamente recente, apresenta e representa iniciativas que abrangem grande parte do território nacional. Apesar disso, segundo o Prof. Mário Monzoni, em tese de doutoramento sobre o tema, apenas 3% do mercado é contemplado por tais iniciativas, restando, portanto, um imenso potencial a ser explorado. A boa notícia, de acordo com ele, é que a renda média dos financiados dobra ao fim de dois anos dos financiamentos.

Já para Jaime Albuquerque, em tese de mestrado sobre o Ceape-PE, “A história do microcrédito no Brasil se confunde com a das instituições da sociedade civil, cuja institucionalização assume a forma de ONGs”. Só nos últimos anos, conforme Albuquerque, é que o Poder Público passou a desempenhar um papel importante no desenvolvimento do setor, aí destacando-se o Governo Federal, que, através do Banco do Nordeste e do programa CrediAmigo, tornou-se hoje o maior financiador brasileiro.

Como se verá no próximo capítulo, também o Ceape-PE, que surgiu em 1992, concebido como uma organização não-governamental, possui raïzes na sociedade civil,

tendo nascido de uma articulação de empresários ligados à Federação do Comércio do Estado de Pernambuco (Fecomércio), na qual desempenhou um papel de destaque o Prof. Josias Albuquerque, pioneiro de uma percepção inovadora que trouxe para Pernambuco as sementes de um novo tempo para o microcrédito no Estado.

Hoje, passados vários anos, o microcrédito no Brasil já ganhou sua carta de cidadania. As idéias frutificaram e se diversificaram, tomando os mais diversos aspectos. A impressão geral é de que houve o entendimento nacional de que tanto a sociedade civil — pioneira na adoção dos novos mecanismos — quanto o Poder Público têm, de fato, um grande destino de parceria.

Num país como o nosso, em que a desigualdade social atinge alarmantes níveis, mas que reúne um potencial de negócios de infinitas possibilidades, o microcrédito produtivo e orientado tem revelado a criatividade e o empreendedorismo do povo, cumprindo o seu papel de gerar riqueza e transformar o trabalho em fonte de prosperidade e de cidadania para cada um dos seus milhões de beneficiários.



O DESAFIO DE COMEÇAR

Saber que se está contribuindo de alguma forma para a melhoria da qualidade de vida de muitas pessoas, como tem acontecido com o Ceape, nos dá realmente muita alegria.

— Josias de Albuquerque

O ano era 1992. A despeito da crise política que culminaria com o *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Mello, um grupo de empresários e representantes de diversas entidades de classe de Pernambuco discutia formas de promover o desenvolvimento de pequenos e micronegócios.

Um ano antes, a Fecomércio-PE, juntamente com outros órgãos interessados na promoção do desenvolvimento do Estado, unia-se aos representantes do Unicef com um único objetivo: criar uma instituição que prestasse assistência a trabalhadores com potencial, mas sem os meios para desenvolvê-lo, em especial às famílias que tinham crianças na rua, já que uma das principais intenções era mudar esse panorama. Buscava-se, dessa forma, amparar as famílias dos beneficiados e reduzir o desemprego.

A idéia começou a ser debatida em outubro de 1991, quando foi realizado um convite às diversas federações — do Comércio, da Indústria, etc. — para a reunião em que o Unicef lançaria a proposta de criar uma entidade de concessão de microcréditos que desse suporte a pequenos empreendedores no incremento de seus negócios. O objetivo era mais abrangente do que gerar emprego e renda: era, por esse meio, promover o desenvolvimento socioeconômico da população de baixa renda pernambucana, apoiando os pequenos empreendimentos familiares já existentes. Com tão nobre missão, todas as entidades presentes à reunião aceitaram o desafio.

Nascia, como uma organização não-governamental, o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco (Ceape-PE), com um conselho deliberativo



*Josias Silva de Albuquerque,
presidente do Ceape-PE.*

formado por membros da Fecomércio, Associação Comercial de Pernambuco (ACP-PE), Câmara de Dirigentes Lojistas do Recife (CDL-Recife), Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Pernambuco (FCDL-PE), Associação de Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco, Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (Fiepe) e Secretaria do Trabalho e da Ação Social do Estado. Daí para frente — formado o Conselho Diretor e Fiscal, responsável pela definição das políticas e dos objetivos gerais do Ceape —, conquistava-se todo o apoio formal necessário para que a jovem instituição desse os seus primeiros passos.

OS PRIMEIROS PASSOS

Para presidir a equipe do Ceape, era necessário contar com alguém bastante sensível às causas das comunidades carentes e que desenvolvesse trabalhos voltados para elas. E foi assim que, mesmo tendo idéia da dimensão do desafio que viria pela frente, Josias de Albuquerque — então diretor do Senac e consultor da Fecomércio, convidado inicialmente para redigir o estatuto da Entidade — aceitou assumir a Presidência da organização que surgia, dando início a um longo trabalho para consolidar a iniciativa.

A primeira realização seria então, além de formalizar o estatuto, fazer o registro da Instituição para se ter acesso ao fundo de 3 mil dólares disponibilizado pelo Unicef. Cumprida essa etapa, havia mais um — e talvez o mais relevante — desafio: formar uma equipe para pôr em prática o que já estava regulamentado no papel. De outubro de 1991 a julho de 1992, mês em que o Ceape começou efetivamente suas atividades, houve uma busca incessante pelo apoio de entidades e pessoas voluntárias que desejassem contribuir para a Organização.

Nessa época, Lígia Maria Gayão, economista com uma vasta experiência em trabalhos voltados para as comunidades carentes, sobretudo relacionados à Educação, encerrava suas atividades no Progerar — um programa de geração de emprego e renda na Região Nordeste, desenvolvido pelo Sebrae. E seu caminho cruzaria com o do Ceape. Na ocasião, por intermédio do então deputado Joel de Hollanda, Lígia ficou sabendo que estava sendo implementada uma nova instituição cuja direção carecia de alguém com o seu perfil. O seu encontro com Josias de Albuquerque confirmou, então, o que o deputado já antevia: Lígia era a pessoa ideal para dirigir o Ceape.

Motivada pela idéia da realização de algo inovador, ela aceitou chefiar a primeira equipe do Ceape. Antes, seguiu para o Rio Grande do Norte, onde receberia um treinamento com Valdi Dantas, ex-integrante da UNO. Esse foi um momento muito importante, uma vez que Lígia — que se tornaria diretora-executiva — teve a oportunidade

de conhecer as pessoas da Rede Ceape e o trabalho já realizado em alguns estados, como o Rio Grande do Sul e o Maranhão, onde a Rede iniciara suas atividades.

De volta para o Recife, a missão estava bastante clara: implantar uma unidade do Ceape em Pernambuco, apesar da inicial escassez de recursos. Contava-se apenas com o que fora cedido pelo Unicef e que deveria ser destinado ao financiamento. As despesas administrativas e de implementação deveriam ser as mínimas possíveis.

Assumindo a Diretoria Executiva da Entidade e responsável por implementar as ações definidas no Conselho, Lígia Gayão passou a comandar uma equipe bastante enxuta — duas assessoras e uma secretária —, porém tecnicamente experiente e motivada. Era uma equipe capacitada que saberia onde buscar o cliente, como usar uma linguagem clara e acessível para abordá-lo e de que forma lidar com as operações de microcrédito.

O empenho de Josias de Albuquerque, contudo, não se esgotaria com a criação do estatuto da Instituição. Sem recursos para conseguir uma sede própria, o presidente do Ceape procurou o apoio do então presidente da Fecomércio, Pelópidas Soares, para que a nova entidade ocupasse um espaço nessa federação. O Ceape obtinha, assim, sua primeira sede e dava início às suas atividades numa dependência do prédio da Fecomércio, na Avenida Visconde de Suassuna, no bairro da Boa Vista, no Recife, contando com mobiliário e máquinas igualmente cedidos pela Federação. A mínima estrutura física e operacional era compensada pela motivação da equipe que lá se instalou, e a proximidade física tornou a Federação uma grande parceira.

Parcerias, aliás, não faltaram ao longo da história do Ceape. O Banco do Brasil, que à época já trabalhava com o Senac, foi uma delas. Aceitando abrir uma conta para uma instituição de microcrédito recém-criada e assumindo todos os riscos que isso pudesse significar, o então gerente da agência do BB na Avenida Dantas Barreto, no centro do Recife, José Ventura Sobrinho — que mais tarde viria a ter parte ainda mais ativa na história do Ceape —, foi sensível à causa da Organização. Com a parceria concretizada, o Ceape passou a liberar créditos de R\$ 50,00 e R\$ 100,00 por meio de cheques datilografados e descontados pelos clientes nas agências do Banco do Brasil.

OS PRIMEIROS CLIENTES

Além da falta de recursos estruturadores, o Ceape, em seus tempos heróicos, tinha outras barreiras a enfrentar, e uma delas era a resistência de seu próprio público-alvo. Impossibilitado de investir em propaganda e contando apenas com uns poucos fôlderes para fazer a divulgação de suas atividades, o Ceape realizou um trabalho de sensibilização para atrair seus primeiros clientes nas ruas, junto a sindicatos de am-



Atendimento nas dependências da Fecomércio.



Primeiros clientes aguardando atendimento.

bulantes e feirantes. Mas a resistência desse público era cultural: ele não tinha acesso à linha de créditos bancária, estava acostumado a tomar empréstimos de agiotas e não conhecia a metodologia do Ceape. Promoveram-se, então, junto aos sindicatos associados à Fecomércio, palestras e debates educativos sobre a proposta da Entidade e a metodologia do crédito solidário. A época era de campanhas eleitorais, e custou aos ouvintes dissociar a Instituição de uma iniciativa política. Estavam desconfiados daquele que, com o tempo, mostrou ser um forte aliado.

Antes da liberação efetiva de empréstimos, houve uma fase preliminar: a pesquisa de campo que delimitaria a área a ser atendida. A princípio, pensou-se no bairro da Encruzilhada, devido à grande concentração de pequenos empreendimentos. A idéia foi repensada posteriormente, e optou-se por expandir mais o leque de locais, incluindo também o centro do Recife, onde havia um grande número de ambulantes — nessa época, o Camelódromo ainda não havia se instalado, e esses pequenos comerciantes ocupavam diversas ruas.

