

RICARDO CARIBÉ  
RANÚSIO CUNHA

# COOPERE

uma recomendação  
à experiência da cooperação





# COOPERE

*uma recomendação à experiência da cooperação*

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**REITOR**

*João Carlos Salles Pires da Silva*

**VICE-REITOR**

*Paulo Cesar Miguez de Oliveira*

**ASSESSOR DO REITOR**

*Paulo Costa Lima*



**E D U F B A**

## **EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**DIRETORA**

*Flávia Goulart Mota Garcia Rosa*

**CONSELHO EDITORIAL**

*Alberto Brum Novaes*

*Angelo Szaniecki Perret Serpa*

*Caiuby Alves da Costa*

*Charbel Niño El Hani*

*Cleise Furtado Mendes*

*Evelina de Carvalho Sá Hoisel*

*José Teixeira Cavalcante Filho*

*Maria do Carmo Soares Freitas*

*Maria Vidal de Negreiros Camargo*

Ricardo Caribé  
Ranúsio Cunha

# COOPERE

*uma recomendação à experiência da cooperação*

Salvador  
EDUFBA  
2018

2018, Autores.

Direitos dessa edição cedidos à Edufba.

Feito o Depósito Legal.

Grafia atualizada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, em vigor no Brasil desde 2009.

## PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

*Igor Almeida*

## CAPA

*Magno Vidal (Tábuas da Ponte)*

## REVISÃO

*Mariana Rios Amaral de Oliveira*

## NORMALIZAÇÃO

*Sandra Batista*

Sistema de Bibliotecas – SIBI/UFBA

---

Caribé, Ricardo.

Coopere : uma recomendação à experiência da cooperação / Ricardo Caribé, Ranúsio Cunha.- Salvador: EDUFBA, 2018.

202 p.

ISBN: 978-85-232-1785-3

1. Sicoob Coopere – História. 2. Cooperativas - Administração. 3. Cooperativismo. I. Cunha, Ranúsio. Título.

CDD - 334.0981

---

Elaborada por Evandro Ramos dos Santos CRB - 5/1205

Editora afiliada à



Editora da UFBA

Rua Barão de Jeremoabo

s/n – Campus de Ondina

40170-115 – Salvador – Bahia

Tel.: +55 71 3283-6164

[www.edufba.ufba.br](http://www.edufba.ufba.br)

[edufba@ufba.br](mailto:edufba@ufba.br)

## Agradecimento

A cooperação é uma escolha que, quando feita, revela nossa humanidade e a potência da solidariedade. A produção deste livro *Coopere: uma recomendação à experiência da cooperação* foi possível graças a essa escolha de cooperar, feita por um grupo generoso de pessoas que, de formas distintas, deu enorme contribuição ao projeto.

Ao lado dos autores, Decivaldo de Oliveira Santos, diretor administrativo do Sicoob Coopere; Ney Carlos da Silva e Silva, gestor da Unidade de Comunicação Social; e Livia Oliveira Nascimento Araújo, secretária da Diretoria, colaboraram de forma efetiva e dedicada com o levantamento de informações, conferência e sistematização da obra, fazendo jus aos nossos mais sinceros agradecimentos.

Um outro grupo valoroso de pessoas se dispôs a dar longos e preciosos depoimentos, que constituíram a base e ponto de partida para a produção do conteúdo. São eles, por ordem alfabética: Cergio Tecchio, líder cooperativista e atual presidente do Sistema Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia (Oceb); Decivaldo Oliveira Santos, funcionário pioneiro e atual diretor administrativo da cooperativa; Francis Augusto Queiroz Lima, parceiro desde os primórdios, consultor e advogado da cooperativa; Ildes Ferreira de Oliveira, precursor dos movimentos sociais no semiárido desde os anos 1970 e atual secretário de Desenvolvimento Social de Feira de Santana; Ismael Ferreira de Oliveira, diretor executivo da Associação de Pequenos Agricultores de Valente

(Apaeb) à época da fundação da cooperativa; Ivo Azevedo de Brito, presidente do Conselho de Administração do Sicoob Central Bahia; Manoel Lerciano Lopes, advogado e assessor jurídico; Maria Vandalva Lima de Oliveira, educadora e atual presidente do Conselho de Administração da cooperativa; Misael Lopes da Cunha, fundador e primeiro presidente da cooperativa; Reinaldo Lopes de Oliveira, também fundador e segundo presidente da cooperativa. Registra-se, aqui, portanto, nossa imensa gratidão a esse grupo de referência, cujos testemunhos foram as vértebras da espinha dorsal deste livro.

Por fim, expressamos também nosso mais sincero reconhecimento a todos os associados, funcionários, conselheiros, executivos, prestadores de serviço, parceiros, líderes sociais e cooperativistas, de ontem e de hoje, que, de um modo ou de outro, colaboraram com a ideia, pesquisa, redação, produção e finalização deste livro.

Os autores



# SUMÁRIO

- 11 PREFÁCIO
- 15 MENSAGEM INSTITUCIONAL
- 17 APRESENTAÇÃO

## CAPÍTULO 1 - **Como tudo começou**

- 23 Contexto histórico
- 26 A abertura democrática
- 30 Mobilização, cooperação e associativismo
- 37 Poupança Apaeb: o começo de tudo

## CAPÍTULO 2 - **Fundação e consolidação identitária**

- 45 Surge a cooperativa
- 54 O início de tudo
- 60 Coopere se integra
- 64 Identidade forte

### **CAPÍTULO 3 - 1º Ciclo de expansão: microrregional**

- 69 Transferência da Poupança
- 71 Crescer era o único caminho
- 74 Surge a segunda agência: Quixabeira
- 77 Novidade em Nova Fátima
- 81 Conceição do Coité: cooperativa enfrenta concorrência
- 84 Apoio ao comércio impulsiona agência em Capim Grosso
- 87 Associados demandam agência em Retirolândia
- 90 Agência também em Gavião
- 93 Fechando um ciclo

### **CAPÍTULO 4 - Profissionalização e maturidade**

- 99 Rumo à profissionalização
- 104 Casa nova
- 105 Crédito para quem produz
- 108 Plano de Reestruturação Patrimonial
- 114 Avanços em gestão e governança

### **CAPÍTULO 5 - 2º Ciclo de expansão: modernização da gestão**

- 121 Modernização da gestão
- 124 Euclides da Cunha
- 127 Tucano
- 130 São Domingos
- 133 O futuro é a livre admissão
- 135 Fechando mais um ciclo

## **CAPÍTULO 6 - 3º Ciclo de expansão: novos e desafiadores mercados**

- 139 Dialogando com o novo
- 140 Jequié: Sicoob Coopere chega ao sudoeste
- 143 Cooperativa de livre admissão
- 145 Jaguaquara
- 147 Sicoob Coopere chega à capital do Território do Sisal
- 150 Energia cooperativista em Paulo Afonso
- 153 Feira de Santana
- 158 O terceiro ciclo

## **CAPÍTULO 7 - A história em números**

- 163 Quando as pessoas se somam, o resultado multiplica

## **CAPÍTULO 8 - 25 anos: um olhar para o futuro**

- 173 Propósito e conduta
- 174 Desafios no horizonte
- 174 O desafio da preservação identitária
- 176 Coerência e retidão
- 177 Tecnologia e fé nas pessoas
- 178 Sustentabilidade e competitividade
- 180 Crescer para longe e para perto
- 181 Considerações finais

## **CAPÍTULO 9 - Rol de dirigentes**

- 187 “Eu acredito, eu faço parte”

193 REFERÊNCIAS

201 SOBRE OS AUTORES



## Prefácio

O recurso à genealogia organizacional constitui fonte privilegiada de entendimento e aprendizado sobre a gestão em contextos específicos de realidade. Ao estudarem a origem e desenvolvimento da organização Coopere, os autores Ricardo Caribé e Ranúsio Cunha nos oferecem uma contribuição extremamente valiosa para o avanço do conhecimento em administração. A preciosidade do trabalho envolve pelo menos quatro atributos relativos: ao caráter cooperativista da organização em análise; ao fato de representar produção local de conhecimento; ao perfil de autoria deste trabalho; e à relevância do caso estudado no que diz respeito ao seu contexto de inserção.

Estudos sobre organizações cooperativistas nos parecem de especial relevância pela oportunidade de conhecermos os desafios que se impõem à gestão quando ela prioriza a dimensão da solidariedade no seu próprio processo organizativo. A pertinência do estudo, neste caso, justifica-se na constatação da própria ausência, em sentido mais amplo, do tema da solidariedade na história do conhecimento em administração. Manuais de administração nada informam sobre o tema, muito embora exista uma rica história sobre organizações e gestão contidas no legado da economia social na Europa, além das diferentes manifestações de organizações comunitárias contidas na história dos povos ancestrais em países do Sul. Administradores são, então, formados sem enxergar o lugar da

solidariedade na gestão e assiste-se à difusão de padrões de racionalidade incompatíveis com a efetiva valorização do humano no trabalho.

Em segundo lugar, o presente estudo pode ser visto como um autêntico exemplo de produção local do conhecimento em gestão. A história do conhecimento em administração tem sido caracterizada pela produção estrangeira. Conceitos, ideias e metodologias foram costumeiramente importados de outras realidades, especialmente aquela norte-americana. A pergunta sobre o grau de validade de inúmeras transposições didáticas não parece ter tido grande audiência na formação em administração, nem tampouco a indagação sobre o que e como se aprende a partir da própria realidade local. Às duas questões anteriores vem somar-se uma terceira: como podemos construir e fortalecer uma agenda de conhecimento em gestão que consiga, ao mesmo tempo, valorizar a produção local e enxergar a importância do caráter cooperativista da prática organizacional? Eis um dos desafios nos quais o presente estudo se coloca.

Em terceiro lugar, é particularmente digno de registro o fato de os autores serem também atores do processo e da dinâmica organizativa que eles descrevem e interpretam. São sujeitos que possuem uma real vivência da experiência. Ricardo Caribé acompanha, há alguns anos, inúmeras organizações do setor cooperativista da Bahia, dentre as quais a própria Coopere, na condição de profissional de assessoria em gestão. Ranúsio Cunha é sócio-fundador da cooperativa e seu atual diretor. Sua história de vida confunde-se com a própria história da organização.

Finalmente, importa salientar o papel exercido pela Coopere no seu contexto. Como uma organização nascida da luta de trabalhadores adquire tamanha envergadura institucional? Como o cooperativismo de crédito praticado pela Coopere tem contribuído com o desenvolvimento territorial? Quais desafios se impuseram à sua dinâmica de sustentabilidade e como a organização resistiu, transformou-se e tem procurado reafirmar seus princípios e valores? Em resumo, o que a experiência de uma organização desse tipo nos ensina sobre participação política, sobre solidariedade econômica ou ainda sobre a construção de

mecanismos de democracia econômica e seus desafios para a gestão do desenvolvimento territorial? Eis algumas questões que devem estimular a curiosidade dos leitores sobre este trabalho.

*Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho*

Professor e pesquisador da Escola de Administração  
da Universidade Federal da Bahia

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ariádne Scalfoni Rigo*

Professora e pesquisadora da Escola de Administração  
da Universidade Federal da Bahia





## Mensagem institucional

Eu coopero, tu cooperas, nós cooperamos e, cooperando mutuamente, vamos juntos construindo novas realidades. Aqui, resume-se um pouco da história da Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda. – Sicoob Coopere, que traz no seu nome um convite especial: coopere e faça parte da construção de um mundo melhor. Foi esse sentimento que motivou a corajosa atitude de pessoas que, em meio a desafios, viram no cooperativismo a possibilidade de não somente melhorar a própria vida, mas transformar a realidade do seu entorno, movidas pela esperança de dias melhores.

Assim começou a história da Coopere em 1993. Uma trajetória que foi envolvendo cada vez mais pessoas predispostas a ajudar pessoas. Isso reafirma o cooperativismo como um movimento constituído de homens e mulheres que cooperam entre si para fazer do mundo um lugar mais digno e justo. De 21 pessoas iniciantes, hoje somos 36.500 distribuídas pelas mais distintas localidades e atuantes em diversos arranjos econômicos. Mesmo que em diferentes proporções, somos pessoas movidas pela necessidade de acessar serviços financeiros e, sobretudo, impelidas pelo contentamento de ser parte de um sistema cooperativista que se propõe a promover desenvolvimento e inclusão social, com base na união de esforços e no compartilhamento de resultados.

Ao comemorar 25 anos do Sicoob Coopere, ousamos presentear a quem fez e faz essa história – e também a sociedade ao nosso redor – com

o registro de retalhos dessa caminhada. Ressaltamos que, por mais esforços que sejam envidados, uma narrativa raramente dá conta da totalidade dos fatos. Mas podemos assegurar ter havido máximo empenho para não abdicarmos do essencial: o devido registro do propósito da cooperativa e da sua trajetória de transformações, resistências e resiliências. Que este livro, além de rememorar em nós o percurso feito e seus aprendizados, sirva de inspiração e encorajamento às futuras gerações.

Ao longo dos anos, o Sicoob Coopere não hesitou em correr os riscos inerentes ao crescimento, por isso buscou continuamente a profissionalização e o aperfeiçoamento dos seus processos, adotando boas práticas de gestão e governança. Sua trajetória é marcada pela coragem de pessoas que se dedicaram a aprender a fazer fazendo, que defenderam os interesses coletivos em detrimento dos pessoais e, por isso, abraçaram a causa da cooperação.

Foi assim, investindo em pessoas para melhor entender e atender pessoas e apostando em tecnologias para responder com eficiência às demandas dos associados, fazendo-lhes boas e adequadas entregas de produtos e serviços financeiros, que o Sicoob Coopere se tornou uma grande referência para o cooperativismo de crédito na Bahia e no Brasil. A cooperativa não só cresceu em indicadores quantitativos de desempenho, mas também na *expertise* de sobreviver em cenários adversos; unir pessoas de diferentes campos econômicos e vertentes empreendedoras; operar no presente e planejar o futuro, de modo que outros quartos de século sejam concelebrados pelas gerações que virão.

A história do Sicoob Coopere tem sido construída por muitas mãos, à luz de valores e princípios como transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade, cooperação e responsabilidade. Essa caminhada se nutre da certeza de que o cooperativismo tem um papel importante na promoção da igualdade e da justiça social. Portanto, fica aqui a nossa recomendação: coopere e faça parte dessa construção.

*Maria Vandalva Lima de Oliveira*

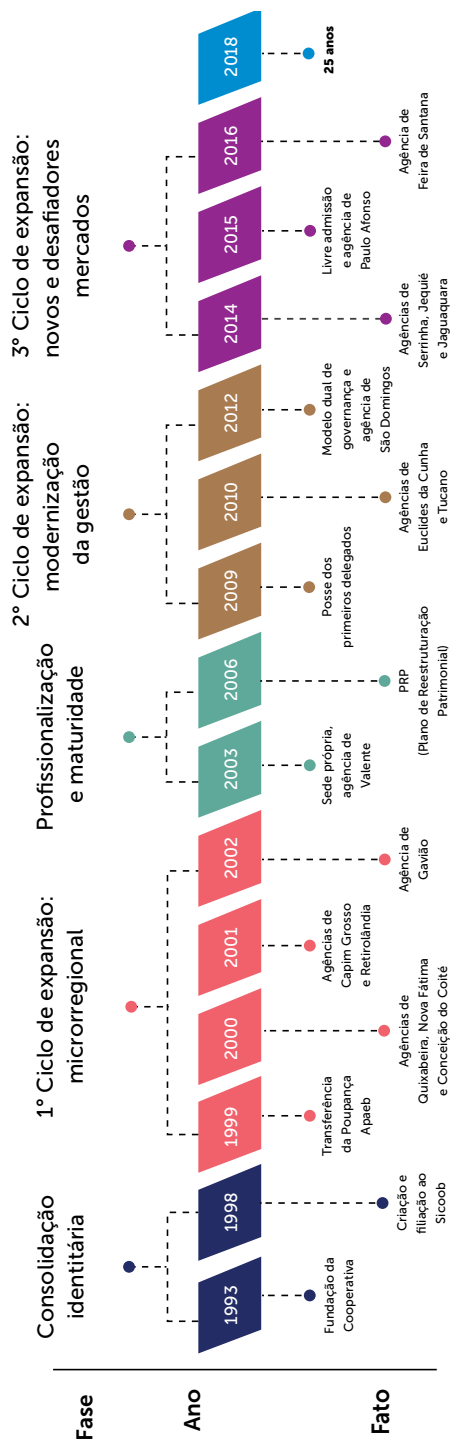
Presidente do Conselho de Administração

## Apresentação

Esta obra tem como principal objetivo recontar o surgimento e a trajetória do empreendimento social cooperativista denominado hoje Sicoob Coopere, fundado em 1993 por produtores rurais da região de Valente, semiárido da Bahia, sob a razão social de Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda. – Coopere, seguramente um dos mais expressivos exemplos de mobilização social pela inclusão financeira e cidadania na história do Nordeste brasileiro. Para além da celebração de seu primeiro quarto de século de existência, busca registrar a riqueza e a importância da cooperação e da solidariedade como metodologia para o enfrentamento das adversidades – sejam elas climáticas, políticas, sociais ou econômicas – para a humanização das relações sociais e para a construção de um padrão de qualidade de vida mais justo e mais digno para as pessoas que vivem e produzem no sertão nordestino.

A narração da trajetória da cooperativa – nascida no seio de movimentos sociais que representaram a resistência popular nos períodos do regime militar e da reabertura democrática – segue uma sequência de intervalos de tempo ou ciclos, por meio dos quais a evolução e as transformações podem ser melhor caracterizadas e compreendidas. Isso está representado visualmente em uma linha do tempo, que vai de 1993 a 2017, período histórico ao qual essa obra se dedica, apresentada a seguir.

Figura 1 - Linha do tempo Sicoob Coopere



Fonte: elaborada pelos autores.

No primeiro capítulo, o leitor encontrará uma breve retrospectiva que visa contextualizar as condições e a conjuntura em que se deu a decisão de empreender a cooperativa. No segundo capítulo, correspondente ao primeiro momento registrado na linha do tempo, o foco recai sobre o período entre 1993 e 1998, retratando o surgimento formal da cooperativa e o delineamento de seu perfil identitário. No terceiro capítulo, dedicado ao período entre 1999 e 2002, descreve-se o primeiro ciclo de expansão da cooperativa e abertura de agências em outros municípios, por demanda dos produtores rurais da região. No quarto capítulo, visualizam-se o impulso de profissionalização da gestão e a autonomização da cooperativa, verificados entre 2003 e 2008. No quinto, são abordados um segundo ciclo de ampliação do número de agências, ocorrido entre 2009 e 2012, e a modernização da gestão da instituição financeira em todos os seus níveis. No sexto capítulo, com foco no intervalo entre 2013 e 2017, descreve-se a entrada da cooperativa em mercados desafiadores, constituídos por municípios com Produto Interno Bruto (PIB) anual em torno ou acima de 2 bilhões de reais.

Os demais capítulos se ocupam do destaque a números que dão personalidade própria à trajetória da cooperativa (capítulo 7) e de falar de futuro (capítulo 8) enquanto construção coletiva assentada no propósito e nos valores de sempre, mas também na já atestada capacidade de evoluir e na visão e raciocínio estratégicos, que viraram marcas do Sicoob Coopere. Além, é claro, de fazer o devido registro das personalidades que compuseram o quadro de dirigentes da cooperativa em seus 25 anos de existência (capítulo 9).

A visita às memórias do Sicoob Coopere percorreu uma trajetória de oitivas, observações, consultas a documentos, leitura de obras literárias e de trabalhos acadêmicos. É do desejo dos autores que o resultado desse passeio memorial, isento da pretensão do rigor formal das pesquisas acadêmicas, suscite as boas lembranças, que sempre revigoram a alma de quem viveu e fez parte desta história; estimule a geração atual a valorizar e acreditar nesse importante patrimônio coletivo; e desperte nos

diversos atores institucionais – dentre eles, as universidades – o interesse pela experiência bem-sucedida do cooperativismo financeiro solidário do Sicoob Coopere, como forma de levar a um número cada vez maior de pessoas uma mensagem crucial: a de que é possível, pela cooperação e autogestão profissionalizada, uma economia mais humana, um cidadão emancipado e uma sociedade mais justa.

Por fim, pedimos a compreensão com eventuais supressões ou omissões de fatos, dados ou aspectos que cada leitor ou leitora possa pessoalmente considerar relevantes. Se ocorreram, torcemos para que não tenham comprometido a compreensão geral dos fatos e que possam ser atribuídas às limitações naturais de um trabalho desta natureza. Desde já, fica aqui o nosso agradecimento e nossa recomendação para que se permita sensibilizar pelo propósito e pelo espírito humano e solidário da cooperação.

Boa leitura.

CAPÍTULO 1

# COMO TUDO COMEÇOU







## Contexto histórico

O surgimento da Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda. se deu em um contexto de mobilização social de produtores rurais. Em outras palavras, a iniciativa sempre esteve vinculada à ideia de enfrentamento coletivo de situações adversas por parte do homem do campo da região sisaleira do semiárido baiano. Como no clássico da literatura brasileira *Vidas secas*, de Graciliano Ramos, não se trata aqui somente das agruras decorrentes das condições geoclimáticas típicas do semiárido, onde se localizam 1.262 municípios nordestinos, 278 deles, baianos. (SUDENE, 2018) Mas sim da articulação de produtores rurais da região de Valente contra “*coisas do mundo dos homens que nunca iam mudar por si só*”, como afirmou Misael Lopes da Cunha, em depoimento.

Como é de conhecimento público, a cooperativa Sicoob Coopere surgiu dentro da Apaeb,<sup>1</sup> entidade associativista criada em 1980 como Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia e, em 2004, renomeada para Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira. O intuito da Apaeb sempre foi o de organizar e fazer sobreviverem e crescerem os produtores de sisal e de outras culturas, além dos criadores da ovinocaprinocultura da região, através da reflexão sobre a origem de seus problemas, pela mobilização social e auto-gestão. Conforme nos mostra a história da Apaeb – parte dela, inclusive,

---

<sup>1</sup> A Apaeb é um empreendimento social dos mais relevantes no contexto histórico da Bahia pós-1964, criada por iniciativa de entidades da sociedade civil mobilizadas em torno da causa do homem do campo do semiárido no estado. O Movimento de Organização Comunitária (MOC) e as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), tiveram papel estruturante no surgimento da Apaeb.

já relatada em literatura e produção acadêmica –, essa associação reconquistou a dignidade dos produtores da agricultura familiar, combatendo os atravessadores, prestando assistência técnica rural e lutando contra as dificuldades impostas pelo governo e por interesses privados na comercialização dos excedentes pelos agricultores.

Por si só, essa associação nasceu e cresceu como um ato de resistência: contrariava oligarquias e grupos políticos interessados em manter o povo sofrido em suas condições subalternas de produção. Como apontam todos os registros históricos e também vários estudos acadêmicos sobre o assunto, a Apaeb foi e continua sendo responsável pela mudança social do perfil do homem do campo na região sisaleira dos anos 1980 em diante, assim como pelo vigor econômico que a região experimentou a partir dos anos 1990. (SILVEIRA; WANDERLEY; CUNHA, 2005)

Dentre as inúmeras dificuldades enfrentadas pela Apaeb no curso da defesa dos interesses dos produtores familiares, uma delas era estruturante: a necessidade de capital para investir. Apesar da enorme importância social e econômica de promover a organização dos produtores rurais da região, isso jamais esteve na pauta de interesses de governos nem das instituições financeiras e dos órgãos de fomento, tanto do estado da Bahia quanto nacionais, os quais não ofereciam as melhores condições para obtenção de crédito e formação de capital próprio. E foi justamente a iniciativa de formar e autogerir a poupança de seus associados a semente que viria a germinar, resultando na criação da cooperativa de crédito hoje conhecida como Sicoob Coopere.

**Figura 2 - Valente**



**Fotógrafo: Fábio Simões.**

Os detalhes da histórica fundação do Sicoob Coopere serão apresentados um pouco mais à frente. Nesse momento, entretanto, dedicaremos alguma atenção a uma reflexão anterior e necessária sobre aspectos gerais do contexto histórico da política e da economia brasileiras que contribuíram para que tivesse lugar uma iniciativa tão importante quanto a da Apaeb e, por consequência, da criação do Sicoob Coopere. Essa reflexão demanda de nós, interessados, a rememoração do contexto histórico que marca o Brasil e a Bahia da segunda metade dos anos 1980. Nesse período, de forma muito peculiar, se reúne um conjunto de aspectos políticos, sociais e econômicos que, por si só e pelo seu entrelaçamento, ajuda a explicar e entender a experiência do surgimento da cooperativa e as características essenciais que nela se fazem presentes até os dias de hoje. Pedimos licença, portanto, para rascunhar uma breve e despreziosa retrospectiva histórica, referenciada no entorno temporal da segunda metade dos anos 1980, e, na sequência, introduziremos informações básicas sobre a Apaeb, como requisito imprescindível à contextualização que pretendemos alcançar.

## **A abertura democrática**

No ano de 1985, o país finalmente vivia o ensaiado desfecho do regime ditatorial militar e se enchia de esperança pela reconquista de liberdades essenciais e tempos melhores. Naquele ano, após fortes tensões negociais ao longo do mandato presidencial do general João Batista Figueiredo, Tancredo Neves foi eleito pelo Congresso Nacional para a presidência da república. Porém, com sua morte prematura em abril daquele ano – portanto, antes mesmo de tomar posse –, assumiu o vice-presidente da república José Sarney, sob forte comoção popular, com a missão de concretizar a transição e redirecionar a trajetória brasileira para os braços da democracia. Em um mandato marcado pela forte presença das forças políticas conservadoras no poder – as mesmas que lá

estavam desde o período do regime militar –, o Brasil viveu uma época de muitas denúncias de corrupção e favorecimento de toda ordem às classes econômicas e políticas dominantes. Com alto grau de endividamento público e forte dependência econômica estrangeira, desemprego e inflação descontrolados e política econômica claudicante, o país assistiu, nesse período, a inúmeras tentativas de controle da hiperinflação: Plano Cruzado I, Plano Cruzado II, Plano Bresser e Plano Verão – todas com pouco sucesso.

Ainda assim, em seu mandato, não houve como resistir – como queriam muitos grupos conservadores – à forte pressão social pelo reestabelecimento das eleições diretas para os cargos do Executivo federal, estadual e municipal, pelo direito de voto dos analfabetos e pela convocação da Assembleia Nacional Constituinte, que veio ser a responsável pela elaboração e promulgação da Carta Magna em 1988. Aliás, a nova Constituição significou não só um novo patamar jurídico institucional para o Brasil democrático, mas, sobretudo, ressuscitou o sentimento nacional de esperança de novos tempos, em que a liberdade de pensamento e de iniciativa – inclusive de associação – pudesse enfim ser alcançada novamente. Como registra o Sicoob Central Bahia em publicação institucional comemorativa de seu aniversário de 25 anos:

As mudanças que ocorriam no país no ano de 88 sinalizavam, muito antes da promulgação da Constituição, um momento propício para reformulações. O país saía aos poucos de uma estrutura engessada por regime ditatorial e passava a sinalizar os moldes de um sistema democrático. Em instâncias sociais diferenciadas, reforçava-se o discurso de liberdade e livre exercício do benquerer de cada cidadão. Tal fase representa também um estímulo para a expansão do cooperativismo pelo Brasil. (SICOOB CENTRAL BAHIA, 2013, p. 19)

Em 1989, o então governador de Alagoas Fernando Collor de Melo venceu a primeira eleição direta para presidente da república em um pleito muito controverso, enfrentando um candidato oriundo do sindicalismo industrial e com forte apelo junto aos movimentos sociais agrários e urbanos. Na mesma linha da condução econômica da gestão anterior, marcada por congelamentos – salarial, de preços e de câmbio –, reforma monetária e tentativas artificiais de controle inflacionário, o novo presidente assumiu em 1990 para protagonizar mais um plano econômico, denominado Plano Brasil Novo, mas que ficou conhecido como Plano Collor, em suas versões um e dois. Como marcas, há o confisco de recursos privados e o retorno do cruzeiro como moeda nacional, além de uma série de medidas consideradas liberais, como forte privatização, altas taxas de juros e medidas fiscais restritivas. Ao renunciar, em dezembro de 1992, pressionado por denúncias de corrupção, deixou como legado uma inflação de 1.100% ao ano. O vice-presidente Itamar Franco, seu sucessor, encerrou o ano de 1993 com inflação em 2.700% ao ano, a maior da história brasileira, ao tempo em que forjava com sua equipe de economistas o que viria a ser, em 1994, o Plano Real.

