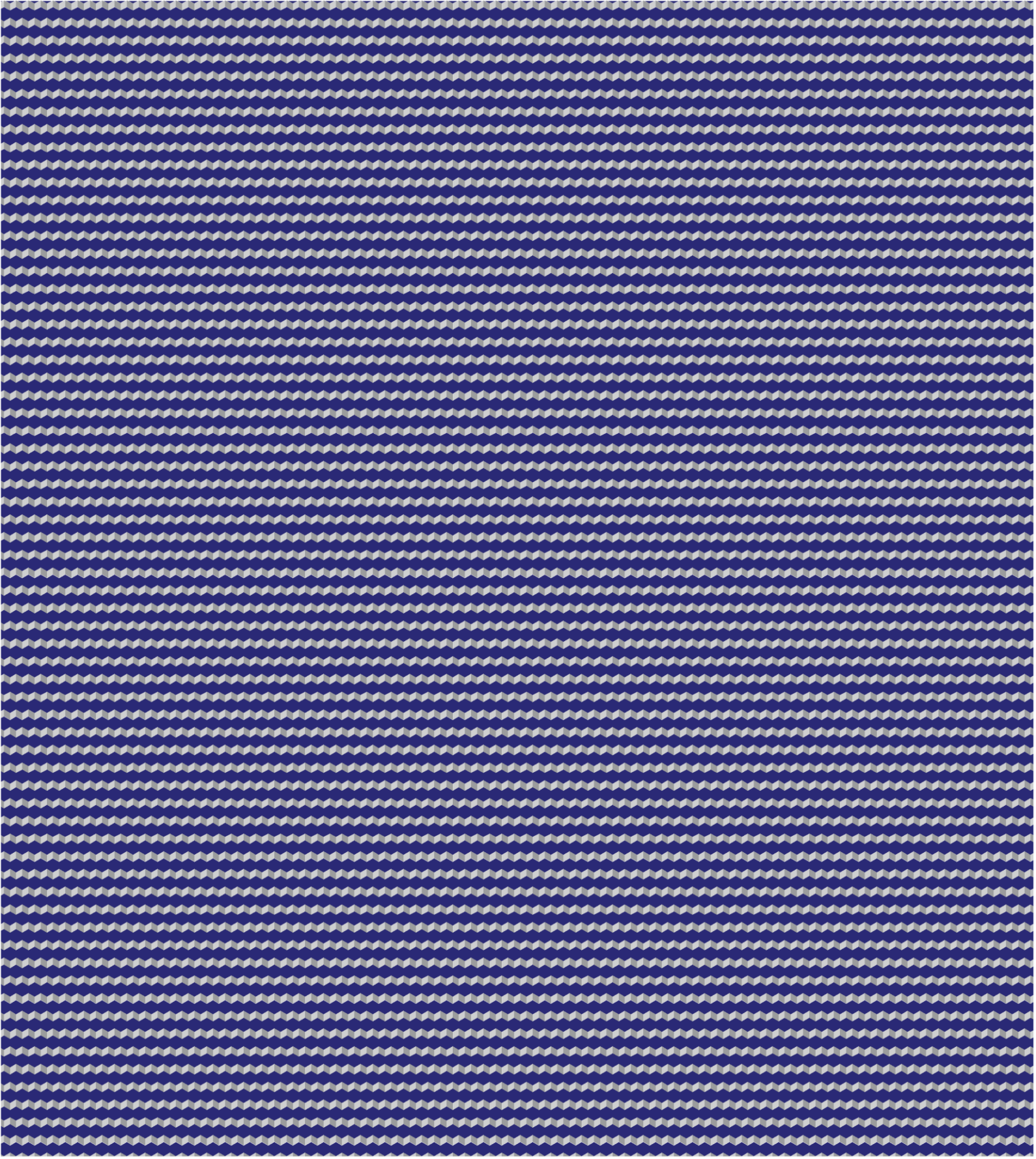




CEAPE DE PERNAMBUCO

15 ANOS SOLIDÁRIOS

1992 – 2007



CEAPE DE PERNAMBUCO

15 AÑOS SOLIDÁRIOS

1992 – 2007

CEAPE DE PERNAMBUCO
15 AÑOS SOLIDÁRIOS
1992 – 2007

CEAPE
recife
2008



Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de PERNAMBUCO

Todos los derechos 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

Consejo 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

Consejo 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

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 y Redação

Consultexto

www.consultexto.com.br

Projeto Gráfico y Diagramação

Z.diZain Comunicação

www.zdizain.com.br

Fotografias

Acervo CEAPE

Andreza Magalhães | Z.diZain

Flávio Costa | Z.diZain

Rodrigo Moreira

Coordenación Editorial

Consultexto

Editora

Gráfica Dom Bosco

Tradução

Poliglota Brasil

C 387

Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos.
CEAPE PERNAMBUCO: 15 años 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

Índice

Presentación: Nuestra Historia Merece Crédito	6
Capítulo 1 – Micro Crédito: Visión de una Historia Solidaria	12
Capítulo 2 – El Desafío de Empezar	22
Capítulo 3 – Crecimiento y Credibilidad	32
Capítulo 4 – Clientes: Socios para Siempre	54
Capítulo 5 – La Conquista del Futuro	62
Fuentes Consultadas	66

NUESTRA HISTORIA
MERECE CRÉDITO

Al conmemorar los quince años del Centro de Apoyo a los Pequeños Emprendimientos de Pernambuco (Ceape–PE), sus dirigentes quisieron compartir con usted — cliente, empresario, técnico, estudioso o apenas curioso de la historia de esa institución pernambucana — la “biografía” de un trabajo social pionero, cuyo mayor sueño fue, y continua siendo, contribuir para un desenvolvimiento social más justo e más solidario del Estado de Pernambuco. Como en la vida de cualquiera institución, muchas historias contribuyeron para formar la propia historia do Ceape–PE. Así, muchos filos, al longo de esos quince años, fueron entrañados para criar os lasos que hoy unen sus inúmeros clientes a los destinos de la Institución. Lasos que, a pesar de los percances comunes a cualquiera trayectoria en el tiempo, vienen generando la confianza indispensable no solo de los propios clientes como de funcionarios, técnicos, instituciones financieras, socios nacionales e internacionales. Sin tantos e diversificados atores, el Ceape–PE no sería lo que es: una institución hoy consolidada por el esfuerzo, por la credibilidad, por el celo de sus dirigentes e idealizadores — en la frente, el Prof. Josias Albuquerque, quien apostó en el desafío y en la vocación pernambucana de superar las adversidades e desbravar nuevos caminos.

Al contar esa historia, saldamos una dívida con la memoria e para con tantos que confiaron no trabajo da Institución. Así, este libro fue concebido no solo para celebrar estos quince años, como también para registrar y documentar, legando un testimonio de una misión realizada con entusiasmo a cada día, a cada nuevo cliente, a cada promoción social y humana conseguida a través del recurso al microcrédito. De esa forma, cada parcela del sueño no fue olvidada. Por el contrario: será recordada como compromiso social de un trabajo en equipo, hecho con el celo de quien acredita en un mundo mejor.



Asignatura del convenio con BID, en 1997.

El primero capítulo, como se verá, se dedica, de modo conciso, a la historia del micro financiamiento, contextualizando las ideas y los fatos que presidieron el nacimiento, en el siglo 20, de la concepción moderna de microcrédito, tratando, en primer lugar, como no podría dejar de ser, de la creación bien-sucedida del Banco Grameen, en Bangladesh, por el economista Muhammad Yunus, el hoy conocido “banquero de los pobres”, vencedor del *Premio Nobel de la Paz* del 2006. Y, en segundo lugar, de los principales marcos de microcrédito en Brasil.

En el segundo capítulo se narra el surgimiento del Ceape-PE, en 1992. Hablase de sus “tiempos heroicos” todavía como organización no-gubernamental, de las dificultades iniciales, de los primeros caminos que fueron trillados y de los aliceres sobre los cuales se erguía.

El tercer capítulo aborda el crecimiento y el perfeccionamiento de la Institución y su transformación en Oscip, con destaque para la gestión que pasó a implementar. Con la virada del siglo, el Ceape-PE también pasa a vivir un nuevo tiempo bajo la regencia de José Ventura Sobrinho, el director-executivo que, con larga experiencia profesional en el Banco do Brasil, terminaría por consolidar la Institución como una de las más sólidas en Brasil en su área. Es también en ese capítulo que el

lector conocerá el Ceape–PE como el é hoy: su metodología, su estructura, su cuadro de funcionarios, sus valores, sus socios y su misión.

El cuarto y el quinto capítulos tratan de dos temas que cuasi necesariamente se entrelacen: el *cliente* y el *futuro*, respectivamente. Hasta porque, como sabe cualquier emprendedor, sin cliente no tiene cualquier futuro. Nuestro cliente — el beneficiario directo del microcrédito productivo y orientado — es, de verdad, el personaje central de toda esa historia. Es ele quien está presente al longo de todo ese libro. Así, en la imposibilidad práctica de narrar incontables casos de suceso, cuando se tiene la satisfacción de atestiguar una transformación socioeconómica de los financiados, escogemos algunos que valen por un símbolo de todos los buenos y bien-sucedidos clientes. Con hacer del Ceape–PE su puerto seguro, ellos todos queden más tranquilos para navegar en los mares de sus emprendimientos y en las ondas de sus sueños personales. Sus historias también son nuestra historia.

A todos los que hicieron y hacen la vida del Ceape–PE, nuestros mayores créditos y nuestra única deuda — la de gratitud.



Micro Crédito: Visión de una Historia Solidaria

Del Oriente, una historia nueva

Esa historia nueva ya nació con un osado — y, para muchos, hasta utópico — objetivo: barrer para siempre la miseria del mundo, relegar a los museos la presencia de la pobreza. Todavía, al contrario de lo que frecuentemente ocurre en la creación de nuevas tecnologías, esa historia no nació en los gabinetes de los países más desenvueltos. Venía de un pequeño y joven país periférico, cuya cultura milenaria se confunde con las grandes tradiciones orientales.

El país es Bangladesh, criado en 1971, vecino de India y de Pakistán, a los cuales se asemeja en muchos puntos, especialmente en la miseria social y económica de sus millones de habitantes. Además de pobre y atormentado por un clima que lo castiga con ciclones y monzones, Bangladesh es, probablemente, el país de mayor densidad demográfica del mundo, lo que agrava fuertemente su situación social. Son 120 millones de personas para estrujarse en una área solamente un poco mayor que el Estado Brasileño de Amapá. Allí, el hambre y la miseria — hoy mitigadas por el microcrédito productivo y orientado — son personajes eternamente desafiantes de las políticas públicas y sociales.

Confianza para la inclusión social

Pues fue allí en Bangladesh, donde el hambre es un espectro perverso a interrumpir vidas humanas, que surgió, en 1976, la experiencia moderna del microcrédito, a cual, en dos décadas, difundiéndose por todo el mundo, incluyendo socialmente millares de indigentes sociales, tirando de la extrema miseria familias antes prisioneras de un círculo de hambre y de degradación.

Todo empezó cuando, al retornar de su doctorado en Economía en los Estados Unidos, el joven e idealista bengalí Muhammad Yunus, inconformado con la situación social de su igualmente joven país, minado por el hambre y por la miseria, percibió que “Los pobres no son pobres por ser analfabetos o poco educados, pero porque no pueden conservar los lucros de su trabajo, por no tener acceso al capital”. En la práctica, los miserables que tenían alguna actividad económica e informal quedaron para siempre en las manos de los agiotistas, siendo incapaces de salir de uno ciclo vicioso.

Tal escenario sombrío, semblante a tantos difundidos en los cuatro cantos del mundo, levó Yunus a desconfiar de la lógica financiera e operacional practicada por los bancos privados e estatutais. Segundo ele,

Los especialistas afirmaban la necesidad de dificultar el acceso al crédito, para atraer apenas aquellos que pudiesen pagar. Yo sustentaba el contrario: era preciso facilitar las cosas para las personas a fin de incentivarlas a pagar.

En la realidad, Yunus se depaó con barreras tanto burocráticas cuanto de ideas e valores. Los pobres, como aún ocurre, siquiera tendrían la oportunidad de cualquier empréstito. No tenían bienes con que garantizarlo! Sabían de antemano que no serían siquiera oídos! La impersonalidad de los bancos e su lógica volteada apenas para aquellos ya abonados por una boa fortuna pareció a Yunus un desafío a ser vencido. La desconfianza en relación a los pobres y el aprensión de las instituciones financieras en conferirlos empréstitos personales contribuían para perpetuar la miseria. Encima de eso, las cantidades que serían solicitadas — siempre tan pequeñas! — eran simplemente irrisorias. A pesar de ínfimas, esas cantidades podrían hacer toda la diferencia en la vida de los más pobres habitantes de Bangladesh.