Apesar das dificuldades, os primeiros clientes foram surgindo, e o acompanhamento sistemático de seus negócios mostrou ser fundamental para o sucesso do empreendimento. Donas de casa, camelôs e trabalhadores avulsos dos mais diversos setores começaram a dispor de uma assistência técnica, que os orientava sobre como empregar o pequeno crédito e transformá-lo em capital de giro produtivo. Curiosamente, o primeiro cliente do Ceape, atendido no final de novembro de 1992, não foi da Encruzilhada nem do centro do Recife, mas de Casa Amarela, bairro que mostrou possuir um grande número de clientes em potencial, tamanho era o empreendedorismo de seus moradores.

O Ceape passou a liberar crédito de forma orientada e com um “aval moral” coletivo — formavam-se grupos em que um membro era avalista do outro —, garantindo, dessa forma, uma maior segurança para o retorno dos seus financiamentos. Os clientes, ao requisitarem o empréstimo, recebiam visitas de técnicos da Instituição, que, nos primeiros anos, chegavam de ônibus — carro próprio mesmo só em 1993, cedido pela instituição alemã Friedrich Naumann — para analisar *in loco* o negócio e elaborar relatórios a serem discutidos com toda a equipe. O trabalho não acabava com a liberação do crédito: eram dados apoios gerenciais e assessorias de crédito para aqueles que, muitas vezes, não tinham noção de como computar as despesas reais, definir preços justos e ter uma maior rentabilidade reduzindo alguns custos.

Tudo isso foi possível graças ao caráter participativo e à experiência da equipe, que, segundo Lígia Gayão, era mais que uma equipe: era um verdadeiro time. Muito acima de questões hierárquicas e burocráticas, estava uma causa comum. E era centrados nela que todos se mobilizavam.

EXPANSÃO: MAIS CRÉDITOS LIBERADOS

Três anos depois de assumir, Lígia Gayão pediu a suspensão de seu contrato com o Sebrae e o seu afastamento do Ceape para ir residir no exterior. Era o fim de uma gestão de enfrentamento das primeiras adversidades, de implantação e consolidação da Instituição. Mas também uma época lembrada como harmônica pelos que dela participaram, como um momento em que o sentimento de equipe prevalecia num dia-a-dia repleto de problemas a serem superados.

Em seu lugar, Graça Borges, que já trabalhava como assessora no Ceape e vinha acompanhando o trabalho da Instituição desde o início, assumiu a Diretoria Executiva. O momento era de expansão, e foi exatamente isso que o Ceape fez, aproveitando o fato de ainda estar sozinho no ramo do microcrédito — mercado que, mais tarde, se mostraria bastante atrativo para diversas instituições públicas e privadas.

Em 1999, a inovação tecnológica veio agregar ainda mais rapidez e eficiência ao trabalho da Entidade. Nesse ano, foi implantado o *software* de gestão Infocred, desenvolvido pelo técnico alemão Burkhard Puwalla. Os funcionários foram, então,

*Primeiros atendimentos na nova casa,
na Visconde de Suassuna.*



treinados para a utilização dos recursos básicos do sistema, que gerava informações sintéticas e analíticas, além de dispor de um controle para identificar e segregar operações financeiras na carteira ativa de empréstimos. A partir daí, a inadimplência pôde ser detectada com maior rapidez, já no primeiro dia útil posterior ao vencimento da parcela do cliente. Entre inúmeros outros ganhos administrativos e operacionais, o Infocred possibilitou a elaboração de relatórios adequados e a otimização do fluxo de informações necessárias aos gestores do Ceape e aos demais usuários do sistema. A extensão territorial do Estado de Pernambuco não era mais um entrave à comunicação entre a sede e os demais postos de atendimento. A informatização havia chegado para encurtar distâncias e contribuir ainda mais para o crescimento da Organização.

Durante os oito anos em que esteve nas dependências da Federação do Comércio, o Ceape — que, a princípio, funcionava no primeiro andar e, depois, agregou um espaço no térreo — plantou as sementes do microcrédito com árduo trabalho e dedicação para, somente mais tarde, colher seus próprios frutos. No início de 1999, finalmente conseguiram-se os recursos necessários para a aquisição do prédio da sede própria, localizado na Avenida Visconde de Suassuna nº 607, bairro da Boa Vista, onde até hoje desenvolve seu trabalho. A sede do Ceape, além de centro administrativo, abriga o posto do Recife, atualmente gerenciado por Madalena Pinto, a mais antiga funcionária em serviço. A história do posto do Recife se confunde com a do próprio Ceape, uma vez que, por ter sido o único posto no começo, pode-se dizer que foi o próprio Ceape durante algum tempo.

Aos poucos, os limites do Recife iam sendo ultrapassados, e a ampliação da prestação dos seus serviços para outras cidades da Região Metropolitana veio como consequência de um trabalho bem realizado. A demanda pelo microcrédito foi aumentando e, mesmo não tendo vencido as dificuldades da falta de estrutura, a equipe do Ceape desejava atendê-la. Gradualmente, empreendedores do Cabo, de Paulista, Camaragibe e Jaboatão dos Guararapes puderam ter acesso ao microcrédito orientado. Nessa época, o Ceape chegou a ser agraciado com o prêmio de *Melhor Instituição de Microcrédito*, concedido pelo BID por seu trabalho com microfinanças para a melhoria social de microempreendedores.

Após a expansão dos serviços por municípios da Região Metropolitana do Recife, entrou em cena um parceiro que seria determinante no processo de interiorização do microcrédito em Pernambuco. O Instituto Friedrich Naumann, uma entidade alemã com diversos projetos de defesa de direitos humanos e civis e de incentivo a jovens empresários no Brasil — inclusive com projetos relacionados ao microcrédito —, ofereceu-se para apoiar a iniciativa do Ceape no interior do Estado, através da disponibilização dos recursos iniciais necessários.

Foi nessa época que o responsável pelo instituto no Brasil, Michael Schutz, propôs à então diretora-executiva expandir os serviços do Ceape para o município de Caruaru. A proposta foi vista, a princípio, com relutância: os recursos eram limitados, e a equipe seria insuficiente para atender à nova demanda. Por outro lado, era tentadora: a fundação oferecia transporte, uma máquina de escrever, um aparelho de fax e uma linha telefônica, além de recursos para a contratação de um responsável pela unidade de Caruaru. A idéia foi, então, encaminhada para o presidente Josias de Albuquerque, e o desafio foi aceito. Iniciou-se a mobilização que fundaria a unidade Caruaru. A cidade, conhecida por agregar em seu entorno um pólo de produção têxtil em expansão — formado pelos municípios de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe —, era o palco ideal: o Ceape chegava ao interior do Estado levando crédito e capacitação a uma população produtora por vocação.

Para chefiar a nova unidade, convidou-se o sociólogo Sebastião de Souza Cavalcanti Filho, que já possuía catorze anos de experiência nesse setor, dentre os quais dez foram na UNO. Bastante sensibilizado com a causa, Sebastião abraçou a proposta e deu início às atividades do Ceape Caruaru, que contava apenas com um técnico — o próprio Sebastião — e uma pessoa responsável pelo setor administrativo.

Mais uma vez, as parcerias firmadas teriam papel fundamental na história do Ceape. A primeira sede da Entidade foi fruto de uma delas: o presidente Josias de Albuquerque conseguira o apoio de Paulo Casé, então presidente do Sindicato dos Comerciantes de Caruaru, vinculado à Fecomércio. Com apenas um birô, um armário e uma máquina de datilografia, dois funcionários e um espaço cedido pelo Sindicato dos Comerciantes, foi fundado, em 1993, o Ceape Caruaru.

A experiência do líder Sebastião Cavalcanti foi fundamental para contornar a precariedade dos primeiros momentos. Isso permitiu à unidade tornar-se auto-suficiente com apenas seis meses de atividade. Três anos depois, o Ceape Caruaru já se desligava das dependências do sindicato para uma nova sede, inaugurando uma segunda fase.

Alugar uma nova sala, mais ampla, permitiu também o aumento da equipe. Nesse momento, foram admitidos dois estagiários e mais um técnico. Com a nova sede, o Ceape Caruaru obteve uma maior visibilidade, proporcionando um aumento significativo na carteira de clientes. Data ainda desse período, a adoção de sistemas informatizados.

O ano de 2000 também representou um marco na história do Ceape Caruaru: a mudança para um novo espaço, que, no ano de 2006, viria a se tornar próprio. Esse

local, muito mais amplo e visível, abriga hoje uma equipe de sete pessoas, tendo sido o primeiro posto da Rede Ceape a alcançar a carteira de 1 milhão de reais.

Além da experiência da equipe, contribuiu para esses resultados o próprio perfil dos negócios no município: havia um mercado maior, como o pólo de confecções — que, como já mencionado, envolve os municípios de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, além de Caruaru, e movimentava grandes quantias, impulsionando a unidade a estender os limites dos créditos concedidos. Muito se deve também ao caráter inovador do gerente Sebastião Cavalcanti, que observou as peculiaridades daquela região e optou por assumir o risco de conceder créditos com limites adequados à dinâmica do mercado de produção local.

Petrolina

No meio da década de 1990, o então prefeito da cidade de Petrolina, Fernando Bezerra Coelho, teve o interesse de abrir um posto do Ceape na cidade, o que ia ao encontro dos planos de expansão da Instituição. Feito um estudo e constatada a demanda daquela região, foi firmado um contrato em setembro de 1995, durante os festejos dos 100 anos do município de Petrolina, que estabeleceu de vez a chegada do Ceape àquela cidade.

O crescimento econômico e o potencial empreendedor de Petrolina foram decisivos para a abertura da nova unidade. Patrícia Almeida, administradora de empresas e atual gerente do posto, lembra que “A política de incentivo das últimas décadas tornou a região um celeiro de frutas tropicais, que são hoje comercializadas para as principais regiões do País e também exportadas para a Europa e a América do Norte, entre outros mercados”.

A Prefeitura de Petrolina foi uma grande parceira no primeiro ano do posto, que hoje funciona num bem localizado escritório no centro do município e atende a uma clientela formada, em geral, por pequenos empreendimentos familiares, em sua maioria geridos por mulheres, para os quais a presença de uma entidade de apoio a esse tipo de comércio foi uma bem-vinda novidade.

Como aconteceu em outras regiões, o Ceape foi a primeira instituição a atender ao comércio informal da cidade, acreditando no potencial empreendedor das pessoas que não encontravam espaço nas instituições financeiras. Essa crença se comprovou, tanto que, sob a responsabilidade desse posto, foi aberto um ponto de atendimento em Juazeiro — única localidade que o Ceape-PE atende fora do Estado.