Na Bahia dos anos 1980, os arranjos políticos locais seguiam a tradição oligárquica que imperava em toda a região Nordeste, se estruturando a partir das conexões que a política estadual estabelecia com o panorama nacional. Em meados dessa década, o que se via no estado era a hegemonia do mesmo grupo político instalado no poder desde 1963, comprometido com a sustentação civil ao regime militar e, com isso, alçando elites locais – com fortes resquícios culturais do coronelismo – ao centro do poder, nas esferas municipal, estadual e nacional. Todos os grandes acontecimentos nos cenários político, econômico e social brasileiros do período pós-regime militar tiveram forte participação dessas forças econômicas e políticas baianas, que, por sua vez, asseguraram localmente a implementação do modelo vigente no plano nacional.

O ambiente de pouca liberdade e abertura democrática que marcou o período entre 1964 e 1985 se manteve pouco alterado nos anos que

se seguiram, como se observa na história recente da Bahia. A expectativa de que o retorno do regime civil se convertesse em um novo momento, marcado pela recuperação econômica e instauração de melhores condições de vida e de produção para o homem do campo, não se realizou, especialmente para as camadas da população mais desassistidas, dentre elas, a população rural, para a qual os arranjos de poder local se mantiveram ainda por um bom tempo. A despeito do Plano de Desenvolvimento da Bahia (Plandeb) – forjado no final dos anos 1950 por competente equipe técnica liderada por Rômulo Almeida, convergente com o modelo de desenvolvimento concebido por Celso Furtado para a região Nordeste – prever uma industrialização geograficamente desconcentrada e associada a vocações agrícolas e extrativistas locais – o que beneficiaria fortemente culturas como a do sisal –, o que se viu de fato foi que esses projetos setoriais, que poderiam alavancar o desenvolvimento do ambiente rural em regiões como a do cacau, da fruticultura, da pecuária e do sisal, nunca saíram do papel, assim como nenhuma iniciativa que se assemelhasse a uma política pública em benefício da agricultura familiar.

Tudo isso praticamente condenava a área rural do estado da Bahia, na segunda metade do século XX, às mesmas condições de produção agrária da primeira metade do século. Ao que indica a literatura especializada,<sup>2</sup> o grupo político então hegemônico na Bahia – umbilicalmente ligado ao regime militar e às oligarquias e, portanto, ideologicamente contraposto aos desenvolvimentistas – deliberou por restringir os investimentos públicos e privados previstos no Plandeb à industrialização da Região Metropolitana de Salvador (Polo de Camaçari, Centro Industrial de Aratu), perpetuando, na zona rural, o modelo concentrador de renda de base oligárquica, a presença marcante do atravessador e as dificuldades para o pequeno produtor rural obter apoio ou assistência de qualquer natureza, fosse técnica, logística ou financeira. Na prática, isso

---

<sup>2</sup> Ver, por exemplo, Spínola (2009).

significou a manutenção – e sob alguns aspectos, o agravamento – das dificuldades econômicas enfrentadas pelo homem do campo, sobretudo no contexto da região do semiárido.

Esses fatores históricos, políticos e econômicos tiveram estreita relação com a eclosão de movimentos e organizações sociais de base que surgiram e se firmaram como agentes de resistência, democracia, cidadania e autonomia do homem do sertão sisaleiro na Bahia. Em síntese, é possível afirmar que tão importante quanto criar as estratégias para a convivência com a seca e as limitações geoclimáticas próprias da região do semiárido foi despertar a visão crítica e criar meios para a mobilização do homem do campo, visando o enfrentamento da ausência deliberada do Estado, de políticas públicas e de medidas econômicas e financeiras que atendessem aos anseios dos pequenos produtores e suas necessidades específicas. Tanto a Apaeb quanto as demais iniciativas dos agricultores associados – dentre elas, a da cooperativa de crédito – revelam em sua essência esse espírito combativo e a capacidade do homem comum de se organizar, desenvolver consciência, agir coletivamente e construir resultados positivos exemplares.

Temos, portanto, a explicação do motivo pelo qual as experiências da Apaeb e do Sicoob Coopere tanto chamam a atenção de pesquisadores sociais e instituições não governamentais de todo o Brasil e de muitos países: trata-se de um caso ímpar, no qual os resquícios de uma cultura antidemocrática, colonial, perversa e elitista, associados ao boicote explícito protagonizado pelos poderes estabelecidos, deram razão de ser a uma gigantesca mobilização reativa de natureza solidária, democrática, associativista e de base cooperativista. É o que veremos a seguir.

## **Mobilização, cooperação e associativismo**

A capacidade de reagir às adversidades originadas nos arranjos políticos, sociais e econômicos – muito mais perversos que os próprios



problemas de ordem climática ou ambiental – pode ser melhor compreendida quando entendemos alguns fatores históricos decisivos. Um deles é a existência das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) e o papel que desempenharam na mobilização de coletivos comunitários, transformando visão crítica em ação.

As Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) surgiram no Brasil como um meio de evangelização que respondesse aos desafios de uma prática libertária no contexto sociopolítico dos anos da ditadura militar e, ao mesmo tempo, como uma forma de adequar as estruturas da Igreja às resoluções pastorais do Concílio Vaticano II, realizado de 1962 a 1965. [...] Os bispos do Brasil já haviam feito a opção pelas ‘comunidades de base’ desde 1966, para tornar a Igreja mais viva, mais corresponsável e mais integrada. As CEBs foram consideradas atividade ‘urgente’ pelos bispos, para renovar as paróquias. [...] Devido ao contexto específico da sociedade brasileira, que vivia sob o regime de exceção, com cerceamento dos direitos civis, as CEBs se tornaram uma plataforma válida e eficiente para as mudanças sociais, apresentando ainda as bases de uma nova sociedade.

Hoje, passada a euforia inicial e tomando a devida distância, podemos constatar que as CEBs estão na raiz de vários movimentos sociais e têm contribuído para a formação de muitas lideranças no campo social e político. Foram responsáveis também pela formação de lideranças leigas no interior da Igreja, que assumiram o jeito de viver e celebrar a fé de uma maneira nova. Muitas vocações religiosas e sacerdotais foram despertadas pelas CEBs, possibilitando uma nova imagem do(a) consagrado(a). (HISTÓRIA..., c2017)

Segundo a noção corrente, as CEBs são grupos de pessoas que compartilham um mesmo ambiente social e geográfico e que se reúnem para

discutir suas adversidades comuns e buscar soluções, à luz de orientações e valores da fé católica, como solidariedade, tolerância, amor ao próximo e caridade. Normalmente, essas comunidades são independentes entre si, mas coordenadas por um líder católico que prega ou atua em comunidades carentes ou remotas, funcionando como catalisador da mobilização. No sertão nordestino, ao longo das últimas décadas, se percebe importante trabalho das CEBs no estímulo à visão crítica sobre as origens dos problemas sociais, transformada em capacidade de ação, mobilização e transformação, muitas vezes derivadas em iniciativas coletivas de resistência, como a realização de mutirões ou digitórios, criação de movimentos sociais para organizar sua luta: associações de moradores, organizações sindicais, formas variadas de defesa do direito à terra e também o fortalecimento do movimento operário.

**Figura 3** - O Brasil é o maior produtor mundial de sisal e a região de Valente é o centro da produção brasileira. A base dessa produção provém da agricultura familiar



Fonte: acervo da cooperativa.

No caso em questão, todas as fontes e depoimentos coletados apontam para a influência das CEBs na tessitura do movimento de resistência que resultou em organizações como o Movimento de Organização Comunitária (MOC),<sup>3</sup> a Apaeb e o próprio Sicoob Coopere.

A Apaeb nasceu em 1980, sob o nome de Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia, como resultado da articulação de uma série de movimentos sociais rurais que defendiam a agricultura familiar e combatiam práticas nocivas ao pequeno produtor, como a exploração por parte de latifundiários, as dificuldades impostas pelo governo para a comercialização dos excedentes pelos agricultores e o atravessamento comercial. De amplitude regional, a associação reunia agricultores de diversos municípios e tinha cinco sedes: Serrinha, Araci, Feira de Santana, Ichu e Valente. O MOC e as CEBs tiveram grande influência na organização dos produtores em torno da Apaeb, estimulando a crítica social e disseminando valores como a solidariedade e o compromisso com o coletivo, a despeito de todas as dificuldades impostas pelo regime militar para o associativismo.

De acordo com Carvalho Neto e Fantini (2005, p. 3):

A implantação da APAEB foi possível pela atuação do MOC, que solicitou apoio financeiro junto a uma entidade alemã, a MISEREOR, para construir o depósito de armazenamento da produção agrícola em Feira de Santana e postos de venda nos cinco municípios de atuação da associação (1982). A APAEB funcionaria, inicialmente, de forma híbrida, com o caráter informal e exercendo o papel político e social de uma associação,

---

<sup>3</sup> O MOC “[...] surgiu em 1967, a partir do trabalho social da igreja católica em bairros periféricos de Feira de Santana”. O objetivo era “despertar as pessoas para que [descobrissem] a força da sua organização na luta por seus direitos e, assim, exercessem sua cidadania”. O MOC deu “apoio ao surgimento e fortalecimento de inúmeras associações comunitárias rurais e urbanas, a princípio em Feira de Santana e municípios vizinhos [...]”, evoluindo depois para a região sisaleira e Bacia do Jacuípe. (MOVIMENTO DE ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA, 2017)

porém com licença do Ministério da Fazenda para desempenhar atividade comercial, relativa às funções gerenciais e produtivas que caracterizam uma cooperativa.

Com o passar do tempo, o modelo de Apaeb com sedes municipais distintas começou a revelar a existência de questões muito específicas, peculiares a cada um dos municípios e suas culturas locais, fazendo emergirem conflitos relacionados ao modelo de administração dos postos de vendas – cada sede tinha o seu – e ao papel dos agricultores na gestão e na mobilização política. De acordo com Silveira, Wanderley e Cunha (2005, p. 34):

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.

O fato de congregarem, em sua maioria, produtores da cultura do sisal que tinham que lidar com os desafios da exportação<sup>4</sup> por si só consistia em uma particularidade da Apaeb de Valente em relação às unidades dos demais municípios. Conforme explica o sociólogo Ildes Ferreira,

---

<sup>4</sup> A relação entre, de um lado, as peculiaridades da produção e comercialização de sisal, voltadas para os mercados internacionais, e, de outro, a forma como o produtor rural familiar do semiárido baiano reagiu a esse desafio e se organizou em empreendimentos sociais autogeridos sem dúvida alguma é um excelente objeto de estudo, que, apesar de sua grande relevância, não cabe nas pretensões do presente trabalho.

um dos fundadores do MOC e apoiador de diversas organizações sociais da região – dentre elas, as Apaeb –, a disposição para entender os mecanismos da comercialização e enfrentar, em melhores condições, a lógica (perversa) do funcionamento dos mercados estabeleceu a diferença entre os produtores de Valente e os de outras regiões:

*Ninguém sabia nada de gestão da comercialização. A gente entregou isso para os agricultores familiares. E tinha que dar errado pois eles não tinham esse conhecimento. Nós não tínhamos e eles também não tinham. [...] Eu vi em Serrinha o feijão armazenado, ameaçado do gorgulho comer, o mercado querendo comprar e tinha que ter ‘n’ reuniões para se decidir o que fazer com o feijão, e acabava perdendo o feijão [...] Mas os produtores de Valente tomaram um rumo diferente: eles tentaram enfrentar o problema da comercialização e dar passos no sentido de conhecer mais o mercado, mexer mais com o mercado, jogar o jogo do mercado.*

Parece evidente que o associativismo dos produtores rurais em Valente buscou, desde o início, não só entender as condições do mercado em que operavam, mas buscou também formas mais ágeis, rápidas e racionais de tomar decisões e definir a destinação dos recursos dos produtores associados.

Com a criação das diretorias descentralizadas, a partir de 1986, a Apaeb Valente logo veio a ser a primeira a deixar de depender financeiramente do MOC. Notou-se também o início de um processo lento, mas gradativo, de ampliação do espaço de participação política dos produtores, que viria a incentivar cada vez mais o crescimento da base associativa e ajudar a fortalecer os vínculos e compromissos que dariam sustentação à Apaeb nos próximos anos.

**Figura 4** - A Apaeb foi de fundamental importância para a organização dos produtores familiares do semiárido baiano e para o surgimento e fortalecimento de empreendimentos sociais populares autogeridos, como o Sicoob Coopere



**Fonte:** acervo da cooperativa.

Mesmo com uma experiência ligeiramente mais bem-sucedida que os apaebanos de outros municípios, os produtores rurais da região de Valente enfrentavam muitas dificuldades. A cultura do sisal, que se manteve pujante em toda a região de Valente entre os anos 1940 e 1970, vinha declinando severamente desde meados dos anos 1980.<sup>5</sup> A comercialização da fibra via intermediários ainda era uma dura realidade, dadas as dificuldades para o produtor beneficiar e vender em melhores condições. A solução foi sendo construída com a força do

<sup>5</sup> Uma proposta de compreensão histórica dos ciclos ou fases da cultura do sisal na Bahia pode ser encontrada em “Sisal na Bahia – Brasil”, de Santos e Silva (2017).

associativismo, como se vê, por exemplo, no importante episódio da aquisição da bateadeira comunitária, que possibilitou o beneficiamento da fibra pelo próprio produtor e a agregação de valor ao produto a ser comercializado. Em 1991, as Apaeb's finalmente se individualizaram juridicamente, e seus associados tiveram a possibilidade de rediscutir e formatar seus estatutos, de acordo com suas visões, características e interesses de ordem produtiva, política e econômica. Nesse momento, o associativismo na região, que mostrava sua força enquanto alternativa e conquistava a confiança de um número cada vez maior de produtores rurais, ganhava forma pelas mãos da Apaeb, impulsionada pelas diversas instituições locais, nacionais e internacionais que a apoiavam.

### **Poupança Apaeb: o começo de tudo**

A disponibilidade de recursos financeiros era um ponto vital no processo de resistência e aglutinação dos produtores do semiárido. A viabilidade econômica da produção e do beneficiamento de sisal dependia, dentre outras coisas, de capital de giro para custear a exportação direta e de investimentos em estrutura produtiva, como, por exemplo, em máquinas e equipamentos. Com a exceção de alguns poucos grandes produtores, não se dispunha de recursos para tanto. Os pequenos produtores, isoladamente, não eram aceitos pelo sistema financeiro formal, que não os considerava habilitados nem mesmo para serem correntistas, quiçá qualificados para operações de crédito. Mesmo para a Apaeb, que podia mediar a contratação de operações, o custo imposto pelas instituições financeiras era bastante elevado, devido aos rigorosos critérios de análise de risco. Também não se via, àquela época, políticas públicas que constituíssem alternativas de financiamento da agricultura familiar adequadas ao perfil do produtor rural do semiárido.

A indignação do homem do campo, associada à reflexão sobre a sua real condição e espírito de luta, induziu os produtores rurais associados à Apaeb a uma única saída: poupar.

A ideia, surgida em 1990, era simples: como era difícil poupar pequenas quantias em bancos – pois como dito antes, as instituições bancárias não eram receptivas –, os produtores rurais abriram contas informais na Apaeb, fazendo ali seus pequenos depósitos. A associação, por sua vez, captava e reunia os recursos de seus associados e, de forma coletiva, efetuava os depósitos diários nos bancos, em seu nome. A remuneração era baseada nos juros pagos pela caderneta de poupança e repassada integralmente aos produtores, que, dessa forma mediada e inclusiva, iniciavam a experiência inovadora de formar seu capital empreendedor básico, pela primeira vez protegidos da inflação.

Confiança: esse sentimento era e sempre foi a base de tudo; capaz de mover as pessoas a um sistema no qual a guarda caseira de seus recursos, muitas vezes limitados, extraídos da terra e do trabalho, foi substituída pelo depósito na Apaeb. O numerário chegava à Apaeb e era entregue nas mãos confiáveis de Decivaldo Oliveira Santos, então jovem funcionário do posto de vendas que fora remanejado para o atendimento aos associados e controle diário das suas contas-correntes. De acordo com Decivaldo, *“era um processo de controle manual, preenchendo fichas de débito e crédito, onde eram lançados os saques e os depósitos dos associados, usando uma conta-mãe que era da Apaeb para controle dos saldos diários”*. Os associados tinham suas cadernetas, nas quais acompanhavam seus saldos e, aos poucos, a evolução de seus recursos.

A confiança e o espírito coletivo também estavam por trás da autorização para que as lideranças da Apaeb utilizassem esses recursos poupados no fomento à própria atividade produtiva, em substituição ao caro e escasso recurso tomado junto aos bancos. Por meio desse método de capitalização, a Apaeb conseguiu investir em máquinas e equipamentos e se estruturar para atender à crescente demanda internacional pela fibra de sisal. De forma esclarecedora, os autores Silveira, Wanderley e



Cunha (2005) descrevem um aspecto importante deste momento que foi a criação da Poupança Apaeb, como solução para o problema do financiamento dos investimentos na produção e na industrialização:

A novidade respondia a uma concreta necessidade do pequeno agricultor que não tinha qualquer 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... (SILVEIRA; WANDERLEY CUNHA, 2005, p. 38)

A ideia da Poupança Apaeb vingou. Em pouco tempo, o modelo se mostrou aos produtores como algo confiável, revelando, na prática, que os recursos deles eram controlados de forma cuidadosa e que podiam acompanhar onde e como eles estavam sendo empregados. Com a ajuda do trabalho de assistência técnica rural, a ideia se espalhou rapidamente e a adesão foi progressiva, conforme nos conta Decivaldo Oliveira Santos:

*Naquela época, Ranísio Cunha, responsável pela assistência técnica rural da Apaeb, colocava a máquina de escrever Olivetti no fundo de uma Parati e partia para a zona rural de Valente e de outros municípios, em busca do produtor.*

**Figura 5** - Dar voz à população rural e atuar junto a ela na conscientização e no diálogo foram os traços distintivos do sucesso de empreendimentos sociais como a Apaeb e o Sicoob Coopere



**Fonte:** acervo da cooperativa.

Na prática, notava-se um aspecto educativo importante por trás da iniciativa de constituir a Poupança Apaeb. Foram basicamente duas lições que marcaram, a partir dali, um novo momento na vida de cada produtor, de cada família, do povo de Valente e de toda a região do sisal: a de que economizar é fundamental para conquistar; e de que poupar juntos produz o bem para si e para toda a comunidade. Nesse sentido, os primórdios da cooperação financeira, em Valente, não se deram por meio da finalidade da concessão de crédito, mas do nobre ato de economizar. O espírito associativista – já demonstrado pela adesão do pequeno produtor rural à Apaeb e pelas conquistas que essa coletividade acumulou desde a sua criação, como a bateadeira, a sede e a assistência técnica – se revelava agora nessa nova modalidade de cooperação: a financeira; equivalente ao digitório ou mutirão, como nos chama a

atenção Maria Vandalva Lima de Oliveira, ao discorrer sobre essa prática muito comum no sertão. Segundo ela, é uma tradição antiga, provavelmente trazida da Europa por padres católicos camponeses, na qual famílias de povoados com recursos precários se reuniam a cada semana para, coletivamente, atuar em uma propriedade específica para realizar serviços ou suprir carências básicas, tais como construir, refazer um telhado, roçar, capinar, limpar um “pé de cerca”, raspar mandioca ou mesmo para plantar. E assim, a cada semana, alguém era beneficiado pela ação coletiva. Conforme nos conta em seu relato pessoal, no município de Nova Fátima:

*Padre Aldo, um padre italiano que atuava na nossa comunidade, já desenvolvia em nós – que morávamos na zona rural – um espírito de associativismo e cooperativismo. Embora nós não tivéssemos nenhuma formação, mas ele já nos orientava, nos incentivava e exercia junto conosco na comunidade o espírito de que a cada sábado teríamos um digitório numa propriedade e ele dizia que era assim que a gente ia sobreviver. Então, era um ajudando o outro: hoje, a gente limpa o roçado de Seu Antônio e de hoje a oito – que não tinha mais ninguém na escola e o pessoal que estava no motor já não estava mais –, então, a gente ia fazer o digitório na roça de Dona Joana...*

A efetividade e confiabilidade da Poupança Apaeb foram fundamentais para que a região de Valente sustentasse e levasse à frente sua posição no comércio internacional de fibras de sisal, na medida em que provia o financiamento da produção local, já que o produtor só recebia as receitas pelo que exportava em um prazo muito maior do que o que estaria preparado para suportar. Também vale destacar, como resultado concreto da Poupança Apaeb, a drástica diminuição de fluxos nocivos ao desenvolvimento local, tais como a figura do atravessador e os elevados custos financeiros de aquisição de crédito em instituições bancárias convencionais. Se Valente e toda a região do sisal haviam entrado em

um novo momento de sua história, com a criação e depois autonomização da Apaeb, podemos dizer que a Poupança Apaeb – e tudo que ela continha de germen para o futuro – se transformou no passo inicial fundamental para a conquista definitiva da dignidade financeira do produtor rural da região, que, mais do que nunca, passara a ser um investidor e construtor do seu próprio futuro.

CAPÍTULO 2

# FUNDAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO IDENTITÁRIA





## Surge a cooperativa

A experiência de atuar em coletividade, sobretudo em nome da resistência e da transformação da própria realidade, parece mesmo ser algo surpreendente: incorpora e mistura toda a potencialidade criativa e inovadora dos sujeitos, ampliando as suas chances de sobrevivência e de crescimento. Conforme visto no capítulo anterior, a força da organização e mobilização social dos produtores rurais da região sisaleira da Bahia, sobretudo a partir dos anos 1970,<sup>6</sup> resultou em formas diversas de iniciativas, que, de um jeito ou de outro, levaram e continuam levando à superação de obstáculos, à sobrevivência e até mesmo ao desenvolvimento de produtores, culturas e regiões. Em todas elas, a cooperação e a solidariedade são elementos permanentes.

Se, por um lado, a formação da Poupança Apaeb foi uma alternativa criativa para contornar e superar barreiras ao financiamento da atividade produtiva rural de pequeno porte – barreiras essas criadas em decorrência de um modelo político oligárquico e do vácuo de políticas públicas voltadas para a agricultura familiar –, por outro, não era de se espantar que essa solução criativa e funcional logo logo se deparasse com novos obstáculos, interpostos pelos mesmos agentes – públicos e privados – incomodados com a desenvoltura dos associados e com a força econômica resultante da sua organização coletiva, que desafiou

---

<sup>6</sup> De acordo com Santos (2010), mais de 2 mil associações e iniciativas similares, de base comunitária e com finalidade produtiva foram detectadas na região do sisal, de acordo com pesquisa realizada pelo grupo de pesquisa em Geografia e Movimentos Sociais (Geomov) em 2009, da Universidade de Feira de Santana.

atravessadores e desconstruiu a hegemonia dos poucos grupos que se beneficiavam da exclusividade de acesso aos limitados recursos de financiamento públicos.

O sucesso da Poupança Apaeb, refletido na crescente confiança do produtor rural e na efetividade da aplicação de seus recursos em prol dos associados, fez com que o volume financeiro aumentasse dia após dia, ao ponto de conflitar com os interesses também das instituições financeiras oficiais atuantes na região, que, se antes criavam dificuldades para abrir contas e aceitar os parcos recursos dos produtores rurais mais humildes, passaram à condição de preteridos pela população local como opção para movimentação de seus recursos. De fato, do ponto de vista legal e normativo, a administração informal desses recursos financeiros – Poupança Apaeb e fundo rotativo – pela Apaeb ia de encontro às normas do sistema financeiro brasileiro, pois não poderia ser realizada por instituição que não tivesse autorização expressa do Banco Central para tal tarefa, como os bancos e similares. Nascia ali, com essa constatação, a necessidade de se buscar alternativas para continuar gerindo os depósitos dos produtores de acordo com os princípios e valores centrais da cooperação, mas desde que as soluções estivessem ajustadas às exigências da burocracia e da legalidade.

Se, nos períodos mais duros do regime militar, a formação de cooperativas de produtores apoiados por organizações sociais e setores progressistas da Igreja Católica era vista quase como um ato subversivo – motivo pelo qual, segundo muitos, a Apaeb era uma cooperativa em essência, ainda que formalizada como associação –, por outro lado, naquele começo dos anos 1990, as lideranças da associação, sob os auspícios da Constituição de 1988 e do novo momento econômico e político, venceram a intimidação e iniciaram a busca de informações sobre a alternativa de se criar uma cooperativa de crédito enquanto solução para o impasse da gestão financeira – até então informal – da Poupança Apaeb. Dentro do processo de transparência e participação, essas informações precisariam ser colhidas, compartilhadas e debatidas com os



demais associados, com o intuito de alcançar conjuntamente uma decisão. Não era uma coisa fácil, pois, nos movimentos sociais, havia uma leitura de que cooperativas eram comumente associadas a latifundiários poderosos ou precisavam da autorização deles para funcionar. Mas a crença de que sempre era possível fazer diferente deu forças ao grupo para não esmorecer.

Iniciou-se, assim, um período de aproximação com a ideia do empreendimento cooperativista e, conseqüentemente, de levantamento de informações. Sendo a Apaeb e seus dirigentes integrantes de uma grande rede de organizações sociais, inclusive no exterior, essa busca rapidamente se viabilizou. De acordo com Reinaldo Lopes de Oliveira, produtor rural associado à Apaeb, foi com o apoio das organizações do movimento eclesialístico de base e da rede de parcerias com instituições sem fins lucrativos, de dentro e de fora do país, que se buscou conhecer um pouco mais sobre a alternativa do cooperativismo. De acordo com ele:

*A gente já tinha escutado falar de iniciativas de cooperativa de crédito, inclusive fora do Brasil – a gente tinha bons contatos lá fora –, e era um sucesso. Na Itália, que era inovadora nisso, na Espanha e em outros países da Europa, como a Holanda...*

A partir de 1991, as viagens de dirigentes da Apaeb ao exterior, com o intuito de troca de experiências e de abertura de mercado, também passaram a ser usadas para conhecer cooperativas de crédito, como foi o caso da missão ao Uruguai e ao Rio Grande do Sul, que visava importar uma experiência bem-sucedida de uso de energia solar em pequenas propriedades e na criação de ovelhas. Naquela oportunidade, conforme relata Seu Reinaldo – como gosta de ser chamado o associado Reinaldo Lopes de Oliveira –, aproveitou-se a oportunidade para visitar

cooperativas do Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi),<sup>7</sup> que, segundo ele, “concorriam em pé de igualdade com os bancos... *Que não faziam nenhuma diferença dos bancos daqui...*”. Essas visitas técnicas visavam conhecer de perto o funcionamento e acelerar a assimilação das exigências burocráticas, ao mesmo tempo em que ampliavam a consciência sobre os desafios de gerir um empreendimento com modelagem formal pré-estabelecida e que necessariamente opera sob intensa regulação do Estado.

Ranúcio Cunha, então técnico agropecuário atuante em extensão rural e funcionário da Apaeb desde 1989, foi um dos designados a representar a associação em um seminário sobre formas de organização dos produtores em Curitiba, em 1992, visando trocar experiências e conhecer formas de acesso ao crédito em uso por sindicatos, associações e outras entidades – dentre elas, as cooperativas. Ismael Ferreira de Oliveira e Misael Lopes da Cunha – à época, diretor executivo e presidente da Apaeb, respectivamente –, além de outras lideranças, como o senhor Reinaldo Lopes de Oliveira, também foram responsáveis pela participação da associação em diversos fóruns, eventos e espaços de debates, na Bahia e em vários outros estados, especialmente aqueles onde o financiamento do pequeno produtor estava na pauta. Nestes, o que se observava é que o modelo cooperativo ganhava, gradativamente, cada vez mais espaço, juntamente com os debates e as mobilizações de base que viriam a resultar, ao longo das décadas de 1990 e 2000, em políticas públicas setoriais de financiamento da agricultura familiar, tal como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf),<sup>8</sup> oficialmente criado pelo Decreto nº 1.946/1996 e que foi,

---

<sup>7</sup> O Sicredi é um dos três maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil. A ele, está ligado o Sicredi Pioneira RS, denominação atual da primeira cooperativa de crédito do Brasil, fundada em 1902.

<sup>8</sup> O Pronaf consiste em um amplo programa federal de direcionamento de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), diretamente ao produtor, oriundo de uma política pública de fomento à atividade rural familiar. Tomando como base o enorme peso absoluto da atividade agrícola na composição do PIB brasileiro – e da participação da agricultura familiar nesse

basicamente, uma conquista da agricultura familiar no Brasil e dos movimentos sociais de base que o representavam.

O ano de 1992 foi marcado por uma série de reuniões de lideranças da Apaeb e alguns outros associados também participativos, nas quais o assunto central era a constituição da cooperativa de crédito. Todas elas foram realizadas sem atas ou registros fotográficos, certamente pela cautela que requeria o audacioso projeto de constituir uma cooperativa apoiada por movimentos sociais populares, sobretudo os ligados à Igreja Católica e sindicatos, em um ambiente político e cultural que ainda respirava lembranças do período da repressão.

