

Uma surpresa no Sertão:

A experiência da APAEB e da COOPERE

Estudo de caso conduzido por:

Study case conducted by:

Diomar Silveira, Glauco Wanderley e Ranúsio Cunha

Ficha Técnica:
Technical Information:

Coordenação /Coordination: Diomar Silveira
Concepção e Redação / Conception and writing: Diomar Silveira,
Glauco Wanderley e Ranúcio Cunha
Revisão Geral e Copy Desk / General revision and copy desk: Lucia P. Calil
Tradução para o Inglês/ Translation: América Latina Traduções (www.latamtran.com.br)
Diagramação e projeto gráfico/Lay out: Luiz Sampaio
Impressão / Printing: Gráfica Empreite (empreite@superig.com.br)

UMA SURPRESA NO SERTÃO: A EXPERIÊNCIA
DA APAEB E DA COOPERE

1. Associação de Produtores Rurais 2. Semi-árido Nordeste 3.
Cooperativa de Produtores Rurais 4. Desenvolvimento Local Sustentável
5. Associativismo 6. Cooperativismo

A SURPRISE IN THE BRAZILIAN DRY LANDS:
THE EXPERIENCE OF APAEB AND COOPERE

1. Farmers Association 2. Brazilian Dry lands 3. Farmers Cooperatives
4. Local Sustainable Development 5. Non Governmental Organizations 6. Cooperatives

Apoio / Support:
BLUE MOON FUND
REDEH (REDE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO)

Para maiores informações e obtenção deste livro, contatar:
For more information and to acquire this book, please contact:

REDEH – Rua Álvaro Alvim 21 – 16º andar
Rio de Janeiro - RJ
CEP: 20031-010 – Tel: (21) 2262-1704 - www.redeh.org.br

The Blue Moon Fund - 433 Park Street, Charlottesville, VA 22902, USA
Tel: (434) 295-5160 - www.blumoonfund.org

APAEB Valente – Rua Duque de Caxias 78, Centro - Valente - Bahia
48.890-000 - Tel: (75) 3263-2181 - www.apaeb.com.br

COOPERE – Rua J.J. Seabra 161, Centro Valente - Bahia - 48.890-000 -
Tel: (75) 3263-2600 - www.sicoobcoopere.coop.br

Apresentação/Foreword	05
Prefácio/Preface	09
Capítulo 1: Pobreza no Nordeste e reações da sociedade civil Chapter 1: Civil society reaction to poverty in the Northeast of Brazil	15
Capítulo 2: Uma história de luta e persistência Chapter 2: A story of struggle and persistence	27
Capítulo 3: APAEB: a construção do desenvolvimento local integrado e sustentável Chapter 3: APAEB: building local integrated and sustainable development	47
Capítulo 4: COOPERE: financiando o desenvolvimento solidário Chapter 4: COOPERE: financing development and promoting solidarity	81
Capítulo 5: APAEB-COOPERE: lições aprendidas e desafios para o futuro Chapter 5: Lessons learned and future challenges	105

APRESENTAÇÃO

As discussões sobre a globalização acabaram por colocar em evidência outro tema que tem sido o foco de inúmeros estudos e debates: o desenvolvimento local. Um marco histórico desta discussão foi a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e o Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, em Junho de 1992. Naquele evento ficou selado o compromisso dos países de traduzir para seus planos nacionais, regionais e locais os princípios e as ações contidos na Agenda 21 Global. Este documento - fruto de um amplo e exaustivo processo de negociações internacionais - estabelece os três pilares fundamentais para a transição planetária em direção à sustentabilidade: o ambiental, o social e o político. Assim, o desafio é promover um padrão de desenvolvimento que respeite os imperativos ecológicos, que promova a equidade e a justiça social e que consolide a democracia pela participação cidadã nos processos decisórios.

FOREWORD

Discussions about globalization have put in evidence a topic that has been at the center of numerous studies and debates: the promotion of local development. A landmark of this was the United Nations Conference on Environment and Development, held in Rio de Janeiro, in June 1992. During this summit, countries confirmed their commitment to translating to their national, regional and local levels the principles and actions set forth in the famous Global Agenda 21. This document - a result of a broad and painstaking process of international negotiations - established the three fundamental pillars for the transition to Sustainability: the environmental, the social and the political. The challenge facing human societies was, therefore, the promotion of a development pattern that respected the ecological imperatives, which fostered social equity and led to the consolidation of democracy through citizen participation in decision making processes.

Não resta dúvida que esta é uma tarefa muito desafiadora, e que será necessário um grande esforço mundial para colocar, na ordem do dia de todos os países, a sustentabilidade como condição para a própria preservação da vida no planeta. Mas a sociedade não espera pelas transformações e, sim as produz; e o que se observa atualmente é uma quantidade enorme de boas práticas em prol da sustentabilidade. Inúmeras são as experiências que vêm sendo desenvolvidas por pessoas e organizações, tanto no âmbito governamental como no não-governamental, em busca de alternativas que possam atacar simultaneamente a questão da pobreza, da degradação ambiental e da participação cidadã.

Uma destas boas práticas em direção à sustentabilidade é a que este livro pretende relatar. Trata-se da experiência que vem sendo levada a cabo na região do semi-árido do estado da Bahia por duas organizações da sociedade civil: a APAEB (Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira) e a COOPERE (Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda). Ambas - autônomas, mas umbilicalmente ligadas - estão trazendo um novo alento para uma região até então vista como sinônimo de pobreza e desesperança.

Como uma organização que apóia iniciativas que buscam quebrar o círculo perverso dos

Needless to say, this task requires a tremendous effort to place Sustainability at the core of every country as a condition for the continuation of life on the planet. But human societies do not wait for changes but rather, produce them and, what one sees today, is the existence of countless examples of good practices favoring Sustainability. Many experiences have been developed by people and organizations, governmental and non-governmental, in search of alternatives for curbing poverty and inequalities, environmental degradation and citizens participation.

One of such good practices towards Sustainability is what this book aims to report on. It is the experience carried out in the dry lands of the State of Bahia, Brazil, by two civil society organizations: the APAEB (Association for Sustainable Development of the Sisal Region of Bahia) and COOPERE (the Rural Credit Cooperative of Valente). These two autonomous institutions – though deeply associated and dependent on each other – are bringing new hopes to a region so far seen as a synonym of poverty and despair.

The Blue Moon Fund is a non-governmental organization that supports initiatives that seek to break the vicious and perverse cycle of social, economical and environmental imbalances that hinder the promotion of sustainable

desequilíbrios sociais, econômicos e ambientais que dificultam a promoção do desenvolvimento sustentável, o Fundo Blue Moon se interessou pelo caso da APAEB e da COOPERE, apoiando financeiramente a realização deste estudo, com o objetivo de que ele possa ser uma referência útil para outras comunidades no Brasil, e em outros países com desafios similares aos brasileiros, tais como a China e a Índia. Muitas organizações brasileiras vêm, igualmente, fazendo do desenvolvimento local uma bandeira da luta pelos direitos humanos. A REDEH (Rede de Desenvolvimento Humano) perfila-se com elas e, na atualidade, implementa o programa Agentes de Cidadania das Águas na região Nordeste, com o propósito de mobilizar e capacitar pessoas para lidar com os problemas do semi-árido.

Este estudo resulta da parceria estabelecida entre essas duas organizações. A elas - especialmente ao Dr. J. Q. Zhang, Vice-Presidente de Programas do Fundo Blue Moon e Thais Corral, Coordenadora Geral da REDEH — e a todos aqueles que colaboraram para o nosso aprendizado nessa caminhada, os nossos sinceros agradecimentos. A Luiz Prado, da Fundação Fiorenzo LaGuardia, grande entusiasta das experiências da APAEB e da COOPERE, e mentor da proposta de se fazer este estudo, nossa gratidão pelo valoroso apoio a nós dis-

development. It decided, therefore, to finance this study with the objective of systematizing the experience of APAEB and COOPERE, contributing, therefore, to disseminate their accomplishments to other communities in Brazil and in countries with similar developmental patterns such as China and India. Many organizations in Brazil have been focusing on local sustainable development, as well. The Human Development Network (REDEH) is one of them. Among many other activities, the organization is implementing a program aimed at building capacities to cope with drought in the Northeast region.

This study was possible thanks to the institutional partnership established between these two institutions. We would like to thank them - especially Dr. J. Q. Zhang, Vice-President of Program of the Blue Moon Fund and Thais Corral, General Coordinator of REDEH – and all those who collaborated to our learning along this process. Our sincere gratitude to Luiz Prado, of Fiorenzo LaGuardia Foundation, great enthusiast of the APAEB and COOPERE experiences, and mentor of the proposal to do such study. Our recognition and thanks go, as well, to Lucia P. Calil for the refined review of the text she made.

pensado. A Lucia P. Calil, igualmente, nosso reconhecimento pela minuciosa revisão do texto final.

Nosso objetivo, neste estudo, foi fazer uma abordagem que permita aos leitores conhecerem alguns aspectos do trabalho que a APAEB e a COOPERE vêm desenvolvendo no município de Valente e no seu entorno. Ele é fruto de depoimentos e relatos colhidos durante conversas e entrevistas com pessoas que estão construindo essa história, incluindo dois dos autores - Ranúsio Cunha e Glauco Wanderley - respectivamente presidente da COOPERE e coordenador do departamento de comunicação da APAEB. Coube-me, enquanto coordenador deste estudo, a tarefa de pesquisar, facilitar a convergência de opiniões e idéias e sistematizar as reflexões, sendo, portanto, de nossa inteira responsabilidade as interpretações e análises aqui contidas.

Estamos cientes de que o nosso esforço é ainda pequeno diante da riqueza de informações contidas na experiência destas organizações; mas esperamos que, ainda assim, este texto possa contribuir para inspirar outras experiências de desenvolvimento local.

Diomar Silveira
Coordenador do Estudo
Outubro de 2005

Our main purpose in this book is to get readers acquainted with some important aspects of the work that APAEB and COOPERE have been carrying out in Valente and other neighboring municipalities of the semi-arid region. The study is the result of statements and reports gathered during conversations and interviews with people who are making history, including two of the co-authors, Ranúsio Cunha and Glauco Wanderley – president of COOPERE and communication coordinator of APAEB, respectively. It was my task, as coordinator of this study, to research and facilitate the convergence of opinions and ideas and systematize them in the best way possible. It is, therefore, of our sole responsibility all the interpretations and analysis here provided.

We are aware that this is still a small effort when compared to the amount of information embedded in the experience of these two organizations. We hope, nevertheless, that this text can contribute and inspire other experiences on local sustainable development.

Diomar Silveira
Study Coordinator
October 2005

PREFÁCIO

Ainda criança, trabalhando no processo de desfibramento do sisal e na agricultura, sendo obrigado, não raras vezes, a iniciar a jornada de trabalho às duas horas da madrugada, sonhava – não sei motivado por quê – com a escola.

Ouvi, por inúmeras vezes de meus saudosos e queridos pais, a quem, a exemplo de milhões de outras pessoas, também foi negado o direito de freqüentar a escola, que estudar era coisa de filho de rico ou de vadio. Era o discurso da elite, mantido durante séculos e assimilado pela população. As oligarquias que enriqueceram e mantiveram em suas mãos o poder político às custas da ignorância do povo, conseguiram livrar sua cara do problema. Ninguém as responsabilizava por nada. Transferiram toda a responsabilidade pela situação da região: a pobreza, a fome, a miséria seriam causados pelas constantes secas que destroem as plantações e devastam os animais.

Inocentemente, a população entregava a Deus todo o seu sofrimento. Acreditava que sofrendo

PREFACE

When I was a child, working in agriculture and stripping sisal fibers from their stalks, often forced to start working at 2 AM, I used to dream – why, I still wonder – about school.

On numerous occasions, I heard my wistful and beloved parents, who, like millions, were also denied the right to attend school, state that school was only for the rich or lazy. This was the discourse of the elite, maintained over centuries and assimilated by the population. The oligarchies that had filled their coffers and held political power at the cost of the people's ignorance throughout history had managed to rid themselves of the problem. Nobody was blaming them for anything. They masterfully managed to transfer the entire responsibility for the region's situation to the supernatural; poverty, hunger and misery were caused by the constant droughts that destroyed plantations and devastated livestock.

The backlands people (“sertanejo”) aren't just brave,

aqui na terra estaria construindo o seu futuro após a morte, concepção alimentada por uma religião tradicionalista e descontextualizada, que muito contribuía para fortalecer o comodismo e o distanciamento da vida social e política.

Mas o sertanejo não é apenas um forte, como disse Euclides da Cunha, avaliando sua capacidade de resistência frente às durezas do sertão. É muito mais do que isso: o sertanejo é também guerreiro, ousado, dócil e ingênuo. Tendo oportunidade ele vai à luta, toma iniciativa, mostra que é capaz, sem perder a sua doçura; supera a ingenuidade nas relações com o mundo exterior, especialmente em relação àqueles que sempre o fizeram submisso. E tem uma característica própria: não gosta de dar o braço a torcer, ou seja, gosta de ser vencedor nas suas empreitadas. Para isso, resiste, enfrenta, cai, levanta-se e luta.

Eram tempos da cruel ditadura militar, sustentada por setores que dela tiravam proveito, inclusive os setores oligárquicos sertanejos. A mesma religião que antes alimentava o fatalismo e o comodismo, aconselhando-os a serem obedientes, a aceitarem o sofrimento como resultado da vontade de Deus, agora convidava os camponeses a refletir sobre sua situação e a buscar formas de mudá-la, à luz dos textos sagrados. Os agricultores fami-

assessing their resistance to the harsh elements of the Brazilian drylands (“sertão”). They are much more than that: sertanejos are also warriors, bold, while at the same time naïve and docile. Given the opportunity, they go after what they want, take the initiative, show what they’re capable of, without losing their geniality; and they overcome their innocence in their relations with the outside world, especially with regard to those who have always placed them in a position of submission. There is one characteristic that is particular to the sertanejo people: they never give in, in other words, they like to win in all their undertakings. Therefore, they resist, confront, fall, pull themselves up and seek to win.

In the 1960s, the dictatorship regime in Brazil was sustained by the sectors that benefited from it, including the sertanejo oligarchic sectors. The military government was still in power in the early 1970’s when the so called “family farmers” began to organize themselves into the Basic Ecclesial Communities (CEB).

The CEB was a movement headed by priests who had rebelled against the more traditional sectors of the Catholic Church. It turned into a space for discussion, reflection and formation of a critical conscience about the reality of social life in the countryside. It was a learning process that allowed

liares começaram a se organizar em Comunidades Eclesiais de Base, as famosas CEBs que fizeram história no Brasil.

A CEB era um espaço de discussão, de reflexão, de conhecimento da realidade, de formação da consciência crítica. Os participantes iniciaram um processo de aprendizagem que lhes permitiu uma outra leitura da história e da vida. Foram descobrindo que a falta de terra, a espoliação a que eram submetidos no seu trabalho, a quase expropriação dos seus produtos, a negação do direito de estudar etc., nada disso tinha a ver com a vontade de Deus, mas era fruto da exploração de alguns, que sempre encontraram meios (lícitos e ilícitos) para apropriar-se da riqueza gerada por milhares de pessoas. A CEB era a gota d'água que faltava, para que uma semente incubada há séculos pudesse germinar: a semente da esperança, da capacidade de lutar, de mudar a própria realidade.

E o sertanejo começou a demonstrar, com ações concretas, sua capacidade de resistência, sua força e ousadia. Começou a encontrar saída num salão que não tem portas, como diziam os camponeses. A estrutura perversa estava bem montada. Mas os camponeses persistentes insistiam usando uma expressão popular: damos um boi pra não entrar numa briga e uma boiada pra não sair dela.

participants to have another view of history and to be aware of the fact that poverty, hunger, exclusion and the denial of basic rights was a direct result of the numerous injustices existing in the current social order. Little by little, some peasants discovered that the lack of land, the despoilment to which they were subjected in their work, the near expropriation of their products, and the denial of their right to attend school, had absolutely nothing to do with the rules of nature but, much to the contrary, it was the result of the greed and the exploitation by the few who always found the means (legal or illegal) to take possession of the wealth generated by thousands of workers. CEB was the missing seed that had waited for centuries before it could germinate into hope, struggle and capacity to change the unfavorable social conditions.

Sertanejos began to demonstrate, through concrete actions, their ability to resist, their force and their daring. They started to find a way out in a room with no doors, as they would currently say. The perverse reality was well established but the farmers resilience was remarkable and they decided to act and reverse the trend of a region usually forgotten by governments, except in times of election when the State would provide small services in exchange of votes. The result of this process

E resolveram agir, numa região sempre esquecida pelos governantes, que só se lembram dela em tempos de eleição, quando aparecem algumas migalhas do Estado utilizadas como moeda de troca pelo voto. Com a ajuda do Movimento de Organização Comunitária (MOC), entidade sediada em Feira de Santana, fundaram a Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAEB). Descobriram que os compradores de seu produto, o sisal – todos homens ricos, muitos deles políticos de carreira – cartelizavam o mercado, contrariando até mesmo os princípios e as normas do capitalismo em benefício próprio.

A presença da APAEB – e depois da COOPERE, uma cooperativa de crédito – se transformava numa nova escola, onde, de forma democrática e solidária se aprendia a ler e a interpretar a realidade, que foi sendo modificada. E assim, construiu-se uma experiência inédita. O sertanejo pôde demonstrar que é forte, valente, solidário, capaz.

É disso que trata este trabalho. Com detalhes, ele traz aos leitores o contexto da região, os passos dados na implementação de cada atividade, de cada projeto, de cada sonho.

A APAEB e a COOPERE têm o mérito de terem proporcionado o casamento dos movimentos sociais –

was the establishment of a non-governmental organization called APAEB (Association of Small Farmers of the State of Bahia) thanks to the help of MOC (Community Organization Movement), an entity headquartered in Feira de Santana, a middle-size town of the state of Bahia.

The presence of APAEB – and sometime later the COOPERE, a credit cooperative - gave a new perspective to the region as they became a source of knowledge of the social reality and an instrument of democratic change. Hence, an innovative experience was launched and the sertanejo was able to demonstrate his strength, courage, solidarity and capacity.

This is the purpose of this work. It supplies readers with the necessary details to understand the region's context and the steps that were taken to implement each activity, project and dream.

The APAEB and COOPERE are responsible for encouraging the marriage of social movements - with their technical-educational actions and revolutionary policies - and the market. Reconciling these two apparently opposing entities was not, nor is it to this day, an easy task, due to their specific nature and the population's culture.

Many achievements are reported in this book. But, the

com suas ações técnico-educativas e políticas revolucionárias – com o mercado. Conciliar essas duas vertentes, aparentemente antagônicas, não era – como ainda não é nos dias atuais - tarefa fácil, pela própria natureza de cada uma, e pela cultura da população. São muitas as conquistas relatadas neste livro. Mas a principal de todas não é a geração de empregos, nem a otimização da agricultura familiar com técnicas apropriadas ao semi-árido, nem a agregação de valores aos produtos, e sim a lição que todos aprendemos: o sertanejo é capaz de libertar-se do regime de quase escravidão a que está submetido durante séculos, aproveitando corretamente tudo aquilo que o sertão tem a oferecer e inventando caminhos novos que conduzam a uma vida digna.

O texto é atraente pela sua leveza literária e riqueza de detalhes. Acaba prendendo o leitor em cada parágrafo deixando-o praticamente impedido de interromper a leitura, sempre com o desejo de ir adiante. É uma contribuição inestimável ao registro dessa rica e inédita experiência que se desenvolve no sertão da Bahia.

Ildes Ferreira de Oliveira *

* Ildes Ferreira de Oliveira nasceu em Valente, trabalhou, na infância, na agricultura e no sisal. Como integrante do Movimento de Organização Comunitária (MOC) ajudou na fundação da APAEB-Valente, mantendo essa colaboração até os dias atuais. É sociólogo, professor titular do Departamento de Ciências Humanas e Filosofia da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

primary one is not only the creation of jobs, or the optimization of family agriculture employing the appropriate techniques for the semi-arid conditions, or even the adding of value to their products. It is, rather, the lesson we have all learned: that sertanejos were capable of freeing themselves from the near slave conditions to which they were submitted for centuries, taking full advantage of everything the sertão has to offer and following new paths leading to a better and prosper living condition.

The text, distributed over five chapters, is attractive due its literary ease and rich details. Every paragraph grips readers and draws them to the next text, making it almost impossible to stop reading. This book is a priceless contribution to the preservation of this rich and new experience, still under way, in the sertão of Bahia.

Ildes Ferreira de Oliveira*

* Ildes Ferreira de Oliveira was born in Valente, and worked as a child in agriculture and sisal farming. As a member of the MOC, he was able to help found the Valente-APAEB, and continues to collaborate to this day. He is a sociologist and a tenure professor with the Department of Human Sciences and Philosophy of the Feira de Santana State University (UEFS).

CAPÍTULO 1

POBREZA NO NORDESTE DO BRASIL E REAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Terra rachada. Árvores poucas e secas. Pessoas envelhecidas pelo sofrimento. É mais ou menos esta a imagem que vem à mente de quem ouve falar da região Nordeste do Brasil.

É no Nordeste que encontra-se o estado da Bahia e neste, o município de Valente, onde estão as sedes da APAEB (Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira) e da COOPERE (Cooperativa Valentense de Crédito Rural), objetos do presente estudo.

A região como um todo é vista como sinônimo de pobreza, já que os nove estados nordestinos têm os piores indicadores sociais do país, com altos índices de mortalidade infantil e analfabetismo, e baixa renda per capita, como demonstram os números produzidos por dois dos principais órgãos de informação do governo federal.¹

CHAPTER 1

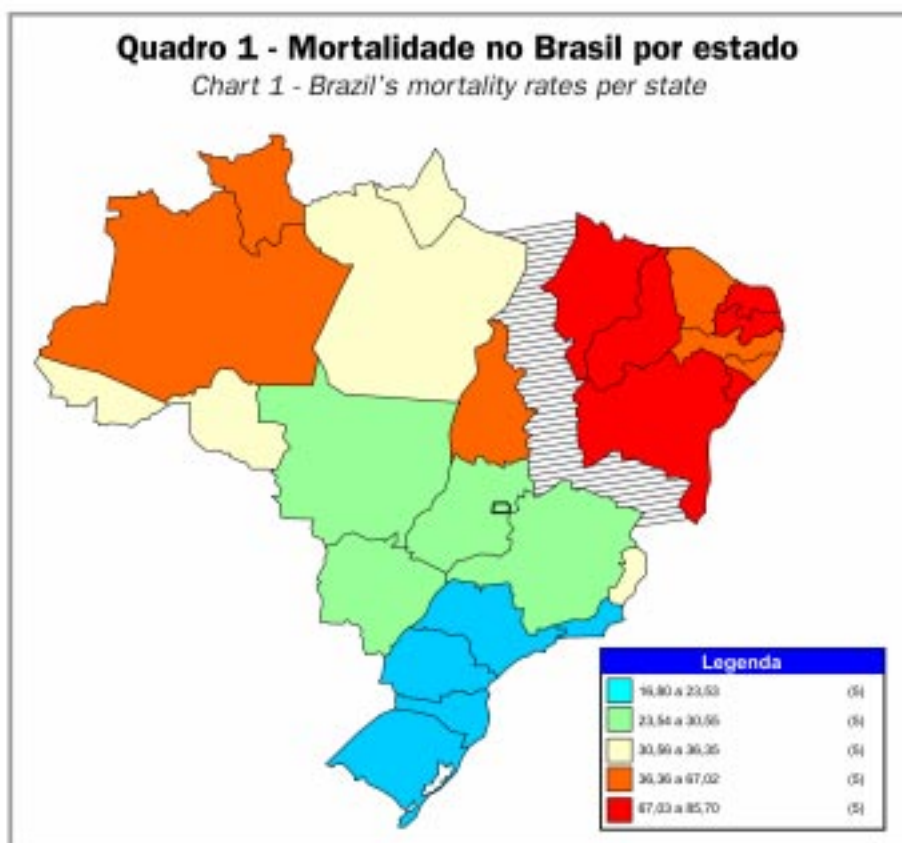
CIVIL SOCIETY REACTION TO POVERTY IN THE NORTHEAST OF BRAZIL

Cracked earth, sparse, dry trees and people aged by suffering. This is more or less the image that comes to mind when one mentions Brazil's Northeastern region.

Valente is located in this region, in the State of Bahia, home-municipality of APAEB (Association of the Small Farmers of the State of Bahia) and COOPERE (Valente Rural Credit Cooperative), the two organizations subjects of this study.

The Northeastern region, as a whole, is viewed as being synonymous with poverty, since all of its nine states report the country's worst social indicators, as proven by the rates relating to infant mortality, literacy or income per capita. This is confirmed in an analysis of the data produced by two of the Federal government's main information agencies.¹

The political map of the Brazilian Federation, divided into 27



Taxa de mortalidade de crianças com menos de 5 anos (ano 2000)
 Mortality rate of infants under five years of age in year 2000

O mapa político da Federação Brasileira mostra que os nove estados da região Nordeste se encontram nas duas faixas com as mais altas taxas de mortalidade infantil.

A educação é outro importante indicador social, já que vários estudos mostram a correlação existente entre o aumento do grau de instrução e a melhoria na renda. Todos os estados nordestinos estão entre os dez com maior número de analfabetos.

Esta perversa realidade pode ser constatada no Quadro 2.

States, shows that the nine states in the Northeastern Region fall under the two brackets with the highest mortality rates.

Education is another important social indicator, as several studies demonstrate the correlation between increased education levels and improved income. The illiteracy rate reveals, therefore, the precariousness of economic conditions where it is elevated. The Northeastern Region holds nine of the ten worst-ranked states with regard to the number of

Quadro 2 - Analfabetismo no Brasil por estados

Chart 2. Illiteracy in Brazil by State



Percentual de analfabetos entre pessoas acima de 25 anos (ano 2000)
Percentage of people aged 25 and over considered illiterate in year 2000

Estado State	Analfabetos / População Total (%) Illiterate / total population (%)	Estado State	Analfabetos / População Total (%) Illiterate / total population (%)
Alagoas	38,248	Rondônia	17,044
Piauí	36,686	Amapá	16,025
Maranhão	35,021	Mato Grosso	15,459
Paraíba	34,778	Goiás	14,964
Ceará	31,405	Minas Gerais	14,789
Rio Grande do Norte	29,831	Espírito Santo	14,237
Acre	29,650	Mato Grosso do Sul	14,046
Sergipe	29,569	Paraná	11,743
Bahia	28,499	São Paulo	7,932
Pernambuco	28,312	Rio Grande do Sul	7,769
Tocantins	23,993	Rio de Janeiro	7,572
Pará	20,636	Santa Catarina	7,446
Amazonas	19,142	Distrito Federal	7,154
Roraima	17,475		

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2000 / Source: Brazil's Human Development Atlas, 2000.



Um terceiro indicador, a renda per capita, revela, também, a má situação do Nordeste do Brasil: sete, dentre seus nove estados, detêm os piores índices de renda no conjunto dos estados brasileiros. É o que evidencia o próximo quadro, no qual a cor vermelha indica os estados com uma renda média per capita na faixa de apenas R\$ 110,37 a R\$ 156,24 (equivalente a US\$ 46,00 e a US\$65,00 respectivamente, pela taxa cambial em maio de 2005). Pernambuco e Rio Grande do Norte (em amarelo) são os dois únicos da região em posição relativa mais favorável.

people over 25 years of age who did not receive a formal education, an age group in which one would normally expect a population with higher education levels.