CRESCIMENTO E
CREDIBILIDADE

Em 1999, com a proximidade da virada do século e do milênio, muita coisa mudaria na sociedade — principalmente por conta do avanço vertiginoso da tecnologia e da informação —, e com o Ceape não ia ser diferente. A Instituição finalmente saía de seus tempos heróicos e estava preparada para entrar numa nova fase.

Nesse mesmo ano, foi instituído, por meio da Lei nº 9.790, o estatuto das Oscips, das associações filantrópicas e das Sociedades de Crédito ao Microempreendedor. Assim, no ano 2000, o Ceape alcançou um novo patamar: pela qualidade e importância social dos serviços que vinha prestando no Estado de Pernambuco, deixou de ser organização não-governamental e passou a ser qualificado como Oscip pelo Ministério da Justiça.

Já era fato. O Ceape cresceu, tornou-se um “adolescente” e, como é característico dessa fase, tinha ganhado força, mas, no crescimento, havia perdido um pouco o controle, a coordenação. Era hora de entrar na maturidade. E, para uma organização de microcrédito, atingir a maturidade significa *crescimento sustentado e responsabilidade*. Para isso, era preciso renovar.

UMA NOVA DIREÇÃO

Até 1999, a Diretoria Executiva tinha uma política de atuação voltada para a liberação de crédito, isto é, para a atividade-fim. Se isso, por um lado, resultou numa grande expansão da carteira de clientes e do volume de operações — e, conseqüentemente, em propaganda para o Ceape —, por outro, deixou a gestão do processo em segundo plano, o que gerou crescimento, mas sem a devida monitoração de índices decisivos para um desenvolvimento seguro, a exemplo do percentual de inadimplência.



No aniversário de 10 anos,
premiação de clientes.

Embora a expansão tivesse sido algo positivo, o Ceape precisava agora não simplesmente continuar se expandindo, mas fazê-lo sem correr riscos desnecessários. Isso se materializou na chegada de um novo diretor-executivo: José Ventura Sobrinho. Devido à sua carreira — trinta anos no sistema bancário, do qual se aposentou na condição de superintendente do Banco do Brasil —, Ventura tinha uma grande experiência na área de avaliação de crédito e, como característica pessoal, uma visão humanitária, razões mais do que suficientes para ser convidado, em abril de 2000, pelo presidente do Ceape, Josias de Albuquerque, para assumir o cargo de diretor-executivo.

Quando José Ventura assumiu, dois grandes passos no sentido de entrar numa nova etapa da sua história já haviam sido dados. Um deles, como mencionado anteriormente, foi a aquisição, em 1999, do prédio-sede do Ceape, no bairro da Boa Vista. Era mais um sinal de que aquela pequena instituição de microcrédito havia crescido bastante e se tornado um poderoso instrumento de transformação socioeconômica.

O outro passo foi a informatização das operações de crédito, medida esta também executada antes de a nova Diretoria Executiva tomar posse. Essa *ação*, entretanto, se mostraria, na verdade, um *processo*. Não seria “simples” como comprar um imóvel.

Como se sabe, toda mudança, mesmo que seja para melhor, tem suas dores, e essa não seria diferente. Acontece que, em 1999, a carteira de clientes havia inflado subitamente. Para se ter uma idéia, cada técnico contava mais de 300 clientes na sua carteira, uma produtividade superior à média do Brasil. Em breve, não seria mais possível fazer o controle manual das operações. Foi por isso que, antes mesmo da chegada de Ventura, implantou-se o Infocred, que, entre outras coisas, agilizou muito a liberação de crédito. Por conta de sua implantação e da instalação de conexão de banda larga em todos os postos, tornou-se possível receber relatórios das atividades de cada unidade e ter um controle preciso das operações realizadas dia a dia.

O sistema servia perfeitamente aos propósitos do Ceape naquela época. Uma vez implantado, o Infocred recebeu apenas as novas operações de crédito, isto é, aquelas negociações realizadas depois de sua instalação. No entanto, a nova Diretoria Executiva sabia que, para ter uma gestão alicerçada no controle e na sustentabilidade, não adiantava informatizar apenas as operações feitas a partir da implementação do software: era preciso passar todos os dados, toda a carteira de clientes, todas as liberações de crédito, toda a movimentação, enfim, tudo o que foi feito nos anos anteriores em termos de crédito para dentro do novo sistema.

A tarefa não era nada simples. Mas era indispensável reorganizar a casa para se ter um panorama claro de como estava a situação. Assim, num árduo trabalho de inserção dos dados no Infocred e conciliação financeiro-contábil, que levou cerca de dois anos, a tarefa hercúlea de incluir tamanho volume de informações no novo sistema foi realizada a contento.

NOVA CULTURA INSTITUCIONAL

Percebeu-se, no entanto, nesse meio-tempo, que não era só uma questão de informatizar as atividades de concessão de microcrédito desenvolvidas no Ceape. Havia pontos mais estruturais a serem trabalhados. A própria cultura institucional e a própria política creditícia do Ceape precisavam ser revistas, precisavam passar por uma reformulação. Era preciso implantar uma nova filosofia de trabalho, especialmente no que tocava à política de liberação de crédito. Os técnicos, os funcionários, enfim, todos precisavam se adaptar a uma nova cultura organizacional. A esse respeito, Ventura comenta:

O empréstimo é prejudicial tanto por falta quanto por excesso. Por exemplo, se você deu um empréstimo num valor maior do que a capacidade de pa-

gamento do cliente, quando chega lá na frente ele tem um monte de coisa para pagar. Se você for analisar: ele não pagou porque não quis pagar? Não. Ele não pagou porque não pôde. Você fez uma operação errada, se a pessoa está precisando exatamente de cinco mil reais pro negócio dela, e você só deu dois. Comprovadamente, tecnicamente, ela precisava de cinco. Você só lhe emprestou dois. Não ajudou. Para o que ela estava fazendo, para que realmente desse um passo à frente, ela precisava de cinco. Com dois, não saiu do lugar. Várias vezes até atrapalha. Então, o que foi que nós fizemos? Primeiro foi trabalhar a inadimplência no nascedouro, melhorar a qualidade dos exames para liberar o crédito.

Em outras palavras, para que Ceape e clientes crescessem juntos, não bastava liberar crédito; em primeiro lugar, era preciso ter cuidado para que a *liberação* não inviabilizasse a *recuperação* do crédito, ou seja, não adiantava emprestar e não receber de volta. Em segundo lugar, era indispensável buscar o valor emprestado quando fosse preciso, mesmo que isso implicasse insistentes abordagens junto ao devedor. Em poucas palavras, era isto: quem empresta tem que cobrar, principalmente para poder emprestar de novo.

A idéia, no entanto, era de que o primeiro aspecto preveniria o segundo, isto é, se a liberação fosse cuidadosa, provavelmente diminuiria o número de casos em que seria necessário ir recuperar o crédito. Mesmo assim, não havia como escapar da cobrança. Para tentar reaver o valor emprestado, o primeiro trunfo do Ceape era — e ainda é — a relação de proximidade entre técnico e clientes, o que já era consequência da própria metodologia adotada. Dessa forma, cada agente deveria ter controle sobre o percentual de inadimplência da sua carteira, buscando entrar em contato com aqueles clientes que, por um motivo ou por outro, não conseguiram quitar suas parcelas. No entanto, nem sempre os agentes de crédito resolviam o problema. Por isso, com base em modelo implantado no Ceape-RN, a Diretoria Executiva decidiu implementar um sistema de cobradores que visitavam os clientes para tentar resolver a situação de débito e contratou também uma consultoria jurídica para trabalhar nos casos em que fosse necessário recorrer à Justiça e noutros que exigissem representação legal do Ceape.

Como se pode perceber, toda essa luta por recuperar o crédito liberado visa unicamente combater o pior inimigo de uma instituição de microcrédito e do empreendedorismo: a inadimplência, cuja equação é muito simples: quando ela existe, isto é, quando não há retorno do crédito liberado, a instituição de microcrédito fica “engessada”. Ela só poderá tornar a emprestar dinheiro quando reouver o que havia emprestado. Em suma, o Ceape — assim como outras instituições de microfinanças

— também depende de capital de giro. Isso explica por que a Entidade entrou no novo século com esta preocupação: controlar a inadimplência, mantendo-a em níveis aceitáveis.

Estudos na área de microcrédito mostram que, para a América Latina, a meta é manter a inadimplência abaixo de 5%, mas alguns trabalham com índices ainda menores. Em 2000, ela girava em torno de 26%, um percentual que representava um risco extremo para o Ceape. Em 2007, o índice geral de todos os postos de atendimento era de 4,42%, chegando, em alguns deles, a ficar entre 2% e 3%. Na área de microfinanças, o controle da inadimplência é requisito básico para melhorar a qualidade da carteira de crédito e, por conseguinte, garantir a própria sustentabilidade. Assim, a Instituição pode continuar praticando o microcrédito como forma de melhoria de condição socioeconômica para milhares de pessoas.

INVESTIMENTO INTERNO

Estava-se fazendo o possível para que a atividade-fim fosse bem executada. Agora era olhar para dentro do Ceape. A equipe gestora já estava bem ajustada: Ventura, com as credenciais já referidas, era o diretor-executivo; a gerente-administrativo-financeira, Vânia Pereira, administradora de empresas com catorze anos de experiência no Banorte, já estava no Ceape desde 1997; em 2001, Esmeraldo Marinho, também administrador de empresas e detentor de uma experiência de trinta anos no Banco do Brasil, assumiu a Gerência Técnica — que mais tarde foi dividida em duas: a da Região Metropolitana/Sertão, sediada no Recife, ficou com o próprio Esmeraldo; e a do Agreste, com Sebastião Cavalcanti, gerente de Caruaru.

Para os gestores, estava claro que seria muito difícil prosseguir sem uma estrutura interna muito bem estabelecida e, para conseguir isso, era preciso um planejamento bem elaborado e específico. Por isso, em 2004, o Ceape encomendou, à TGI Consultoria em Gestão, um planejamento estratégico condigno com o futuro que a Organização queria para si. Isso, na prática, significava implementar pelo menos duas ferramentas fundamentais naquele momento: um Plano de Cargos e Carreiras, para atender aos anseios do seu público interno, e um Plano de Negócios, que serviria para orientar as ações da Instituição dali em diante.