À medida que a ideia de constituir a cooperativa ia tomando corpo, dois grandes desafios se conformavam: o de vencer o processo burocrático e atender aos requisitos legais para a constituição; e o de conquistar a confiança dos produtores rurais associados da Apaeb, convencendo-os de que a cooperativa era a melhor solução para resolver o impasse da gestão de recursos da associação. Apesar do intenso debate, não foi difícil construir o consenso. Pois, se de um lado havia algum tipo de receio relacionado à complexidade do empreendimento, por outro, predominava a consciência de que era imprescindível uma solução definitiva para viabilizar a tão necessária exportação da produção de sisal e de tapetes e outros derivados, da qual todos dependiam. Como dito antes, no detalhamento do papel da Poupança Apaeb e do fundo rotativo, o que estava em jogo era uma saída para continuar a captar recursos provenientes dos poupadores para, em seguida, destinar ao financiamento da exportação e das atividades produtivas de toda a cadeia do sisal. Logo, a cooperativa que germinava estava destinada a ser um empreendimento de investidores, de pequenos poupadores provenientes do sertão da Bahia, que, juntos, sabiam que eram muito mais.

---

conjunto –, a ampliação do volume de recursos e a descentralização dos meios de acesso, sobretudo a partir de 2003, gerou impacto social e econômico de proporções gigantescas em todo o país.

De acordo com Ranúsio Cunha, foram cerca de oito reuniões em um intervalo estimado de 18 meses, congregando cerca de 30 pessoas, nas quais eram feitos relatos das experiências cooperativistas que vinham sendo coletadas ao longo de meses. Modelos de estatuto dessas e de outras instituições eram analisados e se discutia o atendimento às exigências da lei, como, por exemplo, para a composição do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria. Nesse interim, o rascunho do estatuto foi feito e refeito algumas vezes, comparado e checado com outros similares, tudo fruto de um processo de aprendizagem e construção coletiva trabalhoso e desafiador, mas que renderia resultados significativos a partir do momento em que a organização – que nascia de uma outra – se tornasse realidade.

Nascia ali, em 3 de março de 1993, na Rua Duque de Caxias 78, no coração da cidade de Valente, sede da Apaeb, o empreendimento social pioneiro no cooperativismo de crédito de pequenos produtores rurais na Bahia, uma vez que as cooperativas dessa natureza, pré-existentes e conhecidas, eram todas ligadas a grandes agricultores ou a outros segmentos de atividade produtiva ou política. E esse nascimento veio pelas mãos de 21 produtores rurais do semiárido sisaleiro e um funcionário da Apaeb, Ranúsio Cunha, que lhes prestava assistência no campo e foi fundamental na sensibilização, mobilização e convencimento para a formação da cooperativa. Esses desbravadores, por absoluta fé de que ia dar certo, aceitaram o desafio de empreender uma nova organização, com o propósito de erguer o pilar financeiro de um projeto ainda maior, voltado para a sobrevivência, desenvolvimento e crescimento: o projeto da cidadania do homem do campo no semiárido baiano pela cooperação.

Os 22 cidadãos e cidadãs que participaram do ato de fundação da Coopere – Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda. foram os seguintes: Angelina Gonçalves Pereira; Antônio Gonçalves de Oliveira; Antônio Jovêncio da Cunha; Dermeval Gonçalves dos Santos; Edésio Antônio de Oliveira; Erenita Leonícia Oliveira dos Santos; Geraldo Alves dos Santos; Gerosino dos Santos; Israel Ferreira de Oliveira; Ivo

Ferreira de Oliveira; Ivone Gonçalves de Oliveira; João de Oliveira Lopes; Joaquim Celestino de Oliveira; Jonas Pedro de Oliveira; José Araújo Nery; Luiz Mota Souza; Manoel Mota Avelino; Maria Neide da Silva Cunha; Misael Lopes da Cunha; Ranúsio Santos Cunha; Reinaldo Lopes de Oliveira; Renato Lopes da Cunha.

Integrando o primeiro quadro de diretores, foram eleitos: Misael Lopes da Cunha, como presidente; Reinaldo Lopes de Oliveira, como diretor administrativo; e Ivone Gonçalves de Oliveira, como diretora de crédito. Assumiram como membros do Conselho de Administração: como titulares, Antônio Jovêncio da Cunha, Ivone Gonçalves de Oliveira, Luiz Mota Souza, Misael Lopes da Cunha, Reinaldo Lopes de Oliveira e Renato Lopes da Cunha; como suplentes, Antônio Gonçalves de Oliveira, Geraldo Alves dos Santos, Joaquim Celestino de Oliveira.

Como membros do Conselho Fiscal, assumiram, como titulares, Ivo Ferreira de Oliveira, Israel Ferreira de Oliveira e Angelina Gonçalves Pereira; e como suplentes: Manoel Mota Avelino, Maria Neide da Silva Cunha e Erenita Leonícia Oliveira dos Santos.

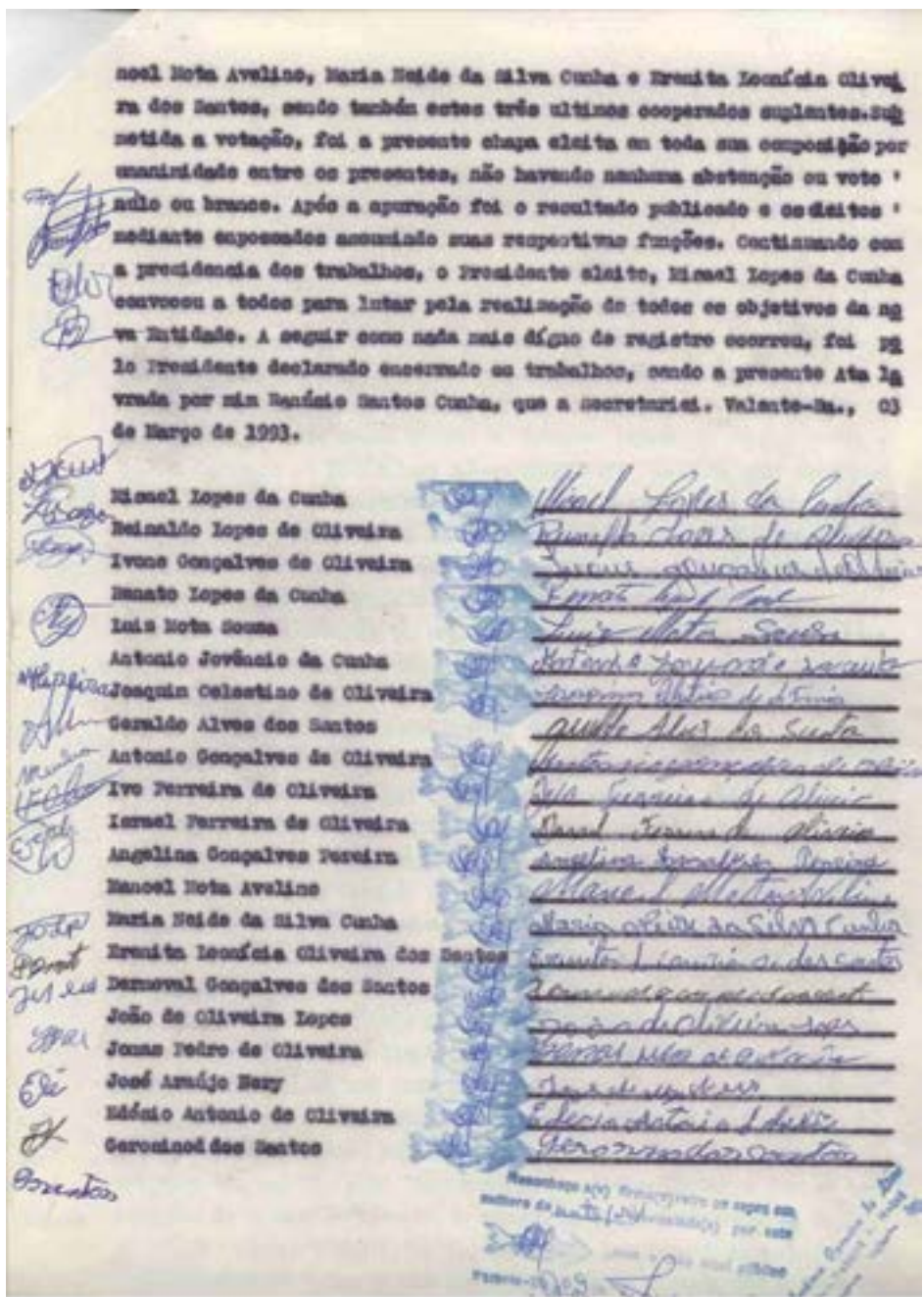
Figura 6 - Primeira página da ata de constituição

ATA DE CONSTITUIÇÃO DA COOPERATIVA VALENTEENSE  
DE CRÉDITO RURAL IERA - C O O P E R E

aos três de Março de um mil novecentos e noventa e três,  
às treze horas, no primeiro andar do prédio da APARE - Associação dos  
Pequenos Agricultores do Estado da Bahia, situada à Rua Duques de Caxi,  
ao número setenta e oito nesta Cidade de Valente, Estado da Bahia, re-  
uniram-se com o objetivo de constituir uma Sociedade Cooperativa nos  
termos da Lei número 5.764 de dezessete de Dezembro de um mil noveces-  
tos e setenta e um, as seguintes pessoas: MIRIAM LOPES DA CUNHA, bra-  
sileira, maior, casada, produtora rural, residente e domiciliada na Fa-  
zenda Lagoa Redonda nesta Cidade de Valente, Estado da Bahia, porta-  
dor da Carteira de Identidade número 5.348.406, emitida pelo Institu-  
to de Identificação Pedro Nello, Secretaria de Segurança Pública do Es-  
tado da Bahia e Cadastro de Pessoas Físicas número 118.161.345-20, sub-  
creve e integraliza 2,0 (duas) quotas-partes no valor de Cr\$ 120.400,00  
(cento e vinte mil e quatrocentos cruzeiros) cada; ANTONIO GONÇALVES  
DE OLIVEIRA, brasileiro, maior, casado, produtor rural, residente e do-  
miciliado na Fazenda Formiga nesta Cidade de Valente, Estado da Bahia  
portador da Carteira de Identidade número 2.610.622, emitida pelo In-  
stituto de Identificação Pedro Nello, Secretaria de Segurança Pública  
do Estado da Bahia e Cadastro de Pessoas Físicas nº 203.346.995-68 ,  
subcreve e integraliza 2,0 (duas) quotas-partes no valor de Cr\$  
120.400,00 (cento e vinte mil e quatrocentos cruzeiros) cada; ANTONIO  
JOVENCIO DA CUNHA, brasileiro, maior, viúvo, produtor rural, residen-  
te e domiciliado na Fazenda Papagaio, nesta Cidade de Valente, Estado  
da Bahia, portador da Carteira de Identidade número 4.968.368, emitida  
pelo Instituto de Identificação Pedro Nello, Secretaria de Seguran-  
ça Pública do Estado da Bahia e Cadastro de Pessoas Físicas número  
501.252.575-20, subcreve e integraliza 2,0 (duas) quotas-partes no  
valor de Cr\$ 120.400,00 (cento e vinte mil e quatrocentos cruzeiros),  
cada; ANGELINA GONÇALVES PEREIRA, brasileira maior, casada, produtora  
rural, residente e domiciliada na Fazenda Madeira, nesta Cidade de Va-  
lente, Estado da Bahia, portadora da Carteira de Identidade número  
06797652-20, emitida pelo Instituto de Identificação Pedro Nello, Se-  
cretaria de Segurança Pública do Estado da Bahia e Cadastro de PESSO-  
as Físicas número 688.812.005-72, subcreve e integraliza 2,0 (duas)  
quotas-partes no valor de Cr\$ 120.400,00 (cento e vinte mil e quatro-

Fonte: arquivo da cooperativa.

Figura 7 - Última página da ata de constituição



Fonte: arquivo da cooperativa.

## O início de tudo

Tomada a histórica decisão e elaborados a ata e o estatuto, foram iniciadas as providências legais, que incluíam a submissão desses documentos aos órgãos competentes – em especial, o Banco Central do Brasil (Bacen), responsável pela concessão da autorização de funcionamento. No entanto, logo nas primeiras tentativas de submeter a documentação às formalidades dos órgãos reguladores, um primeiro obstáculo burocrático sinalizou que não seria fácil aprender a lidar com os rigores regulatórios: o Bacen detectou que os eleitos para a primeira diretoria tinham grau de parentesco entre si, o que não era permitido pela legislação. Desse impedimento, decorreu a necessidade de realizar a primeira assembleia extraordinária, em 25 de maio de 1993, para que se fizesse a composição de um novo quadro de diretores em conformidade com as exigências legais. O fato em si podia parecer prosaico, mas, na verdade, era um sinal: o de que nascia ali a necessidade de um novo aprendizado para todos os empreendedores cooperativistas financeiros da Coopere, que é o de estar entrando em um setor da atividade econômica altamente regulado pelo Estado, cercado de muitas exigências, para a instituição e para as pessoas que a lideravam.

Em 25 de maio de 1993, a Diretoria da Coopere foi recomposta, com a substituição de alguns de seus membros iniciais, tendo, então, a seguinte configuração: Misael Lopes da Cunha como presidente; Reinaldo Lopes de Oliveira como diretor administrativo; e Ivone Gonçalves de Oliveira como diretora de crédito. Assumiram como membros do Conselho de Administração, como titulares: Antônio Jovêncio da Cunha, Geraldo Alves dos Santos, Ivo Ferreira de Oliveira, Luiz Mota Souza, Misael Lopes da Cunha, Reinaldo Lopes de Oliveira; e como conselheiros suplentes: Angelina Gonçalves Pereira, Ivo Ferreira de Oliveira e Manoel Mota Avelino. Como membros do Conselho Fiscal, assumiram os titulares: Dermeval Gonçalves dos Santos, João de Oliveira Lopes e Maria Neide da Silva Cunha; e os suplentes: Edésio Antônio de Oliveira, Gerosino



dos Santos e José Araújo Nery. Com essa composição, a Coopere iniciou as suas atividades.

Naquele momento, havia grande expectativa em torno da montagem do modelo operacional e da transição que deveria ser feita da Poupança Apaeb para a instituição financeira que surgia. Havia sido definido que a Coopere funcionaria, a princípio, nas mesmas instalações onde funcionava a Poupança Apaeb, na própria sede da associação. Por intermédio de contatos com a Cooperativa Central de Crédito Rural da Bahia (Credibahia), fundada em 1988 e sediada em Ilhéus,<sup>9</sup> as Diretorias da Apaeb e da Coopere pleitearam e foram atendidas no pedido para que dois dos seus funcionários fizessem uma espécie de estágio técnico em uma das cooperativas filiadas àquela central, visando a aquisição de conhecimentos e experiências práticas que viabilizassem a operacionalização da Coopere. Os funcionários que estavam na linha de frente da Poupança Apaeb, Decivaldo Oliveira Santos e Idaildo Araújo Oliveira, receberam, então, essa importante missão e passaram algumas semanas na cidade de Itabuna, no sul da Bahia, aprendendo as rotinas básicas e processos mais usuais da Cooperativa de Crédito Rural de Itabuna Ltda. (Credicofaba), hoje já extinta.

O funcionamento da Coopere na própria Apaeb favorecia o contato permanente com os produtores que lá iam entregar sua produção de sisal para beneficiamento e dava ares de transição sutil para aquela grande transformação que se operava no plano jurídico e administrativo. Essa solução de coexistência física perdurou durante os dez primeiros anos de existência da cooperativa, como se verá mais adiante. E apesar de ser essa a alternativa natural e de ter tido um papel fundamental na aceitação da novidade por parte dos associados, por outro lado, contribuiu

---

<sup>9</sup> A Credibahia era uma central constituída pela Cooperativa Central de Crédito Rural de Ilhéus Ltda.; Cooperativa de Crédito Rural de Ipiáú (Credip); Cooperativa de Crédito Rural de Coaraci Ltda. (Credipac); Credicofaba; Cooperativa de Crédito Rural de Camacã; e Cooperacau Central. (SICOOB CENTRAL BAHIA, 2003)

para que a Coopere reforçasse um conceito que permaneceria por anos no imaginário coletivo e, conseqüentemente, fixado na imagem da cooperativa: “Coopere, o banco da Apaeb”.

Ao retornarem a Valente, após algumas semanas, os funcionários Decivaldo Santos e Idaildo Oliveira já encontraram a autorização de funcionamento dada pelo Bacen: era a hora de funcionar sob os auspícios da nova organização. Ato contínuo, em decisão conjunta das duas diretorias, os funcionários foram desligados da Apaeb e contratados pela Coopere. Nesse momento, era preciso colocar em prática o que aprenderam no estágio técnico e dar seqüência ao trabalho de cooperativar os associados da Apaeb e prosseguir com a captação de depósitos, prestando-lhes o atendimento necessário, esclarecendo as dúvidas e conquistando a confiança de todos no novo modelo. Contudo, dois outros grandes desafios se impuseram à agenda da nova cooperativa: a formalização da contabilidade dentro dos padrões profissionais exigidos para as instituições financeiras; e a entrada na era da tecnologia, com a implantação de um sistema de informática que realizasse os controles financeiros e contábeis.

Apesar da data política, afetiva e estatutária de criação da Coopere ser 3 de março de 1993, o início da atividade formal oficial, de acordo com a autorização do Bacen, foi em 21 setembro de 1993, data da primeira autenticação. Na tradução poética de Ranúsio Cunha, *“iniciava-se a primavera de 1993 quando a Coopere começou, de fato, a funcionar”*.

**Figura 8** - Apaeb e Sicoob Coopere atuam juntas na prestação de assistência técnica rural ao associado, como se vê nessa reunião de trabalho entre a diretoria da cooperativa e o Departamento de Desenvolvimento Comunitário da Associação



Fonte: acervo da cooperativa.

Um único computador, instalado na sede da cooperativa, abrigou o sistema de informática que tinha sido adquirido por recomendação de outras cooperativas de crédito – inclusive as vinculadas à Credibahia – chamado Sisacredi. Desenvolvida em ambiente DOS,<sup>10</sup> a ferramenta passou a acolher os dados das contas correntes e abrigar a sua gestão, antes feita mediante fichas manuais individualizadas. O fechamento de um acordo operacional com o Banco do Brasil viabilizou a geração de talões de cheque e o acesso à compensação bancária, imprescindíveis para entrada da Coopere no sistema financeiro nacional. A essa altura, a Apaeb tinha se tornado uma associada da Coopere e transferido para lá seus recursos da conta-corrente que mantinha no Banco do Brasil, possibilitando a migração gradativa, também, da movimentação dos associados e correntistas da Poupança Apaeb para a nova instituição.

<sup>10</sup> Linguagem utilizada para desenvolvimento de sistema operacional da Microsoft.

O ato de receber talões, poder preencher e utilizar folhas de cheque da sua cooperativa no comércio, ainda que com a marca do Banco do Brasil, teve um impacto muito positivo no sentimento dos associados da Coopere, especialmente para aqueles que outrora tinham sido rejeitados pelo sistema financeiro formal, seja pela limitação de seus recursos financeiros ou pela ausência de comprovações formais da atividade econômica. Conforme aponta Seu Reinaldo, segundo presidente da cooperativa: *“foi uma vitória para muita gente receber seu primeiro talão de cheque, poder passar e assinar seu nome, sabendo que o valor ia ser pago. Era a dignidade das pessoas...”*.

A todo instante, a rede de parcerias com outras instituições e organizações dos movimentos sociais era acionada para auxiliar nos primeiros passos da Coopere. O contador e profissional de tecnologia da informação Francis Augusto Queiroz Lima, então prestador de serviço da Cooperativa de Crédito Rural de Serrinha Ltda. (Coocrese), fundada em 1991, foi convidado para ajudar na implantação do sistema contábil da cooperativa em Valente, tendo desenvolvido também uma solução de informática que auxiliou a gestão contábil-financeira da Coopere. Segundo ele, no início, era tudo muito simples, pois os controles manuais eram feitos com muito cuidado, facilitando a absorção gradativa dos recursos que iam sendo disponibilizados. Com o passar do tempo, as operações da Coopere foram ganhando complexidade na medida em que o volume da movimentação crescia, e os serviços foram sendo implantados até chegar na centralização financeira, anos mais tarde. O consultor Francis Augusto Queiroz Lima se deslocava para Valente algumas vezes por mês e, junto com a equipe local, efetuava e conferia os registros contábeis, permitindo que a cooperativa estivesse em conformidade desde os seus primeiros momentos.

**Figura 9** - Desde os seus primórdios, a razão de ser do Sicoob Coopere sempre foi a de viabilizar financeiramente o enfrentamento às adversidades do homem do semiárido



Fonte: acervo da cooperativa.

Em 1994, a Coopere já experimentava uma adesão crescente e progressiva na cidade de Valente, encerrando aquele exercício já com 340 associados. A operacionalização do expediente ainda era totalmente manual e a atualização diária dos saldos dependia da busca matutina de relatórios gerados nas impressoras do Banco do Brasil; a efetivação de pagamentos e recebimentos ocorria mediante autenticação mecânica de papéis e comprovantes; e a formalização de documentos dependia da velha e boa máquina de escrever da cooperativa. Nesse mesmo ano, a Diretoria Executiva conquistou um acordo inédito com o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) para fazer o repasse de recursos de fundos públicos – originários do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) e do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) – destinados ao crédito rural para investimento em infraestrutura na propriedade dos associados

produtores rurais. Foi liberado algo em torno de 1 milhão de reais, que depois foi integralmente honrado junto ao BNB em um prazo de 12 anos. Essa operação alavancou as operações da Coopere de forma inédita e ampliou a credibilidade da cooperativa enquanto apoiadora da atividade produtiva na região. O sucesso dessa parceria influenciou sobremaneira o crescimento da base associativa da cooperativa.

O produtor rural de Valente, nesse momento, percebia cada vez mais que se associar e fortalecer sua cooperativa era o caminho mais confiável para conquistar o apoio que sempre buscara nas outras instituições, sem sucesso.

## **Coopere se integra**

O senso de coletividade e a crença no trabalho solidário, marcas do movimento de produtores rurais de Valente que resultou nos empreendimentos sociais Apaeb e Coopere, se sustentaram e se mantêm até o presente como valores centrais e força motriz do desenvolvimento da cooperativa. Quando, ainda em 1993, os dirigentes da cooperativa buscaram apoio técnico da Credibahia para a criação da cooperativa em Valente, iniciava-se ali uma relação muito profícua, que veio a se fortalecer a partir do ano de 1995, quando aquela central sediada em Itabuna passou por uma profunda transformação. Naquele momento, as cooperativas de crédito baianas ali reunidas revisavam e ampliavam a compreensão do seu papel na economia e na política regional, concluindo pela necessidade de definir estratégias de longo prazo para o setor, conforme se vê em registro institucional do Sicoob Central Bahia (2013, p. 23):

No dia 26 de julho de 1995, o Conselho de Administração se reúne na sede provisória da Credibahia, em Itabuna/BA, ficando estabelecida a ampliação do entendimento sobre o que representa o cooperativismo de crédito. Neste sentido, os

associados buscam o apoio político para a aprovação do projeto de lei sobre o cooperativismo de crédito e o Sistema financeiro Nacional, respaldados na Constituição Federal.

Essa transformação incluiu uma série de mudanças importantes, tais como a transferência da sede da central para Salvador, de forma que pudesse estar mais perto do centro econômico e político do estado; a aproximação com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), na Bahia representada pela Oceb, entidades a quem a Lei nº 5.764/71 delegara a responsabilidade de representar as cooperativas brasileiras; e a assunção do compromisso de investir em estrutura e garantir o funcionamento das cooperativas dentro do sistema normativo cooperativista brasileiro.

As mudanças na Credibahia foram capitaneadas por um jovem contador catarinense, Cergio Tecchio, trazido do cooperativismo do Mato Grosso e contratado com a missão de fortalecer a entidade e ajudar no plano de desenvolver o setor cooperativista de crédito na Bahia. De acordo com o que nos conta o próprio executivo, *“nós fizemos uma reestruturação da central e, nessa reestruturação, fizemos uma visita a ela (Coopere) e os convidei para fazer parte da cooperativa central. E eles aceitaram”*. A cooperativa de Valente foi a primeira não vinculada à Central Credibahia – que, até então, estava restrita a um grupo de cooperativas do sul do estado – a ser visitada pela nova gestão da central em seu processo de expansão e também a primeira a ingressar naquela cooperativa de segundo grau na fase pós-reestruturação, naquele momento histórico que pode ser considerado o divisor de águas do cooperativismo de crédito no estado.

A integração da Coopere às demais cooperativas de crédito do estado por meio da adesão à Credibahia foi de fundamental importância para o amadurecimento da cooperativa nascida em Valente, não só pela troca de tecnologias e experiências entre as lideranças e corpo técnico das cooperativas, mas, sobretudo, pela compreensão de que o sistema financeiro

demandava uma atuação igualmente sistêmica das organizações cooperativas que tinham como propósito atuar em prol de seus associados, gerando-lhes benefícios e fortalecendo sua atividade produtiva.

Três anos após ser criada, não bastassem os grandes desafios internos que enfrentava, como a transição da gestão da Poupança Apaeb e a necessária estruturação para atender e comportar o crescimento da demanda de serviços de seus cooperados, a cooperativa já se empenhava em dar contribuições substantivas ao desenvolvimento do ramo crédito em seu processo de reorganização e amadurecimento. Foi assim, por exemplo, na operacionalização da centralização financeira e na decisão coletiva de adotar o sistema de processamento de dados desenvolvido e utilizado pela Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Sicredi/Central, cuja implantação exigiu da Coopere uma convivência, durante sete anos (1996 a 2003), de dois sistemas funcionando em paralelo: o SisaCredi e o Sicredi.

A intensa participação democrática e o espírito colaborativo sempre foram marcas da Coopere, mantidas quando da participação da cooperativa em debates em torno de temas estratégicos do cooperativismo, como o da criação de um banco cooperativo que viesse a substituir o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) e o Banco do Brasil enquanto agentes financeiros intermediários do cooperativismo no sistema de compensação e outras finalidades.<sup>11</sup> De acordo com Ranúcio Santos Cunha, representante da cooperativa na Credibahia e ativo participante desses debates, os frutos das reflexões produzidas aqui na Bahia foram de fundamental importância para a constituição do Banco Cooperativo do Brasil S.A. (Bancoob), em 1996, que veio a iniciar suas operações aqui em nosso estado em dezembro de 1997. Ato contínuo, em fevereiro do ano seguinte, a Credibahia alterou seu nome de fantasia para Cooperativa Central de Crédito da Bahia (Sicoob Central Bahia),

---

<sup>11</sup> A autorização para a constituição de bancos cooperativos foi concedida pelo Conselho Monetário Nacional em 1995, conforme Meinen e Port (2012).



passando a fazer parte oficialmente do sistema das cooperativas de crédito unidas pela marca nacional Sicoob e controlador do Bancoob. Em 28 de agosto de 1998, em assembleia extraordinária, a Coopere passou a se chamar oficialmente Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda. – Sicoob Coopere, assumindo o nome de fantasia que orgulhosamente mantém até os dias de hoje e consagrando, pela adoção da marca, o seu ingresso no sistema nacional que ajudou a construir.

Passar a fazer parte do Sicoob é um marco na história da cooperativa. Sobretudo pelo fato de que havia ali a oportunidade de praticar, em escala institucional, a cooperação e a solidariedade que a Coopere traz em sua origem, entre seus associados. A possibilidade de as cooperativas aprenderem com os erros e acertos umas das outras, de atuarem mobilizadas por objetivos comuns e de gerarem sinergia e ganhos de escala pela atuação conjunta fez da Coopere uma entusiasta do Sistema Sicoob na Bahia, que ajudou a fundar.

Para os associados, a mudança de marca foi relativamente tranquila, conforme relata Decivaldo Oliveira Santos. Segundo ele, o segredo foi explicar para as pessoas que a mudança significava um novo patamar, uma melhoria: *“eles viam que deixamos de ter uma máquina de autenticar para ter um computador, e isso significava para as pessoas”*. Nas palavras de Ranúsio Cunha, um argumento era frequentemente utilizado para tranquilizar o associado:

*[...] quando fomos questionados, dissemos: é o sistema de cooperativas de crédito do Brasil. E isso é bom. Você está vendo que agora o talão de cheques não é mais do Banco do Brasil? Agora temos o nosso! Todas as cooperativas de crédito do Brasil estão juntas. Criamos o nosso próprio banco!*

Intercooperação. Atuação estratégica. Avanço tecnológico. Aprendizagem coletiva. Profissionalização de práticas e de pessoas. Ganhos de escala. Fim da dependência do Banco do Brasil. Melhoria da autoestima

pela utilização de marca própria e nacional. Assim podemos resumir o conjunto de vantagens e sentimentos que predominou nos associados, ao assumirmos, todos juntos, nossa nova identidade: Sicoob Coopere.