The third indicator, Income per Capita, reveals the most vulnerable point of the Northeast, where seven out of nine states show the worst income per capita rates of all Brazilian States. This is evident in Chart 3 where the red area shows the seven states with an average range of per capita income of only R\$110.37 to R\$156.24, equal to US\$ 46 and US\$ 65, respectively, at the current rate of exchange

O Nordeste do Brasil tem, em seu conjunto, os índices de pobreza relativa mais acentuados. Mas nessa região, de 1,2 milhões de quilômetros quadrados, encontram-se pelo menos duas realidades contrastantes: de um lado, a extensa faixa litorânea, com imenso potencial turístico em plena fase de desenvolvimento, terras mais adequadas à agricultura e índices pluviométricos mais altos; do outro, a vasta área de 940 mil quilômetros quadrados (75% da área total da região) incluída na chamada região semi-árida, que se caracteriza pelo clima quente e seco, períodos de longas estiagens e índices pluviométricos anuais que variam entre 500 e 800 mm. Essa é a área conhecida como os sertões; e nela, os ciclos prolongados de seca foram historicamente a regra e não a exceção, com episódios de acentuado êxodo rural para a periferia das grandes cidades. A alta concentração da propriedade da terra e a monocultura da cana de açúcar nas áreas onde se encontram os melhores solos e maior pluviometria, também contribuíram e ainda contribuem para a pobreza e o êxodo rural.

Dentro deste contexto, pode parecer estranho encontrar uma organização que tem como lema a seguinte afirmação: "O sertão tem tudo o que se precisa; se faltar, a gente inventa."

Mas é justamente este o lema

(2005, May).

The Brazilian Northeast reveals, therefore, in its entirety, more acute poverty levels. However, this region of 1.2 million square kilometers must be viewed as comprising at least two contrasting realities: at one hand, its extensive coastline with beautiful beaches and a developing tourist potential, with more adequate agricultural land and higher rainfall; and, at the other, its inland areas that encompass a vast area of 940 thousand square kilometers (75% of the region's entire area), included in the so-called semi-arid region that is characterized by its hot dry climate and its long periods of minimal rainfall (annual rainfall rates that vary between 500 and 800 mm). This is the area known as "Sertão" where, historically, the long cycles of drought were the rule rather than the exception, depleting water sources, decimating plantations and livestock and causing its population to migrate to the outskirts of the big cities. The high concentration of land tenure and the sugar cane monoculture in the areas with better soil and better rainfall rates have also contributed and still contribute to poverty and rural migration.

Within this context, it could be surprising to find an organization that has as its motto the saying: "Sertão has everything one needs, if not, we'll invent it"

But this is precisely the motto

da Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (APAEB), uma associação de pequenos produtores rurais situada no município de Valente, a 240 quilômetros de Salvador, capital do Estado da Bahia. As atividades da APAEB deram origem a um processo de mudança social que tem elevado a renda e a qualidade de vida da população do município e de sua região de influência, trazendo novas perspectivas e ânimo para o semi-árido.

Valente tem uma população de 20 mil habitantes e área de 371 quilômetros quadrados com as mesmas características morfológicas de todo o sertão, com pouca chuva e vegetação típica de semi-árido. Mas, diferente da maioria dos municípios nordestinos, aí se encontram indústrias que estão empregando centenas de pessoas e há boa circulação de dinheiro.

A cidade de Valente tem causado admiração a todos que a visitam. A surpresa é ainda maior quando se vê que o dinamismo tem origem no trabalho coletivo dos próprios agricultores, que começaram do zero e construíram uma referência nacional e internacional em desenvolvimento local. Ao introduzirem inovações e olharem de modo diferenciado para as possibilidades existentes no Nordeste, a APAEB e a COOPERE têm dado novo ritmo ao município e à região.

of the APAEB, an association of small farmers, located in the municipality of Valente, 240 kilometers from Salvador, the capital of the State of Bahia. The Association kicked off a process of social change, which has increased the income and quality of life of the municipality's population and range of influence, creating new prospects and excitement in for the semi-arid region.

Valente is a relatively new municipality, created in 1958, with a population of nearly 20 thousand residents and an area of 371 square kilometers, with the same morphological characteristics as the entire sertão region, i.e. little rain and brush ("caatinga") vegetation. But, as opposed to the majority of Northeastern municipalities, Valente has industries that employ hundreds of workers and good cash circulation, with producers raising livestock and planting and harvesting in the brush.

Valente has raised the admiration of all its visitors. Their surprise is even greater when they realize that all these achievements are the result of a collective work of the farmers themselves, who started from zero and built a national and international reference in terms of local development. Through innovations and different ways of looking at the possibilities existing in the Northeast, the APAEB

Em Valente se vive sem depender exclusivamente de emprego na prefeitura, ao contrário do que acontece em quase toda cidade pequena da região. Em torno da APAEB e da COOPERE gravita grande parte da economia de Valente e a influência de ambas se estende por uma área que compreende 19 municípios e cerca de 450 mil pessoas.

Assim como em toda a região Nordeste, predomina nesses municípios a pequena propriedade rural. Dados disponíveis em estudo realizado sobre a produção familiar na área, mostram que do total de 52.766 propriedades rurais, 34.383 (ou seja, 67,5%) têm menos de 10 hectares, enquanto 16.342 (29%) têm entre 10 e 100 hectares. As propriedades maiores, acima de 100 hectares, correspondem a apenas 3,52% do total. O quadro da página seguinte mostra os dados para o município de Valente, que segue este padrão regional.

A base da economia de Valente e dos municípios vizinhos é o sisal (*Agave sisalana* Perrine; Agavaceae), uma cultura tão onipresente que dá nome à região. A extração da fibra de sisal é a principal atividade econômica e o setor que mais ocupa mão de obra. A "região sisaleira" engloba uma área composta por cerca de 30 municípios, com população de pouco mais de 1 milhão de habitantes.

and COOPERE have given a new stride to the municipality and the region.

In Valente, citizens do not depend solely on employment by the municipal government, as is the case in almost every small town, where the public authorities are practically the only employer. There is a clientele for local commerce, which operates at a normal pace, contrary to most small municipalities. A large part of Valente's economy gravitates around the APAEB and COOPERE, and their influence extends over an area that includes 19 municipalities and around 450 thousand inhabitants.

Just as throughout the Northeastern Region, the predominance in all these municipalities is small rural properties. Data available in a study conducted on family production in the area shows that, of the total of 52,766 rural properties, 34,383, that is, 67.5% had less than 10 hectares, while 16,342 (29.0%) had between 10 and 100 hectares. The larger properties of over 100 hectares correspond to only 3.52% of the total. The following table presents the data for the municipality of Valente, which, as is noted, follows the same regional pattern.

The economic basis of Valente and of the neighboring

Quadro 4 - Distribuição da propriedade rural no município de Valente
 Chart 4. Distribution of rural property in the municipality of Valente

Fonte: Classificação dos Municípios SEI /, Seplantec, Salvador, 1999
 Source: Classification of Municipalities SEI/Seplantec, Salvador, 1999

Originário da península de Yucatan, no México, o sisal dá origem a mais da metade da fibra dura produzida no mundo. No Brasil, a sua produção concentra-se no Nordeste, em áreas onde as condições de clima e solo são pouco favoráveis para exploração de outras culturas.

A APAEB foi fundada em 1980, quando o preço da fibra alcançou os seus níveis mais baixos em função da introdução de fios sintéticos, que tomaram conta do mercado. À medida que crescia, a APAEB foi se tornando uma grande consumidora da fibra, a ponto de forçar o preço para cima, tirar milhares de agricultores da miséria, e revigorar a cultura do sisal, que já estava abandonada. Um fator fundamental neste processo foi a inauguração da fábrica de tapetes e carpetes feitos com a fibra, em 1996.

O sucesso da indústria abriu

municipalities is sisal (*Agave sisalane* Perrine; Agavaceae), a plant so omnipresent that it lends its name to the region. The stripping of sisal fiber is the region's main economic activity and the sector that employs the most labor, hence its reference as the Sisal Production Region for the areas comprised of approximately 30 municipalities, with a population of a little more than 1 million residents.

Originated in the Yucatan peninsula, in Mexico, sisal is responsible for the largest world production of hard fiber. The Northeast region of Brazil is the sole one to produce sisal, in those areas where soil and weather conditions have proved unsuitable to agriculture and livestock.

The APAEB was founded in 1980 when the price of sisal was at rock-bottom levels, beaten down by the advent of synthetic fibers,

caminho para a expansão rumo a muitas outras atividades, em busca da melhoria da qualidade de vida da população regional, tarefa que a associação assumiu oficialmente como Missão. No final do ano de 2004, a APAEB estava gerando 904 empregos diretos em suas várias unidades produtivas, com gastos salariais anuais na faixa de R\$ 3,8 milhões. Além disso, a associação tornou-se uma compradora de peso, imprimindo grande dinamismo à economia regional, por meio dos gastos que realiza com a aquisição de bens e serviços.

O vigor da economia de Valente a partir dos anos 90 pode ser visto através dos dados sócio-econômicos levantados pelo IBGE e mostrados a seguir. Ainda que não se possa atribuir à atuação da APAEB e da COOPERE a exclusividade pelos resultados positivos, pode-se inferir que ambas tiveram um impacto importante na melhoria da qualidade de vida, como mostram os indicadores de renda per capita.

O estado da Bahia responde por 95% do total da produção brasileira de sisal, sendo o restante quase todo produzido no estado da Paraíba. Uma comparação entre os municípios sisaleiros destes dois estados permite observar a mudança na renda per capita ocorrida entre 1991 e 2000. Pode-se inferir que a posição relativa mais favorável de Valente e outros municípios

which took over the market. As it grew, the APAEB became a large consumer of the fiber, to the point of forcing the price up and drawing thousands of small farmers out of poverty and revitalizing sisal agriculture, which had already been abandoned. A fundamental fact in the process was the inauguration of a factory to produce sisal rugs and carpets in 1996.

The industry's success paved the way for the expansion towards many other activities, in search of a better quality of living for the population, a task which the association assumed as its mission. At the end of 2004, the APAEB was generating 904 direct jobs at its various production plants, with salaries totaling R\$ 3.8 million. In addition, the association became a big buyer in the regional economy, contributing to a dynamic flow of money and resources in the area.

The vitality of Valente's economy, starting in the 90's, is evident in the socio-economic data surveyed by the IBGE and shown next page. Even if we can't attribute the exclusive responsibility for the positive results obtained to the APAEB and COOPERE, we understand that both had an important effect on the quality of life, as demonstrated by the income per capita indicators.

The State of Bahia accounts for 95% of Brazil's total sisal

produtores da fibra é uma consequência das iniciativas tomadas para fazer frente à crise sisaleira dos anos 70 e 80, e que resultaram na criação da APAEB e da COOPERE. O Quadro 5 mostra que em Valente e nos municípios vizinhos a renda per capital melhorou, em comparação aos 417 municípios da Bahia, enquanto nos três maiores produtores de sisal da Paraíba deu-se o inverso, com queda de suas posições em relação ao conjunto dos 223 municípios do estado.

O trabalho da APAEB e da COOPERE evidencia a mudança que está ocorrendo nesta região que tradicionalmente se constituiu em fonte de fluxos migratórios e mão de obra barata para regiões mais ricas do país. Essa mudança resulta, em grande parte, do esforço de comunidades que se recusaram a concordar com a idéia generalizada de que o semi-árido está condenado a ser uma região pobre e atrasada. Essa mudança também é parte de um processo muito mais amplo e ainda em construção, que este estudo se propõe a revelar.

production, the rest of which is almost all produced in the State of Paraíba. A comparison between the sisal production municipalities of these two states shows the change in income per capita that took place between 1991 and 2000. It is safe to say that the relatively favorable position of Valente and other fiber production municipalities is a direct consequence of the initiatives taken to face the sisal crisis in the 70's and 80's and that led, ultimately, to the establishment of APAEB and COOPERE. As demonstrated in Table 5, in Valente and its neighboring municipalities, the income increased, altering its position among Bahia's 417 municipalities; whereas, in the case of the three largest sisal producers in the State of Paraíba, the opposite occurred, lowering their ranking in the State's 223 municipalities.

The work that has been carried out by APAEB and COOPERE is an evidence of a surprising change that is taking place in the Northeast of Brazil, a region that has, historically, been a source of migration of cheap labor to the richest areas of the country. This change is, mostly, the result of the effort of countless people and their communities who refused to agree with the general idea that the semi-arid region was condemned to be a poor, backwards region. It is part of an even greater process, still under way, which this study aims to reveal.

Quadro 5

Renda per capita em municípios sisaleiros da Bahia e Paraíba

Chart 5: Income per Capita in the sisal production municipalities of Bahia and Paraíba States

	Income in 1991	Ç Position in the State	Income in 2000	Ç Position in the State
â				
í				

Source: Brazil's Human Development Atlas, 2000.



Plantação de sisal
Sisal fiber plantation

CAPÍTULO 2

UMA HISTÓRIA DE LUTA E PERSISTÊNCIA

A vasta área do semi-árido da Bahia onde se cultiva o sisal é uma região onde é pouco provável que qualquer outra cultura consiga sobreviver, debaixo de altas temperaturas durante todo o ano, e uma média de apenas 500 milímetros anuais de chuva. Do sisal se faz corda cujos fios entrelaçados demonstram com perfeição a verdade contida no provérbio popular brasileiro “a união faz a força”.

Mas força era o que os trabalhadores rurais da região menos tinham durante a década de 70. Com a disseminação do uso de fibras sintéticas, o preço internacional do sisal havia caído a níveis tão baixos que o produtor já nem se dava ao trabalho de colher a sua plantação, deixando-a para a alimentação dos animais. Não havia qualquer outra possibilidade de trabalho; o governo não mostrava interesse pelo problema dos pequenos produtores rurais; e o ciclo migratório

CHAPTER 2

A STORY OF STRUGGLE AND PERSISTENCE

Sisal is a natural fiber cultivated on the vast tracts of semi-arid land in the state of Bahia. It is highly probable that no other type of vegetation could withstand this region's conditions with its scalding temperatures and as little as 500 millimeters of rain throughout the year. Among other things, this resilient plant is used to make rope and the interwoven threads are, usually, a symbol of strength and unity.

But it was strength that rural workers in the region were lacking during the 70's. With the dissemination of the synthetic fiber, the price of sisal in the international market had fallen to a level that farmers no longer felt it worth the effort to harvest the crops, being more cost effective to use them to feed the animals. With no job alternatives and no governmental initiatives favoring the small rural production, the migratory cycle

se fazia sentir mais uma vez, com muita gente indo para as grandes cidades em busca de emprego. A crise foi tão grande que a cultura do sisal praticamente só se manteve na Bahia (onde a área cultivada era maior e mais gente dependia dessa lavoura como única fonte de renda), tendo praticamente desaparecido dos outros estados da região Nordeste do Brasil.

Portanto, para o pequeno produtor, força não havia e a união só podia ser exercitada às escondidas. No Brasil do início da década de 70, a ditadura militar vivia o seu auge. Mesmo no distante e esquecido sertão, qualquer reunião era vista com desconfiança e tratada como conspiração. A imprensa estava sob censura, as pessoas tinham medo de falar, e a polícia reprimia os movimentos populares, intimidando e dificultando a participação dos trabalhadores em reuniões e assembléias.

Para se reunir e debater a situação social, os agricultores usavam a desculpa de que discutiam a Bíblia, participando de grupos religiosos que contestavam a situação de pobreza do povo.

Havia, apesar de tudo, movimentos de resistência à ditadura, com grupos que agiam de formas diferentes. Alguns deles, como o Movimento de Organização Comunitária (MOC), buscavam interferir na vida econômica das comunida-

made itself present once again with many people going to the big cities in search of work. The crisis was such that, of the five Northeastern sisal-producing states, Bahia was the only one to continue production; it had the largest cultivated area in the region and many more people depended on its cultivation as their only source of income.

Unity, on the other hand, could only be sought in secrecy. In Brazil, a military regime was in place during the early 70's, and even in a distant and forgotten region of the Northeastern drylands, gatherings were not trustworthy and treated as a conspiracy. The press was under censorship, people were afraid to express opinions and police very often suppressed popular social movements, intimidating and making it difficult for rural farmers to take part in meetings or gatherings of any kind.

"Bible reading" was used by small farmers as a pretext to get together and debate their common interests.

There were, throughout Brazil, many movements of resistance against the dictatorship, made of groups with different ideas and ways to act. One of them, the Communitarian Organization Movement (MOC) was active in the semi-arid regions of the Northeast. It was their aim to actively interfere in the economic life of the

des, visando promovê-las socialmente. Além das reuniões com pequenos produtores rurais dos 12 municípios em que atuava até então, esta entidade fomentava a implantação de pequenos projetos econômicos, tais como postos comunitários para venda de mercadorias, e fundos rotativos, para o financiamento do plantio e armazenamento da produção local.

Nas reuniões com os produtores, um problema comum a todos dominava as discussões: o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), que também incidia sobre a pequena produção familiar. As sobras da lavoura – isto é, aquilo que não era consumido pelas famílias - eram levadas para serem vendidas nas feiras livres. Sobre esta produção, incidia o imposto. A fiscalização se estendia, entretanto, às estradas de acesso. Se o produtor não vendesse toda a sua mercadoria, ao retornar na semana seguinte, pagava imposto novamente sobre os mesmos produtos, quando se deparava com os fiscais. Muitas vezes, era preferível deixar a mercadoria ser apreendida porque já não valia a pena vender.

Depois de muitos debates, os agricultores decidiram fazer um movimento de contestação ao imposto. Em outubro de 1979, 400 deles, organizados em uma precária caravana que envolvia os mais diversos meios de transporte, saíram dos municípios do semi-árido em

communities in order to achieve better social standards. In addition to meetings held with farmers from the 12 municipalities active in the movement, the organization promoted the implementation of small economic projects, like community centers for the sale of merchandise and small loans for planting and storage of local production.

During the meetings with these groups of small farmers, a problem they were all too familiar with dominated the discussions: the ICM (Tax on the Circulation of Goods), a governmental tax collected even on meager local family production. It was normal habit that whatever was not consumed by the families was taken to the local markets to be sold, but it was on those products that the tax was placed. The eagerness of the inspectors to collect such taxes and abuses that very often occurred stirred the rage of the small farmers, who, in many occasions, would simply hand over their goods to inspectors, since they were no longer even worth selling. After many debates, a group of around 400 farmers decided, in October 1979, to form a precarious caravan and head to the capital city of Salvador in an anti-tax protest movement. Although, ultimately, their demands were not met, this collective commute to Salvador produced an important outcome:

direção à sede do governo estadual em Salvador, para exigir o fim do imposto. Apesar de frustrada em sua reivindicação, aquela marcha a Salvador se revestiu de grande importância, pois os pequenos produtores rurais entenderam que tinham capacidade de organização e de mobilização.

Os debates se intensificaram e, então, surgiu a idéia de criação de uma cooperativa. Este tipo de organização era percebido pelos pequenos produtores como o que melhor representava suas necessidades. Mas novas dificuldades surgiram; desta vez, em relação ao próprio processo de constituição da cooperativa. Os regulamentos em vigor à época faziam com que as cooperativas fossem muito vulneráveis à interferência governamental e mesmo de partidos políticos. Assim, por exemplo (e por incrível que possa parecer), os nomes dos dirigentes indicados pelos membros da cooperativa tinham que ser aprovados pelo governador do estado. Além disto, a legislação em vigor não permitia que houvesse uma discriminação sócio-econômica, ou seja, não se poderia excluir grandes agricultores com base no tamanho de sua propriedade e fundar uma cooperativa composta apenas por pequenos proprietários. Isto, na prática, abriria as portas para que as decisões fossem tomadas apenas pelos grandes produtores. A conclusão, então, foi de que fundar

the small farmers realized that they had acquired organizational and mobilizing capacities.

The debates on how to strengthen the movement intensified and the idea to create a cooperative was raised as a kind of organization they perceived as corresponding best to the ideals of the small rural producers. But the political context of the time was such that cooperatives were vulnerable to interferences both by governments and political parties. It was, therefore, necessary to follow rules such as the one requiring, for instance, the governor approval of the names for the leading board selected by the members of the cooperative. In addition to this, the legislation did not allow the establishment of cooperatives composed only of small farmers and there was the fear that the control of the cooperative would eventually be taken over by the larger, more powerful farmers of the region. They came to the conclusion that starting a cooperative would be like "keeping the fox in the coop", as some liked to say.

The one alternative that seemed most adequate was to create an Association of small farmers to help them commercialize their crops and acquire consumer goods and farm equipment. The legal structure of an association allowed the organization to combine

uma cooperativa seria algo como “juntar pinto e gavião no mesmo poleiro”, como diziam alguns.

A alternativa que se apresentou como a mais adequada foi criar uma Associação com os pequenos produtores, com o propósito de apoiá-los na comercialização de suas safras e na aquisição de bens de consumo e pequenos equipamentos agrícolas, além de uni-los em torno de objetivos sociais mais amplos. A natureza jurídica de uma associação permitiria unir a atuação econômica à ação política e educativa. Surgiu, assim, a Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAEB), em 2 de julho de 1980, reunindo comunidades camponesas de cinco municípios: Serrinha, Araci, Feira de Santana, Ichu e Valente.

Postos de Venda, municipalização e afirmação da APAEB-Valente

Serrinha era o principal município da microrregião e geograficamente equidistante dos demais, tendo sido escolhido para ser a sede da APAEB. Filiais foram abertas nas outras quatro cidades. Por meio da nova entidade, os agricultores deveriam desenvolver projetos econômicos, negociando as mercadorias produzidas em suas respectivas áreas. As decisões, ainda que dissessem respeito a uma única fi-

its goals to be economically viable and promote political activism and education. As a result, the Association of Small Farmers of the State of Bahia (APAEB) was formed on June 2nd, 1980, uniting the farming communities of five municipalities: Serrinha, Araci, Feira de Santana, Ichu and Valente.

The retail sale outlets, municipal decentralization and the affirmation of APAEB-Valente

Serrinha was the chief municipality of the region, geographically equidistant from the surrounding communities, and was therefore selected to be the location for APAEB's headquarters. Other branches were opened in four cities. With the backing of the Association, farmers were able to set their proposed economic projects into motion, and negotiate production goods in their respective areas. The decisions were made by a central administrative body even if the case was related to one of the specific branches. The economic results were equally divided among all the branches without any incentive or specific advantage to the one that performed better.

Retail Sale Outlets were set up in each city where the associated farmers could display and sell their products. The farmers discovered

lial, eram tomadas por uma direção central. O resultado conjunto das filiais era distribuído entre elas, sem qualquer incentivo ao desempenho das filiais individualmente.

Em cada cidade foi criado um Posto de Vendas, para onde convergiria a produção do pequeno agricultor associado. Os produtores haviam compreendido que era possível melhorar o preço caso se unissem para vender em bloco. Nos Postos de Venda, os agricultores também contariam com a facilidade de comprar produtos industrializados, a preços pelo menos 10% mais baixos do que no comércio tradicional. Segundo determinava o regimento interno da associação, os lucros gerados nos Postos de Venda deveriam ser repartidos, no final do ano, entre os associados.

Com uma estrutura participativa, mas sem a experiência e o conhecimento requeridos para administrar a associação, os pequenos produtores escolheram um gerente para acompanhar o trabalho dos grupos em cada município e coordenar as ações. Este, porém, não tinha total autonomia. Os primeiros anos de existência da APAEB foram marcados por uma tensão entre lideranças com visões diferentes sobre como lidar com as questões administrativas. Para muitas delas, o gerenciamento deveria ser uma atribuição dos próprios agricultores que haviam criado a associação.

that they could get better prices if they united and sold their products in groups. In these Retail Sale Outlets they were able to purchase industrialized goods sold for at least 10% less than the traditional market. As stipulated by the association's internal processes, profits accumulated at the Retail Sale Outlets were to be divided among the other associates at the end of the year.

Despite its participatory structure, the small farmers lacked the administrative and financial experience necessary to run the Association efficiently. The early years were marked by tensions between APAEB's founders stemming from differences of opinion on administrative questions. Many felt that the administrative responsibility should fall to the farmers who initially founded the Association, while others advocated the need of a manager that could monitor the groups in each municipality and coordinate and oversee their activities.

The lack of administrative experience and the requirement that decisions were to be taken in a general assembly or by long lasting consultations led to a very slow decision making process. Products would rot in storage while waiting for a decision to be made on the sale price, for example. On other occasions, sales opportunities were missed because a purchaser had

A inexistência de experiência administrativa e a exigência de que todas as decisões fossem tomadas em assembleias gerais, ou através de consultas que demandavam tempo excessivo, provocavam lentidão no processo decisório. Não poucas vezes, produtos armazenados estragavam à espera de uma decisão, por exemplo, sobre o preço. Outras vezes, perdia-se a oportunidade de venda, porque o comprador não podia esperar. Providências simples do dia a dia, que exigiam agilidade, eram adiadas. Se um funcionário deixasse de cumprir com sua obrigação, uma eventual punição era decisão de diretoria e não de gerência.

Com esse tipo de abordagem gerencial, os prejuízos começaram a se acumular, tornando inevitáveis o fechamento de alguns Postos de Venda e a desativação de várias atividades. Então surgiram propostas de descentralização administrativa. Mas a resistência era grande, e apesar de terem sido criadas diretorias municipais em 1988, as decisões permaneceram centralizadas na sede, em Serrinha.

“Havia diferentes necessidades e interesses locais. Em Serrinha havia uma pequena produção de sisal. Mas outros municípios como Araci, Ichu e Feira de Santana, não produziam sisal, buscavam outras culturas, tinham outros interesses, e por isso começa-

been kept waiting too long. Simple day-to-day measures, that require some flexibility, were delayed. If an employee failed to meet an obligation, any eventual reprimand would be decided by the administration and not the local management.

With this kind of management set in place, it is not surprising that losses started to accumulate and resulted in the closing of several Retail Sale Outlets and the ceasing of many activities, and discussions began on the need to promote a more decentralized administration. But there were many resistances and, despite the establishment of municipal boards in 1988, decisions remained centralized at the headquarters in Serrinha.

“There were differing local needs and interests. There was a small market for sisal production in Serrinha, for example, but in other municipalities like Araci, Ichu, and Feira de Santana, sisal was not a production crop, so they offered other produce with different economic needs. This is just an example of what caused difficulties in the political management of the administration”, remembers Misael Lopes da Cunha, one of the founding members of the organization and president of APAEB in Valente.

In 1991, however, the association underwent a

ram a criar dificuldades para as ações da diretoria”, lembra Misael Lopes da Cunha, uma das lideranças fundadoras da organização e presidente da APAEB em Valente.

Finalmente, em 1991 deu-se o desmembramento, com a transformação de cada APAEB em pessoa jurídica autônoma, passando a unidade de Valente a se chamar Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente e mantendo a sigla original (APAEB), já bastante conhecida em toda a região e pelos próprios clientes.