La lógica y la intuición del economista apuntaban para el lado opuesto, el de la confianza. No es a propia palabra *crédito* sinónimo de *confianza*? Yunus iba más lejos y pensaba que “el crédito debía ser considerado un derecho del hombre” y que “podría ejercer un papel estratégico en la eliminación del hambre de la haz de la Tierra”. Venciendo problemas psicológicos y culturales de las más diversas naturas no pecho de su propio gente, el hoy llamado “banquero de los pobres” partió para desmontar toda la dicha de lugares-comunes al respecto de los miserables, sobre todo aquellos clichés que afirmaban que estos serían criaturas “sin iniciativa”, “incapaces de emprender”, que serían como “pasaros prisioneros que se recusarían a volar si por acaso se les

abriesen su gayola”, entre tantos otros siempre recurrentes en la voz de “especialistas”, “doctores” y mismo hasta de líderes religiosos.

Un nuevo banco en el *Pueblo Global*

Los programas de microcrédito insuflaron la energía de la economía del mercado en pueblos y en las poblaciones más desheredadas del planeta. Al abordar la lucha contra la pobreza a través de una óptica de mercado, permitió a millones de individuos salir de ella con dignidad.

Jim D. Wolfensohn, 1997, presidente del Banco Mundial

Después de batir en vano en las varias portas oficiales, Yunus, como se sabe, empezó personalmente a poner en práctica sus ideas innovadoras. Cercado de sus alumnos y de voluntarios, fue, a los pocos, teniendo éxito en su experiencia de conceder pequeños créditos a los moradores de los desheredados pueblos de su país. Tiempos después, creaba el **Banco del Pueblo** (el Banco Grameen), pues fue en los pueblos de Bangladesh que todo empezó, a pesar de la aprensión de los propios pobres, todos, en su grande mayoría, desconfiados de aquello “extraño” comportamiento. Con el pasar del tiempo y el éxito recorrido, materializado en una nueva seguridad de los financiados para garantizar a sobrevivencia de sí y de la familia, se criaron las condiciones para vuelos mayores. Caían por tierra, así, muchos de aquellos mitos sobre el comportamiento dos pobres.

Una vez consolidados en la confianza de los financiados, empezaron a quedar claros varios aciertos y principios del economista visionario. El Banco del Pueblo, diferentemente de los bancos tradicionales, debería ir a los pobres, deshaciendo el camino habitual de los clientes de un banco normal. A cima de eso, quedaba también claro que los empréstitos para grupos eran tan o más importantes que los empréstitos individuales, ya que los pobres, en esa forma, se sentían más seguros en contratarlos. A cima de eso, la burocracia existente llevaba un golpe duro: su lógica imaginaria fue quebrada por la práctica viva en que los pobres, en su mayoría, eran excelentes pagadores y que, una vez empoderados con el capital de giro, sabían muy bien qué hacer con el dinero.

Hoy, 12 millones de financiados ya fueron atendidos por el Banco del Pueblo. De ese total, 96% son mujeres, cuyo papel, tanto en Bangladesh como en el resto del mundo, tiene sido fundamental como fuerza añadida y de soporte para la sobrevivencia familiar. Por fin, en los últimos años, el Banco del Pueblo diversificó sus líneas de microcrédito e, con la misma filosofía de su origen, originó empresas volteadas para la industria textil, las telecomunicaciones, la adquisición de equipamientos, la salud e el ahorro.

Microcrédito en Brasil: pionerismo

Brasil y Bangladesh tienen los mismos problemas. Tienen muchas personas que precisan mudar de vida, más no tiene oportunidades disponibles. El microcrédito tras esas oportunidades de criar empresas autónomas, establece actividades de mercado y desenvuelve la comunidad local. Delante de la grande población de Brasil, muchas personas buscan empleos lucrativos. Y los trabajos autónomos son la mejor solución. Las personas pueden criar su propia vida.

Muhammad Yunus, entrevista al Correio Braziliense, 14/10/2006

Brasil también madrugó en criar organizaciones de acceso al microcrédito, a ejemplo de la Unión Nordeste de Asistencia a Pequeñas Organizaciones (UNO), criada en 1973, que se constituyó en una experiencia pionera en el País. Con asistencia técnica de la Acción Internacional, contaba con la cooperación de bancos privados de Pernambuco y de Bahia y fondos de una asociación norteamericana denominada Pact. A UNO era una asociación civil, sin fines lucrativos, que nació en Bahia y en Pernambuco y tanto financiaba cuanto capacitaba individualmente los trabajadores del sector informal urbano. Su alto nivel técnico, lastrado en un cuadro de profesionales de las áreas de Ciencias Sociales, Economía y Administración, respondió por el suceso de millares de emprendimientos en los dos estados en que actuaba. Su metodología fue reaplicada en los años 1980, siendo adoptada por la Rede Ceape.

Para el sociólogo Valdi Dantas, que integró el cuerpo de profesionales da UNO, “El microcrédito, tanto en su modalidad individual cuanto en Grupo Solidario, surgió y se desarrolló en América Latina sin ninguna influencia de la grande e exitosa experiencia del Grameen Bank de Yunus”. Segundo él, eso se debe al hecho de que, en la dinámica social, “Necesidades semejantes surgen en diferentes sociedades a un solo tiempo, y los actores sociales buscan respuestas que contienen elementos muy semejantes”.

La UNO salió para frente y, al largo de muchos años, prestó relevantes servicios al emprendedor menos favorecido. Su experiencia terminó por resultar en creación de otras organizaciones, a ejemplo del Centro de Apoyo al Pequeño Emprendimiento Ana Terra, del Rio Grande do Sul, que data de 1987, el primero de los centros que tornaría a ser conocido como **Red Ceape**, en la cual se integra el Ceape-PE.

La Red Ceape

A partir de la bien-sucedida experiencia del Rio Grande do Sul, el Unicef y la Acción Internacional pensaron en extender el modelo para el resto del País, especialmente para el Nordeste. Así, en 1989, inicialmente se formaron los Ceapes de Rio Grande do Norte y de Maranhão, que fueron seguidos — con el estímulo de la entonces recién-criada Federación Nacional de Apoyo a los Pequeños Emprendimientos (Fenape), en la década de 1990 — por el Distrito Federal y por otros estados de la Federación. Tales centros desde logo pasaron a contar con la asistencia técnica y la coordinación de Fenape, con el apoyo financiero de Unicef y de BID, y de cooperaciones con instituciones locales, a ejemplo de que ocurrió con el Ceape-PE en relación a Fecomércio.

De esa forma, en 2000 ya había trece Ceapes en Brasil, todos eles institucionalizados como organizaciones civiles y sin fines lucrativos, con estructuras pequeñas y actuando de forma similar, mas independiente. En marzo de aquello ano, la Fenape pasaría a ser denominada **Ceape Nacional**. Como a unión hace la fuerza, la unión también hacia a rede se unir en torno de objetivos comunes, respaldada por una filosofía de acción semblante en todo el territorio nacional. Entre los objetivos comunes, se destacan el de estimular la creación de nuevos centros y el de compartir una asistencia técnica en las áreas de metodología y desenvolvimiento organizacional, con foco en la cualificación profesional.

Segundo el sociólogo Caio Márcio Silveira, “A trayectoria de los Ceapes es claramente evolutiva, con un crecimiento progresivo al longo de toda la década de 1990, atravesando diferentes coyunturas macroeconómicas”. Como afirmó ese estudioso, en la época,

El caso de Pernambuco se destacaba como aquello que presentó el crecimiento más intenso e acentuado, tornando-se, el Ceape-PE, la organización no-gubernamental con la mayor cartera de microcrédito en el País. Sus indicadores de rentabilidad, cualidad de cartera y productividad (...) siendo considerados ejemplares para el conjunto de las ONGs de microcrédito en Brasil.

Otras iniciativas

Siguiendo el hilo del tiempo, en 1989, con el apoyo de Unicef (Fundo das Naciones Unidas para a Infancia) y del Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), surgiría una nueva organización no-gubernamental igualmente dedicada a liberación de microcrédito: el Banco de la Mujer, que hasta hoy actúa no sólo en diversos estados brasileiros como en varios otros países.

En el inicio de la década de 1990, una iniciativa minera — el Banco do Povo — también surgió con el propósito de atender a los pequeños emprendedores formales o informales. Resultaba de una convergencia de varias ONG y otras entidades de la sociedad civil. En 1998, el Banco do Povo se transformaría en una ONG, ampliando sus actividades. Sus agencias están difundidas por el Estado de Minas Gerais, y sus clientes suelen recibir capacitación y asistencia técnica para sus emprendimientos.

En 1995, la historia del microcrédito ganó aún más en termos de articulación política e institucional, pues fue en ese año que el Consejo de la Comunidad Solidaria comenzó a discutir nuevos mecanismos legales para la ampliación de los financiamientos, a ejemplo de los que resultaban en la edición de Ley nº 10.194, de 2001, que autorizó la creación de Sociedades de Crédito al Micro-emprendedor (SCMs), posteriormente reglamentada por norma del Consejo Monetario Nacional. Mas ya en 1999 a Ley nº 9.790 contemplaba la inclusión de instituciones no-gubernamentales de microcrédito como Organizaciones da Sociedad Civil de Interesse Público – Oscips.

Todavía en el año 1995, la prefectura de Porto Alegre, en Rio Grande do Sul, crió la Institución Comunitaria de Crédito – Portosol (Porto Alegre Solidaria), en una cooperación con el Gobierno del Estado, el Sebrae-RS, el Banco Nacional de Desenvolvimento Económico y Social, la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y la Fundación Inter-Americana. La Portosol fue pionera en contar con recursos de órganos gubernamentales, levando el microcrédito de la para frente al *status* de una política pública de desenvolvimiento.

Otro marco importante fue establecido en 1996, cuando el Banco Nacional de Desenvolvimento Económico y Social (BNDES) crio el *Programa de Crédito Productivo Popular*, objetivando conceder financiamientos de longo plazo a instituciones de microcrédito.

En el mismo año, 1996, por iniciativa del Movimento Viva Rio, fue instituido el VivaCred en la favela de Rocinha, replicado posteriormente en otras favelas e regiones de la ciudad de Rio de Janeiro. Dos años más tarde, fue la vez del Banco do Nordeste para criar el CrediAmigo, que voltaria a ser el mayor programa de microcrédito del País.

A partir de 2003, ya en el Gobierno Luiz Inácio Lula da Silva, los bancos privados fueron inducidos a disponer 2% de los depósitos à vista para el microcrédito. En un mercado sobretodo dominado por organizaciones no-gubernamentales — cerca de 140 instituciones, con 215 mil clientes —, las entidades financieras privadas, habituadas a pensar de forma macro-financiera, están, a los pocos, descubriendo el nuevo nicho de mercado, no obstante aún no poseer, como las ONG, una tecnología específica para el sector, razón por cual tienen que adquirir de ellas el correcto *know-how* para trabajar.

Un inmenso potencial de emprendedores

Ese breve panorama histórico de los principales marcos do microcrédito no Brasil, a pesar de una trayectoria relativamente reciente, presenta y representa iniciativas que incluyen grande parte del territorio nacional. A pesar de eso, segundo el Prof. Mário Monzoni, en tese de doctoramiento sobre el tema, apenas 3% del mercado está contemplado por tales iniciativas, restando, por tanto, un inmenso potencial a ser explorado. La buena noticia, segundo Monzoni, es que la renda media de los financiados dobra al fin de dos años de los financiamientos.

Ya para Jaime Albuquerque, en tese de mesturado sobre el Ceape-PE, “La historia del microcrédito en Brasil se confunde con la de las instituciones de la sociedad civil, cuja institucionalización asume la forma de ONG”. Sólo en los últimos años, conforme Albuquerque, es que el Poder Público pasó a desempeñar un papel importante en el desenvolvimiento del sector, allí destacando-se el Gobierno Federal que, a través del Banco de Nordeste y del programa CrediAmigo, tornó hoy el mayor financiador brasileño.

Como veremos en el próximo capítulo, también el Ceape-PE, que surgió en 1992, concebido como una organización no-gubernamental, tiene raíces en la sociedad civil, tiendo nascido de una articulación de empresarios ligados a la Federación del Comercio de Pernambuco

(Fecomércio), en la cual desempeño un papel de destaque el Prof. Josias Albuquerque, pionero de una percepción innovadora que trajo para Pernambuco las semillas de un tiempo nuevo para el microcrédito en el Estado.

Hoy, pasados varios años, el microcrédito en Brasil ya ganó su carta de ciudadanía. Las ideas fructificaron y se diversificaron, tomándolas más diversos aspectos. La impresión general es que había el entendimiento nacional de que tanto a sociedad civil — pionera en la adopción de los mecanismos nuevos — cuanto el Poder Público tiene de facto un grande destino de cooperación.

En un país como Brasil, en que la desigualdad social atinge niveles alarmantes, pero que reúne un potencial de negocios de infinitas posibilidades, el microcrédito productivo y orientado tiene revelado la creatividad y el afán emprendedor del pueblo, cumpliendo su papel de generar riqueza y transformar el trabajo en fuente de prosperidad y de ciudadanía para cada uno de sus millones de beneficiarios.



El Desafío de Empezar

Saber que se está contribuyendo de alguna forma para la mejoría de la cualidad de vida de muchas personas, como tiene acontecido con el Ceape, eso nos da realmente mucha alegría.

Josias Albuquerque

El año era 1992. El despecho de la crisis política que culminaría con el *impeachment* del entonces presidente brasileño Fernando Collor de Melo, un grupo de empresarios y representantes de diversas entidades de clase de Pernambuco discutían formas de promover el desenvolvimiento de pequeños y micro negocios.