## **Identidade forte**

Uma cooperativa de poupadores. Ao pensarmos com cuidado, concluímos facilmente que esse foi o traço genético central da cooperativa Sicoob Coopere, que a distinguiu e lhe concedeu personalidade peculiar. Nessa fase inicial, aqui denominada como de fundação e consolidação identitária, que vai de 1993 a 1998, fica claro que essa característica de ser uma cooperativa de poupadores influenciou toda a sua trajetória de conquistas e – similarmente às tranças de um tapete de sisal – funcionou como uma base sobre a qual se sustentam as verdadeiras e bem-sucedidas cooperativas: a da confiança dos associados.

Dos 21 associados registrados na fundação em 1993, o Sicoob Coopere chegou a 1998 com 1.428 associados, número surpreendente para o município de Valente, à época com menos de 19 mil habitantes. Inicialmente identificada como “banco da Apaeb”, ganhou vida própria e deu passos grandiosos na direção de superar esse conceito inicial, trilhando com naturalidade um caminho que a levou a se afirmar como empreendimento social autônomo e independente da associação, com destino, vocação e contribuição à sociedade muito bem definidos. Os sinais dessa consolidação identitária da cooperativa são muito evidentes: primeiro, o crescimento progressivo do seu perímetro geográfico de atuação, arregimentando associados para além dos limites de Valente e alcançando boa parte dos municípios vizinhos, o que influencia, ao longo do tempo, a expansão natural do número de agências.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Além da expansão de suas agências, a Coopere influenciou o surgimento de outras cooperativas na região, inclusive de crédito, em consonância com sua vocação para mobilização social.

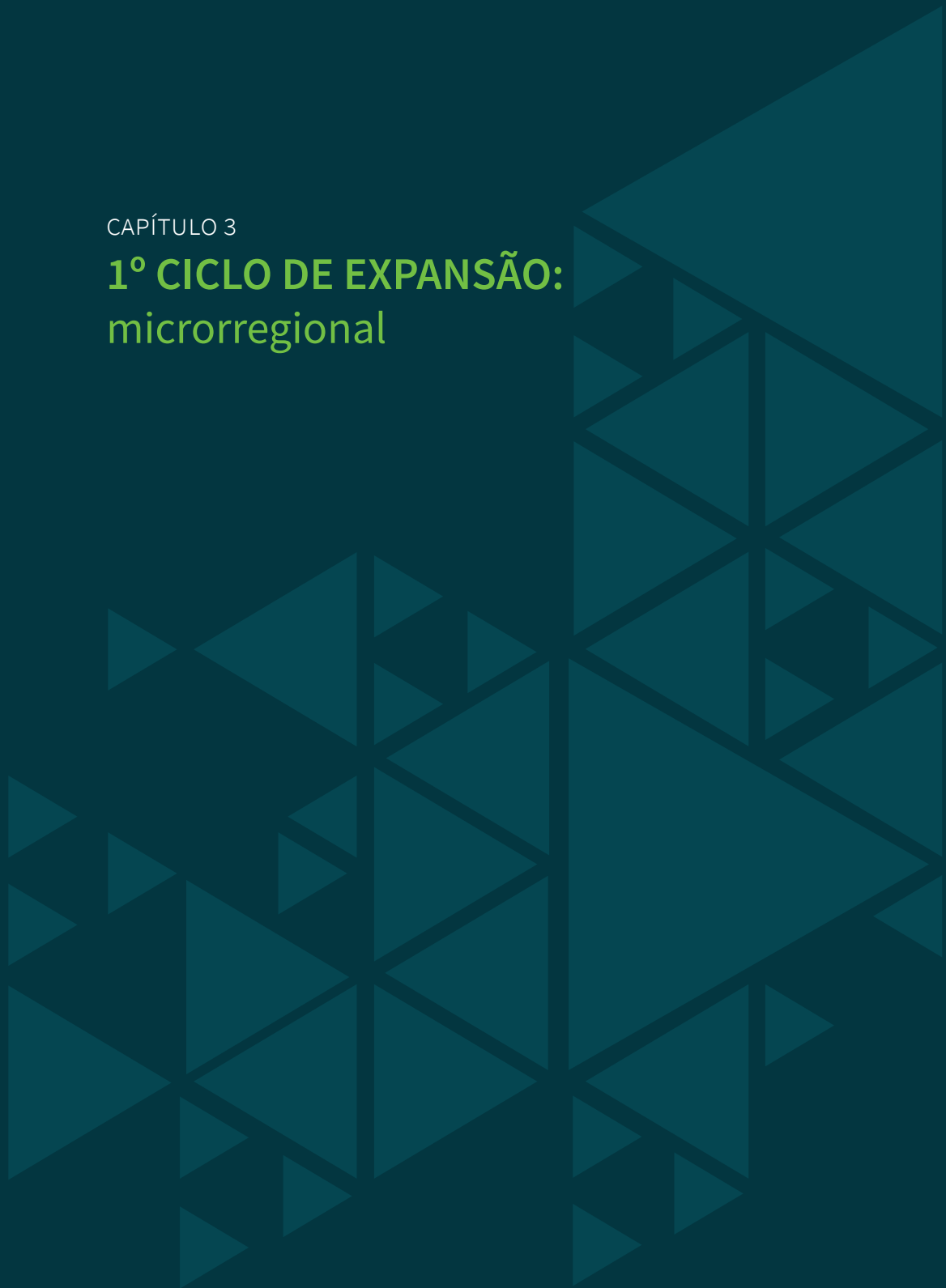
O segundo sinal é o crescimento de sua importância na economia da cidade de Valente e na inclusão financeira de seus associados, mesmo daqueles que não eram necessariamente vinculados à Apaeb. De apoiador da atividade rural e protagonista nas políticas de enfrentamento dos problemas do semiárido, passou também a ser parceiro do comércio e da economia doméstica. O Sicoob Coopere rapidamente passou a fazer parte da vida da cidade e das pessoas, se constituindo como motivo de orgulho para a cidade de Valente.

O terceiro sinal da força identitária do Sicoob Coopere, dentre os aqui exemplificados, foi a constituição de um arco de relações políticas e institucionais próprio, que levou a Coopere a se unir não só ao produtor rural, mas também a associações, sindicatos, comércio local, organizações não governamentais, universidades, outras cooperativas, poderes públicos, dentre outros atores. Essa capacidade de se articular e cooperar para além das próprias fronteiras da cooperativa levou o Sicoob Coopere a alcançar forte integração com o sistema cooperativista em nível estadual, iniciada na adesão à Central Credibahia, consolidada na constituição e adesão ao Sistema Sicoob em nível nacional e mantida ao longo do tempo, pela aproximação institucional com a Oceb e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no estado da Bahia (Sescoop/BA).



CAPÍTULO 3

# 1º CICLO DE EXPANSÃO: microrregional





## **Transferência da Poupança**

A integração ao Sistema Sicoob elevou o nível de exigência sobre as cooperativas de crédito a ele associadas, pois havia o compromisso, firmado desde a primeira reestruturação da Credibahia, de tornar as cooperativas de crédito do estado a ela filiadas totalmente alinhadas aos padrões normativos definidos pela legislação em vigor e pelo Bacen. Internamente, a governança do Sicoob Coopere – bem como a de todas as demais cooperativas de crédito vinculadas à central – era constantemente desafiada a enfrentar as exigências regulatórias e situações de natureza técnica muito específicas, o que demandava a busca por recursos humanos especializados para reforçar o quadro operacional e gerencial.

Nascida para dar conta da gestão da captação informal de recursos que era realizada pela Apaeb, após os primeiros cinco anos de existência, a cooperativa se deu conta de que a solução aplicada para gestão da poupança, até então, precisaria ser aprimorada, pois se a simples migração da conta da Apaeb – do Banco do Brasil para a Coopere – resolveu de fato um problema, por outro lado, revelou um outro.

Os associados da Apaeb continuavam movimentando seus recursos em subcontas dentro da conta da associação, o que significava, na prática, que, do ponto de vista técnico e jurídico, era a Apaeb a única grande associada do Sicoob Coopere. Ainda que, do ponto de vista político, a cooperativa fosse de fato dos produtores rurais associados à Apaeb, isso implicava um conflito com regras regulatórias que coíbem a concentração de capital, recursos e/ou de operações em um só associado de

cooperativa. Essa situação passou a ser objeto de grande preocupação por parte do Sicoob Central Bahia, cujas auditorias, sempre muito atentas às exigências regulatórias, conclamavam os dirigentes da cooperativa a buscar uma saída técnica para o impasse. Era preciso transferir os recursos dos associados, depositados nas subcontas que compunham a conta da Apaeb, para contas individualizadas abertas na cooperativa em nome dos próprios associados. Mas a Apaeb não podia fazer essa transferência de recursos, pois não dispunha – de forma líquida – de lastro financeiro para, de uma só vez, repassar a soma dos depósitos de seus associados para a Coopere, uma vez que esses recursos tinham sido direcionados para investimentos na própria atividade rural.

Nesse momento, o executivo Cergio Tecchio passou a prestar consultoria para a Diretoria Executiva da cooperativa. E junto com o diretor secretário do Sicoob Coopere, Ranúsio Cunha; a assessoria contábil de Francis Augusto Queiroz Lima; e a equipe de funcionários da área de controladoria, dentre eles, Decivaldo Oliveira Santos, formaram um grupo de trabalho responsável pela formulação de uma proposta ousada para a solução do impasse: a concessão de um empréstimo para a Apaeb, para que se viabilizasse a transferência gradativa do lastro da poupança. Ou seja: o Sicoob Coopere – que, a essa altura, já dispunha de reservas próprias, provenientes de captação junto aos seus associados – emprestaria recursos à Apaeb e, cada vez que os associados retirassem dinheiro de suas contas, ele sairia desse saldo criado com o empréstimo. E cada vez que depositassem, os recursos entrariam contabilmente na conta da cooperativa – e não mais na da Poupança Apaeb, que passaria a entrar em extinção gradativa. Posteriormente, a Apaeb arcaria com o pagamento dessa operação de crédito, como de fato vem honrando integralmente, nos termos contratados.

A transferência do lastro da Poupança Apaeb para a cooperativa Sicoob Coopere foi uma operação muito bem-sucedida, graças não só à sua qualidade técnica e ao seu controle rigoroso da operacionalização,



mas, sobretudo, pela confiança que a base associativa depositou, tanto na Apaeb (tomadora do empréstimo) quanto na cooperativa (concedente). Desde o início, todas as dimensões do problema e a análise de suas eventuais consequências foram compartilhadas com os associados em reuniões e assembleias, com toda a transparência possível. E como se é de esperar em uma experiência democrática, a transição foi realizada sob os auspícios da autorização e da confiança dos associados, refletindo o elevado espírito democrático e de cooperação.

### **Crescer era o único caminho**

A transição integral da Poupança Apaeb durou entre 1999 e 2001 e, como demonstrado, ocorreu de forma bem-sucedida. Foi viabilizada financeiramente pela existência de recursos para serem emprestados à Apaeb; tecnicamente, pela engenhosidade e qualidade da equipe profissional e, politicamente, pela confiança da base associativa nos gestores. Juntos, esses fatores denotavam a maturidade em que se encontrava o projeto do Sicoob Coopere e sua preparação para o crescimento.

A concessão do empréstimo à Apaeb revelou, por outro lado, a necessidade do crescimento do capital da cooperativa, de forma a buscar manter a solidez financeira e a diluição dos riscos. Somado a isso, um outro acontecimento verificado em 1999, também muito importante, acentuou ainda mais a necessidade do crescimento da base associativa – e, conseqüentemente, da capitalização – da cooperativa: a Cooperativa de Crédito Rural Conquista Ltda. – Credic, maior cooperativa de crédito do estado da Bahia e quinta maior cooperativa de crédito do país à época, entrou em severas dificuldades financeiras,<sup>13</sup> fato que a levou a ser descredenciada do Bancoob e acarretou, para as demais associadas

---

<sup>13</sup> De acordo com registros da publicação institucional do Sicoob Central Bahia (2013), a Credic, que era grande tomadora de recursos na central, geriu mal sua carteira de crédito e enfrentou perdas que corroeram seu patrimônio e a tornaram inviável. Essas perdas tiveram que ser arcadas pelas demais

ao Sistema Sicoob na Bahia, o rateio de um volume expressivo de recursos financeiros com essas perdas.

O Sicoob Coopere teve papel destacado na sustentação política, administrativa e financeira da difícil situação pela qual passou o Sicoob Central Bahia, criada com a quebra da Credic. Com o espírito solidário que sempre marcou suas ações e decisões, a governança da cooperativa participou, junto com as demais cooperativas coirmãs, da montagem de uma nova equipe de dirigentes – o Conselho de Administração e a Direção Executiva foram integralmente destituídos –, bem como conquistou a confiança de sua base de associados para a importância de ajudar a pagar as perdas financeiras geradas pela Credic. Nesse momento, os associados do Sicoob Coopere se fizeram representar por meio de Ranúsio Santos Cunha no Conselho de Administração do Sicoob Central Bahia.

As consequências negativas do ocorrido com a Credic – que inclusive geraram desenquadramento dos limites operacionais do Sistema Sicoob perante o Bacen – se fizeram arrastar por alguns anos, inclusive ocasionando perda de credibilidade das cooperativas Sicoob perante os órgãos reguladores. A superação só veio com o tempo, pelo fortalecimento da gestão sistêmica, adoção de regras rígidas de controle e transparência, alinhamento de práticas de boa governança e políticas de concessão de crédito e, sobretudo, pelos resultados operacionais positivos das cooperativas que compunham o Sistema Sicoob na Bahia. E como se verá adiante, o Sicoob Coopere fez muito bem a sua parte e deu contribuição substantiva também nesse sentido.

Paralelamente a todos esses acontecimentos, outro fato relevante: a privatização do Banco do Estado da Bahia (Baneb) em junho de 1999. Junto com o Banco do Brasil, o Baneb era a instituição pública com grande capilaridade no interior do estado, suprimindo necessidades básicas de serviços financeiros da população, que, àquela época, não

---

cooperativas do sistema, o que acarretou enorme prejuízo financeiro e de imagem para todo o sistema cooperativista da Bahia perante o sistema nacional.

contava com recursos como agentes bancários – correspondentes, agências lotéricas – ou banco pela internet. Dentro da ótica pragmática do Bradesco, novo dono do Baneb, a manutenção de agências em municípios com baixa atividade econômica não se justificava. A desassistência ocasionada pelo fechamento de inúmeras agências prejudicava a população, sobretudo o pequeno produtor rural. E isso ecoava no ambiente político no qual operava o associativismo do Sicoob Coopere.

Mas, como dito, crescer era o único caminho. E também o destino do Sicoob Coopere. E foi essa a trilha da cooperativa, a partir do ano 1999, pelo semiárido sisaleiro da Bahia, que, há décadas, estava relegado a uma vida de dificuldades, marcada pela seca, pela precariedade da infraestrutura e ausência de políticas públicas, especialmente de transporte, educação, saúde e apoio ao produtor rural. Paradoxalmente, todos esses fatores aparentemente negativos foram interpretados pelas lideranças do Sicoob Coopere como oportunidade e convite à resistência e proteção dos interesses dos produtores rurais associados. Impulsionada pela dispersão da base associativa por distritos e áreas do semiárido para muito além dos limites do município de Valente – a área de influência da cooperativa alcançava, em 1998, cerca de 20 municípios –, a cooperativa passou a sonhar e planejar a construção de uma sede própria ampla e a cotejar a possibilidade de iniciar a abertura de outras agências, na medida em que isso se mostrasse viável. E foi o que ocorreu a partir de então.

**Figura 10** - Acreditar nas pessoas da própria localidade e também investir em infraestrutura fizeram a diferença na trajetória do Sicoob Coopere



Fonte: acervo da cooperativa.

## **Surge a segunda agência: Quixabeira**

Distante 90 quilômetros de Valente e localizada no Piemonte da Chapada Diamantina, integrante do Território de Identidade da Bacia do Jacuípe, Quixabeira era um município, à época (1999), com cerca de 8 mil habitantes, emancipado do município de Serrolândia somente em 1989 e cuja população era formada basicamente por produtores rurais voltados para a agricultura familiar (notadamente caprinocultura e sisal), além de pequeno comércio. Sem infraestrutura local de serviços financeiros, os produtores rurais de Quixabeira – alguns dos quais já associados da Apaeb –, articulados através do sindicato dos trabalhadores rurais e da Igreja Católica, buscaram se aproximar da cooperativa em Valente

como forma de se beneficiar de suas iniciativas de apoio às atividades produtiva e de resistência à seca. Em especial, o diálogo com uma iniciativa social denominada Projeto Conviver – liderado pelo Padre Xavier e preocupado com o estímulo à produção agroecológica – juntamente com a associação comunitária do povoado de Jabuticaba e a Escola Família Agrícola foram determinantes para que a aproximação e parceria com o Sicoob Coopere se consolidassem naquele município.

Por natural, os associados locais e as entidades dos movimentos sociais e também da Igreja reivindicaram a instalação de uma agência da cooperativa em Quixabeira como forma de minorar o esforço de deslocamento de 180 quilômetros para ir e vir à sede. Os estudos e o planejamento para a abertura da primeira unidade fora de Valente transcorreram durante todo o segundo semestre de 1999. Em 23 de janeiro de 2000, o Posto de Atendimento de Quixabeira foi finalmente inaugurado. Foi um marco na história da cooperativa, pois se tratava do primeiro grande desafio operacional logístico: o de fazer funcionar uma unidade remota, com sistema de informática ainda com sérias limitações e recursos de telecomunicações muito precários.

Duas pessoas residentes em Quixabeira foram contratadas e treinadas em Valente, para a abertura da agência. Mas a Diretoria Executiva entendera que, dada a delicadeza do processo e o seu pioneirismo, era importante deslocar o primeiro funcionário da cooperativa, Decivaldo Oliveira Santos, para conduzir o início da operação daquela primeira unidade. Segundo ele: *“Fomos ousados: ainda não conhecíamos praticamente nada de agência... Ainda não tínhamos uma gestão totalmente profissional. Encaramos o desafio e fomos bem-sucedidos”*. E assim, Decivaldo passou três meses em Quixabeira, transmitindo conhecimento e, ao mesmo tempo, aprendendo com os erros e as situações novas, como a de operar uma agência à distância.

Figura 11 - Quixabeira



Fotógrafo: Toni Carvalho.

A despeito das dificuldades, o que estava em jogo era a necessidade imperativa de atender à demanda legítima dos associados, que tiveram suas vidas facilitadas pela iniciativa, além do impacto positivo de ser a primeira instituição financeira daquele município. Apesar da simplicidade das instalações iniciais, todas as rotinas de atendimento das necessidades financeiras dos associados passaram a ser executadas e, progressivamente, foram sendo aprimoradas.

[...] O fruto da Quixabeira é uma baga de cor preta, comestível e de sabor adocicado, contendo uma única semente que apresenta um leite grosso e pegajoso. Sua madeira é utilizada na construção civil por ser boa para ser torneada e as hastes mais finas vergam, mas não quebram. Dizem que os bodes, que com estes se alimenta é luzidio, gordo, bonito e de carne gostosa. As folhas são forrageiras e possuem propriedades adstringentes e tônicas. A casca tem grande aplicação na medicina doméstica, é antidiabética, onde o chá faz desaparecer em poucos dias o açúcar da urina do diabético que o usa; é tônica, pois quem faz uso dela sente remogar e se torna corado e forte; é adstringente por ser rica em tanino, e é cicatrizante. Ocorre na caatinga do Piauí até o norte de Minas Gerais. (QUIXABEIRA..., 2018)

## **Novidade em Nova Fátima**

A abertura da agência em Quixabeira foi um fato novo que logo circulou por toda a região sisaleira e alvoroçou associados do Sicoob Coopere espalhados por diversos povoados, distritos e municípios, que também tinham a carência de uma unidade da sua cooperativa fisicamente mais perto deles. Nova Fátima é um antigo distrito de Riachão do Jacuípe, do qual se emancipou somente em 1989, e, assim como Quixabeira, integrante do Território de Identidade da Bacia do Jacuípe. E é produtora de sisal como os demais municípios de sua região, com quem compartilha

também seus perfis populacional – tinha cerca de 7.500 habitantes em 2000 – e econômico. A localidade é fortemente afetada pelas secas e pela escassez de recursos naturais e infraestrutura e historicamente marcada pela pobreza – o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município, em 2000, era de 0,467, considerado muito baixo –, características típicas em grande parte de todo o semiárido. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018g) Apesar disso, Nova Fátima também tem um histórico de envolvimento da comunidade nos problemas coletivos decorrentes do clima e da desassistência dos poderes públicos. Superado o período duro do regime militar, nos idos dos anos 1990, os movimentos sociais de base deflagraram um movimento associativista mais evidente como forma de enfrentamento das dificuldades coletivas, como nos conta Maria Vandalva Lima de Oliveira:

*Naquela época, a organização social era vista como um ato subversivo e no qual quem ousasse fazer tinha que pagar pela consequência de sua ousadia [...] mas a gente precisava se organizar; se a gente não se organizasse, não ia melhorar a nossa vida, a gente não ia conseguir nenhum desenvolvimento para a comunidade, a gente tinha que se juntar numa associação. E aí nós constituímos a primeira associação comunitária de Nova Fátima, que ainda nem era cidade, que é a Associação do Queijo, a comunidade de onde eu nasci.*

Associações e sindicatos de trabalhadores rurais respondiam pela força da organização social local na região. Nesse ambiente, havia a clareza de que era necessário romper a dependência econômica que o município tinha de Riachão do Jacuípe, mas havia também algum receio baseado em experiências do passado, conforme narra Maria Vandalva:

*A Coopere chegou em Nova Fátima enfrentando alguma desconfiança, pois os movimentos sociais já ali articulados temiam a apropriação de suas iniciativas por parte de partidos ou lideranças político-partidárias*



*da própria região. Mas a comunidade não deixou que essa apropriação ocorresse [...] A chegada da cooperativa em Nova Fátima foi uma conquista dos sindicatos, das associações e da mobilização dos cidadãos, que enxergavam a oportunidade de deixar de depender de Riachão do Jacuípe para atuar economicamente.*

Reinaldo Lopes de Oliveira, então presidente da cooperativa, e Ranúsio Cunha, diretor secretário, além dos demais diretores, receberam algumas vezes em Valente, em produtivas reuniões, representantes de diversas organizações sociais e também públicas, mobilizadas em torno da importância da presença da cooperativa em Nova Fátima: sindicatos de trabalhadores rurais, associações comunitárias, a CEB, a Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA), a Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), entre outras. A experiência bem-sucedida em Valente ganhou residência fixa em Nova Fátima em 13 de junho de 2000, dia dos festejos de Santo Antônio, com a inauguração da agência daquela cidade.

Com a experiência vivida em Quixabeira seis meses antes, a administração da cooperativa se preparou melhor para a abertura da agência de Nova Fátima, especialmente no treinamento do pessoal que assumiu a unidade. Com o aprendizado, foi possível uma implantação mais tranquila, com rotinas para superar as dificuldades logísticas e de telecomunicações mais bem definidas e confiáveis. Segundo Decivaldo Santos, “*O que falhamos em Quixabeira, superamos em Nova Fátima*”. O principal receio naquela época era, sobretudo, em relação à segurança das operações, visando soluções que viabilizassem, por exemplo, que a movimentação dos saldos nas agências fosse conhecida na sede no menor espaço de tempo possível. E que fosse garantido ao associado o maior número de serviços financeiros e toda a atenção necessária; afinal de contas, estávamos inaugurando a prestação de serviços financeiros na cidade.

**Figura 12** - Nova Fátima



**Fotógrafo:** Toni Carvalho.

## **Conceição do Coité: cooperativa enfrenta concorrência**

Em paralelo aos diálogos para abertura do Posto de Atendimento de Nova Fátima, os dirigentes do Sicoob Coopere também interagiam com a demanda de associados para se instalar em outro município vizinho, Conceição do Coité. Porém, diferentemente dos municípios anteriores, Coité – como é carinhosamente chamada – tinha uma população significativamente maior – cerca de 56 mil habitantes em 2000 – e uma atividade econômica mais intensa que a de Valente, sendo um dos centros mais importantes do Território de Identidade do Sisal, ocupando há décadas um papel de destaque na região sisaleira por sediar empresas que atuam na cadeia produtiva da fibra, qual sejam beneficiadoras, bateadeiras e exportadoras de sisal. Sua economia mesclava a produção agropecuária com algumas indústrias e um comércio forte, que atraía e mobilizava fornecedores e consumidores de toda a região próxima, sediando algumas agências bancárias, de bancos privados e públicos. Nesse momento histórico, Baneb e Banco do Brasil dialogavam entre si, no intuito de racionalizar a presença física em municípios do interior da Bahia, avaliando a possibilidade de uma ou outra instituição fechar suas portas onde houvesse duplicidade de agências.

O Sicoob Coopere, contudo, pensava na direção oposta dos bancos comerciais e mesmo dos públicos. O seu foco era atender cada vez mais aos associados e à população da região, suprimindo suas necessidades de serviços financeiros, atenção e recursos para trabalhar e produzir. E mais uma vez, os interlocutores sociais foram determinantes, dentre eles, os sindicatos de trabalhadores rurais, a Igreja Católica e os empresários. Foram muitas reuniões e debates dedicados à compreensão das dificuldades e necessidades dos atores locais. O resultado foi a construção de um clima de confiança, que levou entidades como a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), os sindicatos de trabalhadores rurais, empresários que atuavam no beneficiamento e comercialização do sisal, pequenos comerciantes e lideranças religiosas e comunitárias e o poder

público municipal, dentre outras, a se envolverem na abertura de espaço e na demanda expressa para que o Sicoob Coopere se instalasse em Coité e passasse a lhes apoiar. Inclusive superando alguns traços de resistência, que se baseavam no simbolismo de Valente ter sido um dia distrito de Conceição do Coité e ser um município menor. Contudo, tudo isso foi sendo superado gradativamente, ao se constatar que a presença da cooperativa estava diretamente ligada aos interesses da população local e à garantia de que ela não ficaria desassistida em termos de serviços financeiros justos e, sobretudo, alinhados com a filosofia dos produtores rurais da região.

A abertura da agência em Conceição do Coité ocorreu em 6 de julho de 2000, somente um mês depois da inauguração da de Nova Fátima, localizada em um imóvel alugado pertencente a um empresário local que também era associado, Idelmário Rodrigues Mascarenhas, que espontaneamente franqueou seis meses de isenção de aluguel como forma de estimular a implantação da cooperativa. Mas diferentemente das agências anteriores, a cooperativa não era mais a única instituição financeira da localidade. A concorrência, contudo, só ajudou o Sicoob Coopere no esforço para conquistar um espaço de mercado e um lugar no coração do cidadão coiteense, demonstrando, através do trabalho, que a cooperativa era séria e que merecia a credibilidade pública.

**Figura 13 - Conceição do Coité**



**Fotógrafo:** Toni Carvalho.

## **Apoio ao comércio impulsiona agência em Capim Grosso**

A abertura de três agências no ano de 2000 refletiu a pujança do crescimento da cooperativa, tanto na ampliação de sua base associativa quanto no crescimento do volume de negócios: se em 1999 o total de depósitos à vista dos associados alcançou R\$ 43,3 milhões, ao final de 2000, esse número atingiu o patamar de R\$ 83,7 milhões, representando surpreendente crescimento de 93% em um ano. Ou seja, com as novas unidades, somando-se ao esforço associativo da sede em Valente, a base crescera naquele ano 53% em relação ao ano anterior, alcançando a marca de 2.344 associados. Nesse momento, era intenso o movimento de lideranças sociais e comunitárias em visita à sede do Sicoob Coopere em Valente, querendo conhecer a experiência da cooperativa e entender como produtores rurais poderiam se tornar “donos de um banco” de forma sólida, confiável, resolutiva, se colocando a serviço de quem precisava e se constituindo em alternativa viável.

Capim Grosso, cidade com cerca de 24 mil habitantes à época (2000) (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018l), distante 73 quilômetros de Valente, também está na zona de influência do Território do Sisal, ainda que se situasse no Território de Identidade da Bacia do Jacuípe. Nesse município, se localiza a barragem de Pedras Altas, responsável pelo abastecimento de água de 23 municípios da região e centenas de localidades. Apesar disso, o município tem agricultura incipiente, concentrando no comércio e nos serviços automotivos sua principal atividade econômica, em função de estar estrategicamente situada no entroncamento de duas importantes estradas federais: a BR 324 e a BR 407.