O Plano de Cargos e Carreiras visava, simultaneamente, o desenvolvimento da Instituição e de todos os funcionários. Cada um tinha de saber precisamente que contribuição deveria dar para que a Organização continuasse a crescer e para que todos — clientes, funcionários, estagiários — pudessem crescer junto com ela. Com esse plano,

o Ceape queria, sobretudo, recompensar bem seus colaboradores e, ao mesmo tempo, manter a coesão da equipe, pois, dentro da área de microcrédito, leva-se muito tempo para capacitar e treinar bons profissionais, e a concorrência já começava a aparecer e a demonstrar interesse no capital humano treinado pelo Ceape. Dessa forma, o Plano de Cargos e Carreiras foi, em todos os aspectos, uma solução eficaz para os recursos humanos do Ceape. Entre outras coisas, ele estabeleceu vários níveis para os cargos de técnico e gerente, bem como as atribuições de cada função e a remuneração de cada nível, e definiu critérios para a promoção de cargo e a remuneração variável.

Já a outra ferramenta, o Plano de Negócios, seria a carta de navegação para os novos rumos do Ceape, estabelecendo metas de carteira e prospectos para o futuro, como a abertura de novas unidades e o atendimento a municípios ainda não alcançados pela ação transformadora do microcrédito. Se a definição de metas é fundamental para qualquer empresa, é questão de vida ou morte para uma instituição de microcrédito. Atingir os objetivos previstos é condição de sobrevivência para o ano que segue e, ao mesmo tempo, requisito para que as atividades possam ser expandidas.

Foi assim que a Instituição conseguiu avançar ainda mais. O Ceape era agora mais ágil e mais moderno e sabia como poderia cumprir sua missão de forma cada vez mais eficiente. Não foi à toa que, em 2003, o órgão internacional de avaliação de instituições de microcrédito Planet Rating (Transparência para o Desenvolvimento de Microfinanças), em seu relatório sobre o Ceape-PE, indicou que este já ocupava lugar entre as dez maiores instituições de microfinanças do Brasil.

CRESCIMENTO COM QUALIDADE

A chegada de José Ventura à Diretoria Executiva, no ano 2000, com uma nova filosofia de trabalho, e o processo de reorganização então implementado tiveram um impacto aparentemente negativo sobre o volume de negócios. Esmeraldo Marinho, gerente técnico da área metropolitana, conta que, quando Ventura entrou, caíram as liberações. “Tinham que cair. A partir do momento em que nós passamos a ter mais cuidado na hora de conceder crédito, a liberação diminuiu... Depois, cresce, mas cresce com qualidade”, explica.

Esmeraldo estava certo. O relatório do Planet Rating aponta que a produtividade caiu de uma média de 308 créditos por técnico, em 2000, para 209, em 2001, e, finalmente, para 173, em 2002. Mas também indica que essa queda vertiginosa da produtividade tinha, na verdade, um fundo positivo, pois aconteceu em função de fatores também positivos. Um deles, como já foi mencionado, era a política creditícia

mais conservadora da nova Diretoria Executiva, que visava uma carteira de melhor qualidade; o outro foi o aumento do número de técnicos por conta da ampliação da rede de atendimento, graças ao apoio recebido do Sebrae. Era uma queda que tinha de acontecer para dar lugar a um crescimento sustentável.

Ainda em 2002, o Ceape deu mais um passo vigoroso em direção ao futuro. Um convênio com o Sebrae, parceiro já de longa data, e o Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob) possibilitou um investimento de 300 mil reais. O projeto tinha por objetivo o crescimento operacional do Ceape no período de quatro anos, através da expansão das operações, com a abertura de postos de atendimento de forma estruturada e planejada. Para isso, foi realizada uma pesquisa de mercado das áreas a serem atendidas e foram disponibilizados recursos para o fundo de crédito das novas unidades. Os postos abertos com o apoio institucional do Sebrae foram: Prazeres, Paulista, Carpina, Santa Cruz do Capibaribe, Vitória de Santo Antão e Toritama.

Santa Cruz do Capibaribe

Criado em outubro de 2002, o posto de Santa Cruz do Capibaribe foi mais um fruto do processo de expansão do Ceape alavancado pelo convênio com o Sebrae. Por ser um dos maiores pólos têxteis de Pernambuco e do Nordeste, nesse município havia uma grande quantidade de empreendedores informais — existentes ou potenciais — que não tinham o suporte de nenhuma instituição financeira. O Ceape, identificando essa demanda e a perspectiva de crescimento da atividade na região, decidiu abrir ali um novo posto de atendimento.

O Ceape de Santa Cruz do Capibaribe se estabeleceu no melhor lugar possível — o centro financeiro do município. Hoje conta com uma infra-estrutura física bem equipada e atendimento informatizado, servindo, em sua maioria, a empreendedores informais do setor de produção de confecções. “São pessoas que aproveitaram a oportunidade de negócio gerada pela Feira da Sulanca, que tomou uma enorme dimensão, sendo hoje conhecida como um dos maiores pólos de confecções do Brasil”, é o que revela Maria Betânia, funcionária do Ceape formada em Direito, que, em 2005, foi indicada para assumir a gerência do posto de Santa Cruz. Para ela, o Ceape tem sido de fundamental importância no desenvolvimento das atividades que necessitam de capital de giro para sua subsistência e seu crescimento. As atividades do Ceape de Santa Cruz se expandiram para a cidade vizinha, Toritama, outro vértice do polígono têxtil do Agreste pernambucano.

O apoio do Sebrae também viabilizou a legalização, por meio da aquisição de licenças junto ao fabricante, de todos os softwares utilizados na Entidade. Com uma política creditícia focada no crescimento sustentável e com a consolidação dos novos postos de atendimento e de seus respectivos novos técnicos de crédito, a Instituição aumentou sua carteira de créditos com qualidade e ganho de produtividade.

Em abril de 2006, o Ceape e o Sebrae nacionais firmaram um novo convênio de apoio para o desenvolvimento e fortalecimento da Rede Ceape. Esse apoio possibilitou uma ampliação ainda maior da oferta de microcrédito da Rede, além da criação e padronização de novos produtos e serviços.

O BOOM DO MICROCRÉDITO

Nos primeiros anos do século 21, mais precisamente em 2003, o Governo Federal determinou, através do Conselho Monetário Nacional, que 2% dos depósitos à vista em bancos públicos e privados (à exceção daqueles que não atuassem no mercado de varejo) fossem direcionados para operações de crédito destinadas à população de baixa renda e aos microempreendedores. Criado pela Medida Provisória nº 122/2003 — depois revista pela Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005, que regulamenta o *Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado* (PNMPO) —, o chamado *pacote do micro-*

Funcionários do Ceape na Terceira Feira do Empreendedor, em Toritama.



crédito foi uma das primeiras políticas públicas realmente voltadas para o microcrédito no País.

Era a hora e a vez do microcrédito, que agora se espalhava rapidamente não só no território brasileiro, mas em todo o mundo. O ano de 2005 foi, inclusive, instituído pela ONU como o Ano Internacional do Microcrédito. Infelizmente, no Brasil, a medida não surtiu muito efeito, pois fatores como a pesada carga tributária ainda são entraves para a evolução dos pequenos empreendimentos. Ainda hoje, a maior parte dos clientes do Ceape, por exemplo, é informal (apenas um em cada cinco clientes é formalizado). É preciso ressaltar que, no Brasil, o crédito para fins de consumo já é muito desenvolvido, especialmente nas modalidades *cheque especial* e *cartão de crédito*. Entretanto, a rede bancária não acolhe microempreendedores, cuja rentabilidade é pequena.

A gerente-administrativo-financeira, Vânia Pereira, em sua monografia de pós-graduação em Finanças Corporativas, define bem o que ocorreu naquele ano:

A ONU promulgou 2005 como o Ano Internacional do Microcrédito. Para todos os agentes financiadores do Brasil, isso representou um grande avanço, porém muito pouco foi efetivamente realizado para as organizações de microcrédito, [pois] a lógica burocrática e sobre-reguladora da máquina administrativa e jurídica do Estado brasileiro impõe limitações e ineficiência às políticas públicas essenciais ao desenvolvimento do microcrédito no Brasil.

ENFRENTANDO A CONCORRÊNCIA

Mesmo não sendo ideais, as políticas públicas de microcrédito geraram uma corrida de várias instituições para entrar nessa área financeira. Cabia agora ao Ceape tentar sobreviver em um mercado que se tornara subitamente concorrido. Tinha de se mostrar diferente em meio ao turbilhão de ofertas de crédito fácil — não apenas para empreendedores, mas para qualquer pessoa. Como quase tudo na vida, o crédito fácil tem pontos positivos e negativos. Por um lado, proporciona mais possibilidades de se conseguir capital para os empreendedores iniciarem ou expandirem seu negócio; por outro, favorece o endividamento, o que põe em risco muitos empreendimentos.

O diretor-executivo, José Ventura — conhecedor do potencial, mas também das limitações de uma instituição microfinanceira —, revela que, num primeiro momento, com toda aquela oferta de crédito por parte de instituições grandes e pequenas, as perspectivas não pareciam boas para o Ceape.

Entretanto, a Instituição já tinha, àquela altura, uma bela história e contava com

estatísticas impressionantes em sua trajetória. Por isso, mesmo ante esse quadro desfavorável, sua equipe continuou com a mesma dedicação e o mesmo entusiasmo no seu trabalho. Com todos os concorrentes — bancos privados e públicos, financeiras, lojas — batendo na porta das pequenas e microempresas e até de pessoas físicas para oferecer crédito, era a hora de o Ceape mostrar seu diferencial. Era a hora de mostrar por que se tornara referência no mercado de microcrédito.

Vários aspectos fizeram a diferença para que o Ceape continuasse firme na sua trajetória de sucesso. O primeiro a ser destacado foi a capacidade e o comprometimento da sua equipe com a causa. Contando com mais de dez anos de experiência em microcrédito, a Organização tinha no seu quadro provavelmente os mais articulados e eficientes técnicos da área de crédito ao micro e pequeno empreendedor do Estado. Muitos desses profissionais capacitados pelo Ceape foram, inclusive, assediados pela concorrência, o que mostra o prestígio de que a Instituição já gozava no mercado. Quem atesta esse compromisso por parte da equipe é o próprio presidente, Josias de Albuquerque:

O trabalho é feito com muito amor. Tem pessoas dentro do Ceape que recebem propostas de salário muito melhores do que recebem no Ceape, mas, como acreditam no trabalho que realizam e sabem que aqui ele certamente vai ter continuidade, não vai parar, então preferem ficar no Ceape, mesmo ganhando menos.