Un año antes, la Federación del Comercio del Estado de Pernambuco (Fecomércio-PE), juntamente con otros órganos interesados en la promoción del desenvolvimiento del Estado, unió se a los representantes del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) con un único objetivo: criar una institución que prestase asistencia a trabajadores con potencial, pero sin los medios para desenvolverlo, en especial a las familias que tenían crianzas en la calle, ya que una de las principales intenciones era mudar ese panorama. Se buscaba, de esa forma, amparar las familias de los beneficiados y reducir el desempleo.

La idea empezó a ser debatida en octubre de 1991, cuando fue realizado un convite à las diversas federaciones — del Comercio, de la Industria, etc. — para la reunión en que la Unicef lanzaría la propuesta de criar una entidad de concesión de microcréditos que daría ese soporte a pequeños emprendedores en el incremento de sus negocios. El objetivo era más extenso que generar empleo y renda: era, por ese medio, promover el desenvolvimiento socioeconómico de la población de baja renda pernambucana, apoyando los pequeños emprendimientos familiares ya existentes. Con tal noble misión, todas las entidades presentes à reunión aceitaban el desafío.



*Josias Silva de Albuquerque,
presidente de CEAPE-PE.*

Nació, como una Organización No-gubernamental, el Centro de Apoyo a los Pequeños Emprendimientos de Pernambuco (Ceape-PE), con un consejo deliberativo formado por miembros de la Fecomércio, Asociación Comercial de Pernambuco, Cámara de los Dirigentes y Comerciantes de Recife, Federación de las Cámaras de Dirigentes y Comerciantes de Pernambuco, Asociación de Micro y Pequeñas Empresas de Pernambuco, Federación de las Industrias del Estado de Pernambuco y la Secretaría de Trabajo y de la Acción Social del Estado. De la para frente — formado el Consejo Director y Fiscal, responsable por la definición de las políticas y de los objetivos generales de Ceape —, se conquistaba todo el apoyo formal necesario para que la joven institución daría sus primeros pasos.

Los primeros pasos

Para presidir la equipe del Ceape-PE, era necesario contar con alguien bastante sensible a las causas de las comunidades carentes y que desenvolviese trabajos volteados para ellas. E fue así que, mismo teniendo idea de la dimensión del desafío que iría pela frente, Josias de Albuquerque — entonces director del Senac y consultor de la Fecomércio, convidado inicialmente para redactar el estatuto de la Entidad — aceptó asumir la Presidencia de la organización que surgía, dando inicio a un longo trabajo para consolidar la iniciativa.

La primera realización sería entonces, más que formalizar el estatuto, hacer el registro de la Institución para tener acceso al fundo de tres mil dólares puestos a disponibilidad por la Unicef. Cumplida esa etapa, había más un — y tal vez el más relevante — desafío: formar una equipe para poner en práctica lo que ya estaba reglamentado en papel. De octubre de 1991 a julio de 1992, mes en que el Ceape efectivamente comenzó sus actividades, había una busca incesante por el apoyo de entidades y personas voluntarias que desearan contribuir para la Organización.

En esa época, Lúgia Maria Gayão, economista con una vasta experiencia en trabajos volteados para las comunidades carentes, sobretudo relacionados à Educación, encerraba sus actividades en el Progerar — un programa de generación de empleo y renda en la Región Nordeste, desenvuelto por el Sebrae. Su camino cruzaría con el del Ceape. En la ocasión, por medio del entonces diputado Joel de Holanda, Lúgia quedó sabiendo que estaba siendo implementada una institución nova cuja dirección carecía de alguien con su perfil. Su encuentro con Josias de Albuquerque confirmó, entonces, lo que el diputado ya previó: Lúgia era la persona ideal para dirigir el Ceape-PE.

Motivada por la idea de la realización de algo innovador, ella aceptó liderar la primera equipe del Ceape-PE. Antes, siguió para Rio Grande do Norte, donde recibiría un entrenamiento con Valdi Dantas, ex-integrante da UNO. Ese fue un momento muy importante, una vez que Lúgia — que se tornaría directora-executiva — tuvo la oportunidad de conocer las personas de la Red Ceape y el trabajo ya realizado en algunos estados, como Rio Grande do Sul y Maranhão, donde la Red iniciara sus actividades.

De vuelta para Recife, la misión estaba bastante clara: implantar una unidad del Ceape en Pernambuco, a pesar de la inicial escasez de recursos. Se contaba apenas con lo que fuera cedido pela Unicef y que debería ser destinado al financiamiento. Las despesas administrativas y de implementación deberían ser las mínimas posibles.

Asumiendo la Dirección Ejecutiva de la Entidad y responsable por implementar las acciones definidas en el Consejo, Lúcia Gayão pasó a comandar una equipe bastante enjuta — dos asesoras y una secretaria —, pero con experiencia técnica y motivación. Era una equipe capacitada que sabría donde buscar el cliente, como usar una linguagem clara e accesible para abordarlo y de qué forma lidiar con las operaciones de microcrédito.

El empeño de Josias Albuquerque, con todo, no se escotaría con la creación del estatuto de la Institución. Sin recursos para conseguir una sede propia, el presidente del Ceape-PE procuró el apoyo del entonces presidente de la Fecomércio, Pelópidas Soares, para que la nueva entidad ocupase un espacio en esa federación. El Ceape-PE obtuvo, así, su primera sede y daba inicio a sus actividades en una dependencia del predio de la Fecomércio, en la Rua Visconde Suassuna, en el barrio Boa Vista, en Recife, contando con mobiliario y máquinas igualmente cedidos por la Federación. La mínima estructura física y operacional era compensada con la motivación de la equipe que allí se instaló, y a proximidad física tornó la Federación un grande socio.

Socios, en otras palavras, no faltaban al longo da historia do Ceape-PE. El Banco do Brasil (BB), que en la época ya trabajaba con el Senac, fue una delas. Aceitando abrir una cuenta para una institución de microcrédito recién-criada y asumiendo todos los riscos que eso pudiese significar, el entonces gerente de la agencia del BB en la Avenida Dantas Barreto, en el centro de Recife, José Ventura Sobrinho — que, más tarde voltaria a ter parte aún más activa en la historia del Ceape —, fue sensible à causa de la Organización. Con la cooperación concretizada, el Ceape pasó a liberar créditos de R\$ 50,00 y R\$ 100,00 por medio de cheques dactilografiados y descontados por los clientes en las agencias del Banco do Brasil.

Los primeros clientes

Encima de la falta de recursos estructuradores, el Ceape, en sus tiempos heroicos, tenía otras barreras a enfrentar, y una de ellas era la resistencia de su propio público-objetivo. Imposibilitado de invertir en propaganda y contando apenas con unos



*Atendimento en las
Dependencias de Fecomércio.*



Primeiros clientes aguardando atendimento.

pocos fólderes para hacer la divulgación de sus actividades, el Ceape realizó un trabajo de sensibilización para atraer sus primeros clientes en las calles, junto a sindicatos de ambulantes y feriantes. Mas la resistencia de ese público era cultural: ele no tenía acceso a la línea de créditos bancaria, estaba habituado a tomar empréstitos con agiotistas y no conocía la metodología del Ceape. Se promovieron, entonces, junto a los sindicatos asociados à Fecomércio, palestras y debates educativos sobre la propuesta de la Entidad y la metodología del crédito solidario. La época era de campañas electorales, e costo a los ovantes disociar la Institución de una iniciativa política, desconfiando de aquello que, con el tiempo, mostró ser un aliado fuerte.

Antes de la liberación efectiva de empréstitos, había una fase preliminar: a pesquisa de campo que delimitaría el área para ser atendida. Al principio, se pensó en el barrio Encruzilhada, debido à grande concentración de pequeños emprendimientos. La idea fue repensada posteriormente, y se optó por expandir más el abanico de locales, incluyendo también el centro de Recife, donde había un grande número de ambulantes — en esa época, el Camelódromo aún no se había instalado, y esos pequeños comerciantes ocupaban diversas calles.

A pesar de las dificultades, los primeros clientes fueron surgiendo, y el acompañamiento sistemático de sus negocios mostró ser fundamental para el suceso del emprendimiento. Donas-de-casa, vendedores en las calles y trabajadores individuales de los más diversos sectores comenzaban a disponer de una asistencia técnica, que los orientaba sobre como emplear el pequeño crédito y transformarlo en capital de giro productivo. Curiosamente, el primero cliente del Ceape, atendido final de noviembre de 1992, no fue del barrio Encruzilhada ni del centro de Recife, pero de Casa Amarela, barrio que mostró poseer un grande número de clientes en potencial, tamaño era el afán emprendedor de sus moradores.

El Ceape pasó a liberar crédito de forma orientada e con un “aval moral” colectivo — se formaban grupos en que un miembro era avalista del otro —, garantiendo, de esa forma, una seguridad mayor para el retorno de sus financiamientos. Los clientes, al requiriendo el empréstito, recibían visitas de técnicos de la Institución, que, nos primeros años, llegaban de ómnibus — carro propio solamente en 1993, cedido pela institución alemán Friedrich Naumann — para analizar *in loco* el negocio y elaborar relatos para ser discutidos con toda la equipe. El trabajo no acababa con la liberación del crédito: eran dados apoyos gerenciales y asesorías de crédito para aquellos que, muchas veces, no tenían noción de como computar as despensas reales, definir precios justos y tener una rentabilidad mayor reduciendo algunos costos.

Todo eso fue posible gracias al carácter participativo y la experiencia de la equipe, que, segundo Lúgia Gayão, era más que una equipe: era un verdadero time. Mucho a cima de cuestiones jerarquías y burocráticas, estaba una causa común. Y era centrado en que todos se movilizaban.

Expansión: más créditos liberados

Tres años después de asumir, Lígia Gayão pidió la suspensión de su contrato con el Sebrae y su alargamiento del Ceape para ir residir en el exterior. Era el fin de una gestión de enfrentamiento de las primeras adversidades, de implantación y consolidación de la Institución. Pero era también una época recordada como armónica por los que de ella participaban, como un momento en que el sentimiento de equipo prevalecía en un día-a-día repleto de problemas a ser superados.

En su lugar, Graça Borges, que ya trabajaba como asesora en el Ceape y venía acompañando el trabajo de la Institución desde el inicio, asumió la Dirección Ejecutiva. El momento era de expansión, y fue exactamente eso que el Ceape hizo, aprovechando el facto de aún estar solito en el ramo del microcrédito — mercado que, más tarde, se mostraría bastante atractivo para diversas instituciones públicas y privadas.

En 1999, la innovación tecnológica venía agregar aún más rapidez y eficiencia al trabajo de la Entidad. En ese año, fue implantado el *software* de gestión Infocred, desenvuelto por el técnico alemán Burkhard Puwalla. Los funcionarios fueron, entonces, entrenados para la utilización de los recursos básicos del sistema, que

Primeros atendimientos en la nova casa, en Visconde de Suassuna.



generaba, informaciones sintéticas y analíticas, fuera de disponer de un controle para identificar y segregar operaciones financieras en cartera activa de empréstitos. A partir de la, el incumplimiento puede ser detectado con mayor rapidez, ya en el primero día útil posterior al vencimiento de la parcela del cliente. Entre inúmeros otros lucros administrativos y operacionales, el Infocred posibilitó la elaboración de relatos adecuados y la optimización del flujo de informaciones necesarias para los gestores del Ceape y los demás usuarios del sistema. La extensión territorial del Estado de Pernambuco no era más un entrabe à comunicación entre la sede y los demás postes de atendimento. La informatización había llegado para encurtir distancias y contribuir aún más para el crecimiento de la organización.

Durante los ocho años en que estaba en las dependencias de la Federación del Comercio, el Ceape — que, a principio, funcionaba en el primero andar y, después, agregó un espacio en el térreo — planto las semillas del microcrédito con trabajo arduo y dedicación para solamente más tarde cosechar sus propios frutos. En el inicio de 1999, finalmente se conseguirán los recursos necesarios para la adquisición del predio de la sede propia, localizada en la Avenida Visconde de Sussuna, nº 607, barrio de Boa Vista, donde hasta hoy desenvuelve su trabajo. La sede del Ceape, fuera de centro administrativo, abriga el poste de Recife, actualmente liderado por Madalena Pinto, la más antigua funcionaria en servicio. La historia del poste de Recife se confunde con la del propio Ceape, una vez que, por ter sido el único poste en el comienzo, se puede decir que fue el propio Ceape—PE durante algún tiempo.

A los pocos, los límites de la ciudad de Recife iban siendo ultrapasados, y la ampliación de la prestación de sus servicios para otras ciudades de la Región Metropolitana venia como consecuencia de un trabajo buen realizado. La demanda por el microcrédito fue aumentando y, mismo no teniendo vencido las dificultades de la falta de estructura, la equipe del Ceape deseaba atenderla. Gradualmente, emprendedores de Cabo, de Paulista, Prazeres, Camaragibe y Jaboatão dos Guararapes pudieran ter acceso al microcrédito orientado. En esa época, el Ceape llegó a ser agraciado con el premio de *Mejor Institución de Microcrédito*, concedido por el Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) por su trabajo con micro finanzas para a mejoría social de micro emprendedores.