No início década de 2000, Capim Grosso contava com uma única agência bancária, mas havia uma expressa insatisfação da população – sobretudo de comerciantes – com relação ao atendimento e tratamento a eles prestado pela instituição financeira. Muitos comerciantes de lá, que também circulavam em Quixabeira, espalhavam a notícia da

experiência bem-sucedida do Sicoob Coopere naquele município e passaram a cogitar a abertura de uma agência em Capim Grosso.

Várias organizações sociais locais se articularam para que Capim Grosso também recebesse uma unidade do Sicoob Coopere, ainda que alguma resistência pontual, de natureza similar à que se viu em Conceição do Coité – uma cidade maior recebendo uma cooperativa “valentense...” –, tivesse sido constatada. Além de lideranças das igrejas católicas e evangélicas e ativistas comunitários, como Dona Maria de Lourdes Carneiro, da rádio comunitária, outras entidades representativas foram determinantes, como a Associação Comercial Industrial e Agrícola de Capim Grosso, que cedeu uma base provisória de apoio para que a cooperativa iniciasse a captação de novos associados, mesmo antes da abertura formal de uma agência na cidade. Ainda que sindicatos de trabalhadores rurais tenham se manifestado fortemente em prol da chegada do Sicoob Coopere a Capim Grosso, foi o segmento de empresários dos setores de comércio e de serviços que fizeram a diferença e se colocaram como parceiros de primeira hora da cooperativa. No dia do trabalhador, 1º de maio de 2001, o Sicoob Coopere inaugurou sua agência naquele município, em um espaço gentilmente cedido pela Associação Comercial Industrial e Agrícola de Capim Grosso.

**Figura 14 - Capim Grosso**



**Fotógrafo:** Toni Carvalho.



Ainda que reconheçamos a impossibilidade de se estabelecer uma correlação direta entre o início da atividade do cooperativismo financeiro do Sicoob Coopere e mudanças no perfil sócio-econômico do município – o que requereria um estudo de base científica baseado em metodologia rigorosa e confiável – é curioso observarmos o que dizem os órgãos oficiais sobre aquela década (2000 – 2010) em Capim Grosso: ‘Na análise das vulnerabilidades municipais, entre os anos de 2000 e 2010, a proporção de pessoas abaixo da linha de extrema pobreza em Capim Grosso, diminuiu de 30,3% para 13,2% da população total. O índice de Gini mede desigualdade na distribuição de renda, em que o valor 0 (zero) indica total igualdade de renda e o valor 1 (um) total desigualdade de renda (uma pessoa detém toda renda e as demais pessoas do município não possui renda alguma). Houve, também, redução da desigualdade social em termos de rendimento de 2000 a 2010, visto que o índice de Gini caiu de 0,573 para 0,499. Informações do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) indicam que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) para o município de Capim Grosso<sup>14</sup> aumentou de 0,444 em 2000 para 0,621 em 2010’. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018a)

## **Associados demandam agência em Retirolândia**

Vizinho a Valente, Retirolândia é um município do semiárido também integrante do Território de Identidade do Sisal e um relevante produtor

---

<sup>14</sup> São consideradas extremamente pobres as pessoas que obtiveram rendimento domiciliar *per capita* mensal inferior R\$ 70 em 2010 e obedeciam aos critérios do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), que definem a extrema pobreza. Vale ressaltar que o IDH é sintetizado por três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda, sendo que quanto mais próximo de um for o valor do IDH, maior será o nível de desenvolvimento da cidade. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018)

da fibra, com população de cerca de 11 mil habitantes em 2001. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018h) Sua economia se caracterizava pela atividade agrícola de subsistência e pela cultura de sisal, mas com participação significativa do comércio e de alguma atividade industrial na composição de sua economia. Naquele início dos anos 2000, Retirolândia também possuía um único posto de atendimento do Banco do Brasil, com severas restrições de atendimento à população local. Por outro lado, se destacava pela capacidade de organização e mobilização social de sua população através de sindicatos rurais, associações comunitárias, empresários dos setores de comércio e serviços e organizações religiosas, com destaque para as CEBs ligadas à Igreja Católica.

Uma parte dos produtores rurais de Retirolândia já conhecia a experiência de se integrar ao cooperativismo financeiro do Sicoob Coopere, seja por serem associados da Apaeb ou por terem se beneficiado do repasse de recursos federais para a agricultura como fruto da parceria da cooperativa com o Banco do Nordeste. Demonstrando sua capacidade de mobilização social e participação democrática, Retirolândia dispunha de um Conselho de Desenvolvimento Municipal (CDM), que auxiliava as autoridades locais na formulação de políticas públicas e em iniciativas que beneficiassem a atividade econômica local. Coincidentemente, esse conselho contava com a assessoria técnica de Ranúsio Cunha prestada por meio da CAR, mas que também era o diretor secretário do Sicoob Coopere, o que facilitou a interlocução com os atores locais de Retirolândia.

**Figura 15 - Retirolândia**



**Fotógrafo:** Toni Carvalho.

Com a ampliação progressiva da oferta de serviços financeiros e linhas de crédito aos associados, a abertura de uma agência em Retirolândia passou a ser assunto central na pauta das organizações locais e da própria prefeitura municipal, que demonstrou todo interesse em apoiar a cooperativa. A Câmara de Vereadores de Retirolândia também passou a debater o assunto e manifestar seu apoio à abertura de uma agência na cidade, o que veio a ocorrer em 7 de dezembro de 2001. O Sicoob Coopere de Retirolândia iniciou suas atividades no imóvel onde anteriormente funcionava a Câmara de Vereadores – transferida para instalações maiores –, que era de propriedade do senhor Adealdo Martins dos Santos, que isentou a cooperativa de aluguel pelo período inicial de um ano, dando mais uma manifestação importante do bom acolhimento da comunidade à cooperativa. O investimento da cooperativa na nova agência foi muito bem recompensado: ao longo do tempo, a agência de Retirolândia vem se consolidando como uma das mais pujantes do Sicoob Coopere, com uma base associativa superior a 20% da população do município e com excelentes resultados em negócios, participando ativamente da vida do município. Em 2012, a agência de Retirolândia ganhou novas instalações em um outro endereço, ficando maior e mais confortável, dentro dos padrões arquitetônicos definidos nacionalmente pelo Sistema Sicoob.

### **Agência também em Gavião**

Um dos menores e mais pobres municípios do estado, Gavião se situa entre Nova Fátima e Capim Grosso e, assim como eles, é cortado pela mais importante rodovia da região, a BR 324. Com população estimada em cerca de 5 mil habitantes – por volta do ano 2000 – e distando 38 quilômetros de Valente, Gavião integra o Território de Identidade da Bacia do Jacuípe e apresenta, além da cultura do sisal, uma incipiente atividade comercial e de serviços públicos como elementos centrais da

economia do município. A aridez que marca toda a região é atenuada de forma singular, em Gavião, pela servidão do caudaloso Rio Jacuípe, que margeia metade do perímetro do município, de oeste a leste.

A forte informalidade – inclusive de serviços financeiros – e a dependência do deslocamento a outros municípios vizinhos para um simples recebimento de aposentadoria, por exemplo, impunha sofrimento à população dada a inexistência de qualquer instituição financeira onde se pudesse efetuar operações de pagamento e recebimento. De forma análoga a Nova Fátima, Capim Grosso e Retirolândia, o Sindicato de Trabalhadores Rurais foi protagonista no processo de diálogo e aproximação com o Sicoob Coopere, que veio dar lugar à abertura de uma agência da cooperativa naquela localidade. Uma vez que parte dos produtores era associada à Apaeb e contava com forte apoio da prefeitura e dos vereadores, sustentou-se a tese de que a chegada de uma unidade do Sicoob Coopere contribuiria sobremaneira com a superação de algumas das principais dificuldades do município.

A decisão de abrir a agência em Gavião foi tomada considerando a quantidade de associados pré-existentes na localidade, mas foi também determinante o papel que a cooperativa viria a ter no enfrentamento das adversidades ligadas à seca, à pobreza e à ausência de serviços e políticas públicas naquela comunidade, problemas com os quais sua população convivia desde sua fundação, em 1985, o que se refletia em seu IDH, um dos mais baixos da Bahia e do país. O espírito de cooperação, a responsabilidade social e a crença de que poderia contribuir positivamente com a comunidade, portanto, foram fatores decisivos que levaram à abertura da agência de Gavião em 10 de janeiro de 2002, cerca de um mês após a inauguração da unidade de Retirolândia. Até o presente ano de 2018, o Sicoob Coopere continua sendo a única instituição financeira do município, com grande relevância para a economia local, sobretudo como agente de captação de poupança.

**Figura 16 - Gavião**



**Fotógrafo:** Toni Carvalho.

É sabido que grande parte dos municípios nordestinos experimentaram melhoria nos indicadores sociais e econômicos, sobretudo a partir da segunda metade dos anos 2000. Em Gavião não foi diferente: de acordo com os órgãos oficiais... ‘Na análise das vulnerabilidades municipais, entre os anos de 2000 e 2010, a proporção de pessoas abaixo da linha de extrema pobreza em Gavião, diminuiu de 31,1% para 12,7% da população total. O índice de Gini mede desigualdade na distribuição de renda, em que o valor 0 (zero) indica total igualdade de renda e o valor 1 (um) total desigualdade de renda (uma pessoa detém toda renda e as demais pessoas do município não possui renda alguma). Houve, também, redução da desigualdade social em termos de rendimento de 2000 a 2010, visto que o índice de Gini caiu de 0,508 para 0,411. Informações do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) indicam que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) para o município de Gavião aumentou de 0,422 em 2000 para 0,599 em 2010’. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018o)

## **Fechando um ciclo**

Esse intervalo que compreende os anos de 1999 a 2002, aqui denominado de “1º Ciclo de expansão: microrregional”, foi marcado pelo fortalecimento da parceria do Sicoob Coopere com uma rede de organizações da sociedade civil, que possibilitou sua afirmação e demandou seu crescimento. Passados os cinco ou seis anos iniciais, o empreendimento cooperativo já havia se mostrado viável e esteve ao lado de todos os importantes projetos e iniciativas sociais levados a cabo pela Apaeb e

outras organizações na região sisaleira,<sup>15</sup> dando-lhes suporte financeiro e apoiando os produtores rurais nele engajados, que, unidos em torno da Apaeb, colocaram a fábrica de tapetes e carpetes para operar em 1996 e aumentaram seus ganhos pelo aumento do preço internacional da fibra:

Entre 1995 e 1999 o preço médio (que 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. Em 2005, o preço médio da fibra de sisal é de R\$ 1.000,00 a tonelada. (SILVEIRA; WANDERLEY; CUNHA, 2005, p. 45)

Como se viu, foi nesse período que ocorreu a operação de transferência da Poupança Apaeb, de suma importância para se alcançar de forma integral e definitiva o propósito inicial da fundação da cooperativa, e se iniciou o processo de crescimento geográfico dentro do Território do Sisal, passando a fazer a diferença na vida do produtor rural, do pequeno comerciante e da população em geral. Além de seu nascedouro, Valente, as cidades vizinhas de Quixabeira, Nova Fátima, Conceição do Coité, Capim Grosso, Retirolândia e Gavião foram formalmente incluídas no mundo financeiro do cooperativismo de crédito do Sicoob Coopere, sempre por demanda da sociedade civil organizada de cada uma dessas localidades.

Após os belos frutos da parceria com o Banco do Nordeste (entre 1995 e 1998) para repasse de recursos aos produtores, foi a vez da Diretoria do Sicoob Coopere negociar uma operação internacional com

---

<sup>15</sup> Falamos aqui de projetos como os de melhoria e equipamento do posto de vendas, criação do curtime, incentivo à apicultura, criação de cooperativa de artesãos, desenvolvimento de matrizes animais, aquisição de *kits* de energia solar e inúmeros outros em que o agente financeiro cooperativo e solidário Sicoob Coopere foi determinante.



o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), realizada em 2001, da ordem de 500 mil dólares – destes, 200 mil dólares não reembolsáveis –, que assegurou aos pequenos produtores do semiárido recursos destinados a investimentos em infraestrutura e aquisição de animais – o rebanho regional aumentou em 5 mil cabeças, entre caprinos e ovinos –, bem como beneficiou ações de capacitação de agricultores e funcionários da cooperativa e investimento em equipamentos, como móveis e computadores. A expansão da base associativa – e consequente aumento do capital e da captação de depósitos da cooperativa – viabilizou o aumento significativo do volume de negócios naquele período. Se, em 1999, os depósitos totais – depósitos à vista somados aos investimentos, ou depósitos à prazo – foram de R\$ 45,4 milhões, ao final de 2002, esse número já era de R\$ 179,7 milhões. O volume de empréstimos realizados passou de R\$ 14 milhões, em 1999, para R\$ 44,8 milhões em 2002.

Contudo, o crescimento trouxe consigo inúmeros desafios. A expansão em tão curto espaço de tempo desafiou a capacidade de gestão administrativa e também financeira. Com a abertura das agências, se elevaram também os custos com pessoal e estrutura. As demandas por soluções de telecomunicações e implantação da internet em locais muitas vezes desprovidos de infraestrutura, visando a imprescindível interligação das agências, também eram significativas. Os riscos de inadimplência, aumento da pressão regulatória, os graves prejuízos com a seca e a delicada situação do Sistema Sicoob na Bahia naquele momento específico acenderam a luz amarela e chamaram a atenção para a necessidade de medidas que assegurassem a liquidez e a minimização de riscos.

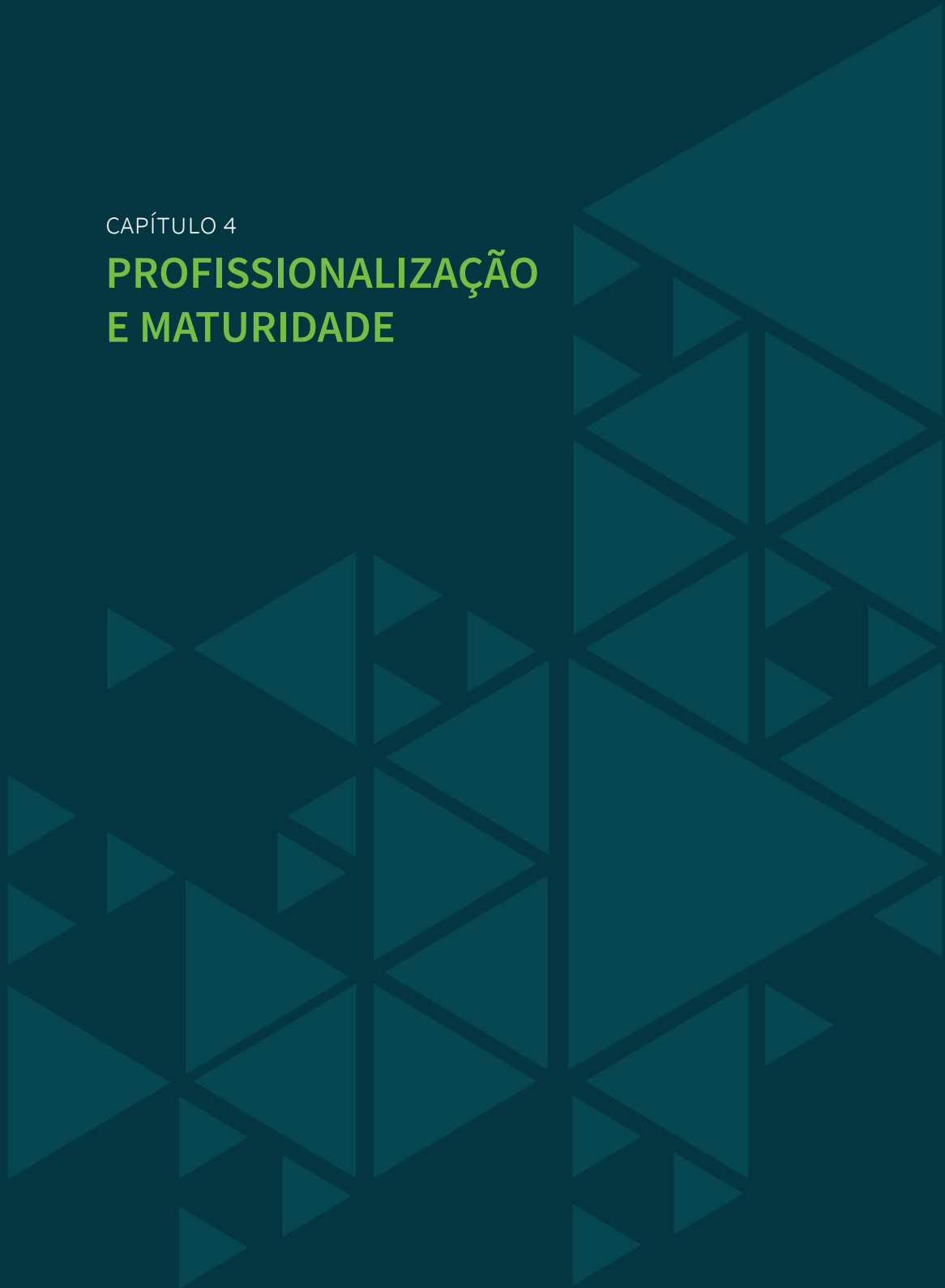
O episódio do desenquadramento da cooperativa, de acordo com os parâmetros definidos pelo Banco Central, em consequência da operação de transferência da Poupança Apaeb, serviu de alerta para toda a governança sobre o alcance e extensão da responsabilidade técnica, econômica e jurídica decorrente da administração de riscos inerentes à atividade financeira e ao próprio crescimento da cooperativa. A essa altura, o Sicoob Coopere já passara a ser visto, pelas demais instituições

financeiras comerciais e públicas que operavam na região, como um concorrente real. O ritmo de crescimento – inclusive com a migração de correntistas daqueles bancos para o Sicoob Coopere – passava a demandar melhoria nas condições de atendimento, sobretudo em Valente, cuja agência – ainda instalada na sede da Apaeb – se tornara pequena demais. Mais do que nunca, o sonho da sede própria, que vinha sendo acalentado já há algum tempo, passou, então, à condição de meta.

O principal desafio do Sicoob Coopere era manter o compromisso de atender à demanda social do homem do campo do semiárido sisaleiro, mas de forma cada vez mais criteriosa, profissional e responsável. Em março de 2002, Ranúsio Cunha assumiu a presidência da cooperativa, com a responsabilidade de lidar com todos os aspectos evidenciados no primeiro ciclo de expansão, diagnosticando causas e efeitos e projetando caminhos para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade do propósito da cooperativa, mantendo o seu espírito e a sua vocação original de agente do desenvolvimento e da cidadania da região onde atuava. Do mesmo modo, verificou-se que a renovação dos demais membros do Conselho de Administração seguira a linha de se buscar internalizar cada vez mais pessoas com conhecimento e afinidade com a gestão financeira de alto risco e complexidade, em benefício da cooperativa.

CAPÍTULO 4

# PROFISSIONALIZAÇÃO E MATURIDADE





## Rumo à profissionalização

As lições tiradas do primeiro ciclo de crescimento da cooperativa (1999-2002) ganharam cores mais nítidas quando somadas à análise do contexto geral em que se encontrava o sistema cooperativo de crédito no plano estadual, que era dos mais difíceis.<sup>16</sup> O Sicoob Central Bahia, ainda caminhando em seu processo de reestruturação financeira, administrativa e de credibilidade, ampliava seu raio de atuação como monitor e guardião da saúde financeira das singulares que a compunham, atuando fortemente na normalização focada em segurança operacional e padronização de procedimentos, reforçando a atuação sistêmica e integrada (SICOOB CENTRAL BAHIA, 2013), o que ocasionou, dentre outras consequências, o fortalecimento de algumas cooperativas e, de modo reverso, a desfiliação progressiva de outra grande parte das 52 cooperativas a ela filiadas em 1999. (RIGO; SILVA, 2013) A contribuição do Sicoob Coopere a essa reestruturação da governança do Sicoob Central Bahia foi intensa e se deu tanto pela participação incisiva e sempre contributiva do consultor Francis Augusto Queiroz Lima no Conselho Fiscal (a

---

<sup>16</sup> Marcos Almada, dirigente do Bancoob, em prefácio de publicação institucional do Sicoob Central Bahia, resume de forma conclusiva esse cenário: “só quem participou do processo de recuperação da Central sabe do tamanho desse feito. As barreiras pareciam intransponíveis. A direção da Central teve que ser completamente recomposta. O Plano tinha que ser aprovado pelo Banco Central do Brasil. A estrutura operacional teve que ser reorganizada. Cerca de 30% dos postos de trabalho tiveram que ser cortados. Os gerentes mais experientes, dado o custo de mantê-los, foram substituídos. Os processos de normatização, controle interno e auditoria interna foram implantados com determinação e dedicação. A seriedade, que sempre foi uma característica marcante dos dirigentes do Sicoob BA, naquele momento configurou o seu maior ativo”. (SICOOB CENTRAL BAHIA, 2003)

partir de 1999), quanto pela participação do presidente Ranúcio Cunha no Conselho de Administração da Central (a partir de 2002).

Um projeto desenvolvido e implementado pelo então diretor executivo do Sicoob Central Bahia, Cergio Tecchio, de fundamental importância para o revigoramento do sistema na Bahia, se baseava em três pilares:

1. Capacitação e formação dos dirigentes e funcionários das cooperativas filiadas, dentro da filosofia e prática do cooperativismo, e nas técnicas próprias do sistema de crédito cooperativo;
2. Aperfeiçoamento do sistema de controles internos do Sicoob, através de auditorias e monitoramentos, desenvolvidos pela Central em suas afiliadas;
3. Elaboração de novos produtos de microfinanças, baseados nos resultados da pesquisa sobre microfinanças, elaborada pelo Sicoob Central Bahia em convênio com o DISOP (organização sem fins lucrativos ligada ao governo da Bélgica). (SICOOB CENTRAL BAHIA, 2013, p. 31)

Diante dos desafios internos e externos, a profissionalização do corpo técnico, da gestão e da liderança passou a ser um imperativo, que determinou a priorização de programas de treinamento e capacitação, que beneficiaram desde os mais jovens atendentes aos integrantes do Conselho de Administração, em parceria com o Sicoob Central Bahia e também por iniciativa da própria cooperativa. Também passaram a ser adotados critérios mais rígidos e profissionalizados de recrutamento e seleção, incluindo maior abertura para a contratação de profissionais que já tinham alguma experiência no setor financeiro.

A profissionalização era, sem dúvida, o único caminho. No período entre 2003 e 2004, o Sicoob Coopere implantou a política de segregação de funções – separação de quem executa, controla e fiscaliza – e os Comitês de Crédito, substituindo a decisão monocrática do gerente na concessão de empréstimos pela decisão colegiada (no mínimo três pessoas), baseada em critérios técnicos e respeitando níveis de alçada,

que eram três: Comitês de Crédito de Agência (CCA), formado por dois funcionários e um gerente, para valores básicos; Comitê de Crédito do Sicoob Coopere (CCSC), formado pela Diretoria Executiva e os gerentes de crédito e administrativo, para valores intermediários; e o Conselho de Administração,<sup>17</sup> para valores superiores. (SILVEIRA; WANDERLEY; CUNHA, 2005) A adoção de impessoalidade e critérios técnicos definidos pelo regulador, pela central e pelas normas internas foi um grande salto de qualidade, que ajudou a cooperativa a qualificar a concessão de empréstimos e enfrentar a inadimplência que, àquela altura, dava incômodos sinais de relevância.

Vale ressaltar que o associado, na qualidade de beneficiário dos serviços prestados pela cooperativa, é naturalmente o primeiro a sentir os impactos do intenso ritmo de mudanças que se operam nos bastidores de uma instituição financeira. Sobretudo aquelas que espelham o dilema inexorável das cooperativas de crédito de equilibrar, de um lado, os imperativos da lógica do sistema financeiro capitalista e, de outro, o compromisso inarredável com a ação solidária e cooperativa entre associados. Assim, sempre pairou como desafio essencial para a gestão da cooperativa não permitir que as mudanças em procedimentos (controle e segurança operacional), e mesmo nas políticas internas de concessão de crédito (enfrentamento da inadimplência, adequação a critérios normativos), se transformassem em desvirtuamento do propósito de servir e da missão de *“promover a economia solidária através de serviços financeiros e da assistência técnica, visando o desenvolvimento sustentável da região sisaleira do estado da Bahia”* (missão da Coopere, à época).

O diálogo permanente com o associado e as diversas organizações de base onde ele estava presente e que sempre fizeram parte da rede associativa da Coopere – sindicatos rurais, associações de produtores,

---

<sup>17</sup> À época, ainda estava vigente o modelo monístico de governança, em que o Conselho de Administração realizava ações de natureza executiva, o que deixou de existir posteriormente, com a adoção do modelo dual de governança.

associações comerciais, dentre outras – sempre foi a linha mestra a conduzir o aprendizado construído coletivamente: instituição aprendendo e respeitando a realidade das pessoas e pessoas aprendendo a avançar junto com a instituição. Essa comunicação perene foi (e é até hoje) a responsável pela permanência do associado como finalidade última da cooperativa e como sujeito ativo do processo de transformação e modernização da sua própria cooperativa.

**Figura 17** - As pré-assembleias, como esta em Quixabeira (2003), eram e ainda são encontros realizados nos distritos e comunidades para fazer a prestação de contas, dar voz aos associados e oportunizar os debates, a serem levados à votação nas assembleias



**Fonte:** acervo da cooperativa.



Dentro desse processo de modernização da gestão, a implantação da controladoria pode ser considerada o grande divisor de águas no processo de fortalecimento e profissionalização da gestão da cooperativa, em linha com a adoção dos procedimentos de monitoramento de processos e em complemento à fiscalização extemporânea e *a posteriori* – feita, dentre outras formas, pelo Conselho Fiscal. A detecção do “comportamento das contas” e de eventuais anormalidades passou a ser quase em tempo real, mediante a geração sistemática de relatórios e estudos analíticos, subsidiando a administração com informações para tomada de decisão imediata. Tudo isso foi possível graças a um outro grande salto – dessa vez, tecnológico – verificado no período: a entrada em operação do Sistema de Automação das Cooperativas do Sicoob (SisBr), plataforma de informática desenvolvida pelo Bancoob para solucionar o problema de integração decorrente da existência de dezenas de aplicativos que respondiam por etapas de processo ou por produtos específicos, gerando muitas incompatibilidades e perda de eficiência. No Sicoob Coopere, o sistema do Sicredi, até então em uso, já convivia com outras plataformas menores, o que gerava enormes dificuldades, sobretudo para a integração entre as agências. A implantação do SisBr no Sicoob Coopere ocorreu a partir do ano de 2003 e favoreceu atividades da controladoria, contabilidade, gestão de risco, confiabilidade de dados, diminuição de risco de fraudes e manipulações, comercialização de produtos, gerenciamento das contas-correntes e qualidade de atendimento ao associado, dentre outros processos.

O atendimento prestado pela cooperativa ao associado sempre foi marcado pela humanização, tratamento respeitoso e esforço para entender e atender às necessidades específicas de cada pessoa e de cada família associada, o que foi favorecido pela constante evolução do portfólio de produtos e serviços do sistema Sicoob. Essa filosofia de respeito ao dono da cooperativa sempre foi levada muito a sério pelas lideranças da cooperativa, bem como sempre foi uma diretriz presente no treinamento e na orientação de conduta dos funcionários.

## **Casa nova**

Com o passar do tempo, o aumento da base associativa também no município-sede, em Valente, evidenciava a necessidade de ter um espaço mais adequado para abrigar a equipe de funcionários e também para atender melhor aos associados. No ano de 2000, foi feita a aquisição de um terreno com recursos próprios, já com vistas à construção da sede própria.

A obra transcorreu pelo período de três anos e obedeceu a um projeto moderno que previa instalações amplas e confortáveis em local de destaque: no centro comercial da cidade de Valente, ao lado do Posto de Vendas da Apaeb e em frente ao mercado central, locais de grande referência para os produtores rurais da região. A inauguração, a exatos dez anos após a fundação da cooperativa, teve dois significados muito importantes: o primeiro, de caráter mais simbólico, foi a saída do Sicoob Coopere das instalações físicas da Apaeb, reforçando um processo de autonomização e independência daquela que foi a entidade-mãe e era a mais importante parceira estratégica da cooperativa, processo esse que representou um descolamento de imagem e fortalecimento da personalidade própria da cooperativa, como veremos a seguir; e o segundo, de natureza prática, foi o provimento de uma estrutura mais adequada ao tamanho da cooperativa, que já abrigava, àquela altura, mais de 40 funcionários – cerca de 25 só na sede – e que requeria também instalações mais confortáveis para atender ao próprio associado.