Além da dedicação dos funcionários, o Ceape também contava com um segundo diferencial: a sua credibilidade na área de microcrédito. Foi nessa época de dificuldades que essa credibilidade se mostrou uma das mais profundas raízes da Instituição, segurando firmemente o Ceape no mercado, mesmo solapado pelo vendaval que percorreu o País desde a implementação do “pacote do microcrédito”. Afinal, não era mais aquele em que os funcionários tinham de bater de porta em porta para explicar o que era e como funcionava: mais de uma década depois do início de suas atividades, o Ceape já tinha, então, um currículo invejável, com inúmeros casos de histórias de transformação de vida e de clientes bem-sucedidos.

Um terceiro e último aspecto que colaborou para a sobrevivência da Instituição, sem contar os vários outros que contribuíram em menor escala, foi a própria metodologia da Organização. Essa metodologia — que será explicada adiante e que mudou muito pouco desde que começou a ser utilizada pela Rede Ceape — exige, por si própria, uma relação humanizada com o tomador de crédito, o que faz com que os técnicos ceapeanos acabem estabelecendo uma proximidade saudável com sua clientela. Isso é fruto da orientação que o Ceape dá ao seu cliente. O agente de crédito é instruído a

dar orientações sobre como ele pode melhorar seu negócio, principalmente nas coisas mais básicas, como, por exemplo, ensiná-lo a melhor forma de dispor seus produtos nas prateleiras ou explicar a ele a diferença entre o *apurado* e o *lucro*. Isso é a prática de uma teoria bastante comum, a de “ensinar a pescar” em vez de “dar o peixe”. Em outras palavras: não basta “dar dinheiro” ao empreendedor, é preciso acompanhá-lo de perto e orientá-lo — até porque, sem fazer isso, corre-se o risco de o crédito emprestado simplesmente não dar frutos, o que, em larga escala, inviabilizaria a própria missão do Ceape.

A metodologia distinguiu sensivelmente o Ceape de outras iniciativas voltadas para o microcrédito. Vânia Pereira revela que muitos clientes perceberam isso também. O Ceape não era como um banco. “Eles dizem: ‘Não, eu não vou sair do Ceape para ir para um banco, não... O Ceape é diferente; o Ceape me apoiou desde o início’”, conta. Isso realmente fez a diferença, pois a Entidade passou praticamente incólume pelas mudanças de governo e de políticas públicas, o que confirmou a solidez de sua carreira no mercado de microcrédito e a trouxe com relativa segurança até os dias de hoje. Ventura resume bem o que aconteceu na época:

Essa fase, nós superamos porque o governo viu que não é fácil fazer microcrédito. Se você não tiver gente tecnicamente preparada que goste de fazer isso, de ir à favela, de ir a qualquer canto, dificilmente vai ter êxito. E nós temos um quadro consolidado, nós temos os nossos funcionários, que são uma espinha dorsal do Ceape, nós temos um grupo experiente — eu diria que é um grupo consciente do que está fazendo.

A equipe gestora do Ceape havia sido bem-sucedida em sua missão de estabilizar a Instituição e prepará-la para o futuro. Não por coincidência, o Planet Rating, já em 2003, anunciava que “A nova administração da Diretoria Executiva possibilitou uma tendência positiva na qualidade dos processos creditícios”.

O CEAPE DO PRESENTE

Foram muitas dificuldades ao longo desses 15 anos, mas o Ceape conseguiu se firmar. Mais do que isso, conseguiu se *ramificar*, estando hoje presente em quase todas as cidades mais importantes do Estado por meio das suas 14 unidades de atendimento, localizadas nas cidades do Recife — onde fica sua sede —, de Camaragibe, Paulista, Jaboatão dos Guararapes, Vitória de Santo Antão, Carpina, Limoeiro, Caruaru,

Gravatá, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama, Garanhuns, Petrolina e Juazeiro (na Bahia). O efeito de sua atuação, porém, não se restringe a essas 14 localidades. Por meio delas, são atendidos 46 municípios nas regiões da Zona da Mata, do Agreste e do Sertão.

Embora atue apenas nessas áreas, o Ceape se faz presente em vários eventos e feiras de empreendedorismo em todo o Estado, mostrando os frutos do seu trabalho e da sua experiência bem-sucedida com o microcrédito. Além disso, tem participado de excursões a diversos países, promovidas por instituições como a Fecomércio, para divulgar suas atividades e mostrar casos de sucesso empresarial de clientes do Ceape, demonstrando o potencial empreendedor do nordestino, especialmente do pernambucano. Foi assim que seus gestores representaram a Instituição e participaram de rodadas de negócios nas missões econômicas à Rússia, em 2004, à Polônia, em 2006, e à China, em 2007. O Ceape, na pessoa do seu diretor-executivo, também se fez presente nas edições do Fórum Interamericano de Microempresas, organizado pelo BID, em Barcelona, Espanha (2000); no Rio de Janeiro, Brasil (2002); em Cartagena de Índias, Colômbia (2004); em Santa Cruz de La Sierra, Bolívia (2005); e em Quito, Equador (2006).

Auto-sustentabilidade

Quando recebeu a verba do Unicef, a primeira missão do Ceape era se tornar auto-sustentável. Esse objetivo foi hoje plenamente alcançado. Atualmente, cerca de 68% dos recursos são da própria Instituição, sendo os outros 32% do fundo de crédito provenientes de empréstimos contraídos junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), ao Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob) e à instituição holandesa Oikocredit.

O fundo de crédito do Ceape é, atualmente, de cerca de 6,6 milhões de reais, e a Instituição já emprestou mais de 167 milhões de reais, beneficiando 140 mil empreendedores, dos quais 58% são geridos por mulheres, ou seja, mais da metade, e, em algumas regiões do Estado de Pernambuco, esse índice chega a representar quase dois terços do total de créditos concedidos. É interessante observar que esse fato também pode ser constatado, em maior ou menor escala, em instituições de microcrédito de outros países. Em Bangladesh, no Banco Grameen, fundado por Muhammad Yunus, por exemplo, o percentual de liberações de crédito para mulheres chega a mais de 90%.

A carteira de clientes ativos soma, hoje, cerca de 3.650 empreendedores, que tomam empréstimos de R\$ 1.619,00 em média. Esse público para o qual o Ceape concede crédito é, em sua quase totalidade, informal, residente em áreas urbanas e pertencente a um destes três setores de atividades econômicas: comércio, produção

e serviços. Do total de liberações de microcrédito efetuadas pela Organização, considerando-se a média entre os anos 2000 e 2006, aproximadamente 72% foram para o ramo do comércio, 16% para a produção e apenas 12% foram destinados a clientes do setor de serviços. Os créditos são destinados principalmente para capital de giro (matéria-prima ou mercadorias).

A renovação dos créditos no Ceape é bastante freqüente, chegando a ser, em 2007, quase sete vezes maior do que o número de novos créditos. Uma boa explicação para esse fato é apontada pelo relatório feito, em 2003, pelo Planet Rating sobre o Ceape:

Os motivos principais dessa boa taxa de renovação dos créditos de clientes são a tradição de negócios com a Instituição e o diferencial de atendimento oferecido, inclusive com consultorias informais de negócios realizadas pelos técnicos de crédito.

Todos esses empréstimos, contudo, são realizados com muita cautela, numa política creditícia mais preocupada com um crescimento saudável da Instituição, que não inviabilize sua missão principal: o desenvolvimento econômico e social dos pequenos empreendedores informais e formais, nas áreas de comércio, produção e prestação de serviços. A Diretoria Executiva só aprova a concessão de novos créditos se houver disponibilidade de recursos da Instituição e dependendo do resultado do fluxo de caixa.

Estrutura bem ajustada

O aumento de sua carteira e de seu volume de operações foi acompanhado pelo crescimento de sua estrutura. Da época em que funcionava na pequena sala cedida pela Fecomércio com apenas duas ou três pessoas até os seus quinze anos, o Ceape reuniu um quadro de pessoal que já conta mais de sessenta funcionários e estagiários, cuja experiência e conhecimento na metodologia do microcrédito orientado são forjados cotidianamente — olho-no-olho com os pequenos e microempreendedores.

Desde o início de suas atividades, o Ceape sempre reinvestiu o fundo de crédito gerado por conta de suas atividades no seu capital humano e no seu patrimônio. Assim, em 2006, adquiriu o imóvel antes alugado para abrigar o posto de atendimento de Caruaru, ao lado da prefeitura daquele município. Ainda com recursos de seu próprio orçamento e com a ajuda de instituições parceiras, conseguiu reunir uma frota de cinco veículos para facilitar o transporte de grupos de agentes e técnicos e tornar o atendimento mais ágil.

Visando manter essa agilidade também internamente, o Ceape construiu, na sua sede, um núcleo de informática, climatizado e com acesso restrito, para suprir a necessidade de conexão entre as unidades. O servidor é bastante seguro, com sistemas de backup de dados automático, e tem capacidade para receber dados de todas as suas unidades, que estão interligadas, numa constante atualização do banco de dados da sede. Os sistemas financeiro, de crédito, contabilidade, folha de pagamento e ativo fixo também estão interligados, o que garante rapidez às informações gerenciais. O departamento é conduzido por um administrador de sistemas, que faz a manutenção dos softwares e hardwares, para solucionar em tempo hábil os problemas na área de informática. O mais importante é que essa estrutura está preparada para suportar, com segurança e agilidade, a expansão do Ceape — e por muito tempo.

Capital humano

O Ceape, sabendo que a essência de sua atividade está no relacionamento humano, investe nos seus recursos humanos e cuida do bem-estar de seu quadro de pessoal, com vistas ao bom funcionamento da própria instituição. A comunicação interna, por exemplo, é uma das preocupações da administração. Trimestralmente, são realizadas reuniões de colegiado, com a participação do Grupo Gestor e dos gerentes de postos de atendimento. Além disso, as Gerências e a Diretoria estão em constante contato, e a equipe goza de um bom relacionamento interpessoal, com um clima de cordialidade e espírito coletivo. Os relatórios e as informações dos postos de atendimento sobre a carteira e sobre os demais setores do Ceape são precisos e chegam — via telefone, *e-mail*, comunicado ou memorando — rapidamente à Diretoria e às Gerências. O fluxo de informação, por qualquer que seja o meio de comunicação, se mostra eficiente e rápido.