Después de la expansión de los servicios en municipios de la Región Metropolitana de Recife, entró en cena un socio que sería determinante en el proceso de interiorización del microcrédito en Pernambuco. El Instituto Friedrich Naumann, una entidad alemán con diversos proyectos de defensa de derechos humanos y civiles y de incentivo a empresarios jóvenes en Brasil — inclusive con proyectos relacionados al microcrédito —, se ofreció para apoyar la iniciativa de Ceape en el interior del Estado, a través de hacer disponibles los recursos inicialmente necesarios.

Caruaru

Fue en esa época que el responsable por el instituto no Brasil, Michael Schutz, proponía a la entonces directora-executiva expandir los servicios de Ceape para el municipio de Caruaru. La propuesta fue vista, a principio, con reluctancia: los recursos eran limitados, y la equipe sería insuficiente para atender a nueva demanda. Por otro lado, era tentadora: la fundación ofrecía transporte, una máquina de escribir, un apárelo de fax y una línea telefónica, aparte de recursos para la contratación de un responsable pela unidad de Caruaru. La propuesta fue entonces encaminada para Josias Albuquerque, y el desafío fue aceptado. Se inició la movilización que fundaría la unidad de Caruaru. La ciudad, conocida por agregar en su entorno un polo de producción textil en expansión — formado por los municipios de Toritama y Santa Cruz do Capibaribe —, era el palco ideal: el Ceape llegaba al interior del Estado llevando crédito y capacitación a una población productora por vocación.

Para liderar la nueva unidad, fue convidado el sociólogo Sebastião de Souza Cavalcanti Filho, que ya poseía catorce años de experiencia en ese sector, dentro cuales diez fueron en la UNO. Bastante sensibilizado con la causa, Sebastião abrazó la propuesta y deu inicio a las actividades de Ceape Caruaru, que contaba con un técnico apenas — el propio Sebastião — y una persona responsable para el sector administrativo.

Más una vez as cooperaciones firmadas tendrían papel fundamental en la historia de Ceape. La primera sede da la Entidad fue fruto de una de ellas: el presidente Josias de Albuquerque conseguirá el apoyo de Paulo Casé, entonces presidente del Sindicato de los Comerciaros (de Caruaru), vinculado a Fecomércio. Con apenas un escritorio, un armario y una máquina de dactilografía, dos funcionarios y un espacio cedido por el Sindicato de los Comerciaros, fue fundado, en 1993, el Ceape Caruaru.

La experiencia de líder Sebastião Cavalcanti fue fundamental para contornar la precariedad de los primeros momentos. Eso permitió la unidad se tornar auto-suficiente con apenas seis meses de actividad. Tres años después, Ceape Caruaru ya se desligaba de las dependencias del Sindicato para una sede nueva, inaugurando una segunda fase.

Alquilar una sala nueva, más amplia, permitió también el aumento de la equipe. En ese momento, fueron admitidos dos aprendices y más un técnico. Con la nueva sede, el Ceape Caruaru obtuvo una visibilidad mayor, proporcionando un aumento significativo en la cartera de clientes. Data aún de ese período, la adopción de sistemas informatizados.

El año 2000 también representó un marco en la historia de Ceape Caruaru: la mudanza para un espacio nuevo, que, en el año 2006, iba a tornar propio. Ese local, mucho más amplio y visible, hoy abriga una equipe de siete personas, teniendo sido el primero poste de la Red Ceape a alcanzar una cartera de un millón de Reais.

A parte de la experiencia de la equipe, contribuyó para esos resultados el propio perfil de negocios en el municipio: había un mercado mayor, como el polo de confecciones — que, como ya mencionado, envuelve los municipios de Toritama y Santa Cruz do Capibaribe, fuera de Caruaru, y moviente grandes cantidades, impulsando la unidad de Caruaru a extender los límites de los créditos concedidos. Se debe también mucho al carácter innovador del gerente Sebastião Cavalcanti, que observó las peculiaridades de aquella región y optó por asumir el risco de conceder créditos con limites adecuados à dinámica del mercado de producción local.

Petrolina

Mitades de la década 1990, el entonces prefecto de la ciudad Petrolina, Fernando Bezerra Coelho, tenía interese en abrir un poste de Ceape en la ciudad, lo que iba al encuentro de los planos de expansión de la Institución. Hecho un estudio y constatada la demanda de aquella región, fue firmado un contrato en septiembre de 1995, durante los festejos de los 100 años del municipio de Petrolina, que estableció de vez la llegada de Ceape en aquella ciudad.

El crecimiento económico y el potencial emprendedor de Petrolina fueron decisivos para la abertura de la nueva unidad. Patrícia Almeida, administradora de empresas y actual gerente del posteo, recuerde que “a política de incentivo das últimas décadas tornó la región una cilla de frutas tropicales, que hoy son comercializadas para las principales regiones del País y también exportadas para Europa y América del Norte, entre otros mercados”.

La Prefectura de Petrolina fue un grande socio no primero año do poste, que hoy funciona en una oficina bien localizado en el centro del municipio y atiende a una clientela formada, en general, por pequeños emprendimientos familiares, en su mayoría generados por mujeres, para los cuales la presencia de una entidad de apoyo a ese tipo de comercio fue una novedad bien-venida.

Como aconteció en otras regiones, el Ceape fue la primera institución para atender al comercio informal de la ciudad, acreditando en el potencial emprendedor de las personas que no encontraban espacio en las instituciones financieras. Esa creencia se comprobó, tanto que, bajo la responsabilidad de ese poste, fue abierto un ponto de atendimento en Juazeiro — única localidad que Ceape-PE atiende fuera del Estado.



Crecimiento y Credibilidad

En 1999, con la proximidad da virada del siglo y del milenio, muchas cosas mudaban en la sociedad — principalmente por cuenta del avance vertiginoso de la tecnología y de la información —, y con el Ceape no iba ser diferente. La Institución finalmente salía de sus tiempos heroicos y estaba preparada para entrar en una fase nueva.

En ese mismo año, fue instituido, por medio de Ley nº 9.790, el estatuto de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Interese Público (Oscips), de las asociaciones filantrópicas y de las Sociedades de Crédito al Micro-emprendedor (SCMs). Así, en el año 2000, el Ceape alcanzó un nuevo patamar: por la cualidad e importancia social de los servicios que venía prestando en el Estado de Pernambuco, dejó de ser organización no-gubernamental y pasó a ser cualificado como Oscip por el Ministerio de Justicia.

Ya era facto. El Ceape creció, se tornó un “adolescente” y, como está característico para esa edad, tenía ganado fuerza, pero, en el crecimiento, había perdido un poco el controle, la coordinación. Era hora de entrar en la madurez. Para una organización de microcrédito, atigir la madurez significa *crecimiento sustentado y responsabilidad*. Y para eso, era preciso renovar.

Una nueva dirección

Hasta 1999, la Dirección Executiva tenía una política de actuación volteada para la liberación de crédito, eso é, para la actividad-fin. Se eso, por un lado, resultó en una grande expansión de la cartera de clientes y del volumen de operaciones — y, consecuentemente, en propaganda para Ceape —, por otro, dejó la gestión del proceso en segundo plano, lo que generó crecimiento, pero sin el amonestación debido de índices decisivos para un desenvolvimiento seguro, a ejemplo del porcentual de incumplimiento.



*El aniversario de 10 años,
premiación de clientes.*

Bien que la expansión tenía sido algo positivo, el Ceape precisaba ahora simplemente continuar se expandiendo, pero hacerlo sin correr riesgos desnecesarios. Eso se materializó en la llegada de un nuevo director-executivo: José Ventura Sobrinho. Debido a su carrera — 30 años en el sistema bancario, de cual se aposentó en la condición de superintendente del Banco do Brasil —, Ventura tenía grande experiencia en la área de evaluación de crédito y, como característica personal, una visión humanitaria, razones más do que suficientes para ser convidado, en abril de 2000, por el presidente del Ceape, Josias Albuquerque, para asumir el cargo de director-executivo.

Cuando José Ventura asumió, dos pasos grandes en el sentido de entrar en una etapa nueva de su historia ya habían sido dados. Uno de ellos, como mencionado anteriormente, fue la adquisición, en 1999, del predio-sede de Ceape, en el barrio Boa Vista. Era más una señal de que aquella pequeña institución de microcrédito había crecido bastante y se tornó un poderoso instrumento de transformación socioeconómica.

El otro paso fue la informatización de las operaciones de crédito, medida también ejecutada antes de la nueva Dirección Executiva tomar posesión. Esa *acción*, entretanto, se mostraría, de verdad, un *proceso*. No sería “simples” como comprar un inmóvil.

Como se sabe, toda mudanza, mismo que sea para mejor, tiene sus dolores, y esa no sería diferente. Acontece que, en 1999, la cartera de clientes había inflado súbitamente. Para tener una idea, cada técnico contaba más de 300 clientes en su cartera, una productividad superior a media del Brasil. En breve, no sería más posible hacer el control manual de las operaciones. Fue por eso que, mismo antes de la llegada de Ventura, fue implantado el Infocred, que, entre otras cosas, agilizó mucho la liberación de crédito. Por cuenta de su implantación y de la instalación de conexión de banda larga en todos los postes, tornó posible recibir relatos de las actividades de cada unidad y tener un control preciso de las operaciones realizadas día al día.

El sistema servía perfectamente a los propósitos de Ceape en aquella época. Una vez implantado, Infocred recibió apenas las nuevas operaciones de crédito, eso es, aquellas negociaciones realizadas después de su instalación. En el momento, la nueva Dirección Ejecutiva sabía que, para tener una gestión fundamentada en el control y en la sustentabilidad, no adelantaba informatizar apenas las operaciones hechas a partir de la implementación del *software*: era preciso pasar todos los datos, toda la cartera de clientes, todas las liberaciones de crédito, todo el movimiento, todo lo que fue hecho en los años anteriores en términos de crédito para dentro del sistema nuevo.

La tarea no era nada simple. Mas era indispensable reorganizar la Casa para tener un panorama claro de cómo estaba la situación. Así, en un arduo trabajo de inserción de datos en Infocred y conciliación financiero-contable, que llevó cerca de dos años, la tarea hercúlea de incluir tamaño volumen de informaciones en el nuevo sistema fue realizada a contento.

Nueva Cultura Institucional

Se percibió, mientras tanto, en ese medio-tiempo, que no era sólo una cuestión de informatizar las actividades de concesión de microcrédito desarrolladas por Ceape. Había puntos más estructurales a ser trabajados. La propia cultura institucional y la propia política crediticia de Ceape precisaban ser revistas, precisaban pasar por una reformulación. Era preciso implantar una nueva filosofía de trabajo, especialmente en lo que tocaba a la política de liberación de crédito. Los técnicos, los funcionarios, todos precisaban adaptarse a una nueva cultura organizacional. A ese respecto, Ventura comenta:

El empréstito é prejudicial tanto por falta quanto por exceso. Por exemplo, se Usted de un empréstito con un valor mayor que la capacidad de pagamiento del cliente, cuando llega en la frente ele tiene un monte de cosas para pagar. Se Usted fuera analizar: ¿ele no pagó porque no quise pagar? No. Ele no pagó porque no podía. Usted hizo una operación errada. Si a persona está precisando exactamente de cinco mil Reais pro negocio dela, y Usted sólo de dos. Comprobadamente, técnicamente, ele precisaba de cinco. Usted sólo le prestó dos. No ayudó. Para lo que él estaba haciendo, para que realmente diese un paso para frente, ele precisaba de cinco. Con dos, ele no salió del lugar. Varias veces hasta estorba.

Entonces, ¿o que fue que nos hicimos? Primero fue trabajar a incumplimiento en el nacedero, mejorar la cualidad de los exámenes para liberar el crédito.

En otras palabras, para Ceape y clientes crecer juntos, no basta liberar crédito, en primer lugar era preciso tener cuidado para que la *liberación* no inviabilizase la *recuperación* del crédito, o sea, no adelantaba emprestar y no recibir de vuelta. En segundo lugar, era indispensable buscar el valor prestado cuando fose preciso, mismo que eso implicase insistir en abordar el deudor. En pocas palabras, era eso: quien presta tiene que cobrar, principalmente para poder emprestar de nuevo.

A idea, entonces, era de que el primer aspecto prevendría el segundo, eso es, si la liberación fose cuidadosa, probablemente disminuiría el número de casos en que sería necesario ir recuperar el crédito. Mismo así, no había como escapar de la cobranza. Para tentar recuperar el valor prestado, el primer triunfo del Ceape era — y aún é — la relación de proximidad entre técnico y clientes, lo que ya era consecuencia de la propia metodología adoptada. De esa forma, cada agente debería tener controle sobre el porcentual de incumplimiento de su cartera, buscando entrar en contacto con aquellos clientes que, por un motivo o por otro, no conseguirán quitar sus parcelas. Entonces, los agentes de crédito ni siempre conseguían resolver. Por eso, con base en modelo implantado en Ceape–RN, la Dirección Executiva decidió implementar un sistema de cobradores que visitaban los clientes para tentar resolver la situación de débito y contrató también una consultoría jurídica para trabajar en los casos en que fose necesario recorrer à Justicia y en otras cuestiones que exigiesen representación legal del Ceape.