**Figura 18** - A inauguração da sede da cooperativa (construída com recursos próprios), em 2003, mobilizou toda a cidade de Valente. E foi um marco na história de conquistas dos associados



Fonte: acervo da cooperativa.

## **Crédito para quem produz**

Para prosseguir em sua missão de agente do desenvolvimento local, o Sicoob Coopere manteve-se emprestando um volume de recursos sempre superior ao que captava com seus associados, o que era possível graças à captação externa, conforme demonstram Silveira, Wanderley e Cunha (2005, p. 86) em análise da relação depósitos *versus* empréstimos do período 2000 a 2004:

Ao contrário dos 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.

Mas se, por um lado, a cooperativa tinha o compromisso de ter uma política de crédito que assegurasse ao produtor rural o que o sistema financeiro comercial lhe negava, flexibilizando em relação às exigências burocráticas documentais e também na constituição de garantias; por outro lado, precisava direcionar o crédito de forma responsável, priorizando projetos que se demonstrassem técnica e economicamente viáveis, ou seja, que as chances de retorno para o produtor fossem razoavelmente elevadas. Nesse sentido, a parceria existente desde o início entre a cooperativa e a Apaeb para a prestação de assistência técnica rural sempre teve papel decisivo enquanto linha auxiliar da política de crédito da cooperativa. Relações da mesma natureza foram estabelecidas e mantidas pelo Sicoob Coopere com órgãos de apoio e fomento ao produtor, como a antiga EBDA<sup>18</sup> e a CAR, inclusive para atender a produtores de fora da área de atuação da Apaeb Valente.

Com as intensas mudanças ocorridas no cenário político nacional a partir de 2003, o Sicoob Coopere intensificou seus esforços no sentido da implementação do microcrédito, que é uma modalidade de empréstimo de pequena monta a juros cooperativos, sem exigências de garantias reais, voltado para um segmento da população que, muitas vezes, tinha que recorrer a terceiros para conseguir pagar contas em atraso,

---

<sup>18</sup> A EBDA foi extinta em 2015 e sucedida pela Superintendência Baiana de Assistência Técnica e Extensão Rural (Bahiaater).

consertar uma geladeira ou comprar um animal para colocar na roça. Ranúsio Cunha, presidente da Coopere, expressou assim, em editorial, seu pensamento sobre o microcrédito:

Um autêntico modo de inclusão social, dar às pessoas a oportunidade de pegar dinheiro emprestado sem muita burocracia, sem dispor de muitas garantias e sem fiador. Quantas pessoas ao longo dos anos não caíram nas mãos de agiotas e ficaram em situação pior do que estavam? Pessoas que passaram por este transtorno porque antes não existia a possibilidade de serem considerados cidadãos dignos e respeitáveis. (INFORMATIVO SICOOB COOPERE, 2004, p. 3)

O microcrédito foi um grande passo que estreitou ainda mais os laços da cooperativa com o povo do semiárido sisaleiro. Por meio dos agentes de crédito, comunidades eram visitadas, a necessidade das pessoas era diagnosticada e a destinação dos recursos era tecnicamente orientada, atrelando um serviço de natureza social ao da prestação do serviço financeiro. Como resultado, em apenas dez meses de programa, 842 operações de microcrédito tinham sido realizadas, com taxa de inadimplência inferior a 3,2%. (SILVEIRA; WANDERLEY; CUNHA, 2005)

A decisão governamental de descentralizar o acesso ao Pronaf, incluindo as cooperativas de crédito no rol das instituições financeiras repassadoras do crédito rural, tomada em 2004, desencadeou um novo momento no trabalho desenvolvido pelo Sicoob Coopere junto ao pequeno produtor de toda a sua região de atuação, que, àquela altura, girava em torno de 22 municípios. A possibilidade de repassar recursos do Pronaf também contribuiu com a diminuição de risco, uma vez que as operações tinham a garantia do Governo Federal.

**Figura 19** - A valorização dos associados e o reconhecimento aos que fundaram, fizeram e fazem o sucesso da cooperativa, são práticas mantidas até hoje



Fonte: acervo da cooperativa.

## **Plano de Reestruturação Patrimonial**

Ainda que houvesse um ritmo constante de crescimento da cooperativa, com acúmulo de resultados positivos tanto do ponto de vista econômico quanto do cumprimento de seu papel social como agente do desenvolvimento do Território do Sisal, a intensificação dos controles internos e externos que vinha sendo posta em prática revelava sinais preocupantes. O cumprimento das resoluções internas do Sicoob Central Bahia, conhecidas como R11 e R15, que versavam sobre condições mínimas de enquadramento financeiro para as cooperativas continuarem operando com a central, evidenciaram que o Sicoob Coopere apresentava risco operacional acima do tolerável.

A associação, berço da própria cooperativa, enfrentava severa dificuldade financeira, influenciada pela queda na produção decorrente da seca, baixa no preço internacional da fibra do sisal e variações cambiais, o que a levou à inadimplência de suas operações de crédito – dentre elas, a mais importante, que foi realizada para transferência do lastro da poupança em 1999. O fundo de reserva da cooperativa, nesse momento, estava praticamente todo comprometido com o provisionamento da dívida da Apaeb.

Em junho de 2006, o Sicoob Coopere recebeu uma delegação com dois auditores do Banco Central, que se destinava a ver de perto a situação da cooperativa. Assim como as auditorias feitas pela própria Central, o que se viu foi uma atuação técnica do mais alto nível por parte dos auditores, que, ao perceberem o propósito social, a idoneidade da gestão e a seriedade com que a cooperativa era administrada, direcionaram seus melhores esforços no sentido de auxiliar na identificação dos problemas e suas origens, transmitir conhecimento e maturidade aos dirigentes e orientar na direção das saídas possíveis e necessárias. Toda essa experiência colocada à disposição dos dirigentes do Sicoob Coopere fez com que restasse evidente que o problema decorrente da operação da Apaeb colocava em risco a sobrevivência da cooperativa e de toda a sua contribuição econômica e social à região do sisal, o que, por inadmissível, demandaria deles ações cruciais.

A luz amarela que se acendera naquele julho de 2006 foi prontamente enfrentada pela Diretoria do Sicoob Coopere. Como primeira providência, dentro do espírito democrático e transparente que sempre predominou na cooperativa, conclamaram-se todas as principais instituições parceiras – associações, sindicatos, poder público, dentre outros atores, incluindo dois extremamente relevantes: a própria Apaeb e o MOC – para que se pudesse compartilhar com elas a natureza e dimensão do problema e o diagnóstico alcançado pela auditoria do Banco Central, construindo, assim, a viabilidade de uma linha de atuação negociada e que contasse com o compromisso de todos os envolvidos. O que estava

em questão naquele momento, de maneira clara e inédita, era a necessidade inadiável de mudança no paradigma que orientava a relação entre Sicoob Coopere e Apaeb e a adoção das medidas que fossem necessárias para que a continuidade da cooperativa dentro do Sistema Sicoob – e até mesmo a sua sobrevivência – não fosse colocada em risco, preservando também os demais atores sociais relevantes envolvidos no processo.

Por determinação da auditoria do Banco Central, a cooperativa deveria elaborar e apresentar um plano factível de superação das condições anormais, visando seu reenquadramento dentro dos parâmetros considerados seguros de operação da instituição financeira. E foi essa a missão que a Diretoria do Sicoob Coopere encampou.

Plano de Reestruturação Patrimonial (PRP). Esse era o nome do documento que precisava ser elaborado refletindo a estratégia e os passos operacionais para o equacionamento da dívida da Apaeb e consequente reenquadramento da cooperativa. Para Ranúsio Cunha, então presidente da cooperativa, e Decivaldo Santos, controlador, a elaboração desse plano era o maior desafio de suas carreiras e o mais importante ato de gestão em toda a história da cooperativa. Para Ranúsio, estabelecia-se, ali, um novo divisor de águas:

*O PRP encerra o período que chamo de pré-profissionalização no Sicoob Coopere. O conhecimento que precisou ser reunido, o trabalho detalhado de sua concepção, a construção a várias mãos e, depois, a sua execução inicia verdadeiramente a fase de profissionalização da gestão.*

De forma complementar, Decivaldo Santos afirmou que “O PRP serviu para gerar a independência e autonomia da cooperativa, superando definitivamente a ideia de que o Sicoob Coopere era o banco da Apaeb”.

De acordo com depoimento de Francis Augusto Queiroz Lima, contador e assessor da cooperativa desde os seus primeiros momentos de existência:



*[...] em 2006, há um outro ponto muito importante de sobrevida na Coopere, de garantir o que ela é hoje. Porque ela teve que tomar uma decisão sobre como ela se relacionaria com a Apaeb, se as relações ainda iam depender de vínculo, de conexão com a suas gênesis, ou se seriam estritamente profissionais, técnicas, no sentido de garantir a manutenção e a higidez do empreendimento. Tanto é que, em 2006, foi montado um Plano de Reestruturação Patrimonial, o PRP. Ele nasceu fundado em um tripé, que era a solução para essa questão do endividamento da Apaeb, o incremento do patrimônio da cooperativa como aumento do capital e uma revisão da estrutura da cooperativa [...].*

O PRP foi elaborado com o apoio de uma equipe substantiva, liderado pelo presidente do Sicoob Coopere e pelo controlador, mas que contou com valorosa contribuição do corpo gerencial da cooperativa e de personalidades como Cergio Tecchio e toda a equipe técnica do Sicoob Central Bahia; de Francis Augusto Queiroz Lima, assessor da cooperativa; Rafael Horta, gerente de auditoria do Bancoob; e de Marcos Aurélio Borges de Almada Abreu, então dirigente do Sicoob Confederação. Ele consistia em uma matriz do plano de regularização de ocorrências verificadas na auditoria do Banco Central; na descrição das medidas de saneamento das irregularidades apontadas; na descrição detalhada do processo de desconcentração de operações de crédito da Apaeb por meio de dação em pagamento; proposta de aumento de recursos captados e de capital social como mecanismo de fortalecimento da instituição; e um programa de reestruturação organizacional que fortalecesse a governança e os controles da cooperativa.

A elaboração do PRP significou o fim do tratamento diferenciado que era dado à “entidade-mãe Apaeb” e o início de um novo modelo de relacionamento, técnico e profissional, com a associada Apaeb. A partir daí, orientados pelo mais profundo e respeitoso diálogo e capacidade negocial, se construiu com muito zelo e responsabilidade um planejamento de pagamento factível e encaixado no fluxo de caixa da associada,

do qual constava não só um cronograma, mas sobretudo uma relação de bens e recursos que seriam utilizados na regularização das pendências, tais como estoques de fibras e tapetes, equipamentos, bens móveis e imóveis devidamente regularizados, dentre outros valores. Além dessa agenda com a Apaeb, a cooperativa também assumiu compromissos importantes, tais como a subordinação da concessão de crédito ao que prescrevia o manual de operações de crédito do Sicoob Confederação, a melhoria da gestão de tesouraria mediante utilização das ferramentas disponibilizadas pelo SisBr, a reestruturação administrativa e a modernização e profissionalização da governança.

A Apaeb passou por um momento muito delicado, por força da necessária revisão na relação com a cooperativa de crédito. Ainda que, historicamente, tenha utilizado recursos da cooperação internacional e de instituições financeiras como capital de giro, a manutenção de suas atividades básicas e de seus inúmeros projetos e empreendimentos sociais foi posta em risco em função da necessidade de equacionar a pendência com o Sicoob Coopere. Por definição, a Apaeb sempre teve a participação do associado como matéria-prima para o enfrentamento das adversidades e a construção de caminhos para sua sobrevivência e crescimento. Particularmente nesse momento difícil, em que o equacionamento do problema da inadimplência – resultante da operação de transferência da poupança para a cooperativa – implicava severos desafios de longo prazo para a gestão da associação, foi o associado – que, em grande parte, era o mesmo associado da cooperativa – o fator decisivo para a construção de saídas.

Com todas as dificuldades, a Apaeb e o Sicoob Coopere – impulsionados pela força e coragem de seus associados e pela perseverança e profissionalismo de suas lideranças – construíram, por fim, uma saída dialogada e ajustada às suas possibilidades, que se mostrou viável ao longo do tempo. Desde então, o parcelamento de longo prazo das pendências da associação para com a cooperativa vem sendo rigorosamente cumprido, tornando-se a Apaeb um associado adimplente. Aliás, mais

um, dentre os milhares de associados que, ao longo dos anos, sempre puderam contar com o Sicoob Coopere para encontrar saídas para situações difíceis.

Internamente, várias medidas de austeridade e contingenciamento também foram tomadas no âmbito administrativo do Sicoob Coopere como linha auxiliar da reestruturação patrimonial. Nesse sentido, o corpo de funcionários foi conclamado a se juntar ao esforço geral, negociando a suspensão de reajustes salariais pelo período de três anos, que veio a ser compensado e corrigido posteriormente, quando da superação da fase de implantação do PRP pela cooperativa.

Todos os pontos do plano em elaboração – e suas consequências em termos de mudança de postura em relação à associada Apaeb – foram amplamente discutidos com a base associativa em reuniões pré-assemblys realizadas em todos os municípios onde o Sicoob Coopere tinha agências, com a presença de dirigentes e de técnicos, que se colocavam à disposição dos associados para elucidar suas dúvidas e fazer todos os esclarecimentos necessários.

Após exaustivos meses de trabalho desenvolvendo o PRP, o documento foi protocolado no Banco Central em dezembro de 2006, com horizonte de cumprimento estipulado em cinco anos. O documento foi muito bem recebido pelo Banco Central, que o aprovou e passou a acompanhar – de perto e através da Central – a sua implementação, que passou a ter lugar central no rol de prioridades da gestão da cooperativa nos anos seguintes. O plano, assim como as circunstâncias que levaram a ele, foi levado aos associados na assembleia de março de 2007, que, mais uma vez, confiaram na governança da cooperativa e endossaram os compromissos assumidos com o Banco Central e depositaram a confiança de que os resultados seriam alcançados. Em paralelo, a Diretoria tomava medidas de curto, médio e longo prazos previstas no PRP ou que eram fundamentais para que o que estava previsto fosse cumprido.

## Avanços em gestão e governança

Aproveitando o crescente interesse do Bacen no tema da governança de cooperativas,<sup>19</sup> o Sicoob Coopere passou a estudar meios de aprimoramento da sua governança interna, que desencadearam ações importantes que vieram a ser implementadas daquele momento histórico em diante. A reestruturação administrativa se notabilizou por um conjunto de medidas relevantes que davam sequência à profissionalização da gestão já em curso – dessa vez, orientada pelas recomendações do Banco Central. Nesse sentido, a cooperativa passou a buscar mais suporte consultivo externo, realizar pesquisas, reformular e autonomizar a controladoria e intensificar a cultura do controle e da eficiência. Também entrou em gestação uma alteração estatutária que modernizaria a gestão administrativa através da substituição dos cargos de presidente, vice-presidente e diretor secretário por uma Diretoria Executiva (Direx) formada por um diretor presidente, um diretor administrativo e um diretor operacional, com ajustes no desenho de suas atribuições que os aproximasse de uma gestão mais qualificada e profissionalizada.

Ainda no bojo dessa reestruturação a ser contemplada no estatuto revisado em 2008, foi dado um grande salto na modernização da governança: a criação do modelo de representação por delegados, que previa a eleição de representantes por município onde o Sicoob Coopere estivesse sediado, em quantidade proporcional à base associativa local. A representação por delegados, prevista na Lei nº 5.764/71 para cooperativas com número de associados acima de 3 mil, é um fator viabilizador do processo de tomada de decisão e totalmente compatível e necessário para uma cooperativa que já alcançava a marca dos 11,5 mil associados naquele ano de 2007, distribuídos por diversos municípios,

---

<sup>19</sup> Nesse período, o Bacen passou a fazer funcionar seu departamento que controlava o cooperativismo, lançou livro sobre cooperativismo de crédito e passou a ser indutor protagonista da melhoria da governança corporativa em cooperativas.

realidade que praticamente impossibilitava a realização de assembleias com todo o quantitativo da sua base de forma produtiva. Tais alterações foram propostas e aprovadas na assembleia de março de 2008, com implementação da eleição ao final do ano de 2008 e início de mandato dos delegados em janeiro de 2009.

Em diálogos travados com técnicos, acadêmicos e militantes sociais envolvidos com os temas do associativismo, cooperativismo, gestão social, desenvolvimento regional e territorialidade na região sisaleira, bem como nas entrevistas aqui realizadas com personalidades que testemunharam e contribuíram significativamente com esse momento delicado da cooperativa Sicoob Coopere, uma percepção parece se consolidar de forma unânime: a crise que afligiu – simultaneamente, mas de maneiras distintas – os dois empreendimentos sociais umbilicalmente ligados pela história e pelo propósito (Apaeb e Sicoob Coopere) deixou como principal legado não um rompimento, mas a redefinição de um modelo de relacionamento, promovido à condição de relações institucionais baseadas em independência, autonomia, maturidade, ética e profissionalismo na condução política e administrativa desses atores sociais, cujas relevâncias na resistência, sobrevivência e desenvolvimento do homem do campo do semiárido baiano são de valor imensurável.

Esse novo momento da vida do Sicoob Coopere, de rigorosa execução do PRP, também foi marcado pela mudança significativa da autopercepção, ou seja, da imagem que os líderes, gestores e associados faziam de si e da sua própria cooperativa. A confiança – uma espécie de fibra de sisal que sempre amarrou firmemente todas as relações na cooperativa – se ampliara à condição de autoconfiança – firmeza de propósito de que, “apesar das durezas, estamos no caminho certo”. A identidade, nos primórdios impregnada pelo conceito de “banco da Apaeb”, se convertera em um conceito renovado e ampliado: o de “instituição financeira da região sisaleira”, que se fortalece a cada dia. Essa percepção é constatada pela simples observação da forma como o associado se relaciona com sua cooperativa, pelo seu ir e vir à sua agência,

pela confiança demonstrada nos números que reportam o desempenho de cada agência, pela relação que estabelecem com os funcionários, pela adesão às campanhas, pela presença do sertanejo nas atividades promovidas pela sua cooperativa ou naquelas em que está envolvida; no orgulho de cada homem, cada mulher, cada jovem e cada criança em fazer parte e ostentar a marca Sicoob Coopere.

E foi motivado por essas reflexões e conclusões, relativas à maturação de sua própria identidade, que o Sicoob Coopere tomou mais uma importante decisão no ano de 2008: a modificação de sua razão social de Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda. para Cooperativa de Crédito Rural do Semi-árido da Bahia Ltda., assumindo-se não mais como uma instituição pertencente a um município, mas como um patrimônio de toda uma importante região da Bahia.

Figura 20 - Marca da cooperativa



Fonte: arquivo da cooperativa.





CAPÍTULO 5

## 2º CICLO DE EXPANSÃO: modernização da gestão





## **Modernização da gestão**

Conforme previa o estatuto da cooperativa aprovado em março de 2008, no último trimestre daquele ano, se deu, pela primeira vez, a eleição de delegados<sup>20</sup> como nova forma de representação política, legal e administrativa da base associativa, com posse prevista para o primeiro dia útil do ano seguinte, 2009. Essa mudança formalizou a prática democrática já consagrada na cooperativa por meio das reuniões pré-assembleares, que, desde os primeiros momentos da cooperativa (e segue assim até hoje), são realizadas nos municípios onde há agências, de caráter não deliberativo, mas com enorme importância para a prestação de contas, para a manifestação do associado, a escuta e o debate. E significou um enorme salto de qualidade no modelo formal de gestão democrática e no processo decisório da cooperativa, uma vez que era logisticamente impossível reunir em assembleia os 10,5 mil associados (em 2008) residentes em dezenas de municípios baianos. A escolha de delegados também foi uma forma de assegurar mecanismos de fala e representação das diversas realidades representadas pelos associados dos municípios de influência do Sicoob Coopere, que, naquele ano de 2009, sofreu uma significativa ampliação, passando de 22 para 32 municípios.

---

<sup>20</sup> A Lei nº 5.764/71, conhecida como Lei das Cooperativas, prevê que, no caso das cooperativas com mais de 3 mil associados ou que tiverem associados que residam em distâncias superiores a 50 quilômetros, “pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembleias Gerais por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade”. (BRASIL, 1971)

Como resultado do processo de planejamento regional promovido pelo Sicoob Central Bahia, onde foram redefinidos os limites de atuação das cooperativas singulares a elas associada, o Sicoob Coopere sofreu alteração no rol de municípios definidos como de sua área de atuação, com a saída de alguns e entrada de outros. No balanço, o Sicoob Coopere ampliou sua área geográfica e populacional de influência, o que significava também o crescimento do mercado de oportunidades para o aumento da base associativa e realização de negócios.

Foram excluídos da área de atuação do Sicoob Coopere os municípios de Ichu, Cansanção, Itiúba, Senhor do Bonfim, Jaguarari, Campo Formoso, São José do Jacuípe, e Monte Santo. Foram incluídos nessa revisão de 2009 os municípios de Água Fria, Banzaê, Barrocas, Biritinga, Cícero Dantas, Cipó, Crisópolis, Euclides da Cunha, Heliópolis, Itapicuru, Lamarão, Nova Soure, Olindina, Quijingue, Riachão do Jacuípe, Ribeira do Amparo, Ribeira do Pombal, Teofilândia e Tucano.<sup>21</sup>

A ampliação progressiva do portfólio de produtos e serviços do Sistema Sicoob, verificada ao longo de toda a década, foi seguida de perto pelo Sicoob Coopere, com esforços imediatos de oferta e distribuição aos associados de toda a sua região. Os funcionários do Sicoob Coopere, sempre com o apoio firme da Central, eram treinados e incentivados a melhorar progressivamente o desempenho na oferta e comercialização de produtos e serviços financeiros, sendo inclusive premiados por seu desempenho. Em muitos municípios, acessar produtos como financiamento de material de construção, cartões de crédito, cartões de débito, cheque especial, seguros, aplicações financeiras, planos de capitalização, cobrança, antecipação de cheques e de títulos foram novidades introduzidas – muitas vezes de forma inédita – ou tornadas acessíveis à

---

<sup>21</sup> Decisão administrativa do Conselho de Administração do Sicoob Central Bahia.

população mais simples, aos produtores rurais e aos comerciantes pelo Sicoob Coopere. Os funcionários públicos das localidades onde a cooperativa operava passaram a contar com o crédito consignado –,<sup>22</sup> com juros bem abaixo dos praticados pelo mercado. Tudo isso atuava como forte componente de inclusão social e financeira, como promotor do desenvolvimento local e como gerador de resultados operacionais para a cooperativa, auxiliando na composição dos resultados financeiros ao fim dos exercícios.

**Figura 21** - A valorização das pessoas de onde a cooperativa está sediada se evidencia pela prática de realizar processos seletivos locais para funcionários, como esse em Gavião (2013)



Fonte: acervo da cooperativa.

<sup>22</sup> Modalidade de empréstimo no qual as parcelas são pagas mediante débitos realizados diretamente na folha de pagamento.

O rigor com que a gestão do Sicoob Coopere executou o PRP – cujo prazo para conclusão, assumido junto ao Banco Central, era de cinco anos –, associado à eficiência dos mecanismos de controle e monitoramento da saúde econômica e financeira da cooperativa e aos bons resultados operacionais, resultou em uma vitória simbólica muito importante: em 6 de outubro de 2009, dois anos e dez meses após iniciado o PRP, o Bacen emitiu uma correspondência desobrigando o Sicoob Coopere da apresentação dos relatórios mensais de prestação de conta da evolução do PRP, por considerar que a cooperativa tinha cumprido o seu papel e alcançado seus objetivos de saneamento e reenquadramento. Em função do cumprimento do planejado em relação à operação da Apaeb e do reestabelecimento dos padrões de desempenho definidos pelo Banco Central, o Sicoob Coopere pôde finalmente passar a integrar o Fundo Garantidor do Sicoob (FGS)<sup>23</sup> no ano de 2010.

## **Euclides da Cunha**

Os estudos conduzidos pelo Sicoob Central Bahia para a regionalização do sistema em 2009, que, como dito antes, resultaram na ampliação da área de atuação do Sicoob Coopere, revelaram, em alguns desses municípios, carências e potencialidades importantes em termos de serviços financeiros. Em alguns, rapidamente se detectou o interesse da sociedade civil em abrir uma cooperativa ou atrair o Sicoob Coopere para a abertura de uma agência. Foi assim no município de Euclides da Cunha.

---

<sup>23</sup> O FGS foi implantado em 2000 com o objetivo de garantir os depósitos à vista e a prazo dos associados de cooperativas singulares do Sistema Sicoob que, eventualmente, apresentassem situação de desequilíbrio patrimonial e econômico-financeiro. Ele antecedeu ao Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), que é uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria, de direito privado, de abrangência nacional, que permite recuperar os depósitos ou créditos mantidos nas cooperativas singulares de crédito e nos bancos cooperativos (Bancoob e Banco Sicredi) até R\$ 250 mil em caso de intervenção ou liquidação extrajudicial. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018)

Figura 22 - Euclides da Cunha



Fotógrafo: Toni Carvalho.

Distante 175 quilômetros da sede da cooperativa, tinha, em 2010, uma população de 56 mil habitantes e uma economia quatro vezes maior do que a de Valente, centrada em atividades de comércio e serviços (70%) e agricultura (20%). (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS DA BAHIA, 2018b)

Antiga Vila do Cumbe, assentada em território originariamente indígena, a região foi ocupada por colonos e padres jesuítas desde o século XVIII, de onde remonta sua produção – que se mantém até hoje – de feijão, milho e mandioca, além da pecuária – ovinos, suínos, asininos, caprinos, muares e galináceos. Em 1938, mudou seu nome para Euclides da Cunha em homenagem ao autor do célebre *Os Sertões*, clássico da literatura brasileira que narra a Guerra de Canudos, cidade que outrora foi distrito daquele município.

Com papel cultural e econômico relevante em toda a região, Euclides da Cunha representou uma demanda muito peculiar para o Sicoob Coopere: além do município já dispor de instituições bancárias comerciais firmemente estabelecidas, a cidade tinha uma experiência com uma cooperativa de crédito – que inclusive já havia pertencido ao Sistema Sicoob –, mas que já tinha se desfilado e migrado para um outro sistema de cooperativas. Após esse fato, com a ausência de cooperativas Sicoob na região, o município passou a integrar a área de atuação do Sicoob Coopere, de acordo com os critérios definidos pelo Sicoob Central Bahia.

Não obstante, havia uma clara demanda de associados cooperativistas para que continuassem a utilizar o amplo padrão de serviços oferecidos pelo Sistema Sicoob, o que incluía produtos financeiros variados, a compensação própria de cheques – feita pelo Bancoob, enquanto a cooperativa ligada ao outro sistema ainda utilizava os serviços do Banco do Brasil – e também o padrão tecnológico do SisBr, que era um avanço em relação ao sistema utilizado pela outra cooperativa. Com base nessa expectativa, houve uma articulação dos associados e de entidades representativas do setor produtivo da cidade – com destaque para a CDL –, além dos funcionários da antiga cooperativa, para que a marca Sicoob



voltasse a atuar naquele mercado. José Uilson Moura, ex-dirigente da CDL e funcionário da antiga cooperativa, foi um dos articuladores da aproximação entre o Sicoob Coopere, as entidades representativas e a Prefeitura Municipal de Euclides da Cunha, vindo depois a integrar o quadro gerencial da cooperativa. Toda a articulação culminou na abertura da agência em 17 de setembro de 2010, localizada no centro da cidade e dotada da infraestrutura necessária ao bom atendimento da base associativa do município. Similar a Conceição do Coité, Euclides da Cunha também representava um ambiente de mercado competitivo e com maior porte econômico que Valente, o que significou mais um importante aprendizado para a cooperativa.

## **Tucano**

Em paralelo e de forma similar ao que ocorreu em Euclides da Cunha, os funcionários da agência de Tucano da antiga cooperativa de crédito de Araci também reagiram à possibilidade de voltar a operar dentro de padrões tecnológicos e procedimentais que consideravam menos avançados quando comparados com a operação pelo Sistema Sicoob.