Para não perder de vista a qualidade nos serviços, há mecanismos de controle interno que avaliam os resultados operacionais da Instituição. O gerente de cada posto avalia, pessoalmente, através dos indicadores e dados da carteira de clientes, o desempenho de seus técnicos de crédito em relação às suas metas, o que também se reflete — na forma de remuneração variável conforme a produtividade alcançada — no salário de cada agente de crédito. Esses mecanismos de controle são discutidos a cada três meses em reunião da Diretoria Executiva com as Gerências. Trimestralmente, participam dessas reuniões todos os funcionários, num evento batizado de *Workshop Espontâneo*. O evento é uma forma de reciclagem, mas, ao mesmo tempo, visa à divulgação de informações para todo o quadro de funcionários e ao entrosamento do pessoal e, com isso, favorece a manutenção de um bom clima na Instituição.



Gerentes em reunião de colegiado.

Valores e princípios

A busca por manter a coesão na equipe é fundamental para a missão do Ceape. O trabalho em equipe é um dos principais motes da Entidade, pois essa colaboração em todas as etapas do processo de liberação de crédito é indispensável para que tudo saia com agilidade e excelência — dois valores essenciais do Ceape. Os valores, aliás, têm sido uma das principais marcas e um dos maiores trunfos da Instituição. Ventura explica a importância desses princípios:

Os valores do Ceape são inegociáveis: nós não fazemos nada que não seja ético. Nós não escondemos nada do que fazemos. É transparência, tudo nosso é claro. Outro valor é a preservação da qualidade de nosso serviço, de ser transparente com o nosso cliente e com os nossos funcionários. Nós não nos envolvemos com política. O Ceape é apolítico. Não nos envolvemos com religião, cada um tem a sua; a gente respeita o credo de cada um. O Ceape, como organização, não tem credo, tem os princípios dele.

Cabe destacar que os funcionários acreditam nesses valores. Eles estão comprometidos com a causa da mitigação da pobreza e se dedicam dia a dia para que o trabalho do Ceape seja sempre reconhecido pela sua seriedade e transparência. Eles têm consciência da dimensão social do trabalho realizado. Por isso, apesar do crescimento da concorrência — às vezes, predatória —, há uma baixa rotatividade na equipe.

No Ceape, os técnicos cursam ou já concluíram um curso superior. Quando iniciam suas atividades em campo, são supervisionados geralmente pelo gerente do posto

de atendimento ou por um agente de crédito mais experiente. Os estagiários são estudantes nas áreas de Administração, Economia e Ciências Contábeis. Apesar de ser valorizada a formação em áreas mais diretamente ligadas à atividade creditícia, um requisito básico para candidatos a vagas no Ceape é a capacidade de lidar com o público-alvo, em uma relação fortemente interativa, o que requer experiência prática e sensibilidade específica no tratamento de cada caso, para além dos requisitos técnicos considerados fundamentais. A remuneração dos técnicos e funcionários está dentro dos parâmetros do mercado local e ainda inclui benefícios como tíquete-alimentação, vale-transporte e plano de saúde.

Propaganda

Para enfrentar a concorrência de igual para igual, o Ceape investiu em propaganda e divulgação, recorrendo, sempre que possível, a agências de publicidade. Mas a estratégia de divulgação tem de se adequar aos recursos que a Instituição possui, já provenientes do seu próprio fundo de crédito. Assim, a maior parte da promoção do trabalho é feita através de boletins informativos anuais, com todas as informações operacionais e demonstrações financeiras, peças publicitárias em rádios populares e distribuição de panfletos, pôsteres e cartazes nas ruas. Ainda assim, a maior parte da clientela vem por meio de indicação, ou seja, é fruto da boa e velha propaganda boca a boca, pois o diferencial do Ceape é o atendimento personalizado por parte de seus técnicos de crédito.

METODOLOGIA CEAPE

Para compreender ao menos uma parte do sucesso do Ceape, faz-se indispensável analisar detalhadamente as origens e as características de um de seus maiores diferenciais: sua metodologia.

Nos seus primeiros anos de funcionamento, um dos principais desafios do Ceape era vencer a concorrência, que ainda não se materializava na figura dos bancos, mas, sim, dos agiotas. Por um lado, era necessário conceder empréstimos com a mesma agilidade de um agiota. Por outro, tamanha agilidade esbarrava na natureza do microcrédito produtivo orientado. Isso porque, como mencionado, a metodologia não se limitava a conceder empréstimos: era fundamental uma série de procedimentos para assegurar que aquele crédito representasse um crescimento para os microempreendedores, e não um endividamento.

A princípio, o Ceape contou com o apoio do Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social (Sactes), que oferecia minicursos de capacitação para os pequenos empreendedores. A idéia era mostrar, através de uma teoria simples e fácil, como fazer um negócio ser produtivo e autogerível. Eram oferecidos cursos de Capacitação Gerencial e Assessoria Empresarial. O primeiro abordava temas como administração de compras, vendas, custos, contabilidade, administração do tempo, comportamento empresarial e relações humanas no trabalho, dando noções básicas de cada um. O segundo, além de incrementar a capacidade gerencial, estimulava a implantação de estratégias — instrumento fundamental que ensinava como enfrentar os problemas do dia-a-dia dos pequenos negócios e de que forma encontrar as devidas soluções.

Mas havia sérios obstáculos a essa proposta inicial: além da carência de pessoal para ministrar esses cursos, era, muitas vezes, difícil levar os pequenos empreendedores às salas de aula. Os clientes do Ceape desempenhavam — e ainda desempenham —, nos seus negócios, os papéis de administradores, vendedores, compradores, *office boys*, etc. Por isso, tirá-los de suas atividades diárias poderia significar, em vez de melhoria, prejuízo para eles. Os cursos passaram, então, a ser oferecidos à noite. Depois de um intenso dia de trabalho, porém, os alunos já não aproveitavam tão bem as aulas. A idéia foi remodelada quando o Ceape percebeu que deveria orientar seus clientes em seu próprio ambiente de trabalho e com foco no capital de giro, já que era com esse fim que o crédito era liberado.

Para efetivar uma liberação de crédito, os critérios técnicos são tão rigorosos quanto necessários. A orientação também é um meio de evitar a inadimplência, que poderia comprometer a credibilidade do Ceape, um dos atributos de que as instituições de microcrédito mais precisam, sobretudo no período de consolidação.

Nas visitas ao negócio dos clientes, os técnicos preenchem uma ficha chamada Ficha de Informações Básicas da Atividade Econômica (Fibae), em que constam dados do negócio do cliente, a estrutura familiar e um balanço da sua atividade, mostrando como se comportam o ativo e o passivo da microempresa. A dificuldade em preencher esse documento financeiro foi mais uma barreira a ser transposta pelos técnicos, já que a clientela do Ceape em geral não tem o costume de anotar esses dados. O tempo e a experiência, porém, foram mostrando que estimativas baseadas em perguntas sobre a frequência das atividades de compra e venda e o quanto elas oneravam podiam, a princípio, substituir os dados periodicamente contabilizados nos negócios formais. Aos poucos, os clientes têm aprendido a importância de eles mesmos coletarem esses dados para análise de comportamento e controle do negócio.

Na Fibae, alguns índices de liquidez são calculados com base no balanço montado pelo técnico, e o parecer dele sobre o negócio visitado é discutido com a equipe do Ceape

para que o crédito seja, enfim, liberado. Graças a uma política de descentralização das decisões, as gerências dos postos de atendimento têm autonomia para a aprovação de créditos. O gerente do posto se acerca de um ou mais técnicos disponíveis e se reúne com o técnico que fez a visita para decidir sobre o valor e a viabilidade do crédito a ser concedido. O comitê só aprova a concessão de novos empréstimos de acordo com a disponibilidade de recursos da Instituição e com base no resultado do fluxo de caixa. Tal procedimento facilita e agiliza o processo de concessão de crédito e minimiza os riscos. Além do negócio propriamente dito, o cliente também é estudado, já que é feito um levantamento de seu histórico com todos os antecedentes de acesso a crédito.

Com uma equipe técnica mantendo-se atenta a tudo o que pudesse se constituir num entrave ao crescimento desses microempreendedores, o Ceape pôde apostar no seu próprio desenvolvimento. Por isso, o crédito concedido é acompanhado de um trabalho de consultoria, e todas as limitações são cuidadosamente observadas, buscando-se que cada cliente administre seu próprio negócio.

Orientando para resultados

O crédito do Ceape é acompanhado. Há uma equipe de supervisores que acompanha como é que o dinheiro é aplicado, e isso tem dado bons resultados.

— Josias de Albuquerque

Para promover o desenvolvimento socioeconômico, a equipe Ceape sempre teve a consciência de que a simples concessão de empréstimos não era suficiente. Era necessário dar um crédito num sentido mais amplo da palavra, ou seja, dar a cada microempreendedor um voto de confiança nas suas potencialidades. Por isso, desde os primeiros anos de atividades, a proposta era formar empreendedores autogeríveis, evitando-se o paternalismo e o assistencialismo resultantes da descrença na capacidade gerencial dos clientes.

Como a idéia de oferecer minicursos em salas de aula mostrou-se inviável, o Ceape investe hoje numa formação mais focada nos investimentos e desenvolvida durante as visitas de acompanhamento dos técnicos. Essa orientação vem se mostrando indispensável, pois muitos dos empreendedores, antes de se cadastrarem no Ceape, apresentam uma série de limitações administrativas, que representam um entrave ao crescimento do seu negócio. A consultoria é realizada sempre numa linguagem bastante acessível, orientando o microempreendedor quanto aos custos de produção — matérias-primas, transporte, mão-de-obra —, ao gerenciamento e ao estabeleci-

mento de preços justos, que incluam os custos de produção e garantam a sustentabilidade do empreendimento.

Com essas estratégias de apoio, o Ceape procura viabilizar não somente o crescimento econômico, mas também desenvolver no seu cliente a capacidade de autogestão e a autoconfiança — ingredientes indispensáveis ao perfil de um empreendedor. Mais do que fornecer crédito, uma forma encontrada pelo Ceape de desenvolver cidadãos capazes de saber como melhor empregá-lo.

Concessão de microcréditos: modalidades

O Ceape oferece duas modalidades de crédito aos seus clientes: para capital de giro (individual ou em grupo) e o *crédito-relâmpago* (troca de cheques). Aquele que chega a um dos postos é orientado, desde o princípio, sobre que modalidade melhor se ajusta às suas necessidades e como proceder para ter acesso ao crédito orientado.