As lideranças de Valente já haviam compreendido a necessidade de maior agilidade nos processos decisórios e por conta disso a APAEB local já se destacava frente às demais. Outro fator, porém, foi fundamental para o sucesso da APAEB de Valente. Cada município possuía perspectivas de desenvolvimento diferentes. De um lado, associações que deram prioridade à agricultura familiar tradicional de subsistência - feijão, milho e mandioca. De outro, Valente, onde o principal produto dos agricultores familiares era o sisal, produto exclusivo de áreas secas, sem concorrentes nas demais regiões agrícolas. Além disso, as vendas eram feitas principalmente para exterior, com o pagamento em moeda forte. Quando ocorreu o desmembramento das APAEBs, a unidade de Valente já exportava sisal.

transformation and split into individual legal entities, with the branch in Valente becoming the Association of Small Farmers of the Municipality of Valente and keeping the original acronym, APAEB, already well known in the region and among clients.

Local leadership in Valente better understood the need for quickness in the decision-making processes. Another factor was, nevertheless, fundamental to the success of APAEB in Valente. The focus on the municipality, rather than on the region, brought to the surface different developmental perspectives. At one hand, the associations that gave priority to the traditional family agriculture based on the production of beans, corn, and manioc. In the other, Valente, where the main family farm crop was sisal, a product that offered greater market power due to less competition with agricultural regions with higher land productivity. Besides that, sisal was mainly sold abroad, which led to the possibility of receiving payment in stronger, foreign currencies. In fact, when the municipalization of APAEB took place, the Valente branch was already exporting sisal.

The APAEB in Valente sought the specialization and the control of the production chain in the sisal sector. Collecting greater quantities allowed APAEB to negotiate more competitive market prices for

A APAEB em Valente priorizou esta especialização e logo buscou dominar toda a cadeia de produção do sisal. Com maiores quantidades vendidas de forma centralizada foi possível pagar melhor ao pequeno produtor associado, como atestou um dos entrevistados:

“Eu já produzia sisal havia muitos anos, bem antes da APAEB. Quando a APAEB começou, eu passei a vender sisal pra ela. Todo mundo vendia num preço muito barato, e depois da APAEB valorizou o produto. O sisal chegou a ser vendido por R\$ 0,30 por quilo. Hoje [2005], a APAEB paga R\$ 1,28. Compensa vender para a APAEB.”

Batedeira, diversificação econômica e necessidade de capital

Nos primeiros anos a APAEB vendia a fibra bruta de seus associados para batedeiras locais, unidades rudimentares de industrialização, onde o sisal é esticado, amaciado e prensado em fardos para ser revendido à indústria de beneficiamento desta matéria-prima, que a transforma em cordas e outros produtos. Percebeu-se posteriormente que melhores resultados poderiam ser obtidos se a Associação tivesse a sua própria ba-

resale, and, therefore, paying better prices to the associate farmers, as stated by one of them:

“I was already growing sisal years before APAEB came along. But when it began its operations, I started selling my crops to the association. Everyone sold at very low prices and APAEB was able to increase the market price for better profits. Sisal used to cost 30 cents a kilo. Today [2005] APAEB pays R\$1.28 on the kilo. It makes good business sense to sell to APAEB.”

The thresher, economic diversification, and capital needs

Initially, APAEB sold its associates' raw sisal fibers to the thresher, a rudimentary industrial unit in which the sisal was stretched, softened, and pressed into bales to be resold to large industries that use it as input for the production of ropes and other products. Farmers would, nevertheless, see better results if APAEB could count on its own thresher. With international support from donations by the Dutch institution Cebemo (nowadays, CORDAID), the thresher was built counting also with the voluntary

tedeira. A Cebemo (uma instituição da cooperação internacional holandesa, atualmente denominada Cordaid), doou os recursos financeiros para a compra dos equipamentos; e a construção foi feita em regime de mutirão, numa demonstração da capacidade de mobilização e união de esforços da comunidade local. Com a bateadeira em operação foi possível comprar mais sisal e, também, elevar um pouco o preço pago ao produtor. Foi mais um passo no processo de transferir para o homem do campo a renda que antes estava nas mãos de quem comercializava.

Nesse período, a necessidade de diversificação da produção já tinha sido percebida. A APAEB começou a se preocupar com o desenvolvimento da caprinocultura, outra atividade com potencial econômico na região. Com recursos de US\$ 100 mil doados pela organização alemã Misereor, foi constituído um Fundo Rotativo, que passou a conceder empréstimos aos produtores. Estes empréstimos eram pagos através de um mecanismo criativo, que os tornavam muito vantajosos frente ao sistema financeiro tradicional, como explica um dirigente:

“O grande receio do produtor de pegar algum empréstimo é ter que pagar, mesmo que a produção não seja bem sucedida. Se ele não teve renda suficiente, como pagar?

work of the associates in a clear demonstration of the capacity of APAEB to mobilize and put efforts together. With the thresher in full operation, it was possible to purchase larger quantities of sisal and get better prices for the farmers, one step further in the process of transferring to the producers of the fiber the revenue previously appropriated by those who traded it.

Even with the prices of sisal improving, association members realized the inherent risks in depending on a single production activity. APAEB began looking into the development of goat farming, an activity with good economic potential in the region. The German organization, Misereor, donated US\$ 100 thousand for the establishment of a Revolving Fund to provide loans to small farmers. A creative loan payment mechanism was used which was very advantageous as compared to the commercial financial system, as explained by one of the directors of COOPERE:

“The greatest worry a farmer has is how to make loan payments even if their production does not cover the costs. If he can't earn enough money, how is he going to pay? One solution was creating product-equivalency. For example, the farmer takes out a R\$ 1,500 loan which

Para resolver isso foi criada a equivalência-produto. Por exemplo, o produtor pegava 1.500 reais, que correspondiam a determinada quantidade de quilos de carne caprina ou ovina. Mesmo que não soubesse fazer contas ou não entendesse como funciona a cobrança de juros, ele sabe que tem 10 cabritos ou 10 ovelhas para dar 100 quilos de carne em determinado tempo e pagar o empréstimo. Muitos aderiram porque viram que ali não teriam surpresas.”

No que diz respeito ao sisal, o aumento da consciência ecológica na Europa fez crescer a demanda por fibras naturais, que se desintegram rapidamente quando descartadas no ambiente. A crescente demanda do mercado internacional implicava não só em um aumento da produção, mas também em maiores investimentos em construção, equipamentos e mais capital de giro para a compra de fibra. Vivia-se, entretanto, um período de altas taxas de inflação no Brasil e o custo do dinheiro era muito alto. Era frequente a necessidade de recorrer a créditos bancários, e entrou em gestação uma “solução caseira”.

Os juros que a APAEB pagava aos bancos, eram muito maiores do que os que estas instituições adotavam na remuneração da caderneta de poupança - a aplicação finan-

corresponds to a certain number of kilos of goat or cow meat. Even if the farmer is incapable of doing the accounting or doesn't understand how interests works, he knows that he's got to get 10 goats or 10 sheep to make up the 100 kilos of meat needed to pay off the loan by a particular time. Many farmers supported the program because they realized there was really nothing that would surprise them.”

Increasing environmental awareness in Europe is leading to increased demand of natural products like sisal. The growing demands from the international market implied an increase not only in sisal production, but also in investments in construction, equipment, and rotating capital for the purchase of greater volume of fiber. But at the time, the market was hit by a wave of inflation that pushed prices to very high levels. The need for bank loans increased and that led APAEB to come up with a “homemade remedy”. The interest rates APAEB paid the banks were much higher than the rates the banks were paying investors for their savings accounts, the most popular modality of the time.

Despite the fact that the savings account modality has been conceived for small farmers, it was, indeed, very difficult or even

ceira mais popular no país à época. A poupança era considerada popular, mas não tanto, pois era difícil ou mesmo impossível para o pequeno agricultor encontrar uma instituição financeira que aceitasse abrir uma conta com os pequenos valores de que dispunha. A APAEB, então, lançou a proposta de receber as pequenas economias de seus associados e comunidade em geral, pagando a eles os mesmos juros da caderneta de poupança. Esta proposta permitia que o produtor protegesse seu pouco dinheiro dos altos índices de inflação e que a APAEB juntasse os recursos para compor seu capital de giro, diminuindo a necessidade de recorrer aos caros empréstimos dos bancos comerciais.

A iniciativa acabou tendo um importante aspecto educativo, disseminando a prática de poupar e forjando as primeiras idéias do cooperativismo de crédito na região. Os pequenos agricultores entenderam que o pouco de cada um podia produzir um bem para si mesmos e para toda a comunidade. Ao novo negócio, deu-se o nome de Poupança APAEB, para a qual se abriu uma única conta bancária que recebia todos os depósitos. O rendimento era calculado e dividido entre cada investidor, um método que requeria alto grau de confiança na organização. A novidade respondia a uma concreta necessidade do pequeno agricultor que não tinha qual-

impossible for them to find financial institutions willing to open an account with the small amounts of money they had available. APAEB made, therefore, a proposition to accept what savings their farmer members and community could spare and pay them the same rates they would receive from commercial institutions in the savings account modality. In doing so, APAEB was able to accumulate some working capital, lowering its dependence on expensive loans from commercial banks. The producers, in the other hand, were able to protect their scarce savings from the rocketing inflation rates.

This financial initiative became, ultimately, an important educational lesson by promoting the importance of personal savings and fostering the first ideas of a cooperative of credit in the region. The small farmers understood that individual contributions would benefit the group as a whole. This new financial structure earned the name APAEB Savings, for which a single bank account was opened to receive deposits from all the members. The return was calculated and divided among the investors, a method that required a significant degree of trust in the organization by the small farmers who had no means of protecting their money from inflation, which reached, in 1990, when the APAEB Savings was created, 80% in a single month.

quer meio de proteger o dinheiro contra uma inflação, que, em 1990, ano da criação da Poupança APAEB, chegou a 80% ao mês.

Em três anos, os depósitos alcançaram o equivalente a US\$ 133.900, provenientes de 2.260 pequenos poupadores, ou seja, uma média inferior a US\$ 60 por associado. Além de gerar capital para a APAEB, esta iniciativa serviu para aumentar a credibilidade da associação e o envolvimento da comunidade, como comenta um diretor:

“Foi muito interessante porque as pessoas começaram a acreditar mais na APAEB e queriam vir para cá. Toda semana estavam aqui, queriam saber quanto tinha do dinheiro de cada um e como estavam os trabalhos. Começaram até a participar mais de todo o processo e querendo ver, querendo saber, querendo entender. Então, isso fez aumentar tanto a confiança quanto a participação.”

Da Poupança APAEB ao surgimento da COOPERE

Mas, em pouco tempo, começaram a surgir problemas relacionados com as normas que regulam o sistema financeiro brasileiro, que impedem as associações civis sem fins lucrativos de atuarem

In three years a total of US\$ 133,900 was deposited in the APAEB Savings by 2,260 small investors, an average of less than US\$ 60 per account. Besides generating capital for APAEB, this initiative also increased the association's credibility and led to the involvement of the community at large, as commented one of the directors:

“It was an interesting phenomenon to see because people began to believe in APAEB and they were here every week - they wanted to know how much of their money we had, what was happening with it. They began to participate in the whole credit process; they wanted to see, to know and to understand. So, this really boosted their confidence and their eagerness to participate. ”

From APAEB Savings to the creation of COOPERE

It was not long before some problems began as a consequence of Brazilian legislation which restricts the capacity of an organization registered as a not-for-profit association to act as a financial agency. Hence, the growth in investments created a backlash of questioning, doubt, and

como agente financeiro. Por isso, o crescimento das aplicações gerou questionamentos, dúvidas e especulações, impondo a necessidade de buscar uma forma de legalizar a situação. Funcionários de bancos e comerciantes locais também começaram a questionar o negócio, procurando colocar no público preocupação quanto à capacidade da APAEB em gerir os recursos e um suposto risco de perda do investimento.

A Poupança APAEB trazia, em sua essência, a idéia do cooperativismo de crédito, embora isto não fosse ainda claramente entendido. Após visitas de intercâmbio dentro e fora do país, participação em seminários e estudos sobre o funcionamento de cooperativas de crédito, as lideranças da APAEB decidiram pela criação de uma cooperativa, que denominaram COOPERE. Para isto, contaram, novamente, com a cooperação internacional, desta vez sob a forma de colaboração financeira da instituição cooperativista italiana Il Canali. A doação foi utilizada para a aquisição de equipamentos e do mobiliário destinados ao funcionamento da nova organização, que operou durante 10 anos (de 1993 a 2003) dentro das dependências da APAEB.

A cooperativa cresceu rapidamente. Entre 1994 e 2004, passou de 20 para 8.382 sócios, enquan-

speculation, making it necessary for the Association to look for a way to "legalize the situation". Intrigue was rampant and even employees from public banks seemed to intimidate the farmer-investors, emphasizing the risks of losing their small savings due to the questionable capacity of APAEB' to manage financial resources.

APAEB Savings, in essence, introduced the idea of credit cooperativism, though this was not clearly understood at the time. After interchange visits in Brazil and to foreign countries, participation in seminars, and studies on how credit cooperatives work, the APAEB leadership decided to create a credit cooperative that they named COOPERE. To accomplish this goal, they counted, once again, with international cooperation, securing, this time, financial support from Il Canali, an Italian cooperative institution, whose funding was used to furnish and equip the new organization. It was installed in the same administrative buildings of APAEB where it operated from 1993 to 2003.

The new cooperative grew rapidly. Membership rose from 20 participants in 1994, to 8,382 in 2004 while the starting capital of US\$ 4 thousand reached the amount of US\$ 3 million in the same period.

COOPERE's credibility with the

to os depósitos se elevaram do equivalente a 4 mil dólares para cerca de 3 milhões de dólares.

A credibilidade inicial da COOPERERE junto à comunidade era um patrimônio herdado da APAEB e que foi muito importante em sua origem. Na verdade, a sua própria base financeira foi inicialmente constituída pelos recursos captados pela poupança APAEB e pelo Fundo Rotativo, que foram depositados na cooperativa. A comunidade recebeu bem a nova instituição, cujo propósito era oferecer ao pequeno produtor serviços até então inacessíveis nos bancos comerciais, como explica um dos fundadores da Coopere:

“Nós não tínhamos nenhum acesso aos bancos. Eles alegavam que elaborar projetos para pequenos produtores dava prejuízo. Exigiam quantias elevadas para podermos movimentar contas correntes. Isso era totalmente incompatível com a realidade dos agricultores da região. Não tínhamos crédito e éramos excluídos de todo serviço financeiro”.

A partir da criação da cooperativa, uma nova perspectiva se abriu para o desenvolvimento de Valente e sua região de influência. Até então, havia um processo conduzido pela APAEB, que precisava se fortalecer para poder pagar melhor preço pelo sisal. Faltavam, con-

community is testimony to the legacy left by APAEB which was instrumental to its creation. Its financial base was initially made by the resources raised in the APAEB Savings and in its Revolving Fund, which were deposited in APAEB's account in the cooperative.

The community responded very well to the new institution which finally offered small farmers access to credit services they were not able to obtain from commercial banks as one of the founders of COOPERERE explains:

“We had no access to banks. They told us that elaborating projects for small farmers would only assure losses. They charged us extremely high rates on loans. Basically it was not an option for small local farmers here in the region. We couldn't get any credit, and we were excluded from all other financial services.”

With the cooperative becoming operational, a new perspective was opened for the development of Valente and the surrounding areas. Until then, there was a process which was being conducted by APAEB that needed to strengthen its capacities in order to offer better prices on sisal. But there was no instrument for the small farmer to make economical investments in his property and, therefore, bolster his income. Official credit programs

tudo, instrumentos que permitissem ao produtor fazer investimentos econômicos em sua propriedade, com o fim de aumentar a renda. Os programas oficiais de crédito eram poucos e quase sempre eram destinados aos grandes produtores, que possuíam melhor acesso à informação e poder político. Contrariando esta tendência, a cooperativa de crédito permitiria repetir e ampliar a lógica que havia sido empregada pela APAEB no comércio de sisal, ou seja, juntar o pouco de cada um em benefício de todos.

Tal como acontecia na APAEB, os recursos locais nunca foram suficientes para manter a COOPERE; e muito cedo seus dirigentes entenderam a necessidade de buscar recursos fora, como recorda um deles:

“A cooperativa de crédito foi uma ferramenta para acessar recursos oficiais para investir em desenvolvimento rural. Fizemos uma operação de repasse do Banco do Nordeste (BNB) em 1995, dois anos depois da nossa criação. A operação foi de pouco mais de R\$ 1 milhão, distribuído entre 160 famílias. O dinheiro veio do Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Nordeste (FNE), recurso anteriormente negado à APAEB por seus impedimentos legais, dada a natureza de associação”.

were limited and were always influenced by large producers that had access to more and better information and political power to secure funding. Contrary to this trend, the credit cooperative followed the same logic used by APAEB in the commercialization of sisal – gather the little contributions from each individual to benefit the sector as a whole.

But just as local funding was not sufficient in APAEB’s case, COOPERE understood very quickly that it needed to secure outside funding, recalls one of the co-op directors:

“The credit cooperative was a tool to obtain official funding for investment in rural development. We established an onlending operation with Banco do Nordeste (Northeastern Bank) in 1995, two years after we began operations. It was for a little more than R\$ 1 million, distributed among 160 families. The money came from the Northeastern Development Fund (FNE), which had been previously denied to APAEB due to legal restrictions on the Association.”

From agriculture to agroindustry

With production growing from

Da agricultura para a agroindústria

Com o aumento da produção da batedeira e melhor conhecimento do mercado, os dirigentes da APAEB começaram a perceber que para crescer e aumentar a renda dos agricultores era preciso ampliar as atividades de beneficiamento do sisal. Isto significava entrar no processo de industrialização.

A consolidação da APAEB como experiência de desenvolvimento sustentável já havia adquirido uma projeção internacional, através, por exemplo, da participação em encontros internacionais, tais como o que é promovido anualmente pela Organização das Nações Unidas para a Agricultura (FAO), para tratar especificamente do mercado de fibras. Paralelamente, a APAEB ampliava seus contatos com instituições de auxílio a países em desenvolvimento. E foi através de uma destas instituições – a belga DISOP - que conseguiu apoio para pagar um estudo de mercado, feito por um especialista do setor têxtil.

Com este estudo a APAEB obteve indicações sobre o melhor caminho para industrialização do sisal. A análise havia mostrado que a maior parte das indústrias de processamento do sisal fabricava fios, e que existia espaço no mercado para a produção de tapetes. Os argumentos centrais do estudo

thresher output and with a better knowledge of the market, APAEB leaders began noticing that in order to grow and generate yields on a larger scale, they would have to increase their sisal operational activities and this meant industrialization.

APAEB's consolidation as an experiment in sustainable development had acquired international notoriety as is proved by its participation in international forums such as the one organized every year by the United Nations Organization for Agriculture (FAO) to specifically deal with the issue of fiber markets. Similarly, it continued to establish contacts with institutions that offered support to developing nations. Thanks to one of them, the Belgium DISOP (Organization for International Cooperation on Development Projects), APAEB got support to pay for feasibility studies by a specialist in the textile market.

The study enabled APAEB to get valuable information on how to proceed with the industrialization of sisal. It showed that the majority of sisal processing industries produced thread and, therefore, there was a market space for the production of rugs. It was easier to produce thread but it had, nevertheless, a lower market value. The production of rugs, on the other hand, was more complex, but the value added was much higher. While the thread market was almost

contrapunham algumas situações de fácil compreensão: se, por um lado, a produção de fios era mais simples, o produto tinha menor valor no mercado; e se a fabricação de tapetes era mais complexa, em compensação, incorporava valor agregado muito maior. Por outro lado, também mostrava que se o mercado de fios estava quase saturado e havia capacidade ociosa nas indústrias, o mercado de tapetes de fibras naturais encontrava-se ainda em grande parte inexplorado. Então, apesar de não conhecerem qualquer tipo de processo industrial, pois não havia fábricas na região, os dirigentes da Associação decidiram caminhar na direção da implantação de uma fábrica de tapetes e carpetes.

Para isso eram necessários investimentos de US\$ 2,5 milhões e a associação só podia assumir 5% deste custo. Recursos de terceiros internacionais e nacionais possibilitaram que o empreendimento fosse realizado. Vinte por cento foram doados pela mesma DISOP e pela Inter-American Foundation, dos EUA, e 75% vieram por empréstimo do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), a serem pagos num período de 10 anos. A fábrica começou a produzir em 1996. Desde então, diversos indicadores da APAEB se tornaram muito mais expressivos, principalmente os relativos à oferta de emprego - que passaram de 145 em 1995, para

saturated by large industrial producers, the market for natural fiber rugs remained, for the most part, still untapped. Hence, despite the lack of knowledge about industrial processes, as there were no industries in the region, the leaders of APAEB decided to follow the industrial path with the establishment of a carpet and rug plant.

Startup costs amounted US\$ 2.5 million, but the Association could only cover 5% of these. Foreign and national funding was provided, however, making it possible for the project to come to fruition. 20% was invested by the Inter-American Foundation and DISOP; 75% was secured in loans from the "Banco do Nordeste", to be paid over a period of 10 years. The factory began production in 1996. Since then, several APAEB indicators have shown marked improvement, primarily in job openings which increased from 145 positions in 1995 to 904 in 2004, and benefits to producers due to an increase in the price of sisal fiber which continued to rise and recover some of the value it lost in the 70's and 80's. Between 1995 and 1999, the average price of sisal fiber rose from R\$ 160 to R\$ 460 a ton, an increase of 188% while the accumulated inflation rate in the period was of 53%, indicating a net gain for the farmers. The actual (2005) average price of sisal fiber is R\$ 1 thousand per ton.

904 em 2004 - e ao número de produtores beneficiados com o aumento do preço da fibra, que continuou a subir, recuperando parte do valor perdido nos anos 70/80. Entre 1995 e 1999, o preço médio (varia de acordo com a qualidade da fibra) passou de R\$ 160,00 para R\$ 460,00 a tonelada, ou seja, um aumento de 188% enquanto a inflação acumulada no período foi de 53%, indicando, portanto, um ganho nos rendimentos do produtor. O preço médio da fibra de sisal é R\$ 1000,00 a tonelada (2005).



Interior da fábrica/ Inside of the sisal plant

CAPÍTULO 3

APAEB: A CONSTRUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL

A história da APAEB evidencia a dificuldade para integrar o idealismo que se propõe a mudar a realidade social com os imperativos da realidade econômica. Muitas dúvidas surgiram junto com o entendimento das lideranças de que era preciso ousar ir além do empreendimento de fundo meramente econômico. A questão central era saber como realizar a missão de “promover o desenvolvimento social e econômico sustentável e solidário, visando a melhoria da qualidade de vida da população da região sisaleira”, expressa nos estatutos sociais.

Instalada numa região onde os recursos naturais são escassos e na qual a insuficiência ou, mesmo, ausência de serviços sociais básicos (que deveriam ser providos pelo Estado) é uma constante his-

CHAPTER 3

APAEB: BUILDING LOCAL INTEGRATED AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The history of APAEB's has showed how hard it is to integrate the idealism embedded in the promotion of social changes with the imperatives of economic reality. Many of the difficulties faced were a result of the leadership's understanding that it was necessary to go beyond the merely economic venture. Putting it simply, the main issue was how to interpret APAEB's mission of “promoting solidarity and sustainable social and economic development in the aim of improving the quality of living of the population of the sisal production region” as it is established by in its Bylaws.

Established in a region with scarce natural resources and insufficient basic social services which, historically, were not provided by the State, the APAEB faced the double challenge of promoting

tórica, a APAEB defrontou-se com a dupla incumbência de viabilizar as atividades econômicas e, simultaneamente, promover o desenvolvimento social. A percepção da inexistência de diferenciação entre esses papéis está expresso no depoimento de uma técnica do Departamento de Desenvolvimento Comunitário:

“Para cumprir sua missão, a APAEB não pode priorizar o econômico em detrimento do social. Em nenhum momento da existência da APAEB ela vai dar maior prioridade ao econômico e menos prioridade ao social, porque os caminhos estão intrinsecamente ligados. Porque sem uma matriz adequada num rebanho, o produtor não vai ter leite de qualidade. Nenhum projeto de agronegócio surgiu sem a intervenção dos técnicos e educadores. Então a APAEB não se sustenta só com o econômico”.

A APAEB adotou como premissa estrutural de sua atuação o fato de que, para ser economicamente viável, a pequena propriedade deveria ser pensada em seu conjunto, aproveitando todos os recursos disponíveis de forma complementar, fazendo uso do capital econômico e social existente e preservando o meio ambiente, numa região marcada pela escassez de água e pela pobreza.

economic growth and, simultaneously, social development. The perception that these two roles can not be seen as two different instances is clearly stated in the testimonial supplied by the head of APAEB's Community Development Department:

“In order to fulfill its mission, the APAEB cannot prioritize the economic aspect in detriment to social elements. At no time, in the APAEB's existence, will it ever place more emphasis on economic issues and less on social concerns, because these oaths are intrinsically intertwined. If a herd does not come from suitable breeding stock, the producer will not obtain quality milk. No agrobusiness projects were implemented without the intervention of the technicians and educators. Therefore, the APAEB does not support itself on the economic issues alone”.

The APAEB adopted as a structuring premise for its activities that, in order for small properties to be economically feasible, they must be viewed as a whole, taking advantage of all the available resources in a complementary way, making use of the existing economic-social capital and preserving the environment, in a region where water scarcity and poverty are the two dominant factors.

A convivência com a seca

Para alcançar o objetivo de promover a integração e o pleno desenvolvimento de potencialidades locais, era preciso realizar a assistência técnica de forma diferenciada e bem mais abrangente do que o mero repasse de informações ao agricultor.

O grau de escolaridade da população é muito baixo. Dados do IBGE apontam que em Valente 13,2% da população acima de quinze anos de idade é analfabeta, enquanto outros 45,4% tem menos de quatro anos de estudo. Esses baixos níveis de escolaridade tornam mais difícil o aprendizado e deixam os pequenos produtores resistentes à aquisição de novos conhecimentos e conseqüentemente presos a noções que aprenderam na prática com os antepassados, por mais rudimentares, ineficazes ou até prejudiciais que sejam.

Já que existe resistência, na APAEB a determinação para a assistência técnica é que não haja uma postura de professor aluno, mas que o agricultor seja também participante do processo, refletindo e ajudando na busca de soluções, como se depreende de citação do diretor executivo, Ismael Ferreira:

“Os agricultores beneficiários do trabalho não são vistos

Coping with draught

Education is among the most important social problems. Official statistics indicate that 13.2% of the population with and above 15 years old is illiterate while 45.4% has less than 4 years of attendance to school. These low educational levels make small farmers unwilling or unable to accept new information and kind of hostages of rudimentary and inefficient techniques they learnt from their ancestors.

Consequently, APAEB has adopted a strategic approach to education conceived as an interactive process. Therefore, even when specific knowledge has to be taught, the determination is not to adopt a teacher-student posture, but rather to incorporate the small farmer in the process, in the search for solution to the problems, as can be seen in the words of Ismael Ferreira, the executive manager:

“The farmers who benefit from work are not regarded as clients, who only receive instructions from the technicians, but as agents in the process. Therefore, they play an active role. Together with the technicians, they contribute with their own ideas, make appraisals and suggestions, and decide what should and should not be

como clientes, que apenas recebem orientações dos técnicos, mas sim como agentes do processo. Têm, portanto, papel ativo: participam, criticam, sugerem, enfim, decidem conjuntamente com os técnicos sobre o que deve e o que não deve ser feito.”