Como se percibe, a lucha de recuperar crédito liberado visa únicamente combatir el enemigo de una institución de microcrédito y del emprendedor: el incumplimiento. La ecuación del incumplimiento está muy simples: cuando tiene incumplimiento, eso es, cuando no tiene retorno del crédito liberado, la institución de microcrédito queda “enyesada”. Ella sólo podrá volver a emprestar dinero cuando recuperar que había prestado. El Ceape — así como otras instituciones de micro finanzas — también depende de capital de giro. Eso explica por qué la Entidad entró en el nuevo siglo con esta preocupación: controlar el incumplimiento, manteniéndola en niveles aceptables.

Estudios en la área de microcrédito muestran que, para América Latina, a meta é mantener el incumplimiento abajo de 5%, pero algunos trabajan con índices aún menores. En 2000, ella giraba en torno de 26%, un porcentaje que representaba un riesgo extremo para Ceape. En 2007, el índice general de todos los postes de atendimento está de 4,42%, llegando, en algunos, a quedar entre 2% y 3%. En el área de micro finanzas, el control del incumplimiento es requisito básico para mejorar la calidad de la cartera de crédito y, por consecuencia, garantizar la propia sustentabilidad. Así, la Institución puede continuar practicando el microcrédito como forma de mejoría de condición socioeconómica para millares de personas.

Investimento interno

Se estaba haciendo lo posible para que la actividad-fin fose bien ejecutada. Ahora era mirar para dentro de Ceape. La equipe gestora ya estaba bien ajustada: Ventura, con las credenciales ya referidas, era el director-executivo; la gerente administrativo-financiera, Vânia Pereira, administradora de empresas con catorce años de experiencia con Banorte, ya estaba con Ceape desde 1997; en 2001, Esmeraldo Marinho, también administrador de empresas y detentor de una experiencia de treinta años con el Banco do Brasil, asumió la Gerencia Técnica — que más tarde fue dividida en dos: la de Área Metropolitana/Sertão, sedada en Recife, quedó con el propio Esmeraldo; y la de Agreste con Sebastião Cavalcanti, gerente de Caruaru.

Para los gestores, estaba claro que sería muy difícil proseguir sin una estructura interna muy bien establecida y, para conseguir eso, era preciso un planeamiento bien elaborado y específico. Por eso, en 2004, el Ceape encomendó, à TGI Consultoría en Gestão, un planeamiento estratégico condigno con el futuro que la Organización quería para sí. Eso, en la práctica, significaba implementar por menos dos herramientas fundamentales en aquel momento: un Plano de Cargos y Carreras, para atender a las ansias de su público interno, y un Plano de Negocios, que serviría para orientar las acciones de la Institución de allí para delante.

El Plano de Cargos y Carreras visaba, simultáneamente, el desenvolvimiento de la Institución y de todos los funcionarios. Cada uno tenía de saber precisamente que contribución debería dar para que la Organización continuase a crecer y para que todos — clientes, funcionarios, aprendices — pudiesen crecer junto con ella. Con ese plano, Ceape quería, sobretudo, recompensar bien sus colaboradores y, al mismo tiempo, mantener la cohesión de la equipe, pues, dentro de la área de microcrédito, lleva mucho tiempo capacitar y entrenar buenos profesionales, y la concurrencia comenzaba a aparecer y a demostrar interese en el capital humano entrenado por el Ceape.

De esa forma, el Plano de Cargos y Carreras fue, en todos los aspectos, una solución eficaz para los recursos humanos de Ceape. Entre otras cosas, el plano estableció varios niveles para los cargos de técnico y gerente, bien como las atribuciones de cada función y la remuneración de cada nivel, y definió criterios para la promoción de cargo y la remuneración variable.

Ya la otra herramienta, el Plano de Negocios, sería la carta de navegación para los nuevos rumbos de Ceape, estableciendo metas de cartera y prospectos para el futuro, como la abertura de nuevas unidades y el atendimento a municipios aún no alcanzados por la acción transformadora del microcrédito. Si la definición de metas es fundamental para cualquiera empresa, es cuestión de vida o muerte para una institución de microcrédito. Atingir los objetivos previstos es condición de sobrevivencia para el año que sigue y, al mismo tiempo, requisito para que las actividades pueden ser expandidas. .

Fue así que la institución consiguió avanzar aún más. Ceape era ahora más ágil y más moderno y sabía como podría cumplir su misión de forma cada vez más eficiente. No fue por nada que, en 2003, el órgano internacional de evaluación de instituciones de microcrédito Planet Rating (Transparencia para el Desenvolvimiento de Micro finanzas), en su relato sobre el Ceape-PE, indicó que este ya ocupaba lugar entre las diez mayores instituciones de micro finanzas en Brasil.

Crecimiento con calidad

La llegada de José Ventura à Dirección Executiva, en 2000, con una nueva filosofía de trabajo, y el proceso de reorganización entonces implementado tenían un impacto aparentemente negativo sobre el volumen de negocios. Esmeraldo Marinho, gerente técnico del área metropolitana, cuenta que, cuando Ventura entró, caían las liberaciones. “Tenía que cair. A partir del momento en que pasamos a ter más cuidado en la hora de conceder crédito, la liberación disminuyo... Después, crece, más crece con calidad”, explica.

Esmeraldo estaba cierto. El relato de Planet Rating apunta que la productividad caía de una media de 308 créditos por técnico, en 2000, para 209, en 2001, y, finalmente, para 173, en 2002. Mas también indica que esa queda vertiginosa de la productividad tenía, de verdad, un fundo positivo, pues aconteció en función de factores también positivos. Un de eles, como ya fue mencionado, era la política crediticia más conservadora de la nueva Dirección Executiva, que visaba una cartera de mejor calidad; el otro fue el aumento del número de técnicos por cuenta de la ampliación da red de atendimento, gracias al apoyo recibido de Sebrae. Era una queda que tenía que acontecer para dar lugar a un crecimiento sustentable.

Aún en 2002, Ceape dio más un paso vigoroso en dirección al futuro. Un convenio con Sebrae, socio ya de longa data, y el Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob) posibilitó un investimento de 300 mil Reais. El proyecto tenía por objetivo el crecimiento operacional de Ceape en el período de cuatro años, a través de la expansión de las operaciones, con la abertura de Pontos de Atendimento de forma estructurada y planeada. Para eso, fue realizada una pesquisa de mercado de las áreas a ser atendidas y fueron hecho disponibles recursos para el fundo de crédito de las nuevas unidades. Los postes abiertos con el apoyo institucional de Sebrae fueron: Prazeres, Paulista, Carpina, Santa Cruz do Capibaribe, Vitória de Santo Antão y Toritama.

Santa Cruz do Capibaribe

Criado en octubre de 2002, el poste de Santa Cruz do Capibaribe fue más un fruto del proceso de expansión de Ceape apalancado por el convenio con Sebrae. Por ser uno de los mayores polos textiles de Pernambuco y del Nordeste, en ese municipio había una grande cantidad de emprendedores informales — existentes o potenciales — que no tenían el suporte de ninguna institución financiera. Ceape, identificando esa demanda y la perspectiva de crecimiento de la actividad en la región, decidió abrir allí un nuevo poste de atendimento.

El Ceape de Santa Cruz do Capibaribe se estableció en el mejor lugar posible — el centro financiero del municipio. Hoy cuenta con una infra-estructura física bien equipada y atendimento informatizado, atendiendo, en su mayoría, emprendedores informales del sector de producción de confecciones. “Son personas que aprovechaban la oportunidad de negocio generada por la Feria de Sulanca, que tomó una dimensión enorme, siendo hoy conocida como uno de los mayores polos de confecciones de Brasil”, es lo que revela Maria Betânia, funcionaria de Ceape formada en Derecho, que, en 2005, fue indicada para asumir a gerencia del poste de Santa Cruz. Para ella, Ceape tiene sido de importancia fundamental en el desenvolvimiento de las actividades que necesitan de capital de giro para su subsistencia y crecimiento. Las actividades de Ceape de Santa Cruz se expandieran para la ciudad vecina, Toritama, otro vértice del polígono textil del Agreste pernambucano.

También el apoyo de Sebrae viabilizó la legalización, por medio de la adquisición de licencias junto al fabricante, de todo *software* utilizado en la Entidad. Con una política crediticia enfocada en el crecimiento sustentable y con la consolidación de los nuevos postes de atendimento y sus respectivos nuevos técnicos de crédito, la Institución aumentó su cartera de créditos con cualidad y lucro de productividad.

En abril de 2006, Ceape y Sebrae nacional firmaron un nuevo convenio de apoyo para el desenvolvimiento y el fortalecimiento de la Red Ceape. Ese apoyo posibilitó una ampliación aún mayor de la oferta de microcrédito de la Red, fuera de creación y uniformidad de nuevos productos y servicios.

El boom del microcrédito

En los primeros años del siglo 21, más precisamente en 2003, el Gobierno Federal determinó, a través del Consejo Monetario Nacional, que 2% de los depósitos à vista en bancos públicos y privados (con la excepción de aquellos que no actúan en el mercado de comercio minorista) fosen direccionados para operaciones de crédito destinadas à la población de baja renda y a los micro emprendedores. Criado por la Medida Provisoria nº 122/2003 — después revista con la Ley nº 11.110, de 25 de abril de 2005, que reglamenta el *Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado* (PNMPO) —, o llamado *paquete do microcrédito* fue una das primeras políticas públicas realmente volteadas para el microcrédito en Brasil.

Funcionarios de CEAPE en *Martes del Emprendedor*, en Toritama.



Era la hora y la vez del microcrédito, que ahora se difundía rápidamente no solo no territorio brasileiro, pero en todo el mundo. El año de 2005 fue, inclusive, instituido por la ONU como el *Año Internacional del Microcrédito*. Infelizmente, en Brasil, la medida no surtió mucho efecto, pues factores como la pesada carga tributaria aún son obstáculos para la evolución de los pequeños emprendimientos. Aún hoy, la mayor parte de los clientes de Ceape, por ejemplo, está informal (apenas un en cada cinco clientes está formalizado). Es preciso resaltar que, en Brasil, el crédito para fines de consumo ya es muy desenvuelto, especialmente en las modalidades *cheque especial* y *tarjeta de crédito*. Entretanto, la red bancaria no acoge micro emprendedor, cuja rentabilidad está pequeña.

La gerente-administrativo-financiera, Vânia Pereira, en su monografía de pos-graduación en Finanzas Corporativas, define bien lo que ocurrió en aquel año:

La ONU promulgo 2005 como el Año Internacional del Microcrédito. Para todos los agentes financiadores de Brasil, eso representó un grande avanço, sin embargo, muy poco fue efectivamente realizado para las organizaciones de microcrédito, [pues] la lógica burocrática y sobre-reguladora de la máquina administrativa y jurídica del Estado brasileiro impone limitaciones e ineficiencia a las políticas públicas esenciales para el desenvolvimiento del microcrédito en Brasil.

Enfrentando la Concurrencia

Mismo no siendo ideles, las políticas públicas de microcrédito generaban una corrida de varias instituciones para entrar en esa área financiera. Cabía ahora al Ceape tentar sobrevivir en un mercado que se tornara súbitamente concurrido. Tenía de mostrarse diferente en medio a las numerosas ofertas de crédito fácil — no apenas para emprendedores, pero también para cualquier persona. Como cuasi todo en la vida, el crédito fácil tiene pontos positivos y negativos. Por un lado, proporciona más posibilidades de conseguir capital para los emprendedores iniciar o expandir su negocio; por otro, favorece el endeudamiento, lo que pone en risco muchos emprendimientos.

El director-executivo José Ventura — conocedor del potencial, pero también de las limitaciones de una institución micro financiera — revela que, en un primero momento, con toda aquella oferta de crédito por parte de instituciones grandes y pequeñas, las perspectivas no parecían boas para Ceape.

Entretanto, Ceape ya tenía, aquella altura, una bella historia y contaba con estadísticas impresionantes en su trayectoria. Por eso, mismo ante ese cuadro desfavorable, su equipo continuó con la misma dedicación y el mismo entusiasmo en su trabajo. Con todos los concurrentes — bancos privados e públicos, financieras, tiendas — batiendo en la puerta de pequeñas y microempresas y hasta de personas físicas para ofrecer crédito, era la hora de Ceape mostrar su diferencial. Era la hora de mostrar por que se tornara referencia en el mercado de microcrédito.

Varios aspectos hicieron la diferencia para que Ceape continuase firme en su trayectoria de suceso. El primero a ser destacado fue la capacidad y el comprometimiento de su equipo con la causa. Contando con más de diez años de experiencia con microcrédito, la organización tenía en su cuadro probablemente los más articulados y eficientes técnicos del área de crédito al micro e pequeño emprendedor del Estado. Muchos de esos profesionales capacitados por el Ceape fueron, inclusive, asediados pela concurrencia, lo que muestra el prestigio de que la institución ya gozaba en el mercado. Quien atesta ese compromiso por parte de la equipe es el propio presidente, Josias Albuquerque:

El trabajo está hecho con mucho amor. Tiene personas dentro de Ceape que recibieron propuestas de salario muchos mejores de los que reciben con Ceape, mas como acreditan en el trabajo que realizan y saben que aquí el trabajo ciertamente va ter continuidad, no va parar, entonces prefieren quedar con Ceape, mismo ganando menos.