Além disso, os limites de crédito, a forma e os prazos de repagamento e as garantias são bem explicitados para que o cliente tenha clareza do processo a que está se submetendo e não lhe reste nenhuma dúvida. *Atendimento com qualidade* é um dos lemas do Ceape.

Dada a sua natureza, no microcrédito, a melhor garantia que se pode ter é o caráter. Mas, no crédito de capital de giro para grupo, os próprios clientes se organizam em duplas ou grupos e avalizam uns aos outros. Esses grupos têm, no mínimo, três pessoas e, no máximo, cinco. Ventura, diretor-executivo, demonstra que tem em alta conta essa modalidade de crédito quando afirma que:

Quando duas pessoas estão na mesma operação, uma toma emprestado para fazer uma atividade, a outra toma também, e as duas se avalizam mutuamente, não tem constrangimento: “Olha, nós estamos num negócio”. Então, esse aval solidário no microcrédito é uma coisa muito boa. Eu vejo o microcrédito como uma alternativa absolutamente boa para pessoas que não tinham nenhum apoio financeiro.

É aí que reside um dos grandes diferenciais do Ceape: os integrantes dos grupos se avalizam mutuamente. A formação do grupo solidário deve considerar as seguintes condições: os integrantes do grupo devem ser proprietários ou co-proprietários de empreendimentos diferentes, o valor do montante emprestado a cada um não pode

ser superior ao dobro do emprestado a outro componente, os integrantes dos grupos devem residir na mesma cidade, o grupo não pode ser formado apenas por parentes e pessoas da mesma unidade familiar não podem participar do mesmo grupo. As atividades devem ainda ser de porte parecido para que um possa garantir o empréstimo do outro. Isso requer a conscientização de cada membro acerca da responsabilidade que possui, ainda que de forma indireta, nos negócios do seu parceiro. Para tanto, são realizados treinamentos e orientações, além de visitas ao negócio de cada cliente com a finalidade de verificar se ele possui, de fato, condições de assumir tal compromisso.

O *crédito-relâmpago* é outra inovação. Com ele, os clientes que recebem cheques pré-datados, mas precisam utilizá-los imediatamente, podem trocá-los, vendendo-os ao Ceape e, assim, repondo seu capital de giro. São aceitos, para troca, cheques com vencimento para, no mínimo, dez dias e, no máximo, noventa dias.

Condições de financiamento

O crédito não pode ultrapassar o valor de R\$ 15.000,00. Caso o cliente solicite simultânea ou complementarmente um crédito para o capital de giro, o valor somado dos créditos não poderá ultrapassar esse limite.

A Instituição não exige garantias reais para a concessão de empréstimos, o que facilita o processo, já que a maioria dos potenciais clientes não possui bens. O crédito solidário tem demonstrado ser uma boa prática creditícia em que todos os membros do grupo são responsabilizados pelo seu respectivo pagamento.

Foi pensando no seu cliente, estudando seu negócio e seus costumes que a Instituição inovou: antecipou-se às necessidades das pessoas com baixa renda excluídas do sistema financeiro tradicional, criando uma metodologia própria, ideal para o financiamento de micronegócios.



CLIENTES:
PARCERIA
PARA SEMPRE

Microcrédito é ajudar cada pessoa a atingir seu pleno potencial. Ele não trata de capital monetário, e sim de capital humano [...]. É uma simples ferramenta que libera os sonhos dos homens [...].

— Muhammad Yunus

Ao longo da jornada do Ceape, muitas coisas mudaram: postos foram abertos, sistemas de informática foram implantados, o quadro de pessoal foi expandido, políticas creditícias foram transformadas. Mas uma coisa nunca mudou: o lugar de destaque do cliente. A dedicação e a determinação da equipe para vencer as adversidades, a procura pelo apoio dos parceiros, enfim, todo um trabalho que visa unicamente a cumprir sua missão, e quem mais cresceu com isso foi o microempreendedor. Esses esforços não foram em vão. Pelo contrário, trouxeram resultados surpreendentes: conseguiram transformar um fundo de 3 mil dólares em 14 unidades de atendimento, mais de 167 milhões de reais em empréstimos concedidos e mais de 140 mil negócios beneficiados nestes 15 anos. Traduzindo: oportunidade de inclusão social e melhores perspectivas para mais de 140 mil famílias.

Nestes anos de atividade, muitos negócios se firmaram e, com eles, laços de cumplicidade, parceria, companheirismo. Vínculos que, muitas vezes, vão além da relação meramente profissional: as visitas, as reuniões e o acompanhamento sistemático criaram uma inevitável proximidade, um desejo sincero de ver de perto os resultados. Assim, tem sido recompensador, para aqueles que fazem o Ceape, ver cada micronegócio crescer e criar a sua autonomia. É um estímulo para seguir adiante.

Essas histórias e esses personagens são dignos de registro e dariam, talvez, um livro à parte cada um. São muitas histórias e inúmeros personagens. Por isso, serão

citados alguns casos de sucesso no intuito de que todos os clientes sintam-se igualmente representados.

JEOVANDRO CLAUDINO RODRIGUES

A trajetória empreendedora de Jeovandro começou em 1992, junto com a do Ceape. Naquele ano, obteve um empréstimo num valor equivalente a R\$ 300,00 e investiu na compra de duas máquinas de costura seminovas que desempenhavam funções básicas.

Junto com seu irmão, Jeovane, ele desenvolvia um trabalho de confecção de fardamentos militares. Sempre com o apoio do Ceape, os irmãos puderam, aos poucos, incrementar o seu negócio, respondendo também pela parte de bordados, igualmente destinada a um público militar.

Hoje, os irmãos contam com o amparo tecnológico de máquinas bordadeiras computadorizadas, modernas máquinas de costura e computadores, além de já possuírem quatro lojas no Estado — pioneiras nesse segmento —, distribuídas em instituições militares, como o Centro de Assistência Social da Polícia Militar, o Corpo de Bombeiros e dois centros de ensino dessas instituições.

O reconhecimento não tardou a chegar: no ano de 2004, o Citibank criou uma premiação para os melhores empreendedores. Indicado pelo Ceape, o empreendimento concorreu em nível nacional e obteve o merecido primeiro lugar, fruto de mais de dez anos de dedicação e parceria. Hoje o negócio gera mais de trinta empregos, dentre os quais treze pertencem a familiares dos sócios.

*Cliente Jeovandro com seu irmão Jeovane –
Posto Recife.*



GEORGE BATISTA DA SILVA

Cliente desde abril de 2004, George, hoje com 29 anos, já retirou 56 créditos (sendo 10 de capital de giro e 46 *créditos-relâmpago*). Ele conseguiu fazer seu empreendimento crescer com o apoio do Ceape de Santa Cruz do Capibaribe, pegando créditos para aumentar sua produção. Com esse crescimento, foi necessário também aumentar o número de funcionários, que passou de um para cinco. George investiu na produção de shorts masculinos em tactel, estilo moda surf. No início, vendia seus produtos na feira de Caruaru, para onde se deslocava toda semana. Hoje, ele já possui seu próprio boxe no Santa Cruz Moda Center. Seu primeiro crédito foi de R\$ 1.800,00. Atualmente, ele já retira créditos da ordem de R\$ 10.000,00 e possui também um limite de R\$ 5.000,00 para a troca de cheques.



Cliente George Batista –
Posto Santa Cruz do Capibaribe.

JOSÉ ABÍLIO DA SILVA

José Abílio é cliente do Ceape Caruaru desde 1996 e produz massa fina para construção civil. Ele já retirou 32 créditos junto ao Ceape. Seu primeiro crédito, quando estava começando as atividades, foi de R\$ 1.000,00; hoje ele toma R\$ 15.000,00. Com esse apoio, José Abílio pôde desenvolver sua atividade, que é legalizada e tem quinze empregados, quatro máquinas para a produção da massa, uma pá mecânica, três caminhões, dois carros menores. O terreno da produção é próprio e fica no distrito industrial no Alto do Moura, em Caruaru.

Cliente José Abílio – Posto Caruaru.



FRANCISCO ALVES DE SOUZA

Francisco é cliente do Ceape Petrolina há onze anos. Iniciou seu empreendimento quando ainda tinha um pequeno barraco alugado, onde atendia diariamente sua freguesia com caldinhos e bebidas. Com os primeiros créditos liberados pelo Ceape, comprava a bebida à vista, podendo oferecer um preço mais acessível aos seus clientes. Há dez anos teve a oportunidade de comprar o barraco. Sem o dinheiro necessário, vendeu sua moto, os conjuntos de mesa, o aparelho de som e tomou o restante emprestado junto ao Ceape. Mais tarde, reformou o barraco com alvenaria, e o estabelecimento foi padronizado pela Prefeitura. Francisco investiu cerca de R\$ 25.000,00 de seu próprio capital para ter uma estrutura que hoje o faz ser reconhecido como um dos melhores caldinhos da área, recebendo cerca de 250 clientes por noite. Com o apoio do Ceape, pôde aumentar seu movimento, empregando, atualmente, quatro funcionários. Sua parceria com o Ceape continua com a tomada de créditos para capital de giro, uma vez que toda a sua bebida é comprada à vista.



Cliente Francisco Alves – Posto Petrolina.

MARIA MADALENA DA SILVA

Dona Maria Madalena da Silva possuía uma banca de confecções numa movimentada rua no centro do Recife. Ela adquiria suas mercadorias para revenda em Santa Cruz do Capibaribe e possuía uma visão impressionante para a área de confecções e moda. Ela sabia selecionar as novidades, identificar tendências. Às suas peças, ela acrescentava acessórios e complementos.

A parceria com o Ceape desenvolveu um papel fundamental: não só ajudou no crescimento do seu negócio, como também a fez questionar valores e conquistar a sua independência — que, nesse caso, não se restringia ao aspecto financeiro. Sempre que ela necessitava contrair um empréstimo, sentia-se no dever de pedir autorização ao marido.

Com a orientação do Ceape, ela conseguiu muito mais que o progresso do seu empreendimento: a parceria a ensinou a reconhecer o seu potencial e o seu valor e, com isso, conquistar a sua emancipação — como mulher empreendedora. Em 2008, ela já era dona de uma loja de confecções infantis que empregava dez pessoas.

Cliente Maria Madalena – Posto Recife.





A CONQUISTA DO FUTURO

Um pequeno empréstimo pode mudar uma família. Vários podem fortalecer a comunidade. Milhares podem transformar a economia inteira.