A escassez de água é o problema central no semi-árido. Conviver com a seca é uma tarefa complexa, que requer conscientização, mudança de hábitos e aprendizado de novas técnicas, bases fundamentais da assistência técnica e extensão rural da APAEB.

Cerca de 500 milímetros (em média) de chuva anual são suficientes para o consumo de uma família, mas é preciso que a água seja armazenada. A APAEB orienta para que cada produtor tenha uma cisterna em sua propriedade e participe, com outras organizações que atuam no semi-árido brasileiro, do programa “1 Milhão de cisternas”, iniciativa lançada no ano de 2002 por uma rede de organizações não-governamentais denominada ASA (Articulação do Semi-Árido). Em geral as cisternas são feitas em regime de mutirão (os vizinhos se ajudam na construção, para diminuir os custos) e são utilizadas para armazenar a água da chuva, que é captada por coletores instalados nos telhados das casas. A construção de aguadas – reservatórios

done.”

Basically, water shortage is the key problem that affects the semi-arid areas, towards which all measures are geared. Coping with drought is a complex task which involves raising awareness, changing habits and learning new techniques. The APAEB rural extension is based on this premise.

To satisfy their basic drinking and cooking needs, a family needs an average of 500 millimeters of rainfall annually. All that has to be done is to store this rainwater. The APAEB suggests that every producer has a rainwater tank on his property, a joint effort launched by a network of non-governmental organizations active in the semi-arid lands called “The One Million Rainwater Tanks Program”. Usually, building tanks is a collective endeavor (in order to reduce costs, neighbors help each other out). Rainwater that runs off from the roof gutters of the houses is collected and then stored. The construction of open-air reservoirs (the so-called aguadas), was, also, strongly recommended for some domestic purposes and as drinking water for the animals.

The APAEB has also bought a drill to dig water wells, a task which used to be carried out government bodies alone. As a result, either costs proved to be too high or the government hardly ever dug wells, with the excuse that studies didn’t

escavados na terra - para armazenar água para o consumo dos animais é outra freqüente recomendação dos técnicos.

A APAEB adquiriu uma perfuratriz para escavar poços em propriedades da região. Este serviço era feito somente por empresas ou órgãos públicos e, por esta razão, os custos eram altos demais. Muitas vezes, o governo colocava dificuldades para fazer uma perfuração, alegando, por exemplo, que estudos realizados haviam mostrado que não havia água naquele local. A APAEB pretende cobrar preços de mercado pelo uso da perfuratriz por clientes particulares, de forma a subsidiar a perfuração de poços comunitários.

Uma alternativa para produzir gastando pouca água, é a irrigação eficiente. A APAEB trouxe para Valente uma técnica de irrigação por gotejamento. O custo é baixo e há dois tipos de sistema. Um simples, suficiente para uma horta caseira e outro, com 450 metros quadrados, que permite produzir ração animal, ou legumes e verduras numa escala maior, para revenda.

Com a seca, a própria alimentação dos rebanhos pode ficar comprometida. Para se prevenir contra isto, é preciso armazenar alimentos. Os técnicos orientam a formação de reservas, através de silagem e fenação, para os tempos de estiagem, quando os animais não en-

point to the presence of water. The idea behind the acquisition of the drill is that APAEB can sell the services at market prices, raising funds to subsidize the digging of wells for community organizations.

Irrigation is an alternative to produce with a rational use of water. The APAEB introduced a new drip irrigation technique in Valente. It is a low-cost technique which offers two kinds of systems: a simple one, suitable for a domestic vegetable garden and a 450 square meter one, which allows for the production of animal rations or allows for vegetables to be grown in larger scale for resale.

The scarcity of water reduces food production and food storage become essential. The technicians' guidance is to promote savings by means of silage and haymaking, especially during long drought periods, when pastures are not available for livestock. Nothing should be wasted. Sisal, for instance, produces a great quantity of residue, when its fibers are removed. The remaining residue forms the bagasse, known as "mucilage", which should be used for feeding animals.

The practice of fires for land clearance is strongly condemned as it spoils the soil. In order to recover part of the forest area lost throughout centuries of deforestation, the APAEB promotes

construam pasto. Nada pode ser desperdiçado. O sisal, por exemplo, ao ser desfibrado, produz uma grande quantidade de resíduo, o bagaço conhecido como mucilagem. Ele deve ser aproveitado para alimentar os animais.

As queimadas, que estragam o solo, são combatidas. Para recuperar parte da cobertura vegetal perdida ao longo de séculos de desmatamento, a associação incentiva o plantio de árvores, preferencialmente aquelas que possam contribuir na alimentação humana ou animal. A APAEB mantém um viveiro que distribui milhares de mudas todos os anos.

O sol: recurso abundante

Mesmo o sol que castiga a terra em tempos de seca, pode se tornar um aliado para a melhoria de vida. Há anos a APAEB vem mantendo um programa de energia solar que até o final de 2004 beneficiou cerca de 300 famílias que vivem na zona rural, onde muitas localidades não são servidas pela rede convencional de distribuição de energia elétrica. Para que não fiquem privadas de eletricidade, a APAEB comercializa um kit para instalação de sistemas de energia solar, que permitem ter em casa lâmpadas, alguns aparelhos elétricos e mesmo telefonia. Alguns produ-

reforestação, especialmente plantando aquelas árvores que podem contribuir para a alimentação humana ou animal. A APAEB mantém uma viveiro de mudas, que distribui milhares de mudas todos os anos.

The sun: an abundant resource

Even though the sun scorches the land during droughts, it may be instrumental in improving people's quality of life. For years the APAEB has run a solar energy program that has benefited over 300 families living in rural areas where there is no electrical power supply. Some people will never be able to have conventional electricity, since they live a long distance away from the power lines. So that they will not be deprived of electricity altogether, the APAEB sells solar energy system installation kits, which enables them to have lamps and some electrical appliances at home. Some producers purchase the kit through a revolving fund whereas others buy them at the Retail Sale Outlet.

The solar energy program has an environmental concern that is important due to two aspects: households used to be lit by lamps powered by diesel oil, which is a major pollutant, and, more importantly, it is possible to build electrified fences using solar energy. Such fences (primarily used for

tores adquirem o sistema através do Fundo Rotativo e outros compram no Posto de Vendas.

O programa de energia solar tem um caráter ambiental importante por dois aspectos: a iluminação noturna antes era feita com lâmpadas, alimentados por óleo diesel, que é muito poluente. Outra vantagem ainda maior é que com a energia solar se podem construir cercas elétricas. Estas cercas (usadas prioritariamente para conter os animais) são feitas com uma quantidade de madeira até dez vezes menor do que as cercas convencionais. Com isso, evita-se o desmatamento.

A capacitação e a difusão de conhecimentos

Como a APAEB só dispõe de cinco técnicos para atender diretamente a cerca de 500 famílias, criou-se a figura do "agente de convivência com o semi-árido". Estes agentes são produtores rurais, que têm a responsabilidade de manter suas propriedades como modelo e orientar 10 produtores vizinhos.

Os ensinamentos também são reproduzidos em cursos. Em 2004, por exemplo, mais de dois mil agricultores - metade homens e metade mulheres - participaram de mais de uma centena de cursos sobre temas diversos como agricul-

preventing animals from straying) are built with ten times less wood than conventional fences. Thus, deforestation is avoided.

Qualification and spreading of knowledge

As the APAEB counts with only five technicians to directly assist around 500 farmers ("family farmers"), there was the need to create the "semi-arid land agents", farmers who are selected and trained to perform a double task: keep their property as a model and provide guidance to neighboring producers. Training courses, using its own financial resources or in collaboration with the federal government, are also organized in order to pass on information. In 2004, for instance, more than two thousand farmers, half of which were men and half were women, took part in courses about topics such as organic agriculture, silage production, sisal residue haymaking, apiculture, goat and sheep raising and the appropriate handling of brush vegetation ("caatinga").

The radio programs of the association also contain information about how to cope with the semi-arid lands. The APAEB offers a daily program that is broadcasted by a community radio station called Valente FM, which the Association

tura orgânica, produção de silagem e fenação com resíduos do desfibramento do sisal, apicultura, caprino e ovinocultura, manejo adequado da caatinga e outros.

Programas de rádio também levam informações para a convivência com o semi-árido. A APAEB mantém um programa diário na rádio comunitária Valente FM, que ajudou a fundar e é mantida pelas contribuições da associação. Há também um programa de televisão diário, feito pelo setor de Comunicação da APAEB, que além de notícias locais, também veicula informações técnicas, numa emissora regional. Na área de comunicação social, há ainda publicações impressas, como boletins informativos e cartilhas sobre temas como crédito, energia solar, irrigação e outros.

O fomento a alternativas econômicas

As ações informativas e educativas foram fundamentais para possibilitar a implantação de novas atividades econômicas geradoras de renda para o produtor rural. Entre elas, ganham destaque o desenvolvimento da cadeia produtiva da caprino-ovinocultura, a apicultura, a organização e o aperfeiçoamento do artesanato com fibras naturais, e o fomento ao desenvolvimento comunitário rural.

helped to found and provides sponsorship for. There is also a daily program on a regional television channel, produced by the Communication Department of the APAEB, which broadcasts not only local news but technical information as well. In the field of social communication, there are also publications such as informative bulletins and books about topics such as credit, solar energy, water optimization and so on.

Promoting economical alternatives

Such informative and educative actions were crucial for the implementation of significant income alternatives for rural producers. Among such new activities the most important ones were goat and sheep breeding, apiculture, natural fiber handcraft improvements and fostering rural community development.

In relation to the goat and sheep productive chain, the main actions were the establishment of a dairy factory, a tannery and the genetic improvement of the herd. The dairy plant for pasteurizing goat milk and making cheese, sweets and yoghurt was crucial to raise the interest of the sheep and goat breeders. The manufacture of dairy products began in the year 2000,



Produtos do laticínio / Dairy products

No âmbito do desenvolvimento da cadeia produtiva da caprino-ovinocultura, as ações da APAEB se orientaram para a instalação de um laticínio e de um curtume, e para a expansão e o melhoramento genético do rebanho. A implantação do laticínio para pasteurizar o leite de cabra, e produzir queijo, doces e iogurte, revelou-se uma iniciativa de grande importância para atrair a atenção dos criadores de cabra e de ovelhas. O laticínio, que começou a produzir no ano 2000, vem aumentando gradativamente sua produção e vendas.

O que se nota é que, com a renda garantida, a maior parte dos fornecedores procura aumentar seu rebanho leiteiro. O número de for-

gressively increased their production and sales. It is noted that, with a secured income, most suppliers try to maximize their milk cattle. The number of dairy suppliers is still reduced due to the fact that the market for goat cheese and milk is still being consolidated, but the prospects for growth are very positive as shown in the next chart.

The other initiative which has valued goat and sheep breeding was a tannery for buying and processing skins. Before the establishment of the tannery in 1999, those who owned goats or sheep only sold the meat and ignored the hide, as it had almost no commercial value and was sold for extremely low prices to intermediaries, who resold them to



necedores do laticínio ainda é pequeno, devido ao fato de o mercado para o leite e o queijo caprino estar em formação; mas, com a consolidação do empreendimento, tende a crescer ininterruptamente, como mostra o quadro acima.

A outra iniciativa que valorizou a criação de cabras e ovelhas foi a implantação de um curtume em 1999 para processar peles. Antes disso, quem tinha cabras ou ovelhas para corte vendia a carne e desprezava a pele, que era vendida por preços insignificantes a intermediários. Ou seja, acontecia com o mercado de peles uma situação semelhante à que ocorria com o sisal, antes da implantação da fábrica de tapetes e carpetes. A APAEB entrou no mercado pagando preços mais pela pele, e como resultado, a cotação do produto melhorou na região, inclusive entre aqueles que não vendem para a

specialized companies. This situation was similar to that of sisal and the APAEB decided to enter in the market, paying better prices for the skin. The result was that the skin quotation improved in the region benefiting even those who did not sell to the association.

Since 2001, a new impulse was given to goat and sheep breeding thanks to a grant by the IDB (Inter-American Development Bank). The goat and sheep herd has risen to five thousand animals and the APAEB has provided veterinarian assistance to producers and made available a laboratory where examinations are carried out for the control of parasites. It has also introduced breeding stock to improve the quality of the herd, both by means of natural crossbreeding with native specimens and by artificial insemination. A freezing chamber



Artesanato com fibras / Sisal fiber artcraft

Associação.

Paralelamente às iniciativas anteriores – e inclusive como estratégia para apoiá-las - em 2001 a COOPERE obteve um financiamento junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para emprestar aos produtores, para a compra de animais, ampliando o rebanho regional com cinco mil novos caprinos e ovinos. Em complementação a este programa, a APAEB introduziu práticas de manejo e profilaxia (disponibilizando um veterinário e um laboratório para controle de verminoses) e matrizes geradas através de cruzamentos de animais de raça com as espécies nativas, ou via inseminação artificial. E, para garantir qualidade e preço, instalou uma câmara

has been installed in the Retail Sale Outlet as a guarantee of quality, good price as well as good storage conditions for the meat the producers bring to the city.

Apiculture, introduced in 2002, was so far a practically unknown activity in the region. Honey and by-products have found the market in expansion, and those producers who have adhered to the APAEB project have earned almost immediate benefits. APAEB provides honeycombs to producers and it has established a “Honey House” with machines for processing the honey, centrifuging and packing it, including in the form of sachets, which guarantees more value added to the product.

frigorífica no Posto de Vendas de Valente, dando condições adequadas de armazenamento da carne que os produtores trazem à cidade para vender.

A apicultura era, até 2002 - quando foi introduzida -, uma atividade praticamente desconhecida na região. Desde então, o mel e derivados têm encontrado o mercado em expansão, e os produtores que aderiram ao projeto da APAEB (que fornece as colméias) colheram benefícios quase imediatos. Para incrementar a atividade, foi construída a Casa do Mel, que funciona na Fazenda Madeira, mesma propriedade onde fica a Escola Família Agrícola (EFA). A Casa do Mel opera com máquinas centrífugas e embaladoras que preservam o padrão de higiene estabelecido para produtos alimentícios.

O artesanato, que também coloca parte de sua produção no Posto de Vendas, é praticado por um grupo de pouco mais de cem mulheres, que utilizam fibras naturais de sisal e caroá, uma planta nativa. A produção é vendida em outros estados e até exportada. Antes de utilizar seus próprios conhecimentos tradicionais de artesanato para sobreviver, estas mulheres não tinham nenhuma forma de se sustentar a não ser o trabalho no campo, onde a renda é incerta por causa da seca. A APAEB apoiou a criação da Cooperativa de Artesãs Fibras do Sertão (COOPERAFIS),

Handicraft is performed by a group made of more than one hundred women, who use natural sisal and caroá (a native plant) fibers. The production is sold in other states and even exported. Prior to using their own traditional handicraft knowledge, those women had no other income, but agricultural work, where such income is uncertain due to draughts. APAEB helped the handicraftswomen create their own cooperative, the Cooperafis (Cooperative of Sertão Fiber Artisans). The group has over doubled its size in four years of activity, made its own way, and became independent from the APAEB.

The ideal of fostering community's growth on an independent basis has been pursued since 2001 through Community Development Projects that have been developed in three rural locations: one in Cabochard, a district of Valente, and the others in the neighboring cities of São Domingos and Santaluz. The APAEB has designated a technician for each project whose job is to raise awareness and help the community to get organized, engaging people in projects, searching for public funds and economic initiatives which may generate development. The most successful experience, so far, has been in Cabochard, where youngsters who had hardly any



Posto de Vendas/Retail store



Interior do Posto, na década de 70 e em 2004
The interior of the retail store in the 70's and in 2004

inclusive com recursos para comercialização. O grupo mais que dobrou de tamanho em quatro anos de atividade e tornou-se independente da APAEB, exceto pela utilização de um espaço da associação para exposição e venda dos produtos.

O mesmo ideal de ver a comunidade se desenvolver de forma autônoma é aplicado desde 2001 nos Projetos de Desenvolvimento Comunitário que se executam em três localidades rurais, sendo uma em Valente, e as outras duas nos municípios vizinhos de São Domingos e Santaluz. Cada uma destas localidades é acompanhada por um técnico do Departamento de Desenvolvimento Comunitário da APAEB,

income and work perspective in agriculture, were involved in an income generating project of manufacturing organic products which are, in just a few years, being sold in Valente and other communities of the region.

In fact, the revitalization of the local economy generated by all these new initiatives has also had an impact in the Retail Sales Outlet of Valente. This Outlet, the first APAEB undertaking, has developed into a middle-size supermarket, the biggest of Valente, and it is no longer the initial small warehouse for farmers' products. It carries more than 10 thousand items, including local family agriculture such as spices, vegetables, greens and

que se dedica a orientar e organizar a comunidade na solicitação de investimentos públicos e na formulação de projetos econômicos de desenvolvimento. Cabochard (localidade do município de Valente) ilustra bem o potencial desta iniciativa: em poucos anos, os jovens locais, que quase não tinham perspectiva de trabalho no meio rural, se articularam em torno de um projeto de geração de renda, e estão fabricando e revendendo na comunidade e no Posto de Vendas, sabonetes e temperos feitos com os insumos que produzem.

A propósito, a revitalização da economia local gerada por este conjunto de iniciativas, também repercutiu no Posto de Vendas de Valente. Primeiro empreendimento da APAEB, evoluiu da tímida feição inicial até se tornar um supermercado de médio porte: na atualidade, o Posto de Vendas é o maior estabelecimento do ramo em Valente. Apesar do crescimento, o Posto de Vendas não perdeu a intenção inicial de operar como entreposto, incorporando entre os 10 mil itens que oferece em suas prateleiras, os produtos dos agricultores da microrregião.

O incentivo à educação,
ao saber e à cultura

A APAEB desenvolve uma ampla gama de ações sócio-educativas

honey, the later originated by projects supported by the APAEB.

Supporting education,
knowledge and culture

The APAEB has set in place a wide range of social and educational actions with the purpose of fostering the preservation of culture, the learning of civil rights and obligations, the acquisition of professional skills and an education oriented to the local conditions and potentials. Among such actions, the following appear as the most relevant:

— The Agriculture Family School (EFA): created in 1996 as a branch of a pedagogical proposal originated in France in the 1950's and introduced in Brazil at the end of the 60's. The main concept is to teach farmers' children, so that they forward a new knowledge to their family. School curricula is organized in such a way that students spend a whole week as interns in the school and the following week they go home, where they share the knowledge they learned with the rest of the family. In addition to the official school syllabus, at the Agriculture Family School students learn agricultural techniques, property administration and concepts related to rural life.



Alunos da EFA em atividade prática / Students practicing at EFA



Jovens acessam gratuitamente a internet / Youth have free internet access



Fachada da Casa da Cultura / The Cultural House

visando promover a preservação da cultura, o aprendizado dos direitos e deveres cidadãos, a qualificação profissional e a educação voltada para as vocações e condições locais. Entre estas ações ganham destaque:

— Escola Família Agrícola: inaugurada no mesmo ano de abertura da fábrica de tapetes e carpetes (1996), a EFA adota uma proposta pedagógica nascida na França, na década de 1950, já disseminada em vários países e introduzida no Brasil no final dos anos 60, que se baseia no regime de alternância entre as atividades intra-escolares e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, no ambiente familiar. Os alunos ficam uma semana na escola e a semana seguinte em casa. Além do currículo escolar oficial, na EFA os alunos aprendem técnicas agrícolas, administração da propriedade e conceitos ligados à vida no campo.

— Centro de Aprendizagem e Intercâmbio de Saberes (CAIS): instalado na mesma propriedade rural onde funciona a EFA, o CAIS é um centro de formação para agricultores familiares e outros grupos que desejam realizar atividades educativas em contato com o ambiente natural do semi-árido.

— Escola de Informática e Cidadania: visa a preparação de jovens para o mercado de trabalho.

— The Learning & Knowledge Exchange Center (CAIS): erected in the same area of EFA, this is an information and training center for family farmers and other groups that come to this facility to attend seminars and short-term courses in an environment intended to be a binding between education and the contact with nature and the rural zone of the drylands.

— School of Information Technology and Citizenship: students receive basic knowledge on computers and information technology along with classes regarding cooperativism and civil rights.

— Internet provider: APAEB decided to build its own web access structure and opened, in 2001, the "NetSala" (the internet classroom), a community internet center where anyone can access the services at the cost of one "real" (35 cents) per hour. The service has been widely used by students for their school work as well as for leisure. This initiative has, recently, received the support of a federal government program with the increase in the number of computers available and the transfer of the NetSala to a larger facility located in the Cultural House of Valente. Now, the internet access is free.

— The Cultural House was built by the APAEB for the diffusion of social and cultural activities

Além dos conteúdos específicos de informática, o programa do curso aborda noções de cidadania e difunde os ideais do associativismo e do cooperativismo.

— Provedor de internet de alta velocidade: implantado em 2001 pela APAEB com o propósito de reduzir os custos de acesso discado a longa distância, o provedor de internet de alta velocidade foi incorporado como ferramenta de promoção da educação e do acesso à informação, e estendido a toda a comunidade, mediante o pagamento de uma taxa de R\$1,00 por hora. Foi então, criada, a NetSala, inicialmente com oito computadores dentro das instalações da sede da APAEB. Posteriormente, o programa do governo federal “Casa Brasil” de promoção do acesso gratuito aos serviços da internet, fortaleceu esta experiência, ampliando para 20 o número de computadores disponíveis e transferindo a NetSala para a Casa da Cultura.

— Casa da Cultura: construída pela APAEB para abrigar um centro cultural em Valente e, para promover a cultura no âmbito regional. Além de um auditório para 300 pessoas - projetado para abrigar shows, peças de teatro e exibição de filmes - a Casa dispõe de biblioteca, sala de leitura e área para exposições de artistas plásticos.

— Financiamento de eventos artísticos em Valente e cidades da

(shows, plays, films, art exhibition, etc) and it is comprised of an auditorium for 300 people and rooms for different purposes, including a library and an area for art exhibitions.

— Financing artistic events in Valente and other cities in the regions: initiatives in support of the local culture. Artists usually use the facilities of the APAEB Club, which is also an important social equipment, a space for leisure of members, employees and their family, and the community in general. The club has the appropriate infra-structure for concerts, in addition to swimming pools, sport courts and a soccer field. It is also used for the development of complementary school activities.

— Social Communication: the APAEB leaders understand the importance of information to foster development and, for that reason, it has set a communication structure comprised of a radio and a TV station as a means of transmitting the association-related information as well as reporting what is happening in the city and the region on an independent basis. The APAEB communication structure has serviced the community of Valente and its neighbors, enabling its inhabitants with the means for protesting, claiming actions from governments and raising awareness

região: as ações neste campo buscam valorizar e preservar a cultura local. Geralmente, os grupos que se apresentam em Valente utilizam o Clube Sócio-Recreativo da APAEB. Este equipamento foi construído para oferecer um espaço para o lazer de associados, funcionários e seus familiares e a comunidade em geral; além da estrutura para shows, o clube dispõe de piscinas, quadra esportiva e campo de futebol, sendo usado também para atividades complementares à escola.

— Comunicação social: a promoção do desenvolvimento se faz também com informação. Por isso, a APAEB desenvolve atividades de comunicação social, não apenas para transmitir informações ligadas à associação, mas também com a finalidade de noticiar o que acontece na cidade e na região de forma independente. Graças a um estúdio de rádio e televisão instalados nas dependências da APAEB, de onde são transmitidos diariamente noticiários e reportagens sócio-culturais, a comunidade ganhou um meio de protestar, cobrar aos poderes públicos e até melhorar a auto-estima, ao se ver reivindicando, aprendendo que tem direitos e que pode ser atendida ao reclamar.

Fomento à pesquisa e à tecnologia

A APAEB busca, ainda, apon-

and improving their self-esteem.

Fostering research and technology

Many initiatives have been taken by the APAEB in the areas of research and technology. Vegetal specimens have been brought for study purposes, irrigation technologies have been tested and new machines and instruments have been used with the aim to increase agricultural productivity and quality.

One of the major concerns is directly attached to sisal plantations and the processing of the fiber. The defibering machine, for instance, offers a high risk to the operator. There are estimates stating that during the whole history of sisal farming in the state of Bahia, over 2 thousand people have lost fingers, hands or even their forearms, swallowed by the force of the straw defibering motor. The APAEB decided to raise funds with official institutions for developing a machine which is, at the present moment, undergoing tests. The prototype developed offers much lowers risks to workers, but it is not entirely clear if it will guarantee the same productivity and fiber quality, a key condition for the worker whose income is directly related to his/her productivity.

tar caminhos através de iniciativas próprias na área da pesquisa e da tecnologia. Espécies vegetais são trazidas para estudo, técnicas de manejo são adotadas e ferramentas novas são criadas, objetivando o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos.

Como não poderia deixar de ser, alguns dos principais objetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico estão diretamente ligados à cultura do sisal. Assim, por exemplo, a máquina que faz o desfibramento do sisal no campo oferece um alto risco para o operador. Há estimativas de que ao longo da história da exploração do sisal na Bahia, mais de 2 mil pessoas perderam dedos, mão ou até o antebraço, engolidos pela força do motor que desfibra a palha. A APAEB buscou recursos junto a instituições oficiais, para desenvolver uma máquina que reduzisse o risco de operação, sem prejuízo da produtividade e da qualidade da fibra extraída – ambos, fatores fundamentais para o produtor, pois determinam o rendimento monetário de seu trabalho. Na época de elaboração deste livro, esta máquina estava sendo testada.

O aproveitamento pleno do sisal é outro motivo de preocupação para a APAEB, uma vez que a fibra representa apenas 4% da planta e os resíduos do processamento (o líquido que escorre na etapa de desfibramento e o bagaço) são em

Another research area related to sisal is the use of the liquid that flows in the defibering process as the fiber represents only 4% of the plant. It is also worrisome that the bagasse is commonly wasted and research is needed in order to promote its better use.

The engagement in public policies

This multiplicity of actions developed by the APAEB shows that it goes much further than the initial purpose of gathering forces through rural membership, but to become an actual agent of local development. The entrepreneurial action is completed by a mobilization work intended to claim changes in public policies related to many aspects of community life.

The APAEB was one of the active institutions involved in the Child Work Ban Program, created by the federal government at the end of the 90's, for extending the time children spend at school and rescuing them from work. Valente accounts for one of the best responses for the program due to the very positive community involvement in it. The APAEB integrates the Management Group of the program as well as other social entities such as the Municipal Education and Health Council. It has also promoted and participated in a number of campaigns.

grande parte desperdiçados. A APAEB entende que é necessário desenvolver pesquisas para aproveitar estes resíduos e vem pleiteando apoio junto a dirigentes governamentais e instituições de fomento à cultura sisaleira.

The chart below provides a synthesis of the mains actions grouped in the three axes embedded in the concept of sustainability: the economical, the environmental and the social-cultural.