A parte de la dedicación de los funcionarios, Ceape también contaba con un segundo diferencial: su credibilidad en el área de microcrédito. Fue en esa época de dificultades que esa credibilidad se mostró una de las más profundas raíces de la Institución, asegurando firmemente el Ceape-PE en el mercado, mismo solapado por el vendaval que pecoreo el País desde la implementación del “paquete del microcrédito”. A final, no era más aquel en que los funcionarios tenían de batir de puerta en puerta para explicar lo que era y cómo funcionaba: más de una década después del inicio de sus actividades, Ceape ya tenía, entonces, un currículo envidiable, con inúmeros casos de historias de transformación de vida y de clientes bien-sucedidos.

Un tercero y último aspecto que colaboro para la sobrevivencia de la Institución, sin contar los varios otros que contribuirán en menor escala, fue la propia metodología de la Organización. Esa metodología — que será explicada adelante y que mudó muy poco desde que comenzó a ser utilizada por la Red Ceape — exige, por si propia, una relación humanizada con el tomador de crédito, lo que hace que los técnicos ceapeanos acaben estableciendo una proximidad saludable con su clientela. Eso es fruto de la orientación que Ceape da a su cliente. El agente de crédito está instruido a dar orientaciones sobre como el pode mejorar su negocio, principalmente en las cosas más básicas, como, por ejemplo, enseñarle a mejor forma de disponer sus

productos en los estantes o explicar a ele la diferencia entre el *apurado* y el *lucro*. Eso é a práctica de una teoría bastante común, la de “enseñar a pescar” en vez de “dar el pez”. En otras palabras: no basta “dar dinero” al emprendedor, es preciso acompañarle de cerca y orientarle — hasta porque, sin hacer eso, corre-se el risco del crédito emprestado simplemente no dar frutos, lo que, en larga escala, inviabilizaría la propia misión del Ceape.

La metodología sensiblemente distinguió el Ceape de otras iniciativas volteadas para el microcrédito. Vânia Pereira revela que muchos clientes percibían eso también. Ceape no era como un banco. “Ellos dicen: ‘No, yo no voy salir de Ceape para ir para un banco, no... El Ceape é diferente; Ceape me apoyó desde el inicio’”, cuenta Vânia. Eso realmente hacia la diferencia, pues la Entidad pasó prácticamente incólume por las mudanzas de gobierno y de políticas públicas, lo que confirmó la solidez de su carrera en el mercado de microcrédito y la traía con relativa seguridad hasta los días de hoy. Ventura resume bien lo que aconteció en la época:

Esa fase, superamos porque el gobernó vio que no es fácil hacer microcrédito. Si usted no tiene gente técnicamente preparada que gusta de hacer eso, de ir a la favela, de ir a cualquier canto, difícilmente va ter éxito. Y nos tenemos un cuadro consolidado, nos tenemos Nuestros funcionarios, que son una espina dorsal de Ceape, nos tenemos un grupo experto — yo diría que es un grupo consciente de que está haciendo.

La equipe gestora de Ceape había sido bien-sucedida en su misión de estabilizar la Institución y prepararla para el futuro. No por coincidencia, el Planet Rating anunciaba, ya en 2003, que “La nueva administración de la Dirección Executiva posibilitó una tendencia positiva en la cualidad de los procesos crediticios”.

El CEAPE del presente

Fueron muchas dificultades al longo de esos 15 años, pero Ceape consiguió firmarse. Más que eso, consiguió se *ramificar*, estando hoy presente en cuasi todas as ciudades más importantes del Estado medio de sus 14 unidades de atendimento, localizadas en las ciudades de Recife — donde queda su sede —, de Camaragibe, Paulista, Jaboatão dos Guararapes, Vitória de Santo Antão, Carpina, Limoeiro, Caruaru,

Gravatá, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama, Garanhuns, Petrolina (en Pernambuco) y Juazeiro (en Bahia). El efecto de su actuación, no obstante, no se restringe a esas 14 localidades. Por medio de ellas, son atendidos 46 municipios en las regiones Zona da Mata, Agreste y Sertão.

Aunque actúa apenas en esas áreas, Ceape se hace presente en varios eventos y ferias de emprendedores en todo el Estado, mostrando los frutos de su trabajo y de su experiencia bien-sucedida con el microcrédito. A cima de eso, tiene participado de excursiones para diversos países, promovidas por instituciones como la Fecomércio, para divulgar sus actividades y mostrar casos de suceso empresarial de clientes de Ceape, demostrando el potencial emprendedor del nordestino, especialmente del pernambucano. Fue así que sus gestores representaron la Institución y participaron de rodadas de negocios en las misiones económicas a Rusia, en 2004, a Polonia, en 2006, y a China, en 2007. Ceape, en persona de su director-executivo, también se hizo presente en las ediciones del Fórum Inter-americano de Microempresas, organizado por el BID, en Barcelona, España (2000); en Rio de Janeiro, Brasil (2002); en Cartagena de Indias, Colombia (2004); en Santa Cruz de La Sierra, Bolivia (2005); y en Quito, Ecuador (2006).

Auto-sustentabilidad

Cuando recibió la verba da Unicef, la primera misión de Ceape era tornarse auto-sustentable. Ese objetivo fue hoy plenamente alcanzado. Actualmente, cerca de 68% dos recursos son de la propia Institución, siendo los otros 32% del fundo de crédito provenientes de empréstitos contraídos con el Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), el Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob) y la institución holandesa Oikocredit.

El fundo de crédito de Ceape está, actualmente, de cerca de 6,6 millones de 'Reais, y la Institución ya prestó más de 167 millones de Reais, beneficiando 140 mil emprendimientos, de cuales 58% son generados por mujeres, o sea, más de la mitad, y, en algunas regiones del Estado de Pernambuco, ese índice llega a representar cuasi dos terceros del total de créditos concedidos. Es interesante observar que ese fato también puede ser constatado, en mayor o menor escala, en instituciones de microcrédito de otros países. En Bangladesh, en el Banco Grameen, fundado por Muhammad Yunus, por ejemplo, el porcentaje de liberaciones de crédito para mujeres llega a más de 90%.

La cartera de clientes activos soma, hoy, cerca de 3.650 emprendedores, que toman empréstitos de R\$ 1.619,00 en media. Ese público para cual Ceape concede crédito está, cuasi en su totalidad, informal, residente en áreas urbanas, y perteneciente a un de esos tres sectores de actividades económicas: comercio, producción y serviços. Del total de liberaciones de microcrédito efectuadas por la Organización, considerándose a media entre os años 2000 y 2006, aproximadamente 72% fueron para el ramo del comercio, 16% para la producción y apenas 12% fueron destinados a

clientes del sector de servicios. Los créditos son destinados principalmente para capital de giro (materia-prima o mercaderías).

La renovación de créditos en Ceape está bastante frecuente, llegando a ser, en 2007, cuasi siete veces mayor que el número de créditos nuevos. Una buena explicación para ese facto está apuntada por el relato hecho, en 2003, por el Planet Rating sobre Ceape:

Los principales motivos de esa boa tasa de renovación de créditos de clientes son la tradición de negocios con la institución y el diferencial de atendimento ofrecido, inclusive con consultorías informales de negocios realizadas por los técnicos de crédito.

Todos esos empréstitos, con todo, son realizados con mucha cautela, en una política crediticia más preocupada con un crecimiento saludable de la Institución, que no inviabiliza su misión principal: el desenvolvimiento económico y social de los pequeños emprendedores informales y formales, en las áreas de comercio, producción y prestación de servicios. La Dirección Executiva sólo aprueba la concesión de nuevos créditos si tiene disponibilidad de recursos de la Institución y dependiendo del resultado del flujo de caja.

Estructura bien ajustada

El aumento de su cartera y de su volumen de operaciones fue acompañado por el crecimiento de su estructura. De la época en que funcionaba en la pequeña sala cedida pela Fecomércio con apenas dos o tres personas hasta sus 15 años, Ceape reunió un cuadro de personal que ya cuenta más de 60 funcionarios y aprendices, cuja experiencia y conocimiento en la metodología de microcrédito orientado son forjados cotidianamente — ojo-en-ojo con los pequeños y micro emprendedores.

Desde el inicio de sus actividades, Ceape siempre reinvertió el fundo de crédito generado por cuenta de sus actividades, en su capital humano y en su patrimonio. Así, en 2006, adquirió el inmóvil antes alquilado para abrigar el poste de atendimento de Caruaru, al lado de la prefectura de aquel municipio. Aún con recursos de su propio presupuesto y con ayuda de instituciones socias, consiguió reunir una frota de cinco vehículos para facilitar el transporte de grupos de agentes y técnicos y tornar el atendimento más ágil.

Visando mantener esa agilidad también internamente, Ceape construyó, en su sede, un núcleo de informática, climatizado y con acceso restringido, para suplir la necesidad de conexión entre las unidades. El servidor está bastante seguro, con sistemas de backup de datos automático, y tiene capacidad para recibir datos de todas sus unidades, que están interconectadas, en una actualización constante del banco de datos de la sede. Los sistemas financieros, de crédito, contabilidad, folio de pago y activo fijo también están interconectados, lo que garantiza rapidez para las informaciones gerenciales. El departamento está conducido por un administrador de sistemas, que hace la manutención de *software* y *hardware*, para solucionar en tiempo hábil los problemas en la área de Informática. Lo más importante es que esa estructura está preparada para soportar, con seguridad y agilidad, la expansión del Ceape — y por mucho tiempo.

Capital humano

Ceape, sabiendo que la esencia de su actividad está en el relacionamiento humano, invierte en sus recursos humanos y cuida del bien-estar de su cuadro de personal, con vistas al buen funcionamiento de la propia institución. La comunicación interna, por ejemplo, es una de las preocupaciones de la administración del Ceape. Trimestralmente reuniones de colegiado son realizadas, con la participación del Grupo Gestor y de los gerentes de postes de atendimento. Fuera de eso, las Gerencias y la Dirección están en contacto constante, y la equipe goza de un buen relacionamiento interpersonal, con un clima de cordialidad y espíritu colectivo. Los relatos y las informaciones de los postes de atendimento sobre la cartera y sobre demás sectores del Ceape-PE son precisos y llegan — vía teléfono, *e-mail*, comunicado o memorando — rápidamente a la Dirección y a las Gerencias. El flujo de información, por cualquier medio de comunicación que sea, se muestra eficiente e rápido.

Para no perder de vista la cualidad en los servicios, ha mecanismos de control interno que evalúan los resultados operacionales da la Institución. El gerente de cada poste evalúa, personalmente, a través de los indicadores y datos de la cartera de clientes, el desempeño de sus técnicos de crédito en relación a sus metas, lo que también se refleja —en la forma de remuneración variable conforme la productividad alcanzada — en el salario de cada agente de crédito. Esos mecanismos de control son discutidos a cada tres meses en reunión de la Dirección Executiva con las Gerencias. Trimestralmente, todos los funcionarios participan en esas reuniones, en un evento bautizado *Workshop Espontâneo*. El evento es una forma de reciclaje, mas, a mismo tiempo, visa la divulgación de informaciones para todo el cuadro de funcionarios y a la organización del personal y, con eso, favoreció la manutención de un buen clima en la Institución.



Gerentes en reunión de colegiado.

Valores y principios

La busca por mantener la cohesión en la equipe es fundamental para la misión de Ceape. El trabajo en equipe es uno de los principales motes de la Entidad, pues esa colaboración en todas las etapas del proceso de liberación de crédito é indispensable para que todo salga con agilidad y excelencia — dos valores esenciales de Ceape. Los valores, en otras palabras, tienen sido una de las principales marcas y uno de los mayores triunfos de la Institución. Ventura explica la importancia de esos principios:

Los valores de Ceape son innegociables: nos no hacemos nada que no sea ético. Nos no escondemos nada de que hacemos. Es transparencia, todo lo Nuestro está claro. Otro valor es la preservación de la cualidad de Nuestro servicio, de ser transparente con Nuestro cliente y con Nuestros funcionarios. Nos no nos envolvemos con política. Ceape está apolítico. No nos envolvemos con religión, cada uno tiene su religión; la gente respecta el credo de cada uno. Ceape, como organización, no tiene credo, tiene los principios de ele.

Cabe destacar que los funcionarios acreditan en esos valores. Eles están comprometidos con la causa de la mitigación de la pobreza y se dedican día por día para que el trabajo de Ceape sea siempre reconocido por su seriedad y transparencia. Eles tienen consciencia de la dimensión social del trabajo realizado. Por eso, a pesar del crecimiento de la concurrencia — à veces, predatoria —, ha una baja rotación en la equipe.