— Palavras da ONU no Ano Internacional do Microcrédito

Nestes quinze anos de desafios, parcerias e resultados, o Ceape conquistou muito mais do que se cogitava em seus primeiros passos. Foram anos de dedicação, engajamento e luta incessante para a melhoria da qualidade de vida daqueles que, muitas vezes, necessitavam apenas de um incentivo, um norte, uma pequena orientação para alcançar a auto-sustentabilidade.

Foram anos, também, de intenso aprendizado, de reciprocidade, de troca de experiências. A equipe Ceape, além de orientar e monitorar, também aprendeu muito, acumulando conhecimento e experiência. Entre erros e acertos, conquistas e obstáculos, hoje a Entidade tem reconhecimento nacional e a satisfação de ver muitos empreendimentos bem-sucedidos com seu apoio. Para a maior parte de seus clientes, um pequeno negócio é um grande negócio, sobretudo porque abrem-se janelas e portas para o futuro.

Com muita garra e dedicação de sua equipe, o Ceape soube mudar a história de milhares de famílias em Pernambuco. Por isso, tornou-se um referencial de confiança, um paradigma para outras instituições e um porto seguro para quem escolhe a auto-sustentabilidade como opção de vida.

Os próximos passos, então, já começam a ser dados num cenário de confiança. Apesar de se vivenciar um outro momento, quando as instituições de microcrédito começam a se multiplicar em todo o País, o Ceape se mantém confiante na continuidade de sua missão. A favor de seu futuro, conta o inestimável capital de quinze anos de experiência, pioneirismo, transparência e uma relação personalizada com a clientela.

Dentre as ações fomentadoras de futuro, pode-se destacar um novo sistema de Tecnologia da Informação, previsto para começar a funcionar ainda este ano. Através dele, será possível controlar não apenas as operações de crédito, mas também a parte administrativa e contábil, universalizando as informações e aprimorando, em consequência, a própria gestão. Além disso, o sistema será totalmente *on-line*, com atualizações do banco de dados em tempo real. Em breve, os técnicos irão a campo munidos de *palm tops*, nos quais constará a Ficha de Informações Básicas da Atividade Econômica (Fibae), que será instantaneamente enviada ao servidor do núcleo de informática na sede do Ceape, propiciando assim mais agilidade ao atendimento e às soluções oferecidas ao cliente.

Para a sua primeira diretora-executiva, Lígia Gayão, há pela frente um futuro bastante promissor devido ao grande número de microempreendimentos e às novas oportunidades que têm surgido com o crescimento da economia do País. Além disso, Lígia acredita que é preciso

[...] uma legislação específica para esse tipo de empreendimento. Não pode ser uma legislação única para a micro e a pequena empresa. Tem de ter algo direcionado. O Poder Executivo e o Poder Legislativo têm de se debruçar no sentido de apoiar esses empreendimentos, porque isso gera emprego, isso gera renda. Nós não temos um número tão expressivo de empregos para absorver essa mão-de-obra. Nós temos é que estimular o empreendedorismo.

Continuar nessa caminhada, com muito otimismo, junto com parceiros e clientes, é mais que um desejo, é o compromisso de uma instituição consciente de que o seu papel é muito mais amplo do que simplesmente prestar um serviço financeiro.

Nessa nova conquista do futuro, o Ceape, no entendimento de seus atuais dirigentes, para continuar evoluindo, deverá se transformar numa microfinanceira. Isso possibilitaria oferecer a seus clientes serviços ainda mais diferenciados, a exemplo de muitos já prestados pela rede bancária. Isso representaria um grande avanço para seus principais beneficiários: os microempreendedores.

Ganhar o futuro, com o mesmo entusiasmo que até hoje marcou a sua história, é um título de honra a ser resgatado dia a dia. Para tanto, o papel antecipador do Ceape, aliado à credibilidade de que desfruta junto à população menos favorecida, permanecerá contribuindo, a seu modo, para o fortalecimento da cidadania, para a geração de renda e para a diminuição da pobreza e das desigualdades sociais. Nessa caminhada, continuará levando esperança àqueles que contam com seu trabalho.



FONTES CONSULTADAS

- AMARAL, C. e SILVEIRA, C. M. *Crédito popular no Brasil: exame de experiências selecionadas*. Março/1997. Núcleo de Assessoria, Planejamento e Pesquisa. Trabalho realizado por solicitação do Banco Interamericano de Desenvolvimento.
- ALBUQUERQUE, J. S. de. *Josias Silva de Albuquerque*. Depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto, 2007.
- CAVALCANTI FILHO, S. de S. *Sebastião de Souza Cavalcanti Filho*. Depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto, 2007.
- CEAPE-PE/UNICEF. *Relatório de atividades: julho de 1992 a junho de 1993*.
- DANTAS, V. *Tecnologia do microcrédito produtivo e orientado*.
- PEREIRA, V. M. B. *Análise da performance do microcrédito no cluster de confecção do agreste pernambucano em relação às outras regiões atendidas pelo Ceape-PE: exemplo de gestão financeira e de segmento empreendedor*. Dissertação de Pós-graduação em Finanças Corporativas. Focca: Olinda, 2007.
- PLANET RATING. *Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Estado de Pernambuco (Ceape-PE) – Brasil – Setembro de 2003*. www.planetrating.org.
- MARINHO, E. V. *Esmeraldo Veloso Marinho*. Depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto, 2007.
- OLIVEIRA, L. M. A. G. de. *Lígia Maria Arruda Gayão de Oliveira*. Depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto, 2007.
- PEREIRA, V. M. B. *Vânia Maria Bem Pereira*. Depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto, 2007.
- SILVA, M. P. da. *Madalena Pinto da Silva*. Depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto, 2007.

SILVEIRA FILHO, J. A. *Microcrédito na Região Metropolitana do Recife: experiência empreendedora do Ceape*. Dissertação de Mestrado em Economia. UFPE: Recife, 2005.

SILVEIRA, C. M. *Programa de Apoio aos Pequenos Empreendedores – O Sistema Ceape*.

SOBRINHO, J. V. *José Ventura Sobrinho*. Depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto, 2007.

YUNUS, M. e JOLIS, A. *O banqueiro dos pobres*. São Paulo: Ática, 2006.

Sites:

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae):

www.sebrae.com.br

Sebrae–PE:

www.pe.sebrae.com.br

Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco (Ceape–PE):

www.ceape-pe.org.br

Federação do Comércio do Estado de Pernambuco (Fecomércio–PE):

www.fecomercio-pe.com.br

Banco do Povo:

www.bcodopovo.org.br

Correio Braziliense:

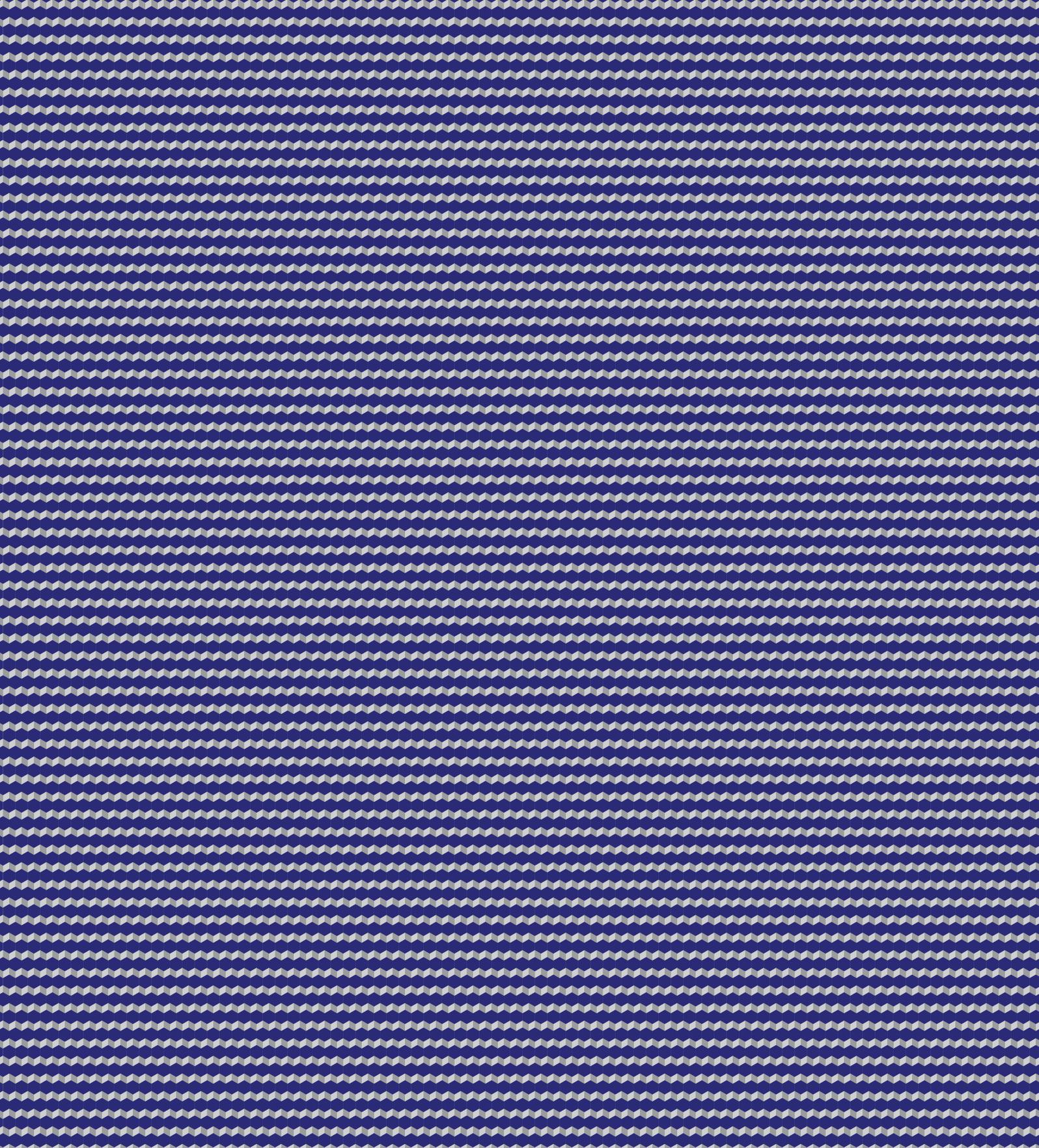
www.correioweb.com.br

Página do Microcrédito:

www.microcredito.wordpress.com

Portal Terra:

www.terra.com.br





ISBN 85-61875-00-3