Econômicas	Ambientais	Sócio-Culturais
<ul style="list-style-type: none"> - Fábrica de tapetes e carpetes - Batedeira comunitária - Caprinovinocultura (laticínio e curtume) - Posto de Vendas - Apicultura - Artesanato - Riquezas do Sertão 	<ul style="list-style-type: none"> - Energia solar - Viveiro de mudas - Cisternas - Perfuratriz - Irrigação - Pesquisas 	<ul style="list-style-type: none"> - Escola Família Agrícola (EFA) - Centro de Aprendizagem e Intercâmbio de Saberes (CAIS) - Cursos e treinamentos - Assistência técnica - Agentes de convivência com o semi-árido - Projetos de Desenvolvimento Comunitário - Rádio - Televisão - Apoio à cultura - Clube Sócio-recreativo - Bola da Vez (projeto esportivo) - Escola de Informática e Cidadania - Provedor de internet - Casa Brasil - Casa da Cultura

Economical Action	Environmental Action	Social-Cultural Action
<ul style="list-style-type: none"> - Rug and Carper Factory - Community Sisal Thresher Center - Courses and training - Goat & Sheep Breeding - Retail Stores - Beekeeping - Handcraft 	<ul style="list-style-type: none"> - Solar Energy - Seedling Nursery - Rainwater Tanks - Drills - Irrigation - Research 	<ul style="list-style-type: none"> - Agricultural Family School (EFA) - The Learning Knowledge Exchange Center - Technical Assistance - Social Agents - Community Development Projects - Radio - Television - Cultural Backing - Member Recreational Club - Sports for youth - Computer and Citizenship School - Internet Provider - Casa Brasil (Brazil Center) - Cultural Center

Participação em políticas públicas

A multiplicidade de ações descritas mostra que a APAEB foi muito além da proposta inicial de unir forças através do associativismo rural, passando a ser um agente de desenvolvimento local. Sua ação empreendedora se completa através de um trabalho de mobilização destinado a cobrar mudanças nas políticas públicas em toda a extensão da vida comunitária, tanto no campo quanto na cidade.

A APAEB foi, por exemplo, uma das ativas participantes da reivindicação encaminhada ao governo federal para prolongar o tempo das crianças na escola, e tirá-las do trabalho, e que resultou, no final da década de 90, no Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI). Devido ao envolvimento da comunidade, na região sisaleira este programa tem uma de suas aplicações mais ativas. A APAEB integra o Grupo Gestor do programa, e também é membro dos Conselhos Municipais de Educação e de Saúde. Além disso, promove, em conjunto com outras entidades, eventos diversos de mobilização, como o Natal sem Fome e o Dia do Meio Ambiente.

O quadro da página anterior sintetiza as principais ações classificadas dentro dos três eixos básicos da sustentabilidade: o econô-

Administrative and managerial structure

The difficulties the APAEB faced in its early years, when decisions could not be made without consulting the entire group of members, were overcome. The Bylaws preserve the rights of the members to appoint a management structure, but the administration of the APAEB is entrusted to a board of directors, which has the power to make the necessary decisions.

The Bylaws in effect were altered as a result of the last assembly of members that was held on the 24th of December, 2004. In accordance with the provisions set forth therein, APAEB has the following management structure:

The Executive Board, which is comprised of nine members, for a three-year term. This Board defines the entity's lines of action and programs, studies new member recommendations and approves the implementation of new ventures, the obtaining of loans from public and private entities in Brazil and abroad, among other responsibilities. The members appoint the Executive Board at a General Meeting.

The Executive Management, which is comprised of the president, the secretary and the treasurer, elected for a three-year term as well.

mico, o ambiental e o sócio-cultural.

Estrutura administrativa e gerencial

Os tempos iniciais da APAEB, em que as decisões não podiam ser tomadas sem consultas ao corpo de associados ou a uma diretoria que efetivamente não participava do dia a dia da administração, foram superados. O Estatuto preservava o direito dos associados de nomear a direção. Mas a administração é confiada a uma diretoria com autonomia para tomar as decisões.

O Estatuto em vigor desde a assembléia de associados ocorrida em 24/12/2004 define a seguinte estrutura gerencial:

O Conselho Administrativo é composto por nove membros, com mandato de três anos com a atribuição, entre outras, de definir as linhas e os programas de ação da entidade, apreciar a indicação para ingresso de novos associados e aprovar a implantação de novos empreendimentos e a contratação de financiamentos com entidades públicas ou privadas, no Brasil ou exterior. Os conselheiros são escolhidos pelos associados, reunidos em Assembléia Geral.

A diretoria executiva é composta pelo presidente, secretário e tesoureiro e pelo diretor executivo,

In addition to these three positions the Executive Management also includes the Executive Manager, a person chosen and hired by the Executive Board.

The duties of the executive manager include coordinating the entity's action programs and projects, supervising the coordinators department and the sector managers, arranging for research, studies and the preparation of reports for the Executive Board, and representing the entity when authorized to do so by the president.

This centralized structure dates back to the APAEB's beginnings, when there was no need for the management's presence on a daily basis. The executive officers would remain on their properties and, when necessary, the administration would send a car around to collect their signatures on documents. At a certain point, as the activities began to grow, this became too expensive so it was decided that the members of the executive management would receive an allowance to cover their travel expenses to and from the city to work at the head offices. However, despite their proximity to the entity's daily administration, the executive officers did not take on any administrative tasks or obtain additional qualifications through specific courses. The established

que é um funcionário contratado pelo Conselho Administrativo.

As funções do diretor executivo incluem a coordenação geral de todos os programas de ação e projetos produtivos, educativos e de comunicação da entidade, dos coordenadores dos departamentos e gerentes de setores, da realização de pesquisas, estudos, as assessorias e consultorias externas, e da elaboração de relatórios para o Conselho Administrativo, além de representar a entidade quando autorizado pelo presidente.

Esta estrutura centralizada remonta aos tempos iniciais da APAEB, quando não havia necessidade da presença diária da diretoria eleita (presidente, tesoureiro e secretário). Os diretores ficavam em suas propriedades e, quando necessário, a administração enviava um veículo para recolher suas assinaturas em documentos. Com o crescimento das atividades, esta prática se tornou dispendiosa e foi necessário oferecer uma ajuda de custo (ou diária) aos membros da diretoria, para que viessem todos os dias à cidade. Porém, mesmo com esta proximidade da administração, os dirigentes não assumiram tarefas administrativas e nem se qualificaram para fazê-lo. A prática que já se havia estabelecido, de concentração de decisões na pessoa do gerente, permaneceu, inclusive com a manutenção do primeiro gerente geral no cargo de diretor executivo.

practice of concentrating all decisions on the manager was upheld, and, in view of the achieved results, the same person continued to hold the position of general manager, later called the Executive Manager.

Crisis and opportunities for a change

The centralization of decisions on the Executive Manager had been noted as one of the main concerns and alternatives were being sought when a serious cash flow problem emerged, at the end of 2004. This led to some changes to the management structure. One of the decisions made by the Executive Management was to set up a new position, the General Manager, in charge of some tasks previously reserved for the Executive Manager and three new managing positions were created: sales, financial and administrative.

The new definitions led to the following decision-making structure:

- Executive Manager: strategic management, and the entity's relationships with its partners and the market;

- General Manager: routine decisions, coordination and supervision of the commercial, financial and administrative

Crise e oportunidade de mudança

A centralização das decisões na pessoa do diretor executivo já vinha sendo motivo de preocupação, quando a APAEB começou a apresentar, em fins de 2004, graves problemas de fluxo de caixa. Este incidente serviu para alertar o Conselho de Administração sobre a inadequação da estrutura de gestão. Começou a ser feito um esforço para distribuir tarefas, por meio da implantação de uma gerência geral e três gerências setoriais (comercial, financeira e administrativa).

A estrutura administrativa ficaria então da seguinte forma:

— Diretoria executiva: gestão estratégica, relacionamentos com os parceiros e mercado;

— Gerência geral: coordenação e supervisão das atividades comerciais, administrativas e financeiras;

— Gerências setoriais (comercial, financeira e administrativa): atendimento às demandas de todas as áreas sociais (Departamento de Desenvolvimento Comunitário, Escola Família Agrícola e Clube Sócio-Recreativo) e produtivas (posto de vendas, batedeira comunitária, fábrica de tapetes, curtume, laticínio, loja de artesanato, perfuratriz e provedor de internet). Todas as áreas se subordinam a alguma das três

activities;

— Sector Manager (sales, financial and administrative): attend to the demands of all the social areas (Community Development Department, Agricultural Family School and the Member Recreational Club) and production areas (Retail Sale Outlet, Community Thresher, Rug Factory, tannery, dairy farm, handicraft store, drill and internet provider).

The Management and the Executive Board have communication, external market and legal advisers. When necessary, consultants are hired to aid in the diagnosis of problems and decision making.

In order to oversee the actions of the Executive Board and the Executive Management, there is a Board of Auditors, which is comprised of six members (three effective members and three replacements, with a three-year term). The Committee examines all the institution's accounts (payable and receivable). In similar institutions, Board of Auditors usually meets less frequently, at intervals that go on for months. As the APAEB conducts a great number of activities, the Committee must meet on a weekly basis in order to perform their work with greater efficiency. When deemed necessary, they also call special meetings.

gerências setoriais, e são lideradas por um gerente ou coordenador.

A diretoria e o conselho de administração possuem assessorias de comunicação, mercado externo, e jurídica. Eventualmente são contratadas consultorias para ajudarem no processo de diagnóstico de problemas e tomada de decisão.

Para fiscalizar os atos do Conselho Administrativo e da diretoria executiva, existe o Conselho Fiscal, composto por seis membros (três efetivos e três suplentes, com mandato de três anos). O Conselho analisa todas as contas (pagamentos e recebimentos) da instituição. Em instituições semelhantes, os conselhos fiscais costumam se reunir esporadicamente, com intervalo de meses. Mas como a APAEB desenvolve um grande número de ativida-

Membership profile

Up to the end of 2004, APAEB's included a total of 735 members. The records show a predominance of men (80% of members) and of residents of three municipalities –Santa Luz, São Domingos and Valente, the later accounting for 74% of the members. Another 13 neighboring municipalities are represented by the remaining 225 members. In relation to the member admission period, there is a considerable concentration of member admissions as of the year 2000, as shown in the chart below.

The period in which the number of new member admission increased the most was when funds were obtained to provide loans



des, há necessidade de reuniões semanais do Conselho, para que o trabalho seja feito com mais eficiência. Se achar necessário, o Conselho convoca ainda reuniões extraordinárias.

Perfil dos associados

De acordo com os registros da APAEB até o final de 2004, havia 735 associados. Os registros mostram uma predominância de homens (80% dos sócios) e de moradores de três municípios (Valente, Santa Luz e São Domingos), principalmente de Valente, que sozinho representa 74% dos sócios. Outros 13 municípios vizinhos têm 225 associados. Em relação ao período de filiação, há uma grande concentração a partir do ano 2000, conforme mostra o gráfico anterior:

O período em que o número de filiações mais cresceu foi quando a APAEB obteve recursos para a constituição do Fundo Rotativo e o Departamento de Desenvolvimento Comunitário passou a intensificar as reuniões nas comunidades, para incentivar os agricultores a se filiarem e, assim, terem acesso aos empréstimos e à assistência técnica.

Para se associar, o agricultor não pode ter mais do que dois empregados permanentes. Deve ser indicado por três sócios e compa-

through the Revolving Fund program. The Community Development Department began to hold more frequent meetings in the communities to encourage farmers to join the organization in order to obtain loans and technical assistance.

Requirements for small farmers to become members include: they may not have more than two permanent employees in the property; they must be recommended by at least three members and attend three monthly meetings before they can be admitted and approved by the Executive Board. They must pay a fee of $\frac{1}{4}$ the Brazilian minimum wage. The member rights are suspended if he is hired by APAEB and remains as such as long as he is an employee of the organization.

The APAEB's influence in the region is due to its economic and social actions and to the fact that the benefits are not exclusive to members only. Hence, one is not compelled to be a member as a condition for receiving technical assistance or for selling the sisal production.

Meetings of members are held on a monthly basis. The meetings are attended by an average of over 200 members who vote on the proposals on the agenda, hear

recer a três assembléias mensais antes de ser aceito, sendo sua indicação aprovada pelo Conselho Administrativo. Há o pagamento de uma taxa de $\frac{1}{4}$ do salário mínimo do país. Os direitos associativos são suspensos quando os associados são contratados pela APAEB, e assim permanecem enquanto durar o vínculo empregatício com a instituição.

A influência da APAEB na região corresponde à importância de suas ações econômicas e sociais, e beneficia a todos, mesmo àquelas que não são associados. Para receber assistência técnica ou para vender o sisal, não é necessário ser sócio.

Mensalmente, ocorrem assembléias, com quorum médio acima de 200 sócios. Regularmente a pauta das assembléias inclui palestras para orientar e trazer novos conhecimentos aos associados e, sobretudo, firmar a proposta de associativismo. Esta prática configura-se mais relevante na medida em que - como atesta o Relatório Anual de 2003 - uma parcela expressiva dos associados ainda desconhece a missão da APAEB, nutrido, por esta razão, expectativas fantasiosas de ganhos imediatos através da Associação:

“Nossos levantamentos constataram que $\frac{1}{4}$ dos sócios desconhecem tanto a essência da Associação quanto seu próprio

reports and lectures on topics capable of adding to the farmers' technical knowledge and better awareness of the associative proposals. This has turned into a real priority because, as confirmed by the 2003 Annual Report, some members are still unaware of the mission set forth by APAEB, focusing more on immediate expectations of receiving benefits:

“Our findings prove that $\frac{1}{4}$ of the members are unaware of the essence of the Association or their role as members. Half of the recent members, for example, demand a job from the APAEB and the same percentage does not take part in general meetings.”

The collective process has, nevertheless, become stronger and the idea of seeing APAEB as a way to acquire only economic benefits has dwindled as members become more aware of the fact that they are part of a movement greater than any personal or family immediate gains.

“Well, we have many advantages. It varies from case to case, according to a person's expectations, but in general, the APAEB made life much easier for small farmers, in terms of investments, projects, technical advice and courses. If it weren't for the

papel como sócios. Metade dos recém filiados, por exemplo, cobram um emprego na APAEB e o mesmo percentual não participa das assembleias mensais e outras reuniões."

Contudo, com o amadurecimento coletivo, a idéia da associação como via de acesso a grandes vantagens econômicas vem se diluindo, com a maior parte dos associados conscientes de que participam de um movimento mais amplo, cujos benefícios diretos e indiretos não se restringem ao âmbito pessoal ou familiar, como atesta a seguinte afirmação de um associado:

"Vantagens, nós temos muitas. As expectativas dos associados variam, são diferentes, mas de um modo geral, a APAEB facilitou muito a vida do pequeno produtor, em termos de investimentos, de projetos, de orientações técnicas, de cursos. Se não fosse a APAEB, os jovens de Valente, a terceira idade, todos teriam dificuldades pra sobreviver".

Outro agricultor expressa da seguinte maneira sua percepção sobre os benefícios do associativismo:

"Eu não sabia nada como manejar a terra. A partir da APAEB, com os técnicos ensi-

APAEB, the young people and the elderly of Valente, everyone, would be facing grave difficulties to survive", says one member.

Another farmer expresses his view and understanding of the benefits and proposals of the association in the following way:

"I had no idea how to manage my land. With help from the APAEB, its technicians passing their know-how into us, I now have the necessary experience. Many people come to my land to see how I'm managing it and I explain it to them and give them advice. This benefits everyone."

Institutional cooperation through alliances

In order to play the role of an agent to foster local development, APAEB must be able to promote its own sustainability. It has, therefore, set as a goal to finance its non-profit projects with funds generated through its economic ventures. According to the Executive Manager, for some years now, more than 90% of its budget has been backed by funds from its production activities².

nando alguma coisa pra gente, graças a Deus hoje eu tenho uma boa experiência e já tem muita gente que tem vindo até a minha roça, pra ver alguma coisa sobre o manejo e eu dou explicação, orientação. Então, isso só traz o bem pra todo mundo”.

Cooperação institucional através de parcerias

Para que possa exercer o papel de agente de desenvolvimento local, a APAEB precisa cuidar de sua própria sustentabilidade. Portanto, adota a meta de que os projetos não geradores de receita sejam custeados com os recursos gerados em seus empreendimentos econômicos. De acordo com a diretoria, mais de 90% do orçamento institucional vêm sendo compostos, há alguns anos, com recursos gerados pelas atividades produtivas². Mas a magnitude do projeto abraçado pela APAEB levou - e ainda leva - a organização a uma busca constante de parcerias e alianças com entidades públicas e privadas, tanto nacionais como internacionais.

Como se viu anteriormente, as parcerias com organizações estrangeiras foram fundamentais para dar sustentação ao início de algumas atividades. A diretoria da APAEB informa que as doações totalizaram

But the magnitude of the project that APAEB has embraced has led - and still leads - the organization to constantly search for Partnerships and Alliances with public and private entities, whether domestic or international.

As previously seen, these partnerships were fundamental for starting some activities and along these 25 years of practice, APAEB was able to receive 3.35 million US Dollars in donations, or, in simple terms, an average of 10 thousand US Dollars per month, which is clearly very little in view of its structure and the many achievements. Nevertheless, it is important to mention that these resources came at exactly the right time, when the institution didn't have the necessary funds to enable the implementation of projects that would later generate income and benefits for the associates and other local farmers.

The construction of the Retail Sale Outlets, in the first years of the APAEB, was only possible thanks to donations from abroad. In Valente, the building of a Community Thresher, the starting point to the region's industrialization, was paid for by the Dutch organization Cebemo. The Revolving Fund, which led to credit for small farmers in the local economy, was backed by four donating institutions. The Kellogg Foundation (United States) and

US\$ 3,35 milhões. Numa conta simplista, este valor, dividido pelos 25 anos de história da Associação representaria apenas 10 mil dólares por mês, o que claramente é pouco diante da estrutura e das realizações da associação. Ocorre que, se no conjunto de recursos totais investidos e gastos pela APAEB, os valores vindos dessas doações foi percentualmente baixo, eles se deram em momentos-chave, quando a instituição não tinha o capital necessário para viabilizar projetos que, mais tarde, iriam gerar receitas institucionais e benefícios monetários para os associados e outros agricultores locais.

Desde a criação do Posto de Vendas, a APAEB contou com doações vindas do exterior. Como já foi dito, a construção da Batedeira Comunitária, marco inicial da industrialização, foi custeada pela organização holandesa Cebemo. O Fundo Rotativo que deu origem à experiência de crédito ao pequeno produtor, teve quatro instituições doadoras. A Fundação Kellogg (Estados Unidos) e Pão Para o Mundo (Alemanha) fizeram as doações para formação do fundo para a criação de animais. Para a disseminação dos kits de energia solar, que também se beneficiou do Fundo Rotativo, foram empregados recursos da entidade belga SOS-PG (hoje Volens) e da Fundação Henrique Boll, da Alemanha. A Fundação Kellogg apoiou também o programa

Bread for the World (Germany) provided the financial resources allocated in the fund for livestock breeding. In order to promote the dissemination of solar energy kits, grants from the SOS-PG (nowadays Volens), from Belgium and the Heinrich Böll Foundation, from Germany were used. The Kellogg Foundation also supported the technical assistance program by paying technicians and the construction of the Learning Center (CAIS), inaugurated in 2004. Disop, from Belgium, also helped pay the salaries of the technicians of the Community Development Department who assist the small farmers. The same institution was pivotal in the construction of the rug factory, as it paid for the market study that recommended the APAEB's best course of action in the industrialization. Disop donated funds, along with the Inter American Foundation, to build the factory. These resources represented 20% of the total amount spent on its construction and implementation.

At the end of 2004, through the Schwab Foundation of Switzerland, the Association obtained the funds needed to expand the dairy industry, which intends to triplicate its production capacity. In 2003, the SOS PG started supporting the APAEB again, this time on the communication

de assistência técnica, com o pagamento de técnicos e pagou a construção do CAIS, inaugurado em 2004. O DISOP ajuda no pagamento de salário dos técnicos do Departamento de Desenvolvimento Comunitário que atendem ao agricultor. O aporte conjunto desta mesma instituição e da Inter-American Foundation foi fundamental para a construção da fábrica de tapetes (juntas, estas doações totalizaram 20% do investimento).

No final de 2004, através da Fundação Schwab, da Suíça, foram conseguidos recursos para ampliação do laticínio, que pretende triplicar sua capacidade de produção. E, desde 2003, a Volens voltou a apoiar a APAEB, doando recursos para o projeto de Comunicação (rádio comunitária de Valente e a produção de programas de televisão).

Não obstante o volume de recursos de doações mobilizados, a APAEB teve que lançar mão de financiamentos, como o que foi feito junto ao asil BNB, para a implantação da fábrica de tapetes e carpetes de sisal. Mas, ao lado do êxito na captação de recursos para investimento, a escassez de capital de giro tem se acentuado e, até mesmo, comprometido a viabilidade financeira do conjunto do projeto.

Com uma parcela significativa da produção sendo vendida ao exterior e em dólares norte-america-

project, donating funds to support the Valente community radio station and the television program production project.

Despite the valuable resources donated, APAEB had also to resort to loans for undertaking some projects such as the sisal rug and carpet factory, financed by the Northeast Bank of Brazil (BNB), a state-owned bank that operates in that region. But, the lack of working capital has increased and has had serious implications for the financial viability of the project as a whole.

Adding to this, a significant portion of the production is sold abroad in American dollars which has been devaluated in relation to "real", causing problems for the majority of exporters as payment for sales made today is only received 90 days later. As there is no money to back this waiting period and the factory needs to cover its production costs, such as salaries and raw materials, the Association is obliged to resort to short-term loans with extremely high interest, while it still pays the amortization installments of the initial loan. This is, therefore, the main challenge facing this key entrepreneurship.

In terms of the evolution of its assets, the APAEB managed,

nos – cuja desvalorização diante do Real ao longo de 2005 causou problemas para a maioria dos exportadores -, os recebimentos só se dão 90 dias depois da compra de matéria prima, que é paga à vista ao produtor. Sem capital de giro para cobrir esse período de tempo, a associação é obrigada a recorrer a empréstimos de curto prazo, pagando juros muito altos, ao mesmo tempo em que paga as parcelas do financiamento inicial.

Em termos de evolução do patrimônio, os balanços financeiros da APAEB mostram um superávit que totalizou R\$ 1,5 milhão no período compreendido entre 1999 e 2004, já sob o impacto positivo da entrada em funcionamento da fábrica no final de 1996. O patrimônio da APAEB cresceu de R\$ 1,3 milhão para R\$ 6 milhões de 1995 a 2004. Em compensação o endividamento subiu no mesmo período, de R\$ 1,8 milhão para R\$ 11 milhões (a serem pagos num período de aproximadamente 10 anos).

Entre todos os parceiros da APAEB, a COOPERE se destaca como fundamental para a manutenção do processo de desenvolvimento local. Ambas mantêm uma relação de simbiose, prestando apoio mútuo e trabalhando em conjunto.

A APAEB dá preferência à COOPERE no momento de aplicar seus recursos financeiros e, por outro lado, a cooperativa socorre a asso-

according to the institution's balance sheets, surplus totaling 1.5 million Brazilian reals from 1999 to 2004, when activities boomed with the sisal plant in operations since 1996. The institution's assets grew from 1.3 million to 6 million from 1995 to 2004. In compensation, during the same period, its level of debt rose from 1.8 million to 11 million (to be paid in a period of approximately 10 years).

COOPERE, among all the APAEB's partners, stands apart as a crucial player in maintaining the local development process. They maintain a symbiotic relationship with each other, providing mutual support and working together.

The relationship between APAEB and COOPERE extrapolates the financial exchanges, providing benefits for the associates of both organizations. COOPERE, for instance, has established a special credit line for the APAEB employees, with lower interest rates, waiving the need for collateral signatures and loan amortization payments that can not exceed 30% of the employee's salary and directly debited from their paychecks. COOPERE hires the association's technical assistance services to assist to the co-op members who

ciação em suas necessidades de crédito, cobrando juros mais baixos, como faz com todos seus cooperados. Esta prática, sem dúvida, reduz o custo financeiro da APAEB, que seria ainda maior, caso tivesse que recorrer exclusivamente aos bancos comerciais.

O relacionamento da APAEB com a COOPERE extrapola o âmbito financeiro interinstitucional, beneficiando também os associados de cada uma destas entidades. Por exemplo, a cooperativa mantém uma linha de crédito para os funcionários da APAEB, que opera com juros abaixo dos que são praticados pelo sistema financeiro comercial, dispensa a exigência de avalista, e efetua as amortizações via desconto na folha de pagamento e em parcelas não superiores a 30% do valor do salário do mutuário. A COOPERE contrata os serviços de assistência técnica da APAEB para atender aos cooperados beneficiados com empréstimos. Como a maior parte dos associados da APAEB participa da cooperativa, esta prestação de serviços configura, de fato, uma ação conjunta e complementar das duas instituições, em prol do desenvolvimento local.

have received loans. As the most part of the APAEB's members are also members of the cooperative, this way of operating can not be seen as a simple engagement of services, but rather, a joint action by both institutions in the aim of development.

CAPÍTULO 4

COOPERE: FINANCIANDO O DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO

Uma vez criada, a COOPERE buscou seu próprio caminho. Contando com a confiança da população, cresceu rapidamente em número de associados; e, em 1995, buscou e obteve os primeiros recursos externos para empréstimos, aos quais seguiram-se outros, como o que foi obtido junto ao BID, e que

CHAPTER 4

COOPERE: FINANCING DEVELOPMENT AND PROMOTING SOLIDARITY

Once established to meet the needs of the APAEB, COOPERE struck out on its own path. Gaining the confidence of the local population, the number of co-op members grew rapidly. It sought and received initial funding for loans in 1995. Other funds were secured thereafter such as the one from the

Município Municipality	Cooperados Membership
Valente	3.816
Conceição do Coité	1.071
Capim Grosso	800
Retirolândia	788
Nova Fátima	768
Quixabeira	690
Gavião	449
TOTAL	8.382

viabilizou, em três anos, a compra de cinco mil caprinos e ovinos, pelos produtores beneficiados.

Em 1998, a cooperativa se integrou ao SICOOB (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil), tornando-se, com esta filiação, usuária do BANCOOB (Banco Cooperativo do Brasil), que presta serviço às cooperativas de crédito integrantes do SICOOB). Com isso, a COOPERE pôde ampliar a oferta de produtos e serviços aos cooperados, tais como contas-correntes, talão de cheques, cartões, aplicações financeiras, recebimento de aposentadorias, pagamento de contas, carnês, cobranças, desconto de duplicatas, transferência de recursos entre agências e instituições financeiras, etc.

Entrando para o sistema SICOOB, uma cooperativa local passa a ter a possibilidade de fazer cursos e treinamentos para seus administradores e colaboradores, e acesso a crédito específico para o meio rural com recursos captados pelo BANCOOB. O SICOOB ainda proporciona assessoria às cooperativas, em diversas áreas, tais como jurídica e contábil. Integrada ao sistema, a cooperativa se beneficia de uma marca de referência nacional, e ganha mais credibilidade, inclusive junto ao Banco Central do Brasil, cujas exigências são mais rígidas para as cooperativas isoladas, no pressuposto de que estas correm mais ris-

IDB (the Inter-American Development Bank), through which farmers were able to purchase a total of five thousand head of goat and sheep in three years.