Também fundada no período colonial (1837), Tucano, distante 122 quilômetros de Valente e 57 quilômetros de Euclides da Cunha, tinha, em 2010, um pouco mais que o dobro da população de Valente (52 mil habitantes) e uma economia de tamanho duplicado em relação ao município sede da cooperativa, com PIB que atingia a marca dos R\$ 231 milhões (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018k), apesar do IDH (0,579) ser considerado muito baixo de acordo com a classificação internacional.<sup>24</sup> Conhecida pela sua vocação turística, Tucano abriga a Estância Hidromineral de

---

<sup>24</sup> O Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil é uma plataforma de consulta ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 5.565 municípios brasileiros, 27 Unidades da Federação (UF), 21 Regiões Metropolitanas (RM) e 3 Regiões Integradas de Desenvolvimento (Ride)

Caldas do Jorro, com suas águas termais procuradas por viajantes de todo o país, além de outros atrativos naturais. A agricultura (feijão, milho, frutas) e pecuária (bovinos, ovinos e caprinos), junto com a artesanaria e manufatura de artigos de couro, perfazem parcelas mais ou menos equitativas na composição de sua economia,<sup>25</sup> enquanto que o comércio e os serviços são os grandes geradores de empregos e negócios de Tucano. Esse perfil ajuda a explicar a grande mobilização da CDL em torno do debate sobre a permanência de uma instituição financeira com a marca Sicoob naquela praça, que lhes representava a manutenção do acesso a produtos e serviços financeiros importantes para sua atividade.

Por meio dessa articulação, mediada por alguns associados e principalmente por funcionários da antiga cooperativa, o Sicoob Coopere replicou sua experiência de se apresentar e dialogar com as instituições locais – sobretudo com empresários, mas também com organizações sociais e o poder público –, como forma de demonstrar a seriedade e solidez da cooperativa e afirmar a sua reputação e conquistar confiança mútua, criando, assim, as condições mais adequadas para sua instalação na localidade. Após encontros e reuniões, o Sicoob Coopere veio a inaugurar sua nona agência, em Tucano, em setembro de 2010.

---

e suas respectivas Unidades de Desenvolvimento Humano (UDH). (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2018)

<sup>25</sup> Em 2014, o PIB municipal foi estimado em R\$ 338,2 milhões e o PIB *per capita* em R\$ 6.024,58. De toda riqueza produzida no município, no ano de 2014, 77,4% era proveniente do setor de comércio e serviços. O setor industrial respondia por 11,3% do Valor Agregado Bruto (VAB), e o setor primário (agropecuária) foi responsável por 11,3% do VAB do município de Tucano. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018t)

Figura 23 - Tucano



Fotógrafo: Toni Carvalho.

## São Domingos

A pequena distância que separa os municípios de São Domingos e Valente (cerca de dez quilômetros) explica a quantidade expressiva de associados que o Sicoob Coopere tinha naquele município e seus distritos (cerca de 500) em relação à sua pequena população, que, nos anos 2010, era da ordem de 9.200 habitantes. Isso havia sido fruto do trabalho de extensão rural desempenhado pelos técnicos da Apaeb e, posteriormente, funcionários do Sicoob Coopere, que, desde a origem da cooperativa, mantinham contato direto com o produtor rural, levando a ele a informação sobre os benefícios do cooperativismo financeiro.

Não obstante, a inexistência de qualquer instituição financeira em São Domingos sempre obrigou sua população a se submeter ao deslocamento a outros municípios – preferencialmente, à vizinha, Valente – para efetuar suas operações, o que passou a se constituir, ao longo do tempo, como uma demanda natural para a abertura de uma unidade de atendimento.

Em consonância com o critério de atuação técnica e profissional, que passou a marcar a gestão da cooperativa desde o final de 2006, o Sicoob Coopere definiu pelo estabelecimento de critérios de análise de vantagem financeira e de potencialidade estratégica do mercado para deliberar sobre a abertura de agências em novas localidades. Desse modo, ainda que fosse legítima a demanda da população de São Domingos para a abertura da unidade de atendimento, foi necessário aguardar o atingimento do número mínimo de associados e volume de movimentação financeira naquela localidade para que se justificasse o investimento. Em atenção ao associado do município, planejou-se a instalação de uma agência que tivesse o mais baixo custo operacional possível, de forma a acelerar a conquista do ponto de equilíbrio e a abertura da agência, o que veio a ocorrer em 27 de fevereiro de 2012, em cerimônia simples, mas bastante prestigiada pelos representantes das principais instituições locais, como a Câmara de Vereadores, a Prefeitura, organizações religiosas e o Sindicato do Trabalhadores Rurais, cujo então presidente,

Nilton dos Santos Araújo, deu depoimento pessoal sobre a importância da cooperativa para o fortalecimento da agricultura familiar em São Domingos. De acordo com Ornildo de Araújo São Leão, então gerente daquela unidade, e Edilson Lopes, então diretor operacional do Sicoob Coopere, a abertura da agência no município foi mais um resultado do empreendedorismo social solidário e da capacidade de diálogo entre cooperativa e comunidade, que conquistava, naquele momento, um impulso para sua atividade econômica e uma facilidade enorme para as centenas de associados, que deixariam de ter que se deslocar para usufruir de serviços e produtos financeiros.

**Figura 24 - São Domingos**



**Fotógrafo:** Toni Carvalho.

## O futuro é a livre admissão

As mudanças de orientação política e econômica verificadas no país a partir de 2003 trouxeram à tona pautas que diziam respeito ao setor cooperativista brasileiro. Uma delas era de especial interesse do cooperativismo financeiro: o da possibilidade de que as cooperativas de crédito deixassem de atender somente a segmentos profissionais ou setores específicos da sociedade e passassem a se constituir em opção para qualquer cidadão, a chamada abertura do mercado para as cooperativas de crédito. Até antes de 2003, o sistema financeiro brasileiro mantinha a reserva de mercado para os bancos comerciais públicos e privados, pois, de acordo com o entendimento do Bancoob:

Até então, julgava-se que as cooperativas ainda não estavam devidamente preparadas para a abertura pretendida e, além disso, eram incapazes de gerar impactos significativos no ambiente econômico. Segundo o pensamento da época, a reivindicação conflitava com o princípio do interesse público, colocando em risco o sistema financeiro como um todo. (BANCO COOPERATIVO DO BRASIL, 2013)

Já há alguns anos, o Sistema Sicoob já se articulava nacionalmente em torno desse assunto. Finalmente, em 25 de junho de 2003, a Resolução nº 3.106 do Conselho Monetário Nacional materializou o direito constitucional (art. 5º, inciso XVII da Constituição Federal) de qualquer cidadão usufruir da prerrogativa de integrar o quadro social das instituições financeiras cooperativas, franqueando a possibilidade da criação de cooperativas de livre admissão e franqueando a conversão das já existentes. Ao longo do tempo, o Banco Central passou progressivamente a observar com mais cuidado o movimento de crescimento do sistema financeiro cooperativo, entendendo sua dinâmica de crescimento, seu papel estratégico e as dificuldades para que pudesse se fortalecer como uma

alternativa cada vez mais interessante de inclusão social e econômica da população brasileira no sistema financeiro como um todo.

**Figura 25** - Jovens do projeto social comunitário Santo Antônio de Música, em Conceição do Coité, que recebeu doação de instrumentos feita pelo Sicoob Coopere. A cooperativa busca exercer protagonismo na promoção do desenvolvimento local, seja econômico, político, social ou cultural, em todos os municípios onde atua



Fonte: acervo da cooperativa.

O Sicoob Coopere nasceu como fruto da organização e mobilização de produtores rurais, o que determinou que, em seu objeto, propósito, vocação e denominação (nascida Cooperativa Valentense de Crédito Rural Ltda. – Coopere e, depois, Cooperativa de Crédito Rural do Semi-árido da Bahia Ltda. – Sicoob Coopere), a atividade rural sempre figurasse em um primeiro plano. Porém, ao superar as dificuldades que a impediam de ingressar no FGS e começar a se afirmar como uma das mais sólidas cooperativas do Sistema Sicoob na Bahia, começou a refletir sobre a



necessidade de crescer e atender às demandas da população de sua área de atuação, que, obviamente, não se restringia aos diretamente envolvidos na atividade rural. Exemplos da restrição legal: os filhos de agricultores que se formavam em outras profissões e que, apesar de manter vínculos familiares e naturais com a atividade rural, não podiam, ao rigor da lei, se associar à cooperativa por não terem propriedades rurais em seu nome. Ou ainda o caso do pequeno comerciante, integrante da cadeia produtiva dos bens agrícolas, mas que porventura não comprovasse atividade rural propriamente dita, poderia ser impedido de se associar.

Diante da mudança de cenário, a transformação da cooperativa em livre admissão passou a ser de importância estratégica para o crescimento da cooperativa, que, com a ampliação de sua área de atuação, vislumbrou contemplar com seus serviços o universo de quase 400 mil habitantes dos municípios a ela integrados, 11 deles sem nenhuma instituição financeira instalada até então. A estratégia foi proposta, discutida e aprovada na assembleia ordinária de março de 2012. Nesse mesmo ano, uma equipe técnica liderada pelo assessor Francis Augusto Queiroz Lima desenvolveu o *Plano de Negócios*, documento que viria a ser submetido à aprovação do Banco Central em 2013.

## **Fechando mais um ciclo**

Se, por uma questão didática, consideramos o período de 1999 a 2002 como o do primeiro ciclo de expansão da cooperativa, com a abertura das unidades de Quixabeira, Nova Fátima, Conceição do Coité, Capim Grosso e Retirolândia e crescimento da base associativa de 1.500 para 5.600 associados, de natureza quantitativa, podemos também considerar esse segundo ciclo, que vai de 2009 a 2013, como também de crescimento, mas de predominância qualitativa.

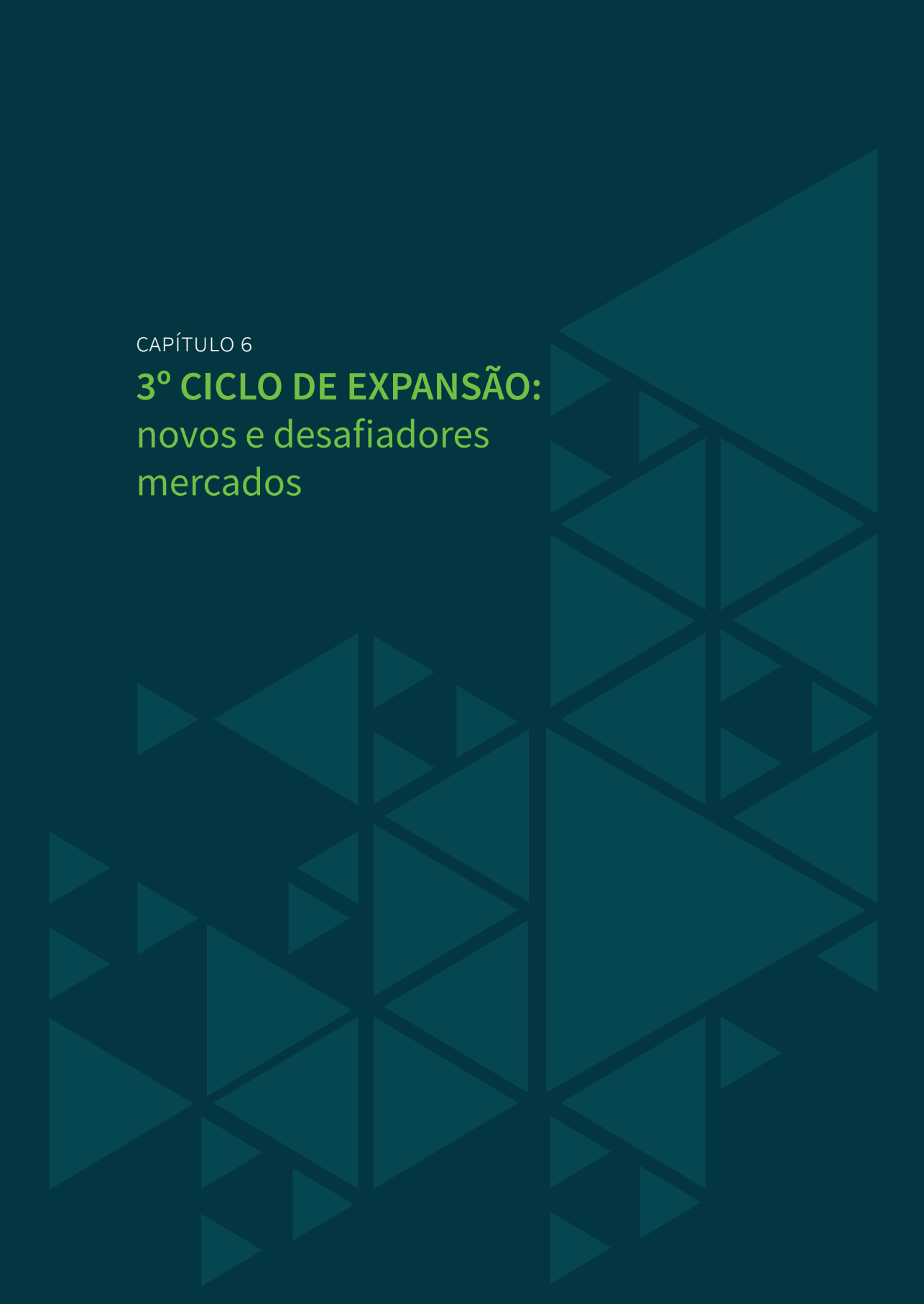
A expansão do número de agências verificada nesse período – para Euclides da Cunha, Tucano e São Domingos – sem dúvida confirmou

a vocação do Sicoob Coopere para atender à demanda social dos municípios de sua área de atuação, em sua maioria ainda relegados às carências na infraestrutura de serviços financeiros e às ausências de políticas públicas que assegurem crédito produtivo e dignidade financeira à população mais desassistida. Mas a verdadeira marca desse momento de crescimento foi o amadurecimento de sua governança, demonstrada no enfrentamento de grandes adversidades internas e externas e na tomada de decisões com resultados projetados a longo prazo, revelando que seus dirigentes estavam em preparação para um futuro de novas oportunidades e desafios, especialmente o de levar o Sicoob Coopere a mercados até então desconhecidos.

A decretação da Lei Complementar nº 130, em 17 de abril de 2009, que, dentre outras coisas, possibilitava a segregação entre papéis estratégicos e papéis executivos pela separação de Conselho de Administração e Diretoria Executiva (conhecido como modelo dual), possibilitou ao Sicoob Coopere dar continuidade ao seu processo de aprimoramento permanente do sistema de governança, que vinha sendo posto em prática desde 2002 e se acentuou, de forma contundente, pela rica e decisiva experiência do PRP. E essa continuidade se confirmou pela separação entre Diretoria Executiva e Conselho de Administração – posta em prática a partir do mandato que se iniciou em 2012 – e pela decisão firme e estratégica de pleitear junto ao Banco Central, em 2013, a condição de cooperativa de livre admissão.

CAPÍTULO 6

**3º CICLO DE EXPANSÃO:**  
novos e desafiadores  
mercados





## **Dialogando com o novo**

Dentro do horizonte estratégico do Sicoob Central Bahia, o planejamento do crescimento racional e ordenado do sistema cooperativista de crédito na Bahia passava necessariamente por uma estratégia de regionalização. Nesse sentido, ajustes periódicos se fizeram necessários, como forma de contemplar as movimentações do mercado e estimular a sinergia entre as cooperativas singulares, em linha com o que apontam todos os estudos e as projeções sobre o futuro do cooperativismo de crédito no Brasil: uma tendência inequívoca de integração entre as singulares e geração de ganhos de escala como saída para o crescimento da base de associados em todo o país.

Uma combinação de fatores geoeconômicos, oportunidades de mercado e a solidez do Sicoob Coopere levou o Sicoob Central Bahia a lhe propor uma nova alteração em sua área de atuação, que passaria de 32 para 51 municípios, adicionando 1,3 milhão de pessoas ao seu mercado potencial. A proposta foi analisada pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração, que a levaram para votação na assembleia de 16 de março de 2014, que a aprovou.

Esses são os municípios da área de atuação do Sicoob Coopere desde 2014: Abaré, Adustina, Água fria, Antas, Araci, Banzaê, Barrocas, Biritinga, Cansanção, Canudos, Capim Grosso, Chorrochó, Cicero Dantas, Cipó, Conceição do Coité, Coronel João Sá, Crisópolis, Euclides da Cunha, Fátima, Gavião, Glória, Heliópolis, Itapicuru, Jeremoabo, Lamarão, Macururê, Monte

Santo, Nordestina, Nova Fátima, Nova Soure, Novo Triunfo, Olindina, Paripiranga, Paulo Afonso, Pedro Alexandre, Queimadas, Quijingue, Quixabeira, Retirolândia, Riachão do Jacuípe, Ribeira do Amparo, Ribeira do Pombal, Rodelas, Santa Brígida, Santa Luz, São Domingos, Serrinha, Sítio do Quinto, Teofilândia, Tucano e Valente.<sup>26</sup>

A responsabilidade e compromisso de todas as cooperativas singulares integrantes do Sicoob Central Bahia com o equilíbrio e a higidez do sistema têm sido uma das chaves para o soerguimento e a solidez do Sicoob no estado. Essa conduta se fez comprovar, por diversas vezes, quando as singulares foram instadas a tomar decisões difíceis e de alta complexidade. O Sicoob Coopere, com sua participação sempre ativa e contributiva no Conselho de Administração da Central, sempre esteve alinhado a esse princípio e exercitou a priorização do interesse coletivo, internalizando desafios que se puseram inicialmente à frente de todo o sistema. E foi assim, mais uma vez, nos casos que marcaram esse terceiro e mais recente ciclo de expansão da cooperativa.

## **Jequié: Sicoob Coopere chega ao sudoeste**

Os desafios que se puseram à frente das cooperativas de crédito nos últimos anos revelaram, para muitas delas, que era preciso buscar novos rumos para evitar o fracasso. O Sicoob Centro Sul,<sup>27</sup> sediado em Jequié e com uma unidade de atendimento em Jaguaquara, havia se constituído em função dos interesses de empresários do setor de comércio e serviços – a maioria sócios do CDL – daquela que é conhecida como Cidade-Sol,

---

<sup>26</sup> Decisão interna do Sicoob Central Bahia.

<sup>27</sup> Vale destacar que, de acordo com a divisão regional oficial (IBGE, SEI – Governo do estado da Bahia), Jequié se situa no sudoeste do estado da Bahia e que Centro-Sul é uma delimitação regional específica, fruto do zoneamento estratégico feito pelo Sicoob Central Bahia para organizar sua área de atuação.

nona maior da Bahia em população, com cerca de 162 mil habitantes (2015). (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018e) Diante das exigências crescentes de modernização da gestão e da governança, bem como da necessidade de se buscar ganhos de escala para assegurar a sobrevivência e o crescimento do empreendimento, a cooperativa não atingiu o desempenho necessário. Concebeu e tentou implementar um plano de reestruturação, mas não foi bem-sucedida, restando ao Sicoob Central Bahia, zelador máximo do equilíbrio do sistema no estado, o papel responsável de sugerir sua integração a uma outra cooperativa, que tivesse capacidade técnico-financeira e interesse estratégico na operação, como solução para assegurar a continuidade do empreendimento cooperativista, proteger o patrimônio e interesse dos associados e concorrer para fortalecer ainda mais o Sistema Sicoob na Bahia.

A absorção do Sicoob Centro Sul não estava no horizonte de interesses estratégicos e/ou possibilidades da cooperativa Sicoob sediada em Vitória da Conquista, distante 150 quilômetros de Jequié; nem no da singular sediada em Teixeira de Freitas, situada no extremo sul do estado. Nesse momento, o Sicoob Coopere foi conclamado a discutir a incorporação do Sicoob Centro Sul sediada em Jequié, um importante enclave econômico do sudoeste do estado, com um PIB da ordem de R\$ 1,9 bilhão anuais, à época. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018e)

Figura 26 - Jequié



Fotógrafo: Antonio Geraldo Fonseca.



O desafio da incorporação colocou o Sicoob Coopere diante de um novo aprendizado. Até então, a cooperativa tinha ampliado sua rede de agências por demanda social direta de pessoas, grupos sociais e instituições com quem o Sicoob Coopere compartilhava propósito e alinhava condutas. Na incorporação, o desafio consiste em estabelecer diálogo com grupos sociais que ainda não lhe eram familiares e lidar com elementos da cultura organizacional ainda a serem desvendados. Mas o Conselho de Administração do Sicoob Coopere entendeu que era preciso acreditar na possibilidade de levar sua experiência a Jequié e, do mesmo modo, aprender com quem lá estava e construir coletivamente os caminhos da cooperação e da solidariedade construtiva. E dessa forma, aprovou o processo de incorporação, que foi, então, submetido ao Banco Central e, posteriormente, também aprovado.

Graças à mediação do Sicoob Central Bahia e total colaboração e alinhamento dos dirigentes do Sicoob Centro Sul, a transição da incorporação da cooperativa pelo Sicoob Coopere ocorreu de forma muito serena, constituindo-se, hoje, aquela unidade de Jequié como uma das mais pujantes e promissoras agências da cooperativa.

## **Cooperativa de livre admissão**

A conversão formal da cooperativa em livre admissão, pleiteada por meio do *Plano de Negócios* apresentado ao Bacen em 2013, foi aprovada formalmente pelos associados em assembleia realizada em 1 de junho de 2014, tendo sido finalmente autorizada pelo Banco Central em 29 de janeiro de 2015. Nessa mesma assembleia junina, foi aprovada a mudança do nome da cooperativa para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Nordeste e Centro Sul da Bahia Ltda. – Sicoob Coopere,<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> A incorporação da coirmã Sicoob Centro Sul, de Jequié, influenciou a inclusão daquela região no novo nome da cooperativa.

em função da ampliação da área geográfica de atuação – aprovada três meses antes, em 16 de março de 2014 –, mas também da incorporação do Sicoob Centro Sul, que vinha sendo discutida e negociada há meses e que foi consagrada em assembleia conjunta das duas cooperativas, realizada também no dia 1 de junho de 2014.

A decisão firme de converter o *status* de cooperativa rural para cooperativa de livre admissão, bem como a incorporação de uma cooperativa sediada em uma cidade do porte populacional e econômico de Jequié, foram avanços simultâneos e de grande importância, que pavimentaram ainda mais o caminho estratégico que já vinha sendo trilhado, de crescer assegurando o papel de agente de desenvolvimento sustentável da região do semiárido, penetrando com desenvoltura em todos os segmentos de atividade produtiva nas comunidades – produtores rurais, empreendedores do comércio, serviços, indústria, profissionais liberais, jovens estudantes, organizações sociais, prefeituras e organizações da sociedade civil, como afirmou na ocasião o então diretor geral Ranúsio Cunha:

Continuamos a ser uma cooperativa de crédito, mas que agora não se limita a atender apenas os associados com atividade rural. Nossa contínua expansão, com abertura de agências, incorporação e ampliação de nosso portfólio de produtos e serviços nos fez ultrapassar as fronteiras do Nordeste da Bahia e chegar também à região Centro Sul do estado e atender associados das mais variadas atividades econômicas. A ampliação de nossa área de atuação demonstra nossa capacidade competitiva e a aprovação dos associados, que se reflete em credibilidade de nossa marca. (INFORMATIVO SICOOB COOPERE, 2015, p. 3)

## Jaguaquara

Até então Posto de Atendimento da agência de Jequié, a unidade Sicoob de Jaguaquara foi absorvida pelo mesmo ato que formalizou a incorporação do Sicoob Centro Sul pelo Sicoob Coopere. Com características específicas e bem diferentes das do mercado urbano e empresarial de Jequié, Jaguaquara apresentava traços de familiaridade com as demais agências do Sicoob Coopere localizadas em municípios menores e com forte vocação rural, como os de Valente, Quixabeira e Retirolândia, salvo pela questão climática, pois, em Jaguaquara, diferentemente da caatinga, as condições hidrológicas, de umidade e temperatura são bastante distintas. Apesar de todo o potencial, a unidade da cooperativa em Jaguaquara tinha desempenho comercial aquém do necessário e uma área de atuação geográfica subaproveitada, padecendo, portanto, dos mesmos problemas estruturais que a unidade de Jequié.

A localização de Jaguaquara é estratégica. Cortado pela BR 116, o município dá início a uma importante ligação com a BR 101 e, consequentemente, com o litoral do estado – a rodovia BA 420 –, seguindo a rota do vale de um dos mais vigorosos rios da Bahia – o Rio Jiquiriçá. Fortemente influenciada pela imigração italiana que ocorreu na metade do século passado, a região tem como destaque a produção de hortifrutigranjeiros, aproveitando o altíssimo nível de fertilidade do solo. O potencial para o ecoturismo rural é elevado e já está em franca realização, aproveitando as inúmeras belezas naturais da região. A chegada do cooperativismo do Sicoob Coopere ao início do Vale do Jiquiriçá é muito importante, dadas as conexões fáceis com o sul da Bahia e seu papel central na relação com inúmeros municípios vizinhos, representando importante potencial de mercado microrregional. E é nessa direção – a da oferta de produtos e serviços financeiros a municípios geograficamente relacionados com Jaguaquara – que o Sicoob Coopere tem expandido negócios e tem atendido aos produtores rurais e demais empreendedores da região.

Figura 27 - Jaguaquara



Fotógrafo: Antonio Geraldo Fonseca.

## **Sicoob Coopere chega à capital do Território do Sisal**

A cidade de Serrinha, distante de Valente 63 quilômetros, é a capital da microrregião que leva o seu nome e uma das mais importantes do Território de Identidade do Sisal. Sua população, no ano de 2015, alcançava a ordem de 83 mil habitantes. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018j) Com uma origem histórica que remonta ao século XVII, Serrinha era rota de passagem e descanso de tropas de animais em direção ao sertão e guarda, desde então, forte influência de famílias portuguesas em sua formação. Considerada centro regional, Serrinha chegou aos dias de hoje com uma economia girando em torno de 685 milhões (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018j), sediando várias instituições financeiras públicas e privadas e contando, além da produção agrícola (sobretudo frutas) e pecuária (ovinos, suínos e galináceos), com uma atividade comercial intensa (cerca de 1.500 estabelecimentos), ativo setor industrial (mais de 280 indústrias instaladas) e relevante atividade mineral (extração de argila, granito, manganês e ouro).

No passado, Serrinha já abrigara uma cooperativa integrante do Sistema Sicoob, que veio a se desfiliar e migrar para um outro sistema de cooperativas de crédito. Similarmente ao que ocorreu em Euclides da Cunha e Tucano, houve uma mobilização de associados e entidades da sociedade civil para que a cidade não ficasse sem uma instituição com a marca Sicoob, dado o reconhecimento que se tinha da importância desse sistema naquela praça, com oferta de produtos financeiros variados, sistema de compensação pelo Bancoob – e não mais através do Banco do Brasil – e facilidade operacional e de atendimento, decorrente do uso do SisBr e da qualificação do atendimento na rede Sicoob. Nesse sentido, o Sicoob Coopere, cuja experiência bem-sucedida em toda a região sisaleira já era razoavelmente conhecida, foi procurado para ocupar esse espaço e oferecer os seus serviços, em parcerias com as entidades dos movimentos sociais, a pequenos empresários e outros segmentos que se dispuseram a dialogar com a cooperativa.

Figura 28 - Serrinha



Fotógrafo: Toni Carvalho.

O anúncio da decisão de abrir uma agência do Sicoob Coopere em Serrinha foi feito pelo então diretor geral, Ranúsio Cunha, em sessão ordinária na Câmara de Vereadores de Serrinha, em junho de 2013. E a agência foi inaugurada em 16 de julho de 2014. Nesse meio tempo, o estudo do mercado e o diálogo com grupos sociais foi intenso, propiciando o ajuste das estratégias e ações da cooperativa aos perfis específicos dos futuros associados serrinhenses, sejam eles pessoas físicas ou empreendedores, como foi o caso dos segmentos da construção civil e do comércio. A chegada da cooperativa à capital do território teve uma simbologia muito positiva. O fato aconteceu exatamente no momento em que o Sicoob Coopere estava maduro e competitivo, iniciando o ciclo de expansão para novos e desafiadores mercados. Exercendo forte influência regional – em torno de dez municípios vizinhos –, Serrinha significa um mercado com potencial de negócios relevante, mas também é uma experiência de competição acirrada, que vem sendo enfrentada com o padrão diferenciado de atendimento que o Sicoob Coopere desenvolveu ao longo de toda a sua história, construída em extrema proximidade com seu associado.

**Figura 29** - Serrinha, capital do Território do Sisal, debateu amplamente a chegada do Sicoob Coopere e sua relevância como empreendimento social e econômico para o município e região



Fonte: acervo da cooperativa.