Propaganda

Para enfrentar la concurrencia de igual para igual, Ceape invertí en propaganda y divulgación, recorriendo, siempre que posible, a agencias de publicidad. Mas la estrategia de divulgación tiene de adecuarse a los recursos que la Institución posee, ya provenientes de su propio fondo de crédito. Así, la mayor parte de la promoción del trabajo está hecha a través de boletines informativos anuales, con todas las informaciones operacionales y demostraciones financieras, pesas publicitarias en radios populares y distribución de panfletos, fólderes y cartazos en las calles. Aun así, la mayor parte de la clientela viene por medio de indicación, o sea, es fruto de la buena y vieja propaganda boca a boca, pues el diferencial de Ceape es el atendimento personalizado, por parte de sus técnicos de crédito.

Metodología CEAPE

Para comprender al menos una parte del suceso de Ceape, se hace indispensable analizar detalladamente los orígenes y las características de un de sus mayores diferenciáis: su metodología.

En sus primeros años de funcionamiento, uno de los principales desafíos de Ceape era vencer la concurrencia, que aún no se materializaba en la figura de bancos, mas, sim, de agiotistas. Por un lado, era necesario conceder empréstitos con la misma agilidad de un agiotista. Por otro, tamaña agilidad esbaraba en la natura del microcrédito productivo orientado. Eso porque, como mencionado, la metodología no se limitaba a conceder empréstitos: era fundamental una serie de procedimientos para asegurar que aquel crédito representase un crecimiento para los micro- emprendedores, y no un endeudamiento.

Al principio, Ceape contó con el apoyo del Servicio Alemán de Cooperación Técnica y Social (Sactes), que ofrecía mini cursos de capacitación para los pequeños emprendedores. La idea era mostrar, a través de una teoría simple y fácil, como hacer un negocio ser productivo y auto-generable. Eran ofrecidos cursos de Capacitación Gerencial y Asesoría Empresarial. El primero abordaba temas como administración de compras, ventas, costos, contabilidad, administración de tiempo, comportamiento empresarial y relaciones humanas en el trabajo, dando nociones básicas de cada uno. El segundo, más de incrementar la capacidad gerencial, estimulaba la implantación de estrategias — instrumento fundamental que enseñaba como enfrentar los problemas del día-a-día de los pequeños negocios y de qué forma encontrar las soluciones debidas.

Mas había serios obstáculos a esa propuesta inicial: fuera de la carencia de personal para ministrar esos cursos, era, muchas veces, difícil traer los clientes para las salas de aula. Los clientes desempeñaban — y aún desempeñan —, en sus negocios, los papeles de administradores, vendedores, compradores, *office boys*, etc. Por eso, tirarlos de sus actividades diarias podría significar, en vez de mejoría, perjuicio para eles. Os cursos fueron, entonces, ofrecidos à noche. Después de un intenso día de trabajo, no obstante, los alumnos ya no aprovechaban tan bien de las aulas. La idea fue remodelada cuando Ceape percibió que debería orientar sus clientes en su propio ambiente de trabajo y con foco en el capital de giro, ya que era con ese fin que el crédito era liberado.

Para hacer efectiva una liberación de crédito, los criterios técnicos son tan rigurosos cuanto necesarios. La orientación también es un medio de evitar a incumplimiento, que podría comprometer la credibilidad de Ceape, uno de los atributos de cual las instituciones de microcrédito más precisan, sobretudo en el período de consolidación.

En las visitas al negocio de los clientes, los técnicos rellenan una ficha llamada *Ficha de Informaciones Básicas de Actividades Económica* (Fibae), en que constan dados del negocio del cliente, la estructura familiar y un balance de su actividad, mostrando cómo se comporta el activo y el pasivo de la microempresa. La dificultad en rellenar ese documento financiero fue más una barrera a ser transpuesta por los técnicos, ya que a clientela de Ceape en general no tiene costumbre de anotar esos dados. El tiempo y la experiencia, fueron mostrando que estimativas basadas en preguntas sobre la frecuencia de las actividades de compra y venda y cuanto ellas oprimían podían, al principio, substituir los dados periódicamente contabilizados en los negocios formales. A los pocos, los clientes tienen aprendidos la importancia de eles mismos coleccionar esos dados para análisis de comportamiento y controle del negocio.

En la Fibae, algunos índices de liquidez son calculados con base en el balance montado por el técnico, y el parecer de él sobre el negocio visitado está discutido con la equipe de Ceape para que el crédito sea, finalmente, liberado. Gracias a una política de descentralización de decisiones, las gerencias de los postes de atendimento tienen autonomía para la aprobación de créditos. El gerente del poste se acerca de un o más técnicos disponibles y se reúne con el técnico que hizo la visita para decidir sobre el valor y la viabilidad del crédito a ser concedido. El comité sólo aprueba la concesión de nuevos empréstitos de acuerdo con la disponibilidad de recursos de la Institución y con base en el resultado del flujo de caja. Tal procedimiento facilita y agiliza el proceso de concesión de crédito y minimiza los riesgos. Fuera de negocio propiamente dicho, el cliente también está estudiado, ya que está hecho un levantamiento de su histórico con todos los antecedentes de acceso a crédito.

Con una equipe técnica manteniéndose atenta a todo lo que pudiese se constituir una barrera al crecimiento de esos micro-emprendedores, Ceape puede apostar en su propio desenvolvimiento. Por eso, el crédito concedido está acompañado de un trabajo de consultoría, y todas las limitaciones son cuidadosamente observadas, buscándose que cada cliente administre su propio negocio.

Orientando para resultados

El crédito de Ceape está acompañado. Ha una equipe de supervisores que acompañan como es que el dinero está aplicado, y eso tiene dado buenos resultados.

Josias de Albuquerque

Para promover el desenvolvimiento socioeconómico, la equipe Ceape siempre tenía la consciencia que la simple concesión de empréstitos no era suficiente. Era necesario dar un crédito en un sentido más amplio de palabra, o sea, dar a cada micro-emprendedor un voto de confianza en sus potencialidades. Por eso, desde los primeros años de actividades, la propuesta era formar emprendedores auto-generables, evitándose el paternalismo y el asistencialismo resultantes de la descreencia en la capacidad gerencial de los clientes.

Como la idea de ofrecer mini cursos en salas de aula se mostró inviable, Ceape hoy invierte en una formación más enfocada en los investimentos y desenvuelta durante las visitas de acompañamiento de los técnicos. Esa orientación viene se mostrando indispensable, pues muchos de los emprendedores, antes de registrarse con Ceape, presentan una serie de limitaciones administrativas, que representan una barrera al crecimiento de su negocio. La consultoría está realizada siempre en un lenguaje bastante accesible, orientando el micro-emprendedor cuanto los costos de producción

— materias-primas, transporte, mano-de-obra —, al gerenciamiento y al establecimiento de precios justos, que incluyan los costos de producción e garanten la sustentabilidad del emprendimiento.

Como la idea de ofrecer mini cursos en salas de aula se mostró inviable, Ceape hoy invierte en una formación más enfocada en los investimentos y desenvuelta durante las visitas de acompañamiento de los técnicos. Esa orientación viene se mostrando indispensable, pues muchos de los emprendedores, antes de registrarse con Ceape, presentan una serie de limitaciones administrativas, que representan una barrera al crecimiento de su negocio. La consultoría está realizada siempre en una lenguaje bastante accesible, orientando el micro-emprendedor cuanto los costos de producción — materias-primas, transporte, mano-de-obra —, al gerenciamiento y al establecimiento de precios justos, que incluyan los costos de producción e garanten la sustentabilidad del emprendimiento.

Concesión de microcréditos: modalidades

Ceape ofrece dos modalidades de crédito a sus clientes: para capital de giro (individual o en grupo) y el *crédito-relámpago* (troca de cheques). Aquel que llega a uno de los postes está orientado, desde el principio, sobre cual modalidad mejor se ajusta à sus necesidades y cómo proceder para ter acceso al crédito orientado.

Fuera de eso, los límites de crédito, la forma y los plazos de re-pagamento y las garantías son bien explicitados para que el cliente tenga clareza del proceso a que está sometiéndose y no le reste ninguna duda. *Atendimento con cualidad* es uno de los lemas de Ceape.

Dada su naturaleza, en el microcrédito, la mejor garantía que se puede tener es el carácter. Pero, en el crédito de capital de giro para grupo, los propios clientes se organizan en duplas o grupos y evalúan unos a los otros. Eses grupos tienen, por mínimo tres personas y por máximo cinco. Ventura, director-executivo, demuestra que tienen en cuenta alta esa modalidad de crédito cuando afirma que:

Cuando dos personas están en la misma operación, uno toma emprestado para hacer una actividad, el otro toma también, y los dos se evalúan mutuamente, no tiene constreñimiento: “Mira, nos estamos en un negocio”. Entonces, ese aval solidario en el microcrédito es una cosa muy buen. Yo veo el microcrédito como una alternativa absolutamente buen para personas que no tenían ninguno apoyo financiero.

Es allí que reside uno de los grandes diferenciáis de Ceape: los integrantes de los grupos se evalúan mutuamente. La formación de grupo solidario debe considerar las siguientes condiciones: los integrantes del grupo deben ser propietarios o copropietarios de emprendimientos diferentes, el valor del monto emprestado a cada uno no pode ser superior al doble del emprestado al otro componente, los integrantes de los grupos deben residir en la misma ciudad, el grupo no puede ser formado apenas por parientes y personas de la misma unidad familiar no pueden participar del mismo grupo. Las actividades todavía deben ser de porte parecido para que uno pueda garantir el empréstito del otro. Eso requiere la concientización de cada miembro acerca de la responsabilidad que tiene, aún que de forma indirecta, en los negocios de su socio. Para tanto, son realizados entrenamientos y orientaciones, fuera de visitas al negocio de cada cliente con la finalidad de verificar si ele tiene, de facto, condiciones de asumir tal compromiso.

El *crédito-relámpago* es otra innovación. Con ele, los clientes que reciban cheques pre-datados, mas precisan utilizarlos inmediatamente, pueden cambiarlos, vendiéndolos al Ceape y, así, reponer su capital de giro. Son aceitados para troca cheques con vencimiento para, mínimamente, diez días y, por máximo, noventa días.

Condiciones de financiamiento

El crédito no puede ultrapasar el valor de R\$ 10.000,00 (diez mil Reais). Caso el cliente solicite simultánea o complementaria un crédito para capital de giro, el valor total de los créditos no podrá ultrapasar ese límite.

La Institución no exige garantías reales para la concesión de empréstitos, lo que facilita el proceso, ya que la mayoría de los potenciales clientes no posee bienes. El crédito solidario tiene demostrado ser una boa práctica crediticia en que todos los miembros del grupo son responsabilizados por su respectivo pagamento.

Fue pensando en su cliente, estudiando su negocio y sus costumbres que la Institución innovó: anticipó las necesidades de las personas con baja renda excluidas del sistema financiero tradicional, criando una metodología propia, ideal para el financiamiento de micro negocios.



Clientes: Socios
para Siempre

Microcrédito es ayudar cada persona a atingir su pleno potencial. Ele no trata de capital monetario, y si de capital humano [...] Es una herramienta simples que libera los sueños de los hombres [...].

— Muhammad Yunus

Al longo de la jornada de Ceape, muchas cosas mudaban: postes fueron abiertos, sistemas de informática fueron implantados, el cuadro de personal fue expandido, políticas crediticias fueron transformadas. Pero una cosa nunca mudó: el lugar de destaque del cliente. La dedicación y la determinación de la equipe para vencer las adversidades, la procura por el apoyo dos socios, o sea, todo un trabajo que visa únicamente a cumplir su misión, y quien creció más con eso fue el micro-emprendedor. Eses esfuerzos no fueron en vano. Por el contrario, traían sorprendentes resultados: conseguían transformar un fondo de 3 mil dólares en 14 unidades de atendimento, más de 167 millones Reais en empréstitos concedidos y más de 140 mil negocios beneficiados en los 15 años. Traduciendo: oportunidad de inclusión social y mejores perspectivas para más de 140 mil familias.

En estos años de actividad, muchos negocios se firmaban y, con eles, lasos de complicitad, cooperación, compañerismo. Vínculos que, muchas veces, van más lejos que la relación meramente profesional: las visitas, las reuniones y el acompañamiento sistemático criaban una proximidad inevitable, un deseo sincero de ver los resultados de cerca. Así, tiene sido recompensado, para aquellos que hacen el Ceape, ver cada micro negocio crecer y crear su autonomía. Es un estímulo para seguir adelante.

Esas historias y esos personajes son dignos de registro y darán, tal vez, un libro à parte cada uno. Mas son muchas historias e inúmeros personajes. Por eso, serán citados, algunos casos de suceso en el intuito de que todos los clientes se sienten igualmente representados.

Jeovandro Claudino Rodrigues

La trayectoria emprendedora de Jeovandro comenzó en 1992, junto con la de Ceape. En aquel año, obtuve un empréstito con un valor equivalente a R\$ 300,00 e invirtió en la compra de dos máquinas de costura usadas que desempeñaban funciones básicas.

Junto con su hermano Jeovane, ele desenvolvía un trabajo de confección de uniformes militares. Siempre con apoyo de Ceape, los hermanos pudiera, a los pocos, incrementar su negocio, respondiendo también pela parte de bordados, igualmente destinada a un público militar.