In 1998, COOPERE became a member of SICOOB, the Brazilian Credit Cooperatives System. As a result COOPERE was able to take advantage of BANCOOB, the Brazilian Cooperative Bank, which provides services to credit cooperatives that are members of SICOOB. This allowed the coop to increase the quantity of products and services it provides its members such as checking accounts, checkbooks, debit and credit cards, financial investments, retirement funds, bill payments, trade note discounts, transfers of resources between agencies and financial institutions, etc.

Becoming part of the SICOOB system, a local co-op is entitled to get courses and training for its administrators and supporters, as well as access to credit for the rural market with resources from BANCOOB. SICOOB also provided co-ops with consulting services in various areas, such as legal and accounting. As an integrated part of the system, the co-op benefits from its association with a nationally recognized institution, thereby increasing its market credibility, including with the Central Bank of Brazil which establishes more rigid rules for cooperatives that are not

cos do que as que estão agrupadas.³ Em 1999, a COOPERE foi uma das fundadoras da ASCOOB (Associação das Cooperativas de Apoio à Economia Familiar), de abrangência regional.

Expansão regional

Para crescer, a cooperativa precisava expandir não somente os serviços, mas também sua área de atuação. Em dez anos, foram abertas agências em outros seis municípios. Além da sede em Valente, a COOPERE está presente em Retirolândia, Conceição do Coité, Gavião, Nova Fátima, Quixabeira e Capim Grosso. A área de atuação, no entanto, chega a outros municípios, num total de 22, vizinhos àqueles onde estão instaladas as agências.

No estado da Bahia, a COOPERE é a maior cooperativa de crédito, tanto em número de agências quanto de cooperados. Sua experiência pioneira influenciou a região, induzindo à criação de outras cooperativas. Por um entendimento entre elas, cada uma tem sua área de atuação pré-determinada. O quadro a seguir mostra a distribuição de cooperados por agência em 2004.

Para cumprir o papel ao qual se propõe no desenvolvimento regional, a COOPERE empresta, no

part of SICOOB in the assumption that they are riskier than those that comply with the system's established regulations³. In 1999, COOPERE was among founders of a regional association of cooperatives (Association of Cooperatives for the Support of Family Economy - ASCOOB).

Regional expansion

To grow, the cooperative not only needed to expand its services, but its area of operations as well. In ten years, agencies in six other municipalities were opened: in addition to their headquarters in Valente, COOPERE also operates in Retirolândia, Conceição do Coité, Gavião, Nova Fátima, Quixabeira, and Capim Grosso. The cooperative's area of operations, meanwhile, has expanded into 22 other areas, throughout the neighboring municipalities.

In the state of Bahia, COOPERE is the largest credit cooperative, regarding both the number of agencies in operation as well as its membership. COOPERE's pioneering experience has influenced the region, leading to the establishment of other cooperatives. Through prior agreement between the co-ops, each has predetermined its area of operations. In 2004, total



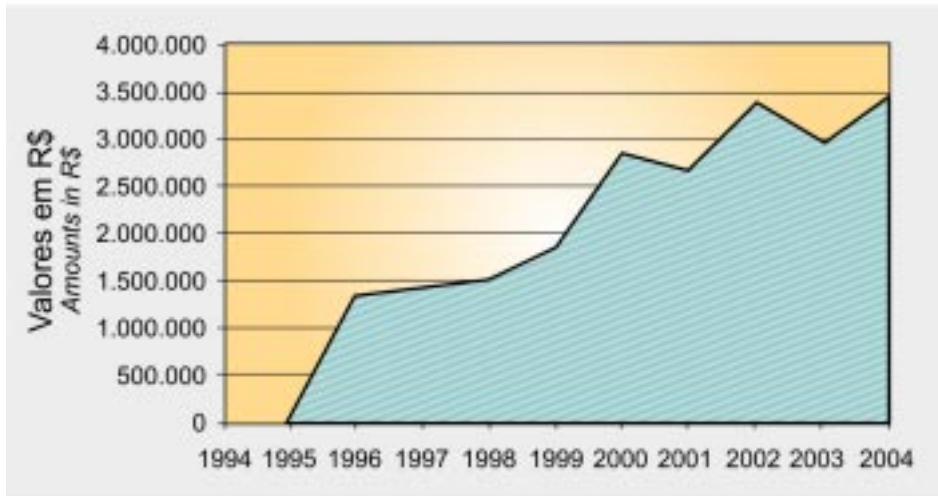
município de Valente, um volume de recursos maior do que capta. Em 2004, para cada real captado na comunidade, a COOPERE emprestou R\$ 1,14 - uma relação possível graças ao ingresso de recursos externos, provenientes de programas específicos executados por governos e instituições de apoio ao desenvolvimento, como o Banco do Nordeste, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Fundos Rotativos da APAEB e outros. O BID, por exemplo, liberou para a COOPERE, em 2000, o valor de US\$ 500 mil, sendo US\$ 300 mil reembolsáveis e US\$ 200 mil, como doação, ou seja, não reembolsáveis.

À medida que a cooperativa foi se estruturando, aumentando seu

memberships in the different regional branches were:

In order to successfully fulfill the role it has set for itself in regional development, COOPERE has made more loans more than it collects. In 2004, for every R\$ 1.00 collected in the community, COOPERE paid out R\$ 1.14 in loans. This is only possible thanks to outside funding from special programs established by the government and other institutions supporting regional development such as the Northeast Bank of Brazil (BNB), the Inter-American Development Bank (IDB), and also APAEB's Rotating Funds, among others. IDB, for instance, passed to COOPERE an amount of US\$500 thousand in

Evolução das fontes de recursos externas *Evolution of the sources of outside funding*



capital e consolidando seu relacionamento com outras instituições, o volume de recursos disponíveis para repasse aos associados também cresceu, como mostra o gráfico acima.

A tabela a seguir mostra os volumes captados e emprestados pelas instituições durante cinco anos. O que se nota é que a cooperativa sempre empresta mais do que capta localmente, uma tendência que, no ano 2000, representou um valor de empréstimos duas vezes superior ao valor dos depósitos. Na direção inversa, os bancos tendem a emprestar em torno da metade do que captam localmente (com exceção de 2004, quando o percentual de empréstimos sobre a captação subiu para 64%). Em grande parte, este desempenho tão diferenciado se deve ao custo do

year 2000, US\$ 300 thousand as a loan and the remaining US\$ 200 thousand as donation. As the cooperative developed its administrative structure, increased its capital, and improved its relationships with other institutions, the volume of funding available for re-lending grew steadily, as shown in the above graph.

The following table shows the volume collected and lent out by the institutions during five years. What is immediately noticed is that the cooperative always lends more than it collects locally, and occasionally loans out as much as twice the amount it collected. In contrast, banks collect approximately twice as much as they lend (with the exception of 2004, when the percentage of loans over collections rose to 64%). This is partially due

dinheiro no sistema bancário comercial e, também, às exigências de garantias, que são mais difíceis de serem comprovadas na região.

Ao contrário do que ocorre com os bancos públicos e privados - que, ao priorizarem a lucratividade, se empenham em minimizar os riscos, escasseando o crédito para quem produz - na COOPERE, a relação entre o volume de empréstimos concedidos e o volume de depósitos evidencia uma filosofia que compreende o fomento à poupança e o investimento produtivo como fatores de desenvolvimento local. Esta compreensão reitera o modelo de cooperativa de crédito como uma alternativa vantajosa para os pequenos produtores contornarem o problema dos altos juros bancários no Brasil.

to the costs of money in the commercial banks and also to the issues regarding guarantee needs, which are more difficult to be proved in the region.

Contrary to the public and private banks that target profitability, having therefore to minimize risks and an scarcity of credit for producers, at COOPERE the comparison between the volumes collected and loaned out clearly shows the cooperative's philosophy of fostering savings and productive investment as key elements for local development. This understanding reinforces the idea that credit cooperatives can be considered an excellent alternative for the small farmers in their attempt to by-pass the problem of the high interest rates in Brazil.

YEAR	COOPERE		BANKS*	
	Deposits	Loans	Deposits	Loans

*Estes valores referem-se apenas aos municípios que têm outras instituições financeiras além da cooperativa: Conceição do Coité, Valente e Capim Grosso. Fonte: Banco Central, Maio de 2005.

*These values refer only to those municipalities where other financial institutions are in operation, in addition to the cooperative, such as Conceição do Coité, Valente, and Capim Grosso. Source: The Central Bank of Brazil, May 2005

Empréstimos orientados

Por si só o financiamento de atividades rurais envolve riscos, pois estas estão sujeitas a influências diversas alheias ao controle dos produtores, tais como variações climáticas e flutuações na cotação de produtos agrícolas. Mas empréstimo rural, numa região semi-árida, onde a falta de chuva é certa, apresenta um risco ainda maior. Na COOPERE, a regra é conceder empréstimos somente mediante um projeto econômica e tecnicamente viável. Por isso, a Cooperativa não financia culturas consideradas de alto risco - seja por causa das condições climáticas ou das oscilações de preço. É uma maneira de garantir que o produtor conseguirá obter retorno do dinheiro investido e poderá pagar seus compromissos em dia. Neste campo, APAEB e COOPERE atuam de forma conjunta, pois são os técnicos da associação que prestam a assistência técnica aos cooperados.

A diretoria entende que o empréstimo rural é a principal forma da cooperativa cumprir com sua missão de promover a economia solidária. No entanto, a capacidade de universalizar o alcance deste tipo de empréstimo é muito restrita, já que os recursos próprios são insuficientes para expandir a quan-

Oriented loans

Rural loans necessarily involve greater risks due to the fact that production is subject to a number of external factors, such as climate and fluctuation in the market pricing. But a rural loan in a semi-arid region, where the lack of rain is a certainty, is even riskier. At COOPERE, the rule is not to concede loans to high-risk agricultural products, due to the poor climactic conditions and extreme price oscillation persistent in this region. It is a way of guaranteeing returns on the money invested as well as a protection for the producer in regards to the maintenance of his assets. In order to do so, COOPERE relies on the strict collaboration with APAEB, whose technicians provide technical assistance to the associates.

The present Executive Board understands that a rural loan is the primary means by which the cooperative can fulfill its mission to promote solidarity in the economy. However, the ability to universalize the reach of this type of loan is very restricted, since funding from its own sources have proved insufficient to increase the number of workable projects.

Rural loans would be less burdensome if the government were to concede to the cooperative the

tidade de projetos.

Os empréstimos rurais seriam menos onerosos à cooperativa se o governo concedesse a ela o benefício que os bancos oficiais recebem na operação das carteiras de crédito vinculadas aos programas oficiais - como é o caso do Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF). Os bancos oficiais recebem pagamento em forma de taxa de administração para operar o crédito deste programa. E têm ainda garantia de que o Tesouro Nacional paga o débito, caso o tomador deixe de pagar. Já as cooperativas são obrigadas a arcar com a conta dos inadimplentes. Apesar de tudo - e dos riscos inerentes ao crédito rural - a cooperativa acredita que operando esta carteira está possibilitando um tipo de retorno muito mais amplo, que é o desenvolvimento local e o benefício para toda a comunidade.

A COOPERE não empresta somente ao meio rural, mediante projetos técnicos, mas também faz empréstimo pessoal, que é analisado com os mesmos critérios adotados para o financiamento rural. Na verdade, numa pequena comunidade, com alguns poucos milhares de pessoas e onde muitos têm casas no campo e na cidade, por vezes é difícil distinguir o que será empregado exclusivamente no campo ou na cidade.

O volume de empréstimos nas duas modalidades é crescente,

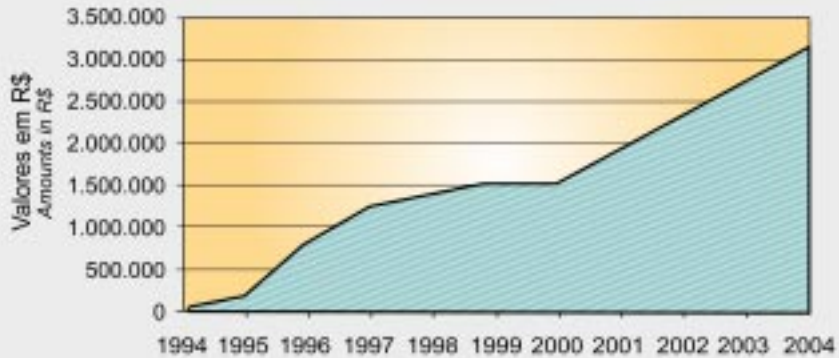
same benefits offered to official banks to operate credit loans tied to official programs, such as the one called PRONAF (Program for Strengthening Family Agriculture). To operate this program, for instance, public banks receive payment in the form of an administrative tax and also a guarantee by the National Treasury that it will cover any debt if a loan cannot be paid. But, according to existing regulation, cooperatives must be responsible for non-collectibles from its own financial resources.

Despite of this kind of discrimination and of the risks embedded in lending, COOPERE understands that by providing rural loans, it is fostering local development, which, ultimately, benefits everyone in the community.

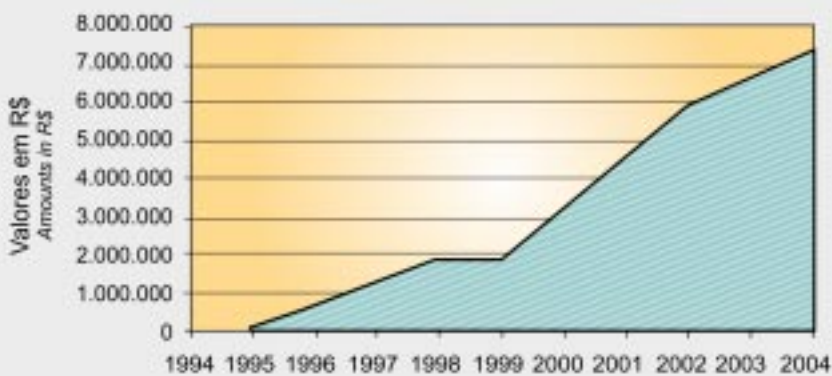
COOPERE does not only provide loans to the small farmers through technical projects, but it also offers personal loans, which is analyzed according to the same criteria established for the rural loans. In fact, in a small community consisting of a few thousand people, where many of them own houses in the fields and in the city, it is often difficult to distinguish what part of the loan resources would be used exclusively in the field, or in the city.

The volume of loans in both categories (rural and personal loans) is increasing, as shown in the

Evolução de empréstimos rurais *Evolution of rural loans*



Evolução de empréstimos pessoais *Evolution of personal loans*



como mostram os próximos gráficos.

next graphs.

Vantagens em relação aos bancos comerciais

Advantages of COOPERE over commercial banks

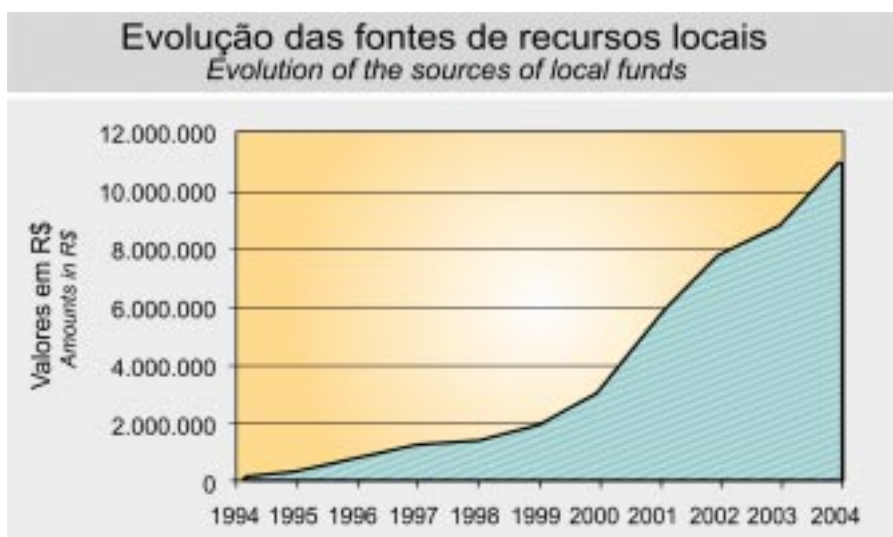
Não é somente por ter um atendimento mais adequado ao pequeno produtor que se consegue atrair as pessoas. O fato de não visar o lucro é um ponto fundamen-

It is common sense in the region that COOPERE is able to attract people because it offers products and services more suitable to the conditions of the small farmers. But the fact that its

tal para diferenciar e entender como funciona uma cooperativa. Não visando o lucro, a cooperativa pode cobrar menos pelos serviços e aplicar uma taxa de juros menor ao emprestar, ao mesmo tempo em que pode oferecer remuneração maior a quem faz aplicações financeiras. Como o cooperativismo de crédito não tem fins lucrativos, o real desafio é aumentar a poupança local, pois quanto maior ela for, maiores serão as possibilidades de pagar melhores taxas para os poupadores e cobrar taxas de juros menores nos empréstimos concedidos.

A compensação por este esforço vem pelo aumento do número de cooperados e o conseqüente crescimento do volume de recursos captados. A breve história da COOPERE mostra que a estratégia tem funcionado, como fica demonstra-

operations are not driven by profit is also a fundamental element for understanding the specificities under which the cooperative works. Not having profit as its sole goal enables the cooperative to charge less for its services and offer lower interest rates to its customers, while at the same time seeks to offer greater remuneration to those who make financial investments. The key challenge, according to the board of directors, is to get a progressive increase in the volume of local savings as a guarantee of higher rates for investors and lower interest rates for those who draw loans. COOPERE's brief history has shown that the strategy works, as the rapid increase in the number of members has proven. And as a result, this impressive growth has afforded an increase in the amount available for loans, represented in the graph below.



Produto/serviço	COOPERE	Banco público	Banco privado
	(valores em R\$)		
Cartão de débito	Isento	3	3
Cartão de crédito (anuidade)	80	160	160
Talão de cheques (20 folhas)	5,5	6,6	6,6
Cheque avulso	1,5	3	2,9
Renovação de cheque especial	13,5	21	18
Emissão de DOC e TED	5	15	12
Extrato em terminal eletrônico	1	1,5	1,3

Fonte das tarifas dos bancos: Banco Central (maio de 2005)

Product/service	COOPERE	Public Bank	Private Bank
	(values in R\$)		
Debit card	exempt	3	3
Credit card (annual tariff)	80	160	160
Check book (20 checks)	5.5	6.6	6.6
Individual checks	1.5	3	2.9
Credit facility check renewal	13.5	21	18
Transfer and Deposit Emissions	5	15	12
Bank statements from ATMs	1	1.5	1.3

Source of bank tariffs: Central Bank of Brazil (May, 2005)

do pelo rápido crescimento no número de cooperados, que proporcionou também o aumento dos volumes disponíveis para empréstimos, como se vê no gráfico anterior.

As tarifas cobradas pela cooperativa são mais baratas que as dos bancos – em média 40% -, como pode ser visto nos exemplos a seguir. Entre os itens listados, há casos de diferença de até 62%.

O comparativo das taxas de juros mostra também a vantagem dos cooperados. Na cooperativa, as

The tariffs charged by the cooperative are always lower than those of banks - on the average, 40% less - as illustrated by the examples below. In certain cases the difference is as much as 62%.

Regarding the interest rates charged, the comparisons show the relative advantages of cooperatives. Brazilian regulation for this sector prohibits any kind of specific privileges; because of this, tariffs are the same for all co-op members, irregardless of the amount of their share. This is not the common

taxas são iguais para todos, não importando a quantidade de dinheiro que movimentem. Por lei, não é permitido privilégio de nenhum tipo.

Nos bancos, as taxas de juros variam, de acordo com o cliente. Os mais pobres, muitos deles na economia informal, sem renda comprovada, pagam mais. Aqueles que têm muito dinheiro aplicado, mais interessantes do ponto de vista do banco, conseguem crédito com juros mais baixos. Exemplo disto é que, no cheque especial, a COOPERE cobra 6,7% ao mês para todos os cooperados (valores de maio de 2005). No maior banco público brasileiro, a taxa mínima (para poucos) é de 1,5%, mas a grande maioria dos clientes paga 7,99%. No maior banco privado, a mínima é 3,1%, com a máxima de 8,33%. No empréstimo pessoal, a COOPERE cobra 3,75% ao mês. No banco público a variação é de 2,1% (taxa mínima) a 7,99% (máxima). No banco privado, de 1,75% a 5,83%.

Processo de decisão para concessão de empréstimos

Pelas regras do SICCOOB, a cooperativa pode emprestar até 70% dos recursos captados, destinando-se os 30% restantes ao SICCOOB, em garantia dos depósitos dos cooperados.

As solicitações de crédito são

practice in commercial banks where, very often, some privileges are given to special clients. Those with stronger financial history with the bank or having a more interesting proposition are able to secure credit with, relatively, lower interest rates. One example of this practice can be seen in the case of credit facility checks. COOPERE charges 6.7% per month for all co-op members (values as of 2005). In the largest public bank, Bank of Brazil, the minimum rate is 1.5%, accessible to only a few clients, as the large majority pays 7.99%. In the largest private bank, Bradesco, the minimum rate has been set at 3.1% while the maximum is 8.33%. For personal loans, COOPERE charges 3.75% per month while in Bank of Brazil rates can vary from 2.1% to 7.99% and, in private banks, rates have been set as low as 1.75% and as high as 5.83%.

Requirements and decision-making process for loan concessions

As stated in the SICCOOB regulations, the cooperative is authorized to make loans of up to 70% of its funding resources. The remaining 30% are reverted back into SICCOOB to guarantee co-op member deposits.

There are credit committees

analisadas por comitês de crédito em vários níveis, de acordo com o valor pretendido pelo interessado. Esta hierarquização atende a dois objetivos principais: a) simplificar o processo, liberando mais rapidamente os empréstimos de valores mais baixos; b) democratizar as decisões, evitando concentração de poder sobre a concessão de empréstimos em valores mais altos, que podem comprometer a segurança do patrimônio da cooperativa. São os seguintes os comitês decisórios:

— Comitê de Crédito da Agência (CCA): formado por dois funcionários e o gerente, analisa os empréstimos até R\$ 2.500,00;

— Comitê de Crédito do SICOOB-COOPERE (CCSC): composto pela diretoria executiva, o gerente de crédito, gerente de controle e o gerente administrativo analisa as propostas com valores acima de R\$ 2.500,00 e até R\$ 30.000,00;

— Conselho de Administração (CA): constituído por quatro conselheiros de administração mais a diretoria executiva, para empréstimos acima de R\$ 30.000,00

Para obter um empréstimo é necessário que o cooperado tenha se filiado há mais de 30 dias; tenha integralizado o mínimo de co-

on several levels, depending on the amount requested by potential clients. This credit hierarchy serves to meet two chief goals: a) to simplify the whole process by providing loan authorization for smaller loans more quickly; b) to democratize the decision-making process to avoid a concentration of power regarding larger loans that could potentially compromise the cooperative's equity. All decisions concerning loan requests are made by a group rather than by a single person and they fall in three categories of decision-makers:

— the Branch Credit Committee (CCA): consisting of two employees and the manager for loans up to R\$ 2,500.00;

— the SICOOB-COOPERE Credit Committee (CCSC): comprised of the Executive Management, a credit manager, a control manager, and the administrative manager for loans between R\$ 2,500.00 and R\$ 30,000.00;

— the Executive Board: four board members and the board of directors for loans above R\$ 30,000.00.

In order to qualify for a loan, the following requirements must be met: a membership period of 30 days minimum; the payment of a quota (equal to R\$ 200 in 2005); have the recommendation of the national credit protection agency; be

tas-parte (R\$ 200,00 em 2005); esteja apto a obter empréstimos, de acordo com os registros de órgãos nacionais de proteção ao crédito; esteja em dia com obrigações estatutárias; e obtenha a aprovação do comitê de crédito.

O tempo médio para uma decisão sobre empréstimo varia conforme o valor solicitado, mas para valores até 30 mil reais, são dois ou três dias, entre o pedido e a liberação do valor, depositado na conta corrente do tomador.

Microcrédito

Em 2004 a cooperativa deu início a uma experiência de microcrédito, empréstimos de valores baixos (até R\$ 1.000,00), isentos da exigência de avalista e com juros de 3,5% ao mês. O microcrédito não se destina a atividade específica, podendo o tomador utilizá-lo para a aquisição de bens, para organizar o orçamento familiar, reformar sua propriedade, equipar ou ampliar um pequeno negócio.

Em 10 meses de operação, quase mil pessoas aderiram ao programa, confirmando que há uma grande demanda pelo serviço. Até o final de março de 2005, haviam sido investidos R\$ 642.000,00 em 842 operações de crédito. As operações realizadas tiveram valor médio de R\$ 762,00 e prazos má-

up-to-date with statutory obligations; and, finally, receive the approval of the credit committee.

The average time for a response regarding loans vary according to the amount demanded. Loans of up to R\$ 30,000, for instance, require two to three days, from the moment of the request to the release of the funds.

Microcredit

In 2004, the cooperative began an ambitious experiment offering micro credits. These are small loans (up to R\$ 1,000.00) which, do not require a guarantor and with interest rates of 3.5% per month. There are no obligations concerning the use of such credit that can be allocated for purchasing goods, organizing the family budget, making reforms to the property, or setting a small business.

In 10 months of operation almost one thousand people have made use of the micro credit program, confirming that there is indeed a great demand for this service. R\$ 642,000 had been invested as of the end of March of 2005, with 842 credit operations, averaging, therefore, R\$ 762.00 each and with a 10 month payment deadline.

The average default rates have been at the range of 3.12% but, recent analysis has shown that

ximos de 10 meses para pagamento.

A taxa média de inadimplência foi de 3,12% nos dez meses de operação do programa. A avaliação da direção da cooperativa é que a inadimplência cresceu ao longo dos 10 primeiros meses, revelando a necessidade de orientar este tipo de crédito, da mesma forma que se faz com o empréstimo rural. “Vimos que, independente do valor ou da finalidade, o crédito precisa sempre ser orientado, para que o recurso seja bem aplicado e o tomador tenha condições de pagar”, conclui o presidente da cooperativa.

Por isso, o programa de microcrédito irá incorporar a função de Agente de Crédito. O principal trabalho do Agente de Crédito será visitar as comunidades para levantar os dados dos potenciais tomadores e analisar sua solicitação de crédito. Além de permitir maior segurança ao programa, o novo procedimento reduzirá o tempo normalmente consumido com a atualização do cadastro e com a análise e liberação do crédito, pois o agente disporá de equipamento portátil para alimentar o sistema de dados em tempo real e gozará de autonomia para decidir sobre o empréstimo solicitado, com base na avaliação que fizer no local.

default has increased during the project's 10 months of operations, resulting in the need for orientation for this type of credit, similar to that which is provided for rural loans. “We have seen that irrespective of their amounts or finalities, these loans need to be followed more closely so that the resources can be invested responsibly”, concluded one of the directors of the cooperative.

The directors of the COOPERE have decided to continue providing micro credit services but integrating it into another program managed by the so called “Credit Agents”. These are employees who have been trained to spread out the cooperative's services through a very close contact with the producers in their own communities. These Agents' main tasks are to visit the communities and collect and analyze all the necessary data in relation to the demands for loans. This will be one more guarantee for the program as well as it will help expedite the process as the Agents will have the authority and the autonomy to make loan decisions based on their own criteria in the course of such visits.

Estrutura administrativa e gerencial

A COOPERE compete com empresas sólidas e grandes, como são os bancos públicos e particulares que atuam na região. A meta da cooperativa é manter taxas e tarifas mais baixas do que as do mercado, tanto por um compromisso de inclusão da população mais pobre nos serviços financeiros quanto por uma estratégia de competição. Por isso, precisa controlar os gastos, reduzindo os custos de sua estrutura.

A cooperativa é administrada por um Conselho de Administração, composto por sete membros, com mandato de três anos e eleitos dentre os associados, em assembléia geral. Após três anos, no mínimo três dos sete membros são substituídos, sendo permitida a reeleição para os demais.

O Conselho de Administração é o responsável pela elaboração do regimento e normas internas, pelo exame e aprovação dos planos anuais de trabalho, pela avaliação de desempenho da cooperativa e cumprimento das metas estabelecidas anualmente pela assembléia geral, dentre outras atribuições. Os conselheiros se reúnem mensalmente ou extraordinariamente quando necessário. Três dos sete membros do Conselho de Administração são eleitos pela assembléia para a diretoria executiva (presidente, vice-presidente e secretário), que, como

Administrative and managerial structure

COOPERE competes with other large, solidly established businesses such as regional public and private banks. The cooperative's goal is to keep its interest rates and tariffs lower than those practiced in the market so as to be able to provide financial services to poorer communities and also as a competitive strategy. Faced with these conditions, the cooperative must necessarily control its expenses by maintaining a minimal, low-budget structure.

It is managed by an Executive Board, the highest decision-making body within the co-op, comprised of seven members with a three year mandate. After three years, three of the seven members must be substituted, allowing the others to run for re-election.

The Executive Board is responsible for the elaboration of internal rules and regulations, examining and approving annual operational plans, evaluating the cooperative's financial performance, and meeting the goals established annually by the general meeting, among other responsibilities. The seven directors meet monthly or under special circumstances when necessary. Three of the seven members of the Executive Board are elected by the general meeting to hold positions as members of the Executive

responsável pela execução das determinações do Conselho, dedica tempo integral à administração da cooperativa.

Os atos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são fiscalizados por um Conselho Fiscal, composto por seis membros, sendo três efetivos e três suplentes, com mandato de um ano. Após este período, no mínimo dois terços deste Conselho são renovados, por votação na Assembléia Geral. O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente uma vez por mês, e extraordinariamente sempre que necessário. O Conselho também tem poderes de fiscalização direta nas agências. Estas são quinzenalmente visitadas pelos três membros titulares, que vistoriam o andamento das operações.

Subordinada à diretoria executiva, existe a Controladoria, composta por profissionais contratados para desempenharem funções de coordenação, controle e monitoramento das atividades operacionais, zelando pela eficiência dos serviços e pela redução de custos e falhas. A função é exercida por três membros (um gerente de controle, um administrativo e um de crédito).

A estrutura da cooperativa se completa com as agências localizadas em sete municípios, e que são responsáveis pelo atendimento direto ao cooperado. Dependendo do porte, as agências possuem entre três e cinco funcionários, exceto a

Management (president, vice-president, and secretary) which is responsible for executing the Board's resolutions. The Executive Management is dedicated solely to the management of the cooperative.

The actions and decisions of the Executive Board and the Executive Management are inspected by a Board of Auditors comprised of six members with a one year mandate, three of whom act only in a substitute capacity. After the mandatory one year period, a minimum of two-thirds of the Board of Auditors members must renew their mandates, which is decided by a vote during the General Meeting, as stated in the cooperative's Bylaws. The Board of Auditors meets once a month or under special circumstances when necessary. The Committee also has the authority to monitor the agencies directly. And on a by-weekly basis, the three acting members of the Committee visit all the agencies to evaluate the state of operations in each of them.

Subordinate to the Executive Management is the Controller's Department, comprised of a group of professionals whose function is to coordinate, control, and monitor the cooperative's operational activities. The department also participates in the execution of internal controls in order to increase service efficiency and reduce costs and losses. The Controller's Department is comprised of three

da sede, que possui 11. Cada agência tem pelo menos um gerente, um tesoureiro e um atendente. Ao todo, a cooperativa possui 48 pessoas a seu serviço (em setembro de 2005).

Justamente por ser uma estrutura pequena e simplificada, o desempenho eficiente depende de pessoas bem preparadas. Para que isso ocorresse, foi preciso investir em capacitação, enfatizando, a partir de 2001, o treinamento para todos os níveis administrativos. Funcionários e diretores passaram a participar frequentemente de cursos de formação organizados em instâncias regionais e estaduais pelo SICOOB e pela ASCOOB.

A fim de disseminar a doutrina do cooperativismo, a COOPERE achou por bem implantar um setor específico para capacitar cooperados e estimular novas filiações. É o Departamento de Educação Cooperativista (DEC), que atua em educação, formação e informação, a partir de cursos, palestras e discussões sobre temas tais como cooperativismo, agricultura familiar, economia solidária, desenvolvimento local sustentável, políticas públicas, dentre outros, além de confeccionar boletins informativos e produzir programas de rádio. O DEC também se articula com outras instituições do movimento social para a implementação de ações de desenvolvimento local propostas por associações comunitárias, outras cooperativas, sindicatos de traba-

members: a control manager, an administrative manager and a credit manager.

Lastly there are seven agencies in seven other municipalities responsible for providing direct service to cooperative members. Depending on the size of the branch, the number of its employees may vary between three and five, with the exception of the cooperative's headquarters in Valente where 11 employees work. Each branch has at least one manager, a treasurer, and an attendant. Altogether the cooperative employs 48 people (September, 2005). Due to its small, more simplified internal structure, the cooperative can only function efficiently with properly trained and prepared people. For this to occur, it was necessary to invest in employee training. As of 2001, emphasis on training increased on all administrative levels. Employees and directors alike began to participate frequently in specialized training courses sponsored regionally and state-wide by SICOOB.

With the goal of spreading the ideals of the cooperative movement, COOPERE implemented a special sector called the Department of Cooperative Education (DEC) to train co-op members and stimulate new affiliations. The department operates with education, training and information through courses, lectures, and discussions on topics

lhadores rurais e agricultores familiares da região.

Além destas ações – e respondendo ao interesse da COOPERE de estimular a participação ativa dos sócios, e dar ampla informação sobre suas atividades – são realizadas as Assembléias Municipais, nas quais os associados em cada município se reúnem para discutir suas dificuldades, pontos fracos que precisam melhorar e suas conquistas. Por meio destas assembleias, os cooperados encaminham propostas para a Assembléia Geral Ordinária, que acontece anualmente em Valente.

O Conselho Consultivo Colaborador é complementar às assembleias municipais como forma de estímulo à participação dos sócios nas decisões. Este conselho é constituído por cooperados, que atuam em caráter voluntário, para avaliar a atuação da cooperativa e analisar as propostas de inclusão de novos nomes no quadro de associados, recomendando ou desaconselhando o ingresso dos proponentes. O Conselho Consultivo Colaborador constitui uma instância de formação de novos quadros, habilitando seus integrantes a compor, no futuro, os conselhos de administração e fiscal.

Direitos e deveres dos associados

O Artigo 14 do Estatuto Social lista os direitos dos associados,

such as small farming, economic solidarity, local sustainable development, and public policies, besides preparing informational newsletters and spots for radio. Raising awareness and mobilization for the benefits of the cooperatives is done through the establishment of partnerships with community associations, other cooperatives, rural workers unions and civil society organizations.

COOPERE has been making every effort to foster more active participation of members in the activities it promotes. In addition to the meetings, courses, and seminars organized by the DEC, the cooperative has also implemented a system of Municipal Meetings when members from several municipalities get together to discuss about their difficulties, weakness and goals to be reached. They also take advantage of these meetings to elaborate proposals to be presented during the General Shareholders' Meeting which is held annually in Valente.

The Collaborative Advisory Committee is another forum, in addition to municipal meetings, for stimulating local participation in the decision making processes of the cooperative. Associates act in a voluntary basis in this committee, offering suggestions and evaluations regarding the cooperative's operations and analyzing potential membership

entre os quais, o de participar das Assembléias Gerais, para discutir, votar e ser votado. Entendendo que apenas a Assembléia Geral não era suficiente para o exercício da participação ativa, a cooperativa estabeleceu os mecanismos das Assembléias Municipais e do Conselho Consultivo Colaborador, através dos quais os associados domiciliados nos municípios nos quais se localizam as agências podem apresentar suas propostas e encaminhamentos para a Assembléia Geral.

A partir de sua filiação, o associado passa a se beneficiar das operações e dos serviços da cooperativa, além de poder examinar e pedir informações sobre sua documentação financeira. Querendo desligar-se dela, recebe de volta o capital investido.

O cooperado deve zelar pela integridade e interesses da cooperativa, pois é co-responsável pelo pagamento de eventuais prejuízos arcando com os ônus decorrentes na integralidade de suas cotas-parte. O princípio de reciprocidade que rege as relações do associado com a cooperativa pressupõe que ele dê preferência a aplicar suas economias na entidade. Como já explicado, para minimizar riscos, os empréstimos são feitos mediante estudo de viabilidade e, uma vez aprovados, recebem acompanhamento técnico. Portanto, é vedado ao cooperado desviar a aplicação de recursos obtidos na cooperativa para finali-

proposals. In practice, such committee is an instance for training new members who may act, in the future, in the Executive Board or in the Board of Auditors.

Members rights and duties

Article 14 of the Bylaws lists the rights of the members of the cooperative, among which are the right to participate in General Meetings, to promote discussion, to vote, and to be voted upon. With the understanding that a General Meeting would not be sufficient as a guarantee of full participation, the cooperative has broadened this possibility with the introduction of the Municipal Meetings and the Collaborative Advisory Committee as seen above.

It is also the member's right to benefit from the operations performed and services provided by the cooperative, besides being entitled to examine and request information regarding the co-op's financial documentation. The associate receives all the resources invested in the case he decides to leave the cooperative.

Members are, indeed expected, to take an active interest for the financial and ethical aspects of the cooperative as they are co-responsible for any losses that might occur, covered, in such cases with members share capital. Likewise, they should be committed

dades não previstas na proposta submetida à análise, exigindo-se ainda a aplicação das recomendações técnicas recebidas e o consentimento para as ações de fiscalização.

Resultados alcançados

Os indicadores de desempenho financeiro evidenciam que, entre os anos 2000 e 2004, a COOPERERE experimentou vigoroso crescimento:

- Ativos fixos: crescimento de 133%, passando de R\$ 466 mil em 2000, para R\$ 1,1 milhão em 2004.
- Patrimônio líquido: evolução positiva de 85% (de R\$ 914 mil para R\$ 1,7 milhão).
- Capital de terceiros mobilizado para a concessão de empréstimos: crescimento de 32%, passando de R\$ 2,8 milhões para R\$ 3,7 milhões.
- Volume de recursos captados junto aos associados (cotas-parte integralizadas e montante de depósitos e aplicações financeiras): aumento de 350%, elevando-se de R\$ 2,3 milhões, para R\$ 10,4 milhões.
- Faturamento com operações de crédito e prestação de serviços: expansão de 116% (de R\$ 814 mil, para R\$ 1,8 milhão).

Apesar disso, a rentabilidade é pequena, pois como já se comen-

to invest their savings and available funds, preferably in the cooperative as a way to strengthen it. Loans are given, as also previously explained, only after a thorough viability study and once approved, the cooperative reserve the right to do a close technical follow-up to prevent any misuse of funds received.

Results obtained

Indicators of performance have demonstrated that COOPERERE experienced solid growth between 2000 and 2004:

- Regarding fixed assets: increase of 133%, going from R\$ 466,000 in 2000 to R\$ 1.1 million in 2004;
- Net assets: growth of 85%, from R\$ 914,000 to R\$ 1.7 million;
- Capital received from third parties for loan allowances: 32% rise, from R\$ 2.8 million to R\$ 3.7 million.
- Volume of capital investments made by members plus their deposits: growth of 350%, from R\$ 2.3 million to R\$ 10.4 million.
- Billing from credit operations and services: expansion of 116%, from R\$ 814,000 to R\$ 1.8 million.

Despite all this expressive growth, profitability remains low because, as previously stated, tariffs and interest rates are lower,

tou, a COOPERE pratica tarifas baixas pelos serviços oferecidos, e adota uma política de juros que beneficia duplamente o associado com taxas baixas nos empréstimos e juros mais elevados nas aplicações. Por isso, a relação entre as sobras líquidas e receitas auferidas apresenta uma rentabilidade baixa, embora em ascensão: em 2000, esta relação era de 0,03 centavos para cada real; e, em 2004, de 0,08 centavos por real, um crescimento de 166%.

Para incrementar a rentabilidade, a direção da cooperativa optou por expandir sua base de associados. Note-se que a população economicamente ativa nos 22 municípios onde atua totaliza cerca de 500 mil pessoas, das quais menos de 2% encontram-se filiadas. Estes números mostram que há um grande potencial de crescimento a ser explorado.

As perspectivas do cooperativismo de crédito

A existência da COOPERE e o seu vigor econômico é uma prova concreta de que o cooperativismo é viável e vem se expandindo nas mais diversas regiões do Brasil. O diretor executivo do SICOOB-Bahia, Cergio Tecchio, em aula proferida no curso para dirigentes e colaboradores de cooperativismo de crédito, na Universidade Estadual de

and investors receive more on their deposits. The division of net earnings by income showed a profitability ratio of R\$ 0.03 for every R\$ 1.00 in 2000; this ratio was of R\$ 0.08 per R\$ 1.00 in 2004 indicating, therefore, an increase of 166%.

The expansion of membership is pointed out by cooperative's administration as the solution for increasing profitability. The number of economically active people in the 22 municipalities where the cooperative is operational is approximately half a million. Associates account for only 2% of this total, indicating, therefore, a huge potential for growth in membership.

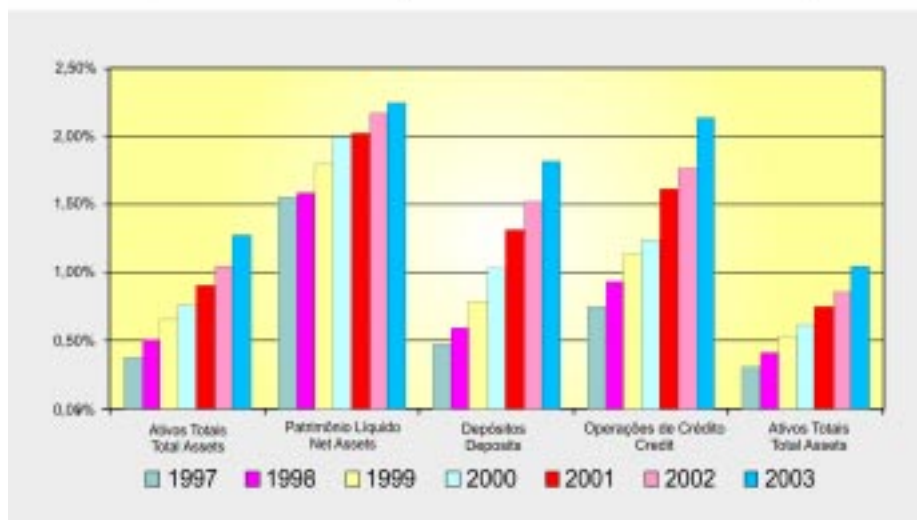
COOPERE and the prospects of credit cooperatives

The very existence of COOPERE and its economic vigor provide a concrete demonstration that cooperativism is viable and is on the rise in the most diverse regions of Brazil. The executive director of SICOOB in the state of Bahia, Cergio Tecchio, in a lecture given at the State University of Feira de Santana, in April 2005, has pointed out the following national trends for the sector, based on information provided by the Central Bank of Brazil:

— Credit cooperatives are

Participação percentual das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional

Participation of credit co-ops in the National Financial System



Feira de Santana, em abril de 2005, apresentou as seguintes tendências nacionais do setor, extraídas de dados do Banco Central:

— As cooperativas de crédito estão ocupando um percentual cada vez maior do mercado financeiro;

— As cooperativas de crédito são as únicas instituições no Sistema Financeiro Nacional que, nos últimos sete anos, crescem em todos os principais indicadores (patrimônio, depósitos, operações de crédito, etc) de forma constante, não tendo em nenhum ano crescimento negativo.

O gráfico acima demonstra

occupying an ever greater percentage of the financial market;

— Credit cooperatives are the only institutions in the National Financial System (NFS) that have grown consistently in all main indicators over the last seven years (equity, deposits, credit operations, etc.), and at no time showed any negative growth.

The graph above clearly illustrates this trend.

Despite the fact that Cooperative participation in the banking system is still relatively small in Brazil, there has been no sign of a decrease in expansion,

esta realidade:

Não obstante ser ainda muito pequena, a participação das cooperativas de crédito no sistema bancário tem sido crescente e ininterrupta, exceto no que se refere ao patrimônio líquido que, no período dos últimos sete anos, apresentou ritmo menos intenso. Nos demais itens (depósitos, operações de crédito e ativos totais), as cooperativas mais que dobraram seu desempenho no período enfocado no quadro.

except in terms of the net endowment which, in the past seven years, has showed a slower growth rhythm. In the other items (deposits, credit operations and total assets), cooperatives more than doubled their performance in the same period.



Sede da Coopere / Coopere headquarters

CAPÍTULO 5

APAEB-COOPERE: LIÇÕES APRENDIDAS E DESAFIOS PARA O FUTURO

Todos os que nascemos e vivemos no Brasil carregamos, como uma herança histórica, a idéia da miséria nordestina que expulsa sua população para o Sul/Sudeste do país, e deixa um rastro de impossibilidades para aquela vasta região. Quebrar este ciclo perverso requer novas perspectivas econômicas, político-culturais e ambientais em relação ao uso dos recursos, assim como maior liberdade econômica para as populações desfavorecidas.

É nesta direção que a APAEB tem atuado, modificando o perfil econômico de Valente e ajudando a melhorar as condições de vida dos pequenos produtores. Isto vem sendo feito através de um intenso investimento na auto-estima de seus associados, na insistente busca de alternativas viáveis para o convívio com o fenômeno da seca, na procura de técnicas adaptáveis à realidade da região, e na valorização do

CHAPTER 5

APAEB-COOPERE: LESSONS LEARNED AND FUTURE CHALLENGES

The misery and suffering in the Northeast, forcing its population on an exodus to the South and Southeast in search of a better life, is a painful historical heritage Brazilians have been carrying for centuries now. To break this vicious circle requires new economical, cultural and political perspectives regarding the use of resources as well as greater economic freedom to the underprivileged populations of the area.

It is in such direction that APAEB has acted, seeking to modify the economical features of Valente and improving the living conditions of the small farmers of the region. This has been accomplished with intensive investment in building up the self esteem of its members, through the incessant search for better and more viable alternatives to cope with drought, new techniques adaptable to the reality

capital humano e mão de obra local. A APAEB tem trazido alternativas para a região sisaleira e, graças ao estabelecimento de relações de parceria, diversificado suas fontes de apoio e ocupado espaços no plano local e regional, sem esquecer das questões nacionais e globais. É isto que faz da APAEB um autêntico caso de boa prática em Desenvolvimento Local Sustentável.

É extensa a lista das lideranças que sustentaram este empreendimento e as palavras do diretor executivo, Ismael Ferreira de Oliveira, permitem identificar razões para o sucesso:

“É necessário pensar a pequena produção de forma ampla, desde o campo até o mercado, pois produzir e não ter para quem vender, ou vender a preços irrisórios, não contribui para a viabilização da pequena propriedade”. [Além disto é necessário] “planejar o que produzir, como produzir e o que fazer da produção, principalmente quando se trata de pequenos produtores, que isoladamente, não teriam quantidades suficientes para chegarem ao mercado, e nem poder de barganha. Daí a necessidade de associações ou cooperativas, para permitirem a organização da propriedade, orientação técnica, capacitação e comercia-

of the region, and through putting great value on local labor. APAEB has brought alternatives to the sisal region through the establishment of effective partnerships, the diversification of its sources of support, and the maintenance of a firm presence locally and regionally without forgetting the connections to larger national and global issues. And as a result, APAEB has become an authentic case of best practices in the promotion of Local Sustainable Development.

The list of those who took the helm in this endeavor is very long, but the executive director, Ismael Ferreira de Oliveira, offers a good explanation for the success so far achieved:

“It is necessary to think about the small-scale production in a very broad way, taking in consideration the field where production takes place as well as the market, because producing and not being able to sell, or selling at ridiculously low prices do not contribute to the viability of the small rural entrepreneurs”. [In addition, it is necessary] “to plan what to produce, how to produce, and what to do with the crops, primarily when dealing with small farmers who do not produce large quantities and have no bargaining power for selling. That’s why it is

lização, agregando valor ao produto.”⁴

Igualmente importante foi ter percebido que o beneficiamento do sisal e sua transformação em produtos industrializados configuravam uma necessidade inadiável para “que os produtores chegassem o mais perto possível do consumidor, tanto oportunizando a valorização da sua produção, quanto gerando outros benefícios para a comunidade, como novas oportunidades de emprego”.

Foi pensando assim que a APAEB deu passos significativos para a comercialização do sisal, das peles e carnes caprinas e ovinas, assim como do leite caprino. Essas ações confirmam a possibilidade de convivência com o semi-árido, favorecendo o aumento da renda familiar e a permanência do homem na região.

Mas tudo isso depende da organização dos pequenos produtores e da capacidade institucional de gerir o empreendimento e envolver pessoas comprometidas e dispostas a ajudar na capacitação, orientação técnica, beneficiamento, administração e comercialização da produção. Ademais, todo este esforço acontece dentro do quadro geral de um país que, apesar de estar incluído entre as maiores economias mundiais, ainda comporta enormes contradições no campo social.

necessary to organize farmers in Associations or Cooperatives, to break their isolation, to provide technical orientation, training, and commercialization, adding, therefore, significant value to their products.”⁴

Equally important in the APAEB’s experience was learning that industrial processing of sisal and its transformation into industrialized products was an urgent need, “enabling the producers to get as close as possible to the consumers, increasing the value of their production and benefiting the community as a whole by creating new job possibilities.” This was one of the initial reasons the APAEB took such great strides to commercialize sisal, cow and sheep leather as well as goat milk. In practice, this action has confirmed the belief that the semi-arid areas can be tamed, creating opportunities for increased family incomes and a permanent human presence in the region.

However, all this depends on the organization of small farms and their capacity to generate business and fulfill their obligations, and the involvement of capable people committed to helping with training, technical orientation, farm improvements and renovations, administration, and commercialization. It is worth noticing that,

Por isto a APAEB também trabalha para reduzir o déficit educacional; reverter práticas políticas assistencialistas; resgatar a cidadania e incentivar que as pessoas se vejam como donas de seu próprio destino. Tudo isto requer a árdua empreitada de mudar mentalidades, padrões culturais, comportamentos e atitudes diante da vida.

Apesar de sua valiosa contribuição para a melhoria da qualidade de vida da população de Valente e dos municípios vizinhos, muitos são os desafios a enfrentar. Entre estes, ganham destaque os que foram apontados por pessoas entrevistadas, como, por exemplo:

- Expandir o rol de entidades parceiras e colaboradoras, bem como promover o fortalecimento das alianças com os governos, principalmente o municipal, com vistas a um apoio mais integral às atividades sócio-culturais, como as que são desenvolvidas pela EFA, tornando-a auto-sustentável.
- Consolidar a Fábrica de Sisal: através da requalificação profissional, de políticas de apoio e incentivo à exportação e da finalização do pagamento dos empréstimos contraídos para implementação.
- Pesquisar e implementar projetos que maximizem o uso

above all, this effort is taking place within the framework of a country that, while included on the list of the largest world economies, continues showing huge social imbalances.

It is for this reason that the APAEB works very hard to lessen the educational debt, to revert patronizing political practices, improve citizenship and awareness, giving people a sense of being responsible for their own destinies. This, however, involves the arduous commitment to change mentalities, cultural patterns, behaviors and attitudes.

Despite the extremely valuable contributions that APAEB has provided for the improvement of quality of living in Valente and in the neighboring municipalities, there are still many challenges such as the ones pointed below by some people who were interviewed for this study:

- Expanding the role of partner organizations, as well as promoting stronger alliances with government, especially at the municipal level, with the aim of seeking support and the sustainability for the socio and cultural activities fostered by APAEB, such as the EFA (Family Agriculture School);
- Consolidation of the Sisal Factory through professional re-qualification, policies to aid

do sisal, aproveitando como matéria-prima o que hoje ainda é desperdiçado, como o bagaço e o líquido.

— Expandir os programas ambientais, como o de reflorestamento e uso da energia solar.

— Fortalecer as estratégias de marketing e sistematizar as experiências realizadas.

Mais do que uma simples listagem de tarefas, estes desafios aguçam as tensões entre a necessidade de imprimir racionalidade de mercado à gestão das atividades econômicas e a promoção de projetos sociais que são essencialmente consumidores dos recursos gerados.

Questões gerenciais se tornam, igualmente, muito pertinentes, como por exemplo, a necessidade de se fazer uma separação dos diversos empreendimentos em “centros de custos”, uma iniciativa na área contábil que facilitaria o planejamento e a avaliação de desempenho. Isto permitiria saber se, por exemplo, a fábrica irá pagar mais aos produtores ou se preferirá usar o lucro para investir em algum projeto social, ou, ainda, saber quanto está custando exatamente cada projeto.

A natureza social da atuação da APAEB foi, desde sua fundação, tema de acaloradas discussões in-

and promote sisal exportation, and final payment of the loan taken for the construction;

— Project research and implementation that maximizes sisal use, such as bagasse for medical and commercial use;

— Expansion of environmental programs, such as reforestation and the use of solar energy;

— Improving marketing strategies;

— Systematization and dissemination of the experiences.

More than simply a list of tasks, these challenges reveal a growing tension between the need of balancing rational financial management of the economic entrepreneurs while fostering the ideals of social development, which, ultimately, consume a large portion of the resources generated by them. But, management tasks become, similarly, very important and imply, for example, on the need to divide activities in different “accounting centers”, an initiative that would greatly improve planning and performance evaluation. This would allow, for instance, deciding whether profits generated in the sisal factory would be used to increase gains for producers or, rather, invested in a social project.

ternas, polarizando aqueles que preconizavam uma administração mais técnica, e os que defendiam o exclusivo controle da gestão pelos agricultores associados. Também houve celeumas em relação à forma de perceber os benefícios: para alguns, a associação deveria consumir todos os seus recursos na construção de vantagens econômicas palpáveis para os associados (como, por exemplo, vender mais barato no Posto de Vendas).

Em síntese, o grande desafio é encontrar a melhor maneira de equilibrar as prioridades econômicas com as sociais, levando em conta os escassos recursos disponíveis.