Hoy, los hermanos cuentan con el amparo tecnológico de máquinas bordadoras computadorizadas, modernas máquinas de costura y computadores, y ya posean cuatro tiendas en el Estado — pioneras en ese segmento —, distribuidas en instituciones militares, como el Centro de Asistencia Social de la Policía Militar, el Cuerpo de Bomberos y dos centros de ensino de esas instituciones.

El reconocimiento no tardó a llegar: en el año 2004, el Citibank crio una premiación para los mejores emprendedores. Indicados por el Ceape, el emprendimiento concurrió a nivel nacional y obtuve el merecido primero lugar, fruto de más de diez años de dedicación y cooperación. Hoy el negocio gira más de treinta empleos, entre cuales trece pertenecen a familiares de los socios.

*Cliente Jeovandro com su hermano Jeovane
– Posto Recife.*



George Batista da Silva

Cliente desde abril de 2004, George, hoy con 29 años, ya retiró 56 créditos (siendo 10 de capital de giro y 46 *créditos-relámpago*). Él consiguió hacer su emprendimiento crecer con el apoyo de Ceape de Santa Cruz do Capibaribe, pegando créditos para aumentar su producción. Con ese crecimiento, fue necesario también aumentar el número de funcionarios, que pasó de uno para cinco. George invirtió en la producción de shorts masculinos en tadel, estilo moda surf. En el inicio, vendía sus productos en la feria de Caruaru, para donde se dislocaba toda semana. Hoy, ele ya posea su propio box en el Santa Cruz Moda Center. Su primero crédito fue de R\$ 1.800,00. Actualmente, ele ya retira créditos en la orden de R\$ 10.000,00 e posea también un límite de R\$ 5.000,00 para a troca de cheques.



Cliente George Batista –
Poste Santa Cruz do Capibaribe.

José Abílio da Silva

José Abílio es cliente de Ceape Caruaru desde 1996 y produce masa fina para Construcción Civil. Ele ya retiró 32 créditos con Ceape. Su primero crédito, cuando estaba comenzando las actividades, fue de R\$ 1.000,00; hoy ele toma R\$ 15.000,00. Con ese apoyo, José Abílio puede desenvolver su actividad, que está legalizada y tiene quince empleados, cuatro máquinas para la producción de la masa, una pala mecánica, tres camiones, dos carros menores. El terreno de la producción es propio y queda en el distrito industrial en Alto do Moura en Caruaru.

Cliente José Abílio – Poste Caruaru.



Francisco ALVES de Souza

Francisco es cliente de Ceape Petrolina hace once años. Inicio su emprendimiento cuando aún tenía un pequeño barraco alquilado, donde atendía diariamente sus fregueses con caldos y bebidas. Con los primeros créditos liberados por el Ceape, compraba a bebida à vista, pudiendo ofrecer un precio más accesible a sus clientes. Hace diez años tuvo la oportunidad de comprar el barraco. Sin el dinero necesario, vendía su moto, los conjuntos de mesa, el apárelo de son y tomó el restante prestado de Ceape. Más tarde, reformó el barraco con albanaría, y el establecimiento fue registrado por la Prefectura. Francisco invirtió cerca de R\$ 25.000,00 de su propio capital para tener una estructura que hoy le hace ser reconocido como uno de los mejores caldos de la área, recibiendo cerca de 250 clientes por noche. Con el apoyo de Ceape, puede aumentar su movimiento, empleando, actualmente, cuatro funcionarios. Su cooperación con Ceape continúa con la toma de créditos para capital de giro, una vez que toda su bebida está comprada à vista.



Cliente Francisco Alves – Poste Petrolina.

Maria Madalena da Silva

Dueña Maria Madalena da Silva poseía una banca de confecciones en una calle de movimiento en el centro de Recife. Ella adquiría sus mercaderías para revenda en Santa Cruz do Capibaribe y poseía una visión impresionante para la área de confecciones y moda. Ella sabía seleccionar las novedades, identificar tendencias. A sus piezas, ella acrecentaba accesorios y complementos.

La cooperación con Ceape desarrolló un papel fundamental: no solo ayudó en el crecimiento de su negocio, como también la hizo cuestionar valores y conquistar su independencia — que, en ese caso, no se restringía al aspecto financiero. Siempre que ella necesitaba contratar un empréstito, se sentía con el deber de pedir autorización del marido.

Con la orientación de Ceape, ella consiguió mucho más que el progreso de su emprendimiento: la cooperación la enseñó a reconocer su potencial y su valor y, con eso, conquistar su emancipación — como mujer emprendedora. En 2008, ella ya era dueña de una tienda de confecciones infantiles que emplea diez personas.

Cliente Maria Madalena – Poste Recife.





La Conquista del Futuro

*Un pequeño empréstito puede mudar una familia. Varios
pueden fortalecer la comunidad. Millares pueden transformar
la economía entera.*

– Palabras de la ONU en el Año Internacional del Microcrédito

En esos quince años de desafíos, cooperaciones y resultados, Ceape conquistó mucho más que se cogitaba en sus primeros pasos. Fueron años de dedicación, encajamiento y lucha incesante para la mejoría de la cualidad de vida de aquellos que, muchas veces, necesitaban apenas de un incentivo, un norte, una pequeña orientación para alcanzar a auto-sustentabilidad.

Fueron años, también, de intenso aprendizaje, de reciprocidad, de troca de experiencias. La equipe Ceape, más que orientar y monitorear, también aprendió mucho, acumulando conocimiento y experiencia. Entre erros y aciertos, conquistas y obstáculos, hoy la Entidad posee reconocimiento nacional y la satisfacción de ver muchos emprendimientos bien-sucedidos con su apoyo. Para a mayor parte de sus clientes, un pequeño negocio es un grande negocio, sobretudo porque se abren ventanas y puertas para el futuro.

Con mucha garra y dedicación de su equipe, Ceape supe mudar l historia de millares de familias en Pernambuco. Por eso, se tornó un referencial de confianza, un paradigma para otras instituciones y un puerto seguro para quien escoge la auto-sustentabilidad como opción de vida.

Los próximos pasos, entonces, ya comienzan a ser dados en un escenario de confianza. A pesar de vivenciarse un otro momento, cuando las instituciones de microcrédito comienzan a multiplicarse en todo Brasil, el Ceape se mantiene confidente en la continuidad de su misión. A favor de su futuro, cuenta el inestimable capital de quince años de experiencia, pionerismo, transparencia y una relación personalizada con la clientela.

Dentro las acciones fomentadoras de futuro, se puede destacar un nuevo sistema de Tecnología de la Información, previsto para comenzar a funcionar aún este año. A través de él, será posible controlar no apenas las operaciones de crédito, pero también la parte administrativa y de contabilidad, universalizando las informaciones y primoreando, en consecuencia, la propia gestión. Encima de eso, el sistema será totalmente *on-line*, con actualizaciones del banco de datos en tiempo real. En breve, los técnicos irán para campo munidos de *palm tops*, en los cuales constará la *Ficha de Informaciones Básicas de Actividade Económica* (Fibae), que será instantáneamente enviada al servidor del núcleo de informática en la sede del Ceape, propiciando así más agilidad al atendimento y a las soluciones ofrecidas al cliente.

Para su primera directora-executiva, Lígia Gayão, ha por frente un futuro bastante promisor debido al grande número de micro emprendimientos y a las nuevas oportunidades que tienen surgidas con el crecimiento de la economía de Brasil. Más que eso, Lígia acredita que está preciso

[...] una legislación específica para ese tipo de emprendimiento. No puede ser una legislación única para la micro y la pequeña empresa. Tiene que tener algo direccionado. El Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo tienen que debruzarse en el sentido de apoyar esos emprendimientos, porque eso genera empleo, eso genera renda. Nos no tenemos un número tan expresivo de empleos para absorber esa mano-de-obra. Nos tenemos es que estimular el afán de emprender.

Continuar en esa caminata, con mucho optimismo, junto con socios y clientes, es más que un deseo, es el compromiso de una institución consciente que su papel é mucho más amplio que simplemente prestar un servicio financiero.

En esa nueva conquista del futuro CEAPE, en el entendimiento de sus dirigentes actuales, para continuar evolucionando, deberá transformarse en una micro financiadora. Eso posibilitaría ofrecer a sus clientes servicios todavía más diferenciados, a ejemplo de muchos ya prestados por la red bancaria. Eso representaría un grande avance para sus beneficiarios principales: los micro-emprendedores.

Ganar el futuro, con el mismo entusiasmo que até hoy marcó su historia, es un título de honra para ser rescatado día a día. Para tanto, el papel anticipador de Ceape, aliado à credibilidad de que disfruta junto à población menos favorecida, permanecerá contribuyendo, a su modo, para el fortalecimiento da ciudadanía, para la generación de renda y para la disminución de la pobreza y de las desigualdades sociales. En esa caminata, continuará levando esperanza para aquellos que cuentan con su trabajo.



Fuentes 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 em- preendedora do CEAPE*. Dissertação de Mestrado em Economia. UFPE: Recife,

2
0
0
5

.

SILVEIRA, C. M. *Programa de Apoio aos Pequenos Empreendedores – O Sistema CEAPE*. SOBRINHO, J. V. *José Ventura Sobrinho*. depoimento [set. 2007] Recife: Consultexto,

2
0
0
7

.

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

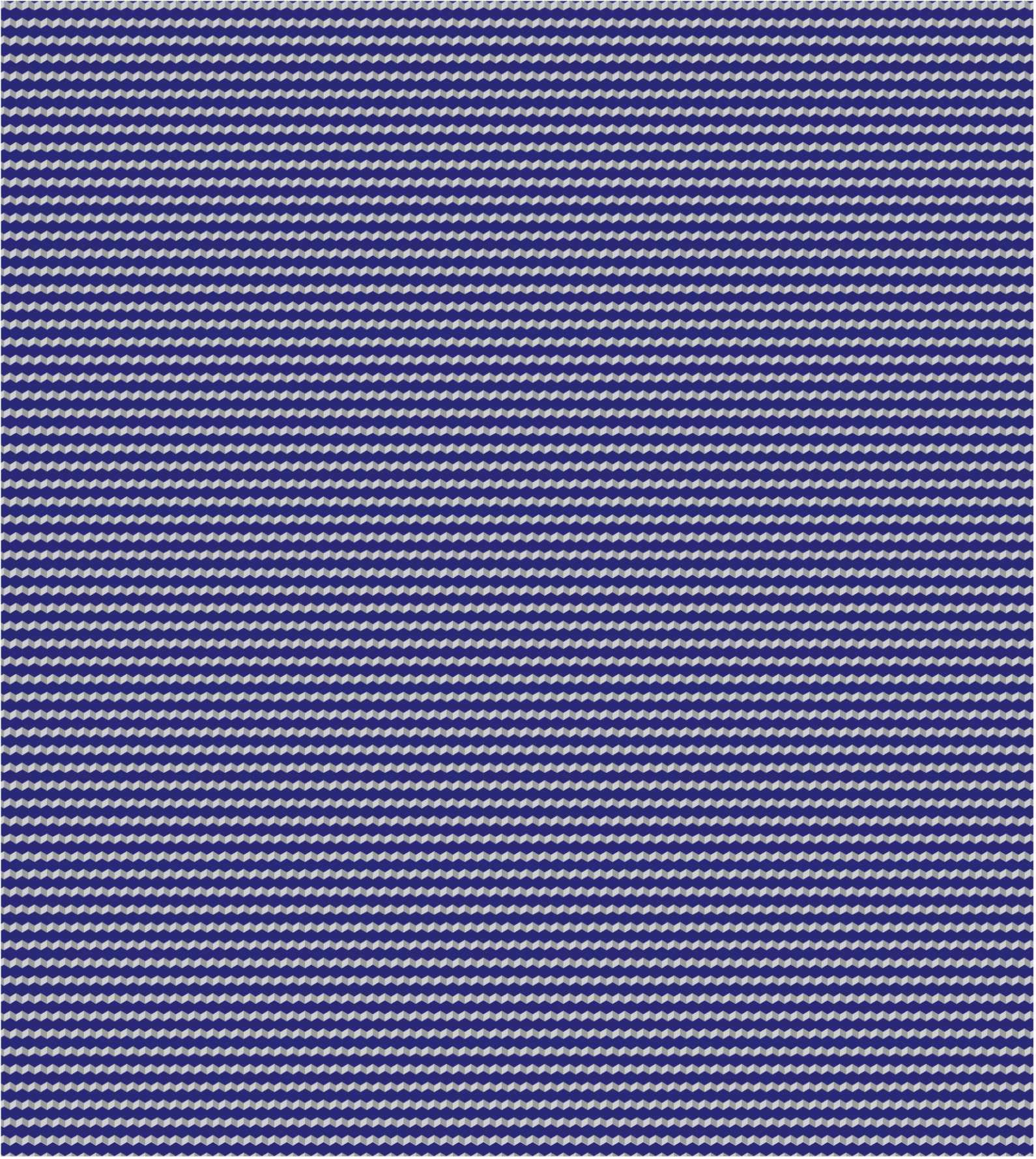
Federação do Comércio do Estado de PERNAMBUCO (Fecomércio–PE):
www.fecomercio-pe.com.br

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