Para o diretor executivo, os ideais que iluminaram a criação da associação somente serão mantidos se os envolvidos continuarem comprometidos com eles:

“A garantia da continuidade do nosso modelo são as pessoas, que são muito diferentes umas das outras, mas que devem ter a visão de que o econômico e o social não funcionam sozinhos. Não há nenhuma determinação, nenhuma legislação, nem o melhor estatuto ou o melhor regimento que possa substituir a determinação das pessoas. Nosso desafio continua sendo o de formar quadros, lideranças que continuem mantendo essa

Right from the start, the socio-cultural nature of APAEB led to internal debates, causing a polarization between those who felt the need for a more technical administration, and those who defended the exclusive control of the organization by the members themselves. There were also problems in relation to the way projects should be implemented: some believed the Association should consume all of its resources to provide economic advantages for its members, such as subsidizing the purchase of products at the Retail Sale Outlets. The challenge was, indeed, finding out the best allocation of the scarce resources available, finding out a balance between the economic priorities and the magnitude of the social needs.

In the view of the executive director, the association's ideals will only be maintained if those involved continue with their commitment to seeing them through:

“The only guarantee to continuing our business model is people, who, despite of their individual differences, should have, as a whole, the same vision that the economic and social are not separate dimensions. Values come from people; they are the ones who need to get involved, who need to join forces and get things done. There is no legislation, regulation or bylaw that can

visão que a APAEB tem hoje. Se não tivermos uma diretoria com esse pensamento, e se essa idéia não estiver nos projetos, com os gerentes ou os coordenadores, então de nada adianta. Todos têm que participar dessa visão.”

De qualquer maneira, esta percepção exige coragem e determinação na resolução dos problemas. Por exemplo, a recuperação do equilíbrio financeiro exige cortes severos de despesas; e também um intenso debate sobre a eficiência operacional, que aponta para a necessidade de mudanças no modelo administrativo, descentralizando a tomada de decisões, definindo melhor os papéis da diretoria, ampliando a autonomia dos gerentes de cada unidade de negócio e profissionalizando as funções de nível intermediário.

A falta de capital de giro - um desafio que motivou a criação da COOPERE - segue sendo um problema para a APAEB. O grande número de funcionários e o volume das compras de matéria prima necessárias para a manutenção das atividades, exigem somas vultosas e alimentam a dependência de empréstimos e fontes externas de financiamento. Os empréstimos, muitas vezes contraídos com juros altos e prazos exíguos, ameaçam a saúde financeira da associação (somente de 2002 a 2004 foram pa-

replace the determination of the people involved in the Association. Our continuing challenge has been to train people, to foster leadership capable of keeping this vision. If our administration does not have this thought in mind, and if this idea is not impregnated in the projects, in the attitudes of the managers and coordinators, then all our efforts could be useless. Everyone has to share this vision.”

In any event, these challenges are being tackled and dealt with courage and determination in order to solve problems. For example, some reductions in expenses have been necessary to regain financial balance. There is, presently within the organization, a fiery debate on the need to make changes to the current administrative model allowing to a more decentralized decision-making process. Administrative roles need to be more clearly defined, and more autonomy given to the managers from each business sector. Mid-level personnel must also be better trained so they may manage their respective areas more efficiently.

The lack of working capital - a challenge that led to creation of COOPERE - remains as a key problem for APAEB. The large number of workers and the increasing volume of raw material

gos quase R\$ 5 milhões em juros).

Embora fundamental, a busca de ajuda financeira junto à cooperação internacional, também deve ser repensada orientando-se para definitivamente viabilizar a auto-sustentação da APAEB. Neste sentido, os projetos devem ser formulados e dimensionados de maneira mais criteriosa, e o cálculo de seus orçamentos incluir a previsão de recursos para cobrir os custos de manutenção.

A falta deste dimensionamento tem sido uma falha recorrente tanto pelo lado do doador, quanto do receptor, que se esquecem de que, uma vez implantado, o projeto exigirá gastos permanentes para sua manutenção. A falha acaba gerando um círculo vicioso: quando os recursos começam a faltar, vem o endividamento, o projeto define e pára ou - nos melhores casos - inicia tardiamente um difícil processo de ajustes à realidade e busca de novos doadores.⁵

A APAEB baseou a maior parte de seu principal empreendimento – a fábrica de tapetes e carpetes – num financiamento de longo prazo. Apesar de ser um projeto bem sucedido, claramente rentável, antes de completar dez anos chegou a uma situação de falta de recursos que obrigou a associação a novamente buscar financiamentos em bancos estatais ou doações da cooperação internacional para as-

necessary for keeping all the activities running consume a great part of the resources available and increase the dependency on external donations and loans. Some of these have been made with high interest rate, which has inevitably put a strain on the financial health of the Association (APAEB has paid almost R\$ 5 million interests in the last three years).

The role of international cooperation, despite being key to APAEB, has to be carefully revisited, reorienting it in such a way that it works in favor of APAEB's sustainability. In this regard, projects have to be formulated and dimensioned so as not to put a further burden on the financial and operational capacities of the organization. The lack of provision of resources as running capital has been recurrent and neither donors nor APAEB has set this as a priority, leading to a serious vicious circle because when resources start to dwindle, the project also shrinks or stops or it is kept running at a very low level as it waits for the new source of money or donation that has to be sought⁵.

APAEB's based its original core business in the sisal processing plant and in the high quality carpet manufacturing. This was undertaken with a long-term loan. In spite of the fact that the project was successful and clearly profitable, within 10 years APAEB

segurar sua sobrevivência. Porém, desde a fundação da fábrica, a APAEB intensificou os gastos, na ânsia de investir o máximo possível em empreendimentos sociais.

Trabalhar com a pequena produção familiar é, igualmente, um grande desafio, que se agiganta numa região com as características do semi-árido nordestino. O pequeno produtor tem que diversificar as atividades, o que significa produzir um pouco de cada coisa - galinhas, porcos, mel, sisal, carne e leite caprino - não conseguindo, assim, os ganhos de escala e produtividade que o mercado exige. Na ausência de subsídios e apoio governamental à agricultura familiar (prática comum nos países desenvolvidos, principalmente nos europeus), a pequena produção só sobrevive quando se organiza em associações ou cooperativas. Mas o trabalho de conscientização é árduo e exige esforços permanentes e persistentes.

Apesar do reconhecido trabalho que faz, a APAEB não recebe o necessário apoio e compromisso do poder público para desenvolver ações em setores nos quais o Estado está ausente, é deficiente ou ineficiente - como é o caso da educação, onde a APAEB não obteve acesso a recursos na esfera federal específicos para a EFA e nas esferas estadual e municipal a dificuldade é ainda maior, pois prevalece

found itself under financial stress due to loans from commercial banks - with the Brazilian sky-rocketing rates of interest. International cooperation was helpful but not enough to ensure its survival. In fact, after the start up of the processing plant, APAEB overstretched its social investments, resulting in its current financial difficulties.

History has proved how difficult it has been to work with small, family farming, mainly under the circumstances and features of the semi-arid Northeast. In this harsh environment, the small farmer is forced to diversify his activities, which means a smaller yield from each area - chickens, pigs, honey, sisal, goat meat and milk. And as a result he can never expect the earnings or productivity on a scale the market requires. In the absence of subsidies or any governmental support for agriculture (a common practice in developed countries, particularly in Europe), small-scale farmers can only survive financially if they organize collectively in associations or cooperatives. But the work needed to foster awareness in the communities is difficult and requires permanent and persistent effort.

Despite the recognition that APAEB has received for the work it has accomplished, the government and public authorities have not extended the support it would need

a secular resistência das oligarquias regionais e locais, sempre avessas ao compartilhamento do poder político e econômico.

Enfrentando estes obstáculos, as décadas de trabalho e luta da APAEB atestam a força da sociedade civil organizada na promoção do desenvolvimento social, mesmo em contextos tão adversos.

Quanto à experiência da COOPERERE, são igualmente inegáveis as realizações.

O cooperativismo surgiu na Inglaterra e na França nos primeiros momentos da Revolução Industrial, um período marcado pela rápida deterioração das condições de trabalho e vida da classe trabalhadora. Expulsos do mercado pelas novas máquinas, os trabalhadores buscaram alternativas autônomas de trabalho e renda, organizando-se em pequenas empresas geridas coletivamente. Assim, o cooperativismo nasceu como a mais completa formulação do associativismo econômico, buscando unir a racionalidade do empreendimento capitalista com os ideais da solidariedade⁶.

Era precisamente este conceito que as lideranças de Valente tinham em mente quando propuseram a criação da COOPERERE, em 1993, e quando redigiram a missão institucional de “promover a economia solidária através da prestação de serviços financeiros e da assis-

to carry out activities that are, normally, of their domain. Such is the case of Education, an area APAEB has indeed invested but it has not been able to secure funding from federal, state or municipal governmental agencies. At the local level, funding is even more difficult because regional and municipal oligarchies have always perceived community organization as competitive and threatening to the financial and political power they hold. But APAEB has tried to overcome these difficulties and all these years of hard work are a testimony of the crucial role that civil society organizations can play in the promotion of social development.

With regards to COOPERERE, achievements have been equally undeniable.

The ideals of cooperativism can be traced back in England and France during the beginning of the Industrial Revolution, a period of intense crisis for the working classes with a strong deterioration of their work and living conditions. Replaced by the new machines, these workers sought for autonomous alternatives capable of generating work and income. The model found was to organize in small entrepreneurs collectively managed. And so, from a conceptual point of view, Cooperativism epitomizes the most complete form of economic association as it strives to unite the

tência técnica visando o desenvolvimento sustentável da região sisaleira do estado da Bahia”.

Esta não é, entretanto, uma empreitada fácil. Ao contrário, requer uma alta dose de utopia e sua tradução em ações sustentáveis, solidárias e alternativas às determinações da economia capitalista. Esta, segundo Paul Singer⁷, “é inconsistente, pois dentro da empresa existe uma mistura muito estranha de competição, colaboração e cooperação. Elas fazem isto devido aos imperativos tecnológicos que exigem cooperação e informação. Já a economia solidária coloca, aberta e diretamente, a solidariedade como princípio organizador da economia social, em lugar da competição. A ideologia da economia solidária é coletivista. As pessoas são solidárias umas com as outras, se unem e, com isto, ficam mais fortes.”

Hoje os desafios que a COOPERE tem pela frente já não são exclusivamente dela, pois a tendência é a fusão entre as cooperativas, como ocorreu na Europa. O sistema financeiro é um setor que apresenta alto grau de competição e intenso uso de tecnologia, o que obriga as cooperativas a se enquadrarem numa lógica que para muitas ainda é distante. Os desafios colocados pelo diretor executivo do SICOOB-Bahia, Cergio Tecchio, para o setor como um todo, são:

rationality necessary for successful capitalistic ventures with the ideals of solidarity.⁶

It was precisely this combination that the corporate leaders in Valente had in mind when they proposed the creation of COOPERE in 1993, and when set forth as its institutional mission to “promote economic solidarity by providing financial services and technical assistance and creating sustainable development in the sisal-growing regions of the state of Bahia.”

But this is, certainly, not a simple endeavor. On the contrary, it requires a high degree of “utopia” and its translation into solitary and sustainable actions, representing an alternative to the determinations and assumptions of the capitalist economy. Such economy, according Paul Singer, a well-known Brazilian professor, “is inconsistent, because within a given company a very odd mixture of competition, collaboration, and cooperation is at work. This occurs because of technological demands that require cooperation and information. However, economic solidarity clearly places unity, rather than financial competition, as the chief organizational theme driving social economies. The very ideology of economic solidarity is collectivist in nature. People unite with one another, and as a result become stronger.”⁷

— Estruturas organizacionais cada vez mais enxutas, com processos decisórios ágeis e o estabelecimento de mecanismos similares aos da “governança corporativa”, isto é, definição de metas e avaliação periódica de desempenho;

— Manutenção de preços competitivos dos produtos e serviços oferecidos aos cooperados e ao mercado em geral;

— Qualidade total como um pré-requisito óbvio e não um objetivo a ser alcançado;

— Aceleração da evolução tecnológica. Quem não acompanhar vai ficar fora do cenário cooperativista e empresarial;

— Redução do nível de desperdício;

— Globalização das atividades;

— Profissionalização de cooperados e cooperativas.

Nossa avaliação aponta para os seguintes itens como os grandes desafios a serem enfrentados pela COOPERE:

1 - Manter o crescimento da captação (depósitos à vista e a prazo). Como manter a curva crescente atuando em pequenas comunidades, sem cultura industrial, e nas

The challenges faced, nowadays, by COOPERE and the sector as a whole is to cope with the need to unite with other cooperatives, very much like what has occurred in Europe. The financial system is a highly competitive sector with a heavy reliance on technology, which forces the cooperatives to adjust to a logic that for many is still very distant. The Executive Director of SICOOB, Cergio Tecchio, has listed the following challenges for the sector:

— More solid organizational structures, with agile decision-making processes, and the establishment of mechanisms similar to the “corporate governance”: clear definition of goals and performance evaluation;

— Maintenance of competitive prices for the products and services offered to the associates and the public in general;

— High quality products and services as a pre-requirements rather than a mere goal to be reached;

— Acceleration in technological advancements with the exclusion of those who do not adjust to it;

— Reduction in the level of production waste and losses;

— Globalization of activities;

— Professionalism of

quais a agropecuária (principal atividade desenvolvida) enfrenta severos riscos climáticos e a indiferença do Estado em relação aos investimentos necessários para tornar a região competitiva?

2- Manter o equilíbrio entre a relação despesa e receita. Como manter esse equilíbrio, com uma política que procura oferecer a melhor taxa de juros do mercado para os poupadores e cobrar as menores taxas de juros e serviços para os cooperados? Como manter esta política, com uma capacidade de captação limitada ao âmbito regional?

3- Minimizar riscos nas operações de crédito. Como minimizar os riscos nas operações de crédito, uma vez que a principal atividade da região - a pequena produção agropecuária, praticada pela ampla maioria de agricultores familiares - depende de recursos subsidiados para viabilizar seus negócios? Como mudar a cultura governamental de não garantir a cooperativa contra eventuais prejuízos decorrentes de inadimplência nas operações de crédito ao pequeno produtor?

4- Conscientizar os associados quanto à importância do aumento de capital social da cooperativa. Como fazer com que os cooperados entendam que a redução dos custos operacionais depende do aumento do seu capital social? Como fazê-los compreender que,

cooperatives and their members.

In our evaluation, the following items are the crucial challenges that COOPERE is faced with at the present moment:

1 - Maintenance of its funding growth (short and long term deposits). How can the cooperative maintain its growth rate operating in small communities with little or no industrial culture, where the chief economic activity is high-risk farming with severe climate conditions and where the State is indifferent to providing the necessary investments needed to turn the region into a competitive market?

2 - Maintenance of the balance between expenses and revenue. How can this balance be maintained when the cooperative offers the best rates in the market for investors while charging the lowest rates on interest and services for members and the community at large? How can this policy be accomplished with funding capacity limited to the regional scope?

3 - Minimizing the risks in credit operations. How can credit operation risks be kept to a minimum when the chief regional activity - small-scale farming, practiced mainly by family farmers - depends on subsidies for the viability of its production? How to

sendo uma cooperativa de crédito, a instituição precisa atualizar o valor das cotas-parte, para manter o valor de seu capital, e atender às necessidades de crédito do cooperado? Na Assembléia Geral de 2005 aprovou-se a destinação das sobras líquidas anuais ao Fundo de Reserva, para aumento do capital. Porém o valor das sobras era baixo, e se fossem distribuídas renderiam muito pouco para cada cooperado. Talvez no futuro, à medida que o valor das sobras aumente, se torne mais difícil aprovar uma medida assim na Assembléia Geral. Por isso, o trabalho de conscientização precisa continuar.

Assim como para a APAEB, no caso da COOPERE as relações com o poder público municipal também são um desafio a ser enfrentado. Em alguns municípios, a relação é boa, com a cooperativa prestando serviços ao governo, como o pagamento de funcionários. Em outros, esta relação é inexistente, como é o caso da própria sede, em Valente, onde a Prefeitura nunca teve conta na cooperativa.

São desafios que preocupam, mas não assustam, pois nossa conclusão corrobora aquela que prevalece no espírito dos dirigentes, associados e cooperados, claramente expressa por um de nossos entrevistados: "Os desafios são grandes, mas, nós juntos somos maiores que eles".

change the present governmental culture of not extending to cooperatives the same guarantees it provides to public banks in cases of eventual losses that could occur on small farming operations?

4 – Creating awareness among cooperative members regarding the importance of increasing the cooperative's share capital. How to convince the associates that the cooperative needs to increase its share capital daily to keep its costs down? How can the vision be instilled in them that the cooperative provides credit and that its mission is to provide assistance to the producer whenever it is needed, which means raising funds in the form of higher member quotas? For example, during the General Meeting of 2005, the cooperative's remaining balance was placed in a Contingency Fund to increase capital. But this was easy to do because the amount was minimal and it would yield very little for each member if it were to be distributed. The effort to increase awareness must continue, and may possibly become more difficult as the remaining balance increases in the future.

As with APAEB, COOPERE's relationship with the public authority and government are another challenge to be faced. In some municipalities this relationship has been developed and the cooperative offers services to the local

government, such as being in charge of the public servants pay rolls. In others, however, the relationship is nonexistent as in the case of Valente, where the municipal government has not established any agreements for services to be provided by COOPERE.

These are indeed worrisome developments, but not hindering obstacles because, what prevails in the minds of those we heard in Valente is the idea that, if challenges are huge, they are, indeed, smaller than their capacity to act together.

Notas

¹ - Os mapas e tabelas deste capítulo têm como fonte o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, elaborado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), Brasília, 2000, com informações fornecidas pelos dois últimos Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

² - Esses dados não se encontram consolidados, já que a contabilidade da APAEB é única, sem diferenciação por centros de custo e lucro.

³ - Ao ingressar no SICCOOB, a cooperativa passa a responder solidariamente pelos resultados das demais participantes, arcando com os custos de eventuais perdas no sistema. Esta regra está sendo motivo de questionamentos de algumas cooperativas, que se queixam que a regra pode prejudicar as que são bem administradas.

⁴ - Oliveira, Ismael Ferreira: Produção Familiar na Região Semi-Árida, Limites e Possibilidades, texto para o mestrado do Programa de Formação de Lideranças, da LASPAU - Academic and Professional Programs for the Americas, Julho 2002.

⁵ - Uma possível solução é a exigência pelo doador de um plano de negócios, entendido como um planejamento que leve à sustentação financeira do projeto através da captação de recursos a fundo perdido ou ao alcance da plena sustentabilidade financeira.

⁶ - De acordo com o relatório técnico "Associações Populares e Agências Governamentais: as Relações do Estado com a Economia dos Pequenos", Fundação João Pinheiro, Centro de Estudos Políticos e Sociais, Belo Horizonte, 1986, pgs. 185-236.

⁷ - Singer, Paul: "Desafio à Solidariedade" em Sindicalismo e Cooperativismo: A Economia Solidária em Debate, publicado por Unitrabalho, São Paulo, SP, 2004, pg. 25.

Notes

¹ - Data extracted from the Human Development Atlas produced by IPEA (Institute for Applied Economic Research) based on information from the two previous Censuses of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE).

² - Data on this is still lacking as APAEB adopts a single accounting system and not one showing costs and profits separated in different and specific accounts.

³ - In order to be a member of SICCOOB, the cooperative has to "take mutual responsibility" for the results of the other affiliated cooperatives, contributing to cover any eventual losses to the system. This point in particular has been driving internal debates as it ends up putting a burden and adversely affecting well managed cooperatives.

⁴ - Oliveira, Ismael Ferreira: Produção Familiar na Região Semi-Árida, Limites e Possibilidades, texto para o mestrado do Programa de Formação de Lideranças, da LASPAU-Academic and Professional Programs for the Americas, Julho 2002.

⁵ - A possible solution could be the request by donors of a business plan, understood as a planning instrument that lead to the financial sustainability of the project .

⁶ - A comprehensive discussion about this can be found on a report entitled "Popular Association and Governmental Agencies: the Relations between State and Small Entrepreneurs", João Pinheiro Foundation, Center for Political and Social Studies, Belo Horizonte, 1986, pgs. 185-236

⁷ - Singer, Paul: "Challenges to Solidarity", in Syndicalism and Cooperativism: Economic Solidarity in Debate, published by Unitrabalho, São Paulo, pg. 75.

OS AUTORES

Diomar Silveira tem formação em Ciências Econômicas pela Faculdade de Economia da Universidade Federal de Minas Gerais, mestrado em Relações Internacionais pela Universidade para a Paz, criada pela ONU em San José, Costa Rica, e vários cursos de especialização, entre os quais, no Instituto de Altos Estudos da América Latina da Universidade de Sorbonne. Trabalhou como técnico em Pesquisa e Planejamento na Fundação João Pinheiro, instituição pertencente ao sistema de planejamento do Estado de Minas Gerais; coordenou o Programa de Conselhos Nacionais de Desenvolvimento Sustentável do Conselho da Terra, organização não-governamental encarregada de fazer o monitoramento dos acordos da Rio 92; foi assessor técnico da Secretaria Executiva do Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal; diretor do Programa de Educação para a Amazônia, apoiado pela Raytheon Company, uma das empresas do projeto SIVAM, sendo, atualmente, coordenador de Desenvolvimento de Projetos da REDEH (Rede de Desenvolvimento Humano).

Glauco Monteiro Wanderley é graduado em Comunicação Social, com especialização em jornalismo pela Universidade Gama Filho do Rio de Janeiro. Trabalhou nos jornais Feira Hoje e Folha do Estado, ambos em Feira de Santana (Bahia), como editor de política. Foi analista político da Radio Sociedade AM e editor na TV Subaé, além de articulista no jornal Tribuna Feirense. Na APAEB, é responsável pela criação de toda a publicidade e material de comunicação e coordenou a Radio Valente FM e o processo de implantação do Jornal de Valente, programa de televisão diário veiculado pela TV Cultura do Sertão.

Ranúsio Santos Cunha é técnico em agropecuária, pela Escola Agrotécnica Federal de Catu, Bahia, com cursos de especialização em várias áreas, especialmente cooperativismo de crédito, desenvolvimento local e liderança social (promovidos pela W.K. Kellogg Foundation, LASPAU-Academic and Professional Programs for the Americas e pela ABDL - Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças). Tem participado como conferencista em inúmeros seminários voltados para os temas agropecuários, a região semi-árida, o financiamento ao desenvolvimento, uso de tecnologias alternativas, especialmente a solar fotovoltaica e cooperativismo de crédito. Presidente do SICOOB-COOPERE, tendo trabalhado em várias instituições privadas e organizações não governamentais, inclusive como técnico e coordenador do Departamento de Desenvolvimento Comunitário da APAEB, assessor da diretoria da APAEB e técnico da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da Bahia.

THE AUTHORS

Diomar D. Silveira is graduated in Economics by the Federal University of Minas Gerais. He has a master's degree in International Relations by the University for Peace, belonging to the United Nations system and based in San José, Costa Rica and several specializations courses, among which at the Institute for Latin American Studies of the Sorbonne University. He has worked as a research and planning technician at the João Pinheiro Foundation, institution belonging to the government of the state of Minas Gerais; he has coordinated the Program of National Councils for Sustainable Development at The Earth Council, NGO created to do the follow up of the Rio 92 Agreements; he also worked as technical assistant to the Deputy Minister of Environment and coordinator of the Amazon Educational Program, sponsored by Raytheon Company. He is currently Program Director for the NGO "Human Development Network" (REDEH).

Glauco Monteiro Wanderley is graduated in Social Communication with specialization in Journalism by the University Gama Filho, in Rio de Janeiro. He worked as editor for political issues at the Newspapers "Feira Hoje" and "Folha do Estado" both in Feira de Santana, state of Bahia. He was a political analyst in a daily program in the television TV Subaé and editor for the newspaper Tribuna Feirense. He is, currently, the coordinator of the Communication Department of APAEB, responsible for the creation of all publicity materials and for the coordination of the Radio Valente FM and the implementation of Valente News, a daily broadcasting program in the TV Cultura do Sertão.

Ranúcio Santos Cunha has a graduation in Agriculture and Livestock by the Technical School of Agriculture, in Catu, Bahia and specialization in different areas, mainly in leadership training as the ones provided by the Kellogg Foundation, LASPAU-Academic and Professional Programs for the Americas and by ABDL (the Brazilian Association for Leadership). He has delivered several lectures during seminars and conferences on issues related to agriculture, the problems of the semi-arid region of Brazil, the financing of development, the use of alternative technologies, mainly the solar ones and topics about the cooperatives of credit in the rural areas. He is the current CEO and President OF SICOOB-COOPERE. His past positions include assistance to the Director of APAEB, technical staff of the Santa Barbara Agricultural Company, Ltd and agricultural specialist at ACCO-BA (Association of Sheep Raisers of the State of Bahia).

SOBRE AS INSTITUIÇÕES PARCEIRAS

A REDEH é uma organização não governamental com sede na cidade do Rio de Janeiro, Brasil, cuja missão é fortalecer os conceitos e práticas que estimulem a equidade de gênero, raça e etnia, no âmbito das políticas públicas e da sociedade. Desde 1990, quando foi criada, vem desenvolvendo ações voltadas à promoção dos direitos humanos, da cidadania, da preservação ambiental e que favoreçam a construção do desenvolvimento local sustentável. Esta missão vem sendo realizada através de quatro programas: Desenvolvimento Sustentável e Agenda 21, Por uma Educação não Discriminatória, Saúde e Prevenção e Pesquisa e Documentação.

O Fundo Blue Moon foi criado no ano de 2002 como uma reestruturação da Fundação W Alton, cuja origem remonta a 1944. É uma organização de caráter estratégico, focada em iniciativas que possam melhorar a condição de vida no planeta através da mudança da relação entre o consumo humano e o mundo natural. Sediada em Charlottesville, estado da Virginia, Estados Unidos, os programas apoiados pelo Fundo se localizam nas Américas e na Ásia, agrupados em três áreas: Repensando o Consumo e a Energia, Harmonizando os Ecossistemas Humanos e Naturais e Energizando as Comunidades Urbanas. O Fundo tem um programa de Bolsas de Estudo e patrocina seminários e workshops.

ABOUT THE PARTNER INSTITUTIONS

REDEH (The Network for Human Development) is a non-governmental organization based in Rio de Janeiro, Brazil, with the mission of strengthening the concepts and practices which stimulate the equity of gender, race and ethnicity, influencing the formulation of policies and promoting awareness in society as a whole. Since its inception, in 1990, the organization has been developing actions focused in the promotion of human rights, citizenship, environmental preservation and the construction of local sustainable development. Projects are pursued in four program areas: Sustainable Development and Agenda 21, Towards a non-discriminatory education, Health and Prevention and Research and Documentation.

The Blue Moon Fund, was created in 2002 as a restructuring of the W. Alton Jones Foundation, which had been created in 1944. It's an organization with a strategic profile, focused on initiatives which improve the living conditions in the planet through changes in the human consumption patterns in relation to the natural environment. Based in Charlottesville, state of Virginia, USA, the Fund supports programs in the Americas and in Asia and they are, currently, grouped in the following areas: Rethinking Consumption and Energy, Balancing Human and the Natural Environments, Reenergizing Urban Communities. The Fund has also sponsored a Fellowship Program and several seminars and Workshops.