A inauguração da agência, em 16 de julho de 2014, contou com a presença de diversas autoridades do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, empresários e lideranças da sociedade civil locais, além de cooperativistas de outras instituições. Presente no evento de inauguração, ao lado de toda a Diretoria e representantes do Conselho de Administração do Sicoob Coopere, o então assessor especial do Sicoob Central Bahia, Cergio Tecchio, aproveitou a oportunidade para destacar o papel do Sicoob Coopere como agente de desenvolvimento local e a importância dos resultados financeiros da atividade da cooperativa (sobras) serem reinjetados na economia local, fortalecendo o patrimônio dos associados e ampliando o desenvolvimento econômico de Serrinha. O evento contou com a apresentação da Filarmônica 30 de Junho, importante empreendimento social de Serrinha, apoiada pelo Sicoob Coopere.

## **Energia cooperativista em Paulo Afonso**

Após ocuparem o litoral norte da Bahia nos séculos XVI e XVII, desbravadores portugueses avançaram em direção ao sertão no início do século XVIII. Subindo o Rio São Francisco, descendentes da família de Garcia D'Ávila chegaram à região onde se situava uma enorme cachoeira, então denominada Sumidouro. Em 1725, esses bandeirantes concederam ao sertanista Paulo Viveiros Afonso uma sesmaria situada na margem norte do rio, no lado hoje pertencente ao estado de Alagoas, que incluía as terras da cachoeira. Essa propriedade foi estendida por ocupação pelo próprio Paulo Afonso, em direção sul, conformando a área onde hoje se localiza o município que leva o seu nome.

No início do século XX, iniciou-se a produção de energia elétrica no então distrito de Glória a partir do empreendimento pioneiro do empresário Delmiro Gouveia, que, em 1913, instalou a primeira usina geradora aproveitando a queda d'água. A cidade, então, começou a florescer em



torno dessa usina, até que, 35 anos depois, em 15 de março de 1948, o Governo Federal veio a criar a Companhia Hidrelétrica do São Francisco (Chesf), com a finalidade de explorar toda a potencialidade de geração de energia do que é hoje o complexo hidrelétrico de Paulo Afonso. Dez anos depois, em 1958, Paulo Afonso tornou-se município emancipado.

A relevância do resgate histórico de Paulo Afonso se dá pela importância que o município e seu complexo hidrelétrico têm para a economia do país, do Nordeste, da Bahia e, em especial, para o semiárido. Mesmo antes de alcançar todo o seu potencial de geração de energia – de quase 4,3 mil megawatts –, a própria construção, uma mega-obra de engenharia, deflagrou um enorme surto de desenvolvimento na região, que perdurou por toda a segunda metade do século XX. No bojo desse processo que perdurou por décadas, Paulo Afonso se tornou uma cidade rica, hoje com cerca de 120 mil habitantes, porém marcada por grande desigualdade social e econômica: de um lado, os trabalhadores braçais da construção civil, produtores rurais e outros segmentos da população com menos acesso à escolaridade e oportunidades. De outro, os integrantes da elite formada pelos engenheiros e profissionais graduados, administradores, burocratas e funcionários da estatal Chesf.

De acordo com Ranúsio Cunha, partiu de um grupo de mobilizadores sociais ligados a uma organização agroecológica denominada Assessoria e Gestão em Estudos da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia (Agendha) a iniciativa de criar uma cooperativa de crédito em Paulo Afonso, como forma de fomentar a inclusão financeira em comunidades de base, uma vez que as instituições financeiras que lá operavam tinham foco definido nas camadas mais abastadas da sociedade pauloafonsina. Ao procurarem o Sicoob Central Bahia, os empreendedores sociais foram bem recebidos, mas também alertados para as condições impostas pelo órgão regulador Bacen para a criação e administração de instituições financeiras e a complexidade envolvida na sua fundação e administração. Então, foram encorajados a conhecer melhor a experiência social do Sicoob Coopere já estabelecida na região próxima.

Figura 30 - Paulo Afonso



Fonte: acervo CHESF.

Feitos os primeiros contatos, os empreendedores sociais se encarregaram de viabilizar a aproximação entre a cooperativa e diversas outras organizações sociais da região de Paulo Afonso, de modo que o Sicoob Coopere pudesse conhecer a realidade do município e seus arredores e também apresentar a sua proposta, trajetória, porte e reputação ao longo dos anos, atuando como agente de desenvolvimento local nos 13 municípios onde já havia agências e em outras dezenas de localidades sob sua zona de influência em todo o semiárido. Esse diálogo intenso e produtivo resultou na constituição de um protocolo de intenções visando a abertura de uma agência do Sicoob Coopere em Paulo Afonso. Esse documento foi assinado pela cooperativa, pela Prefeitura de Paulo Afonso, pela Agendha, pela Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Serviços de Paulo Afonso (Ascopa), pela CDL e pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Paulo Afonso. Nele, estavam contidos papéis e atribuições que foram distribuídos a cada um dos partícipes, para que o cooperativismo financeiro fosse difundido junto à população do município como alternativa justa e solidária de empreendimento financeiro coletivo a serviço do desenvolvimento social dessas populações. A assinatura do protocolo de intenções pelas partes envolvidas ocorreu no curso de um evento denominado Seminário Agendha de Convivência Sustentável da Região Beira Rio Caatinga, realizado em Paulo Afonso em 26 de março de 2014. A abertura da agência veio a se tornar realidade em 6 de março de 2015, já vigorando, àquela altura, o *status* de cooperativa de livre admissão.

## **Feira de Santana**

A segunda incorporação protagonizada pelo Sicoob Coopere ocorreu pelos mesmos fatores estruturais que a primeira. O Sicoob Portal, cooperativa de crédito criada por médicos e outros profissionais de saúde na segunda maior cidade do estado, enfrentou problemas de desempenho

e higidez financeira decorrentes da falta de especialização e profissionalização da gestão, exigências inadiáveis da governança de uma instituição financeira cooperativa.

No caso do Sicoob Portal, um outro aspecto chama a atenção: ele já havia sucedido duas outras cooperativas Sicoob que tinham malgrado anos atrás. Quando foi fundado, o Sicoob Portal assumiu uma herança de imagem negativa que dificultava até mesmo o acolhimento dos cheques do Sicoob na praça de Feira de Santana. Os gestores empreenderam forte campanha de reversão dessa imagem negativa, buscando, assim, a recredibilização da marca naquela praça. Contudo, passados alguns anos, a cooperativa também passou a enfrentar dificuldades operacionais, ocasionando, em suas lideranças, o reconhecimento das limitações para a recuperação com os recursos existentes dentro do quadro social.

Novamente por recomendação do Sicoob Central Bahia, mas também por proximidade geográfica, as lideranças do Sicoob Portal tomaram a iniciativa de abrir conversas preliminares com o Sicoob Coopere, antes que a situação da cooperativa atingisse níveis que comprometessem novamente a credibilidade da marca Sicoob em Feira de Santana.

Procurado, o Sicoob Coopere prontamente iniciou uma série de estudos, análises e projeções necessários e anteriores à tomada de decisão tão importante: a de realizar uma segunda grande incorporação. Tratava-se – Feira de Santana – de um mercado de grande complexidade, competitivo e desafiador para o cooperativismo. Não obstante, predominou o espírito de solidariedade e cooperação, somado ao potencial que o mercado de Feira de Santana poderia oferecer ao Sicoob Coopere, contribuindo com o crescimento e desenvolvimento da cooperativa. Tudo isso incentivou a aprovação da incorporação por parte do Conselho de Administração, depois pelo Sicoob Central Bahia e, posteriormente, pelo Banco Central.

Feira de Santana é a segunda maior cidade do estado da Bahia e a maior cidade do interior das regiões Nordeste, Norte, Centro-Oeste e Sul do Brasil, com população de 607 mil habitantes e um PIB da ordem de

R\$ 10,8 bilhões (2013). (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2018c) Situada no limite entre o Recôncavo Baiano e os platôs do semiárido, no cruzamento das rodovias BR 116 e BR 324, auferiu a denominação de Portal do Sertão, sendo um dos maiores entroncamentos rodoviários da América Latina. Conhecida por acolher pessoas e influências de várias origens e abrigar grande diversidade artística e cultural, Feira de Santana é, hoje, um polo empreendedor altamente relevante, com um pujante centro industrial e logístico, além da atividade comercial e de serviços.

**Figura 31** - Assembleia Geral Extraordinária Conjunta de 1º de setembro de 2016, que aprovou a incorporação do Sicoob Portal pelo Sicoob Coopere



Fonte: acervo da cooperativa.

A chegada oficial do Sicoob Coopere a Feira de Santana, marcando mais uma etapa do “3º Ciclo da expansão: novos e desafiadores mercados”,

ocorreu em 1 de setembro de 2016, com o início formal da transição fruto da incorporação, o que significou uma grande oportunidade de aprendizado, visto que são enormes os traços distintivos entre o produtor da agricultura familiar das cidades com menos de 20 mil habitantes – perfil que deu origem à cooperativa 23 anos antes – e o cidadão urbano de uma cidade mestiça e misturada como Feira de Santana, maior e mais complexa que várias capitais brasileiras. Foi o que se viu, por exemplo, no processo de conquista de dois novos associados empresariais: duas empresas de ônibus sediadas na cidade, recém-adquiridas por um grupo empresarial paulista, com cerca de mil funcionários entre motoristas, cobradores, despachantes e pessoal administrativo, aceitaram a oferta de se associar ao Sicoob Coopere e estender o vínculo aos seus funcionários. Logo nos contatos iniciais, os gestores da cooperativa observaram que aqueles trabalhadores urbanos, habituados ao relacionamento com bancos comerciais, apresentavam uma compreensível resistência inicial, por desconhecimento do que era uma cooperativa de crédito e como se relacionar com ela, e que isso demandaria um intenso trabalho de educação cooperativista, associado à escuta e compreensão de suas expectativas e necessidades específicas. O Sicoob Coopere aceitou esse desafio. E por meio da Diretoria Executiva apoiada pela equipe da agência de Feira de Santana, empreendeu mais essa missão, iniciando um trabalho de natureza educativa e de construção de relacionamento com esses trabalhadores, hoje associados e em pleno usufruto dos serviços de sua cooperativa.

Como se pode constatar nesse exemplo, o processo de crescimento do Sicoob Coopere – cada vez mais desafiador – baseia-se no aprimoramento contínuo da sua capacidade de escuta, análise e diálogo, em contextos sociais cada vez mais diversos e depende do máximo empenho de suas lideranças e funcionários para absorver o que a população do local onde atua tem a dizer, construindo e mantendo relações respeitadas e profícuas, de modo que se cumpra a missão de prover a eles as melhores e mais ajustadas soluções financeiras e ser agente de inclusão, desenvolvimento humano e emancipação do cidadão.

Figura 32 - Feira de Santana



Fotógrafo: Luiz Tito.

## O terceiro ciclo

Ao olharmos para a expansão da instituição financeira verificada no período entre 2014 e 2017, percebe-se que a evolução pela qual têm passado a gestão e a governança do Sicoob Coopere, em seus primeiros 24 anos de existência, permitiu que aqueles produtores rurais que, no início, pouco sabiam de negócios financeiros complexos fossem responsáveis pela formação de toda uma geração de gestores, associados e funcionários convertidos em profissionais qualificados, capazes de adquirir novas competências e saberes, de desenvolver capacidade de gestão e visão estratégica de negócio, sem jamais perder de vistas o propósito inicial e os princípios fundamentais da cooperação, solidariedade e justiça social inclusiva, que estiveram presentes no Sicoob Coopere em todos os seus momentos.

**Figura 33** - Plenamente integrado ao sistema cooperativista brasileiro, representado na Bahia pela Oceb e pelo SESCOOP/BA, o Sicoob Coopere participa ativamente do Dia C - Dia de Cooperar, maior mobilização pela cidadania e promoção social do cooperativismo brasileiro, como se vê nessa ação em Jequié, em 30 de julho de 2016



Fonte: acervo da cooperativa.

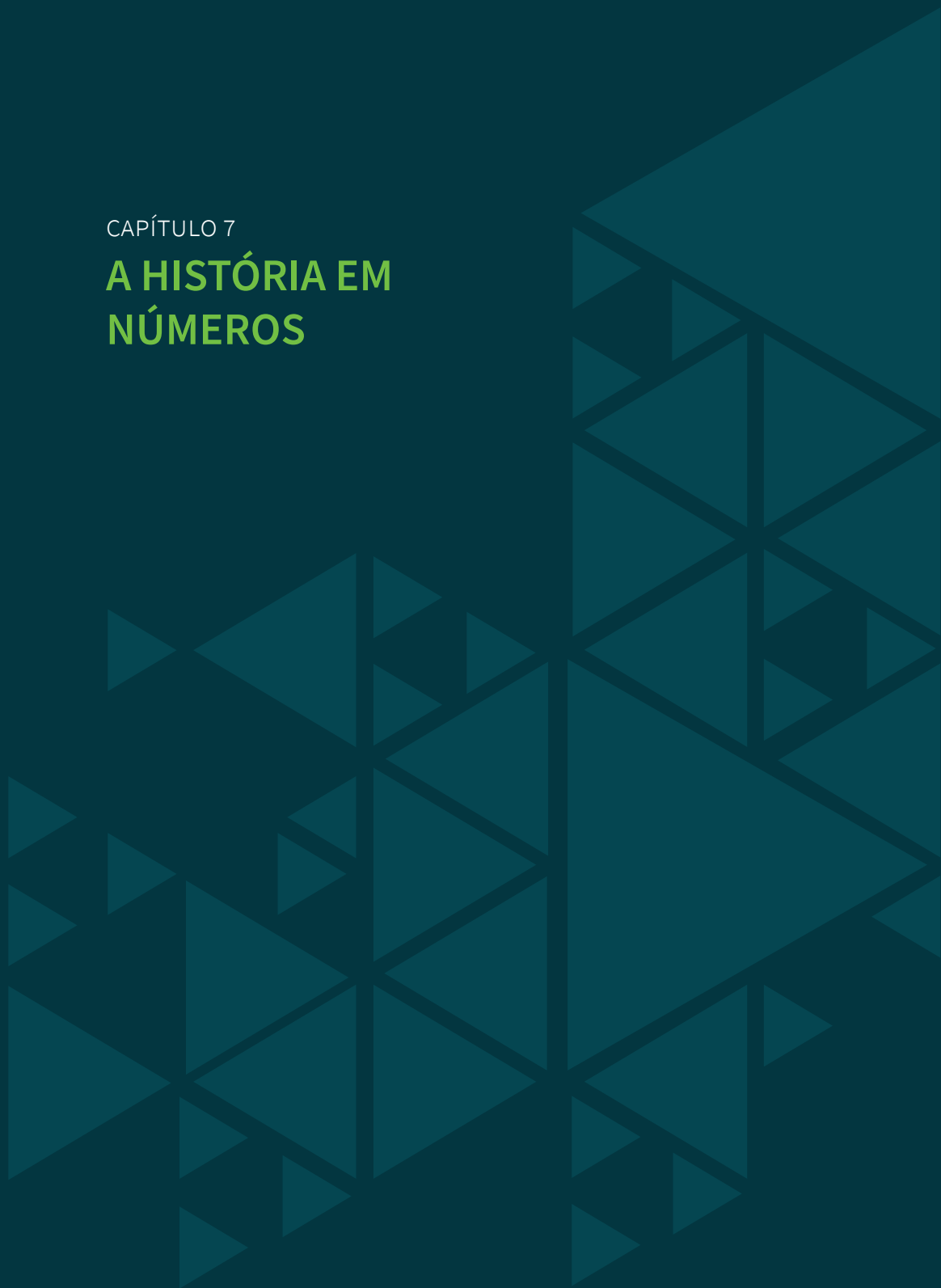


Nesse terceiro ciclo de expansão, chama a atenção o encontro do Sicoob Coopere com realidades totalmente diferentes daquelas que viviam Valente e seus arredores nos idos dos anos 1980 e 1990. O desvelar de culturas – como a do homem urbano e pragmático das grandes cidades do interior – que muito raramente conhece ou cultiva o espírito colaborativo e coletivista do digitório. O encontro com expectativas estranhas, como a de associados que esperavam ser tratados como se estivessem em um banco comercial no melhor estilo *prime, de lux, personnalité*, dadas as suas condições chamadas “diferenciadas”. Todos esses encontros, salutaros, legítimos, verdadeiros e, sobretudo, desafiadores. Aprender a lidar com essas realidades distintas, assim como aprender a lidar com as agruras da seca, é ter a convicção de que não há solução possível no isolamento. Não é o bastante sobreviver. Sobretudo, é preciso crescer.



CAPÍTULO 7

# A HISTÓRIA EM NÚMEROS





## **Quando as pessoas se somam, o resultado multiplica**

A constituição da cooperativa Sicoob Coopere ocorreu oficialmente com uma base associativa de 21 pessoas. Contudo, o esforço de mobilização que antecedeu a fundação se transformou, após a criação formal, em um mutirão de adesão, que foi colhendo bons frutos na medida em que a nova forma de gestão da Poupança Apaeb ia sendo gradativamente compreendida pelos produtores rurais vinculados à associação.

Ao fim de 1994, a cooperativa já tinha multiplicado sua base por 16, alcançando o número de 340 associados – um crescimento impressionante, se considerarmos que a comunicação interpessoal era praticamente o único recurso de sensibilização e de conquista da confiança das pessoas, para que fizessem parte de uma experiência totalmente nova, complexa e de alto risco. Ao analisarmos o período denominado de “Fundação e consolidação identitária da cooperativa”, que vai de 1993 a 1998, o que se vê é um crescimento de quase 7.000% na base associativa, contando exclusivamente com a repercussão do trabalho positivo feito com os produtores rurais e a partir da única agência, ainda sediada nas instalações da Apaeb.

Entre 1999 e 2002, período caracterizado como “1º Ciclo de expansão: microrregional”, já fazendo parte do Sistema Sicoob, a demanda da base associativa da região levou à abertura de cinco novas agências em municípios vizinhos – Quixabeira, Nova Fátima, Conceição do Coité, Capim Grosso e Retirolândia –, ampliando os serviços naquelas localidades e estimulando também novas associações em toda a região. Como resultado, alcançou-se, ao final desse período, um número total

de 5.600 associados, colocando a Coopere, já àquela altura, no *ranking* das maiores cooperativas de crédito do estado.

A partir de 2003, com a inauguração da agência e sede própria em Valente, a cooperativa entrou em um novo momento, marcado pelo papel de destaque que já representava na economia local e dos demais municípios onde atuava, ao tempo em que enfrentava grandes desafios no âmbito de sua própria gestão. A ampliação progressiva do portfólio de produtos e serviços financeiros do Sistema Sicoob, associada à profissionalização do corpo funcional e diretivo, gerou reflexos muito positivos na área de negócios, o que impulsionou o crescimento, entre os anos de 2003 e 2008, da ordem de 50% na base de associados.

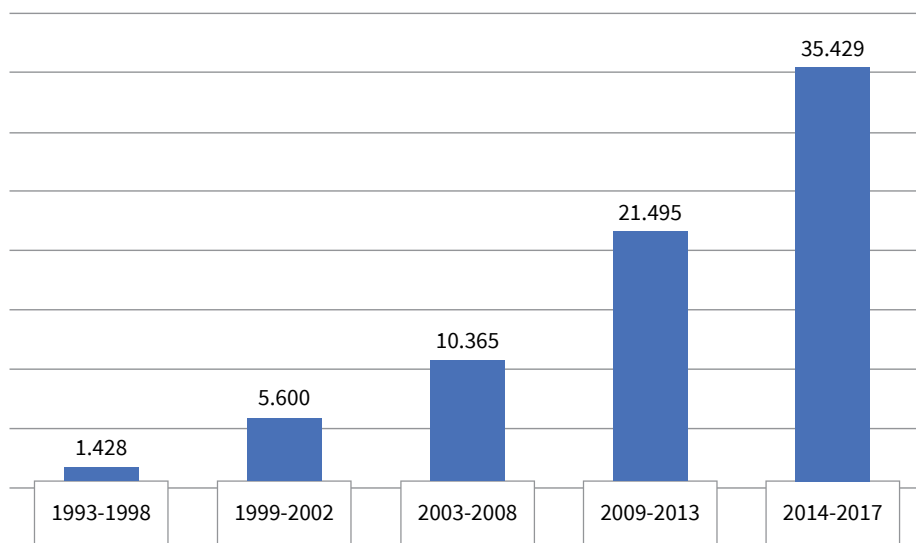
Entre 2009 e 2013, período que convencionamos caracterizar como o do “2º Ciclo de expansão: modernização da gestão”, foram inauguradas outras três agências localizadas nos municípios de Euclides da Cunha, Tucano e São Domingos, consolidando, até então, o processo de crescimento da cooperativa na região sisaleira, em resposta a uma demanda social claramente identificada e manifestada por diversos atores sociais relevantes. Nesse período, a cooperativa Sicoob Coopere mais que dobrou o tamanho de sua base associativa, alcançando o patamar de 21.495 associados ao final de 2013.

No período que ficou conhecido como o do “3º Ciclo de expansão: novos e desafiadores mercados”, de 2014 a 2017, a abertura de agências em mercados de maior tamanho e complexidade – como em Serrinha, capital da microrregião do Sisal, e Paulo Afonso, associada à incorporação de cooperativas com unidades em Jequié, Jaguaquara e Feira de Santana – projetou o Sicoob Coopere para um outro patamar de operações, marcado pela mudança de perfil na base associativa, mas também pela ampliação de 64% no volume de associados, alcançando, ao final de 2017, o impressionante número de 35.429 associados.

Essa evolução na base associativa, evidenciada em ciclos de crescimento, narra uma história simultânea de atendimento à demanda da população definida como alvo da cooperativa desde os seus primórdios;

de capacidade de liderança e de comunicação com comunidade e com a base associativa, assegurando legitimidade às ações; e de muita dedicação e profissionalismo dos funcionários e dirigentes que, ao longo desses 25 anos, contribuíram com o desenvolvimento do Sicoob Coopere.

**Figura 34** - Evolução da base associativa

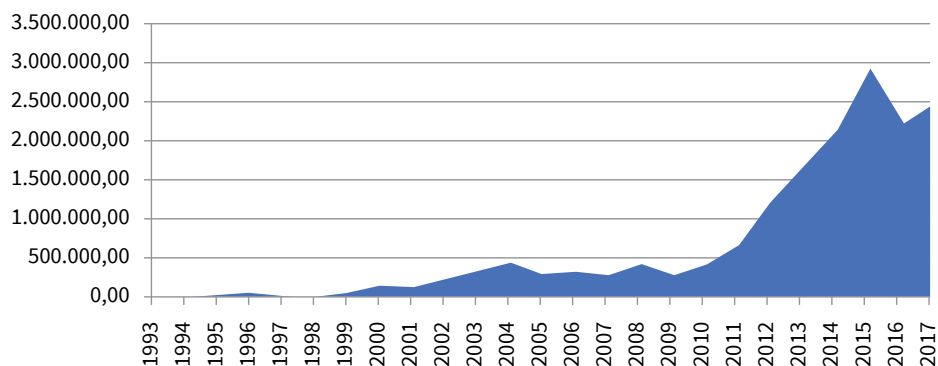


Fonte: registros da cooperativa.

O crescimento do capital da cooperativa também conta um pouco de sua história. Por princípio, desde que surgiu, a Coopere sempre destinou parte dos seus resultados para o fortalecimento do seu capital, após o cumprimento das reservas legais e estatutárias. Além desse mecanismo, o capital social evoluiu nos primeiros 12 anos, entre 1993 e 2005, sobretudo com os aportes compulsórios mensais realizados pelos associados, acompanhando a evolução da base associativa. A partir de 2006, com o PRP e foco na higidez financeira da cooperativa, o Sicoob Coopere aprimorou sua política de autocalcapitalização, tornando-a ainda mais vigorosa, aprovando em assembleia a ampliação da parcela das sobras líquidas dos exercícios para a composição de capital da instituição.

Tal decisão, tomada de forma consciente pelos seus associados, foi vital para o cumprimento integral e antecipado do compromisso assumido com o Banco Central por meio do PRP, assegurando a credibilidade da instituição perante os associados, o órgão regulador, o Sistema Sicoob e toda a sociedade baiana. Todas essas ações resultaram, ao longo dos 25 anos, em uma capitalização média anual da ordem de R\$ 640 mil.

**Figura 35 - Capital aportado**



**Fonte:** elaborada pelos autores com base em dados financeiros internos da Sicoob Coopere.

O papel de agente de desenvolvimento local, assumido pela cooperativa desde a sua concepção, vem sendo cumprido à risca por meio de todos os serviços prestados à população do semiárido baiano, em especial, a movimentação de recursos, o acolhimento das reservas de poupança (independente do porte) e a concessão de microcrédito à população dessa região, sem precedentes mesmo se comparamos com as instituições financeiras oficiais, que, em tese, tinham esse papel.

A curva de crescimento da movimentação de recursos na cooperativa, evidenciada pelos depósitos à vista e a prazo (investimentos), é um bom indicador da confiança dos associados em sua cooperativa, que, por sua vez, resulta da seriedade do trabalho da equipe do Sicoob Coopere e da credibilidade conquistada pela superação de momentos delicados, como o da transferência da Poupança Apaeb e da concepção, da aprovação e



do cumprimento do PRP. Essa movimentação pode ser visualizada por meio de uma ilustração muito simples: se somássemos todos os depósitos à vista e a prazo realizados pelos associados entre 1993 e 2014, desconsiderando as retiradas, a cooperativa teria alcançado o montante histórico de R\$ 1 bilhão em depósitos totais. Nos três anos seguintes, ao final de 2017, esse valor já teria evoluído para R\$ 1,8 bilhão,<sup>29</sup> o que demonstra com muita nitidez que a confiança do associado tem impulsionado o ímpeto de crescimento responsável da cooperativa.

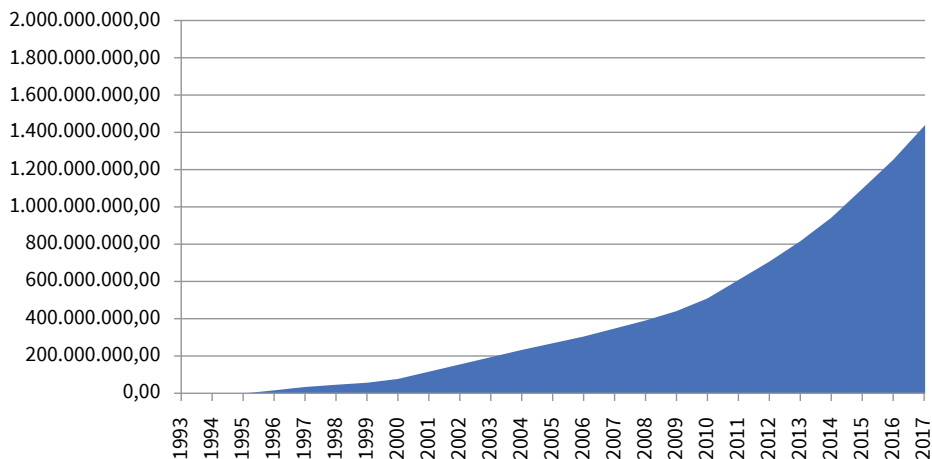
Já a concessão de crédito, outra vertente do papel social e econômico da cooperativa, se destaca, sobretudo, por suprir uma carência histórica do cidadão produtor rural nordestino, quase sempre preterido pelo sistema financeiro convencional e invariavelmente prejudicado pela ausência, inconstância ou inadequação de políticas públicas de crédito voltadas às suas necessidades básicas e de produção, face às condições adversas de clima, tecnologia e infraestrutura que marcam todo o semiárido brasileiro. Nesse sentido, o montante de R\$ 1,8 bilhão emprestado pelo Sicoob Coopere ao longo desses 25 anos aos seus associados, majoritariamente aplicado na atividade produtiva, no consumo, na formação e qualificação de pessoas e também no desenvolvimento técnico e tecnológico, fez e faz uma enorme diferença na capacidade dessa população resistir, sobreviver e crescer. Operando em diversas modalidades – crédito rural, crédito pessoal, financiamentos, conta garantida, desconto de títulos, capital de giro, cartão de crédito, dentre outros –, o Sicoob Coopere sempre lidou de forma conservadora e responsável com o fenômeno da inadimplência, efetuando gestão criteriosa e sempre dentro do estrito cumprimento das práticas de governança recomendadas pelo

---

<sup>29</sup> Esses números resultam da soma simples dos depósitos totais realizados ano a ano, o que é diferente dos saldos anuais de depósitos totais – esses sim resultantes do confronto entre entradas e saídas. São, portanto, meramente ilustrativos. Os saldos anuais de depósitos (à vista, a prazo e totais) podem ser acessados por meio dos relatórios de gestão do Sicoob Coopere.

órgão regulador e pelo Sistema Sicoob, o que assegurou, na média, um desempenho historicamente seguro para a cooperativa.

**Figura 36** - Evolução dos empréstimos: perspectiva acumulada



**Fonte:** elaborada pelos autores com base em dados financeiros internos da Sicoob Coopere.

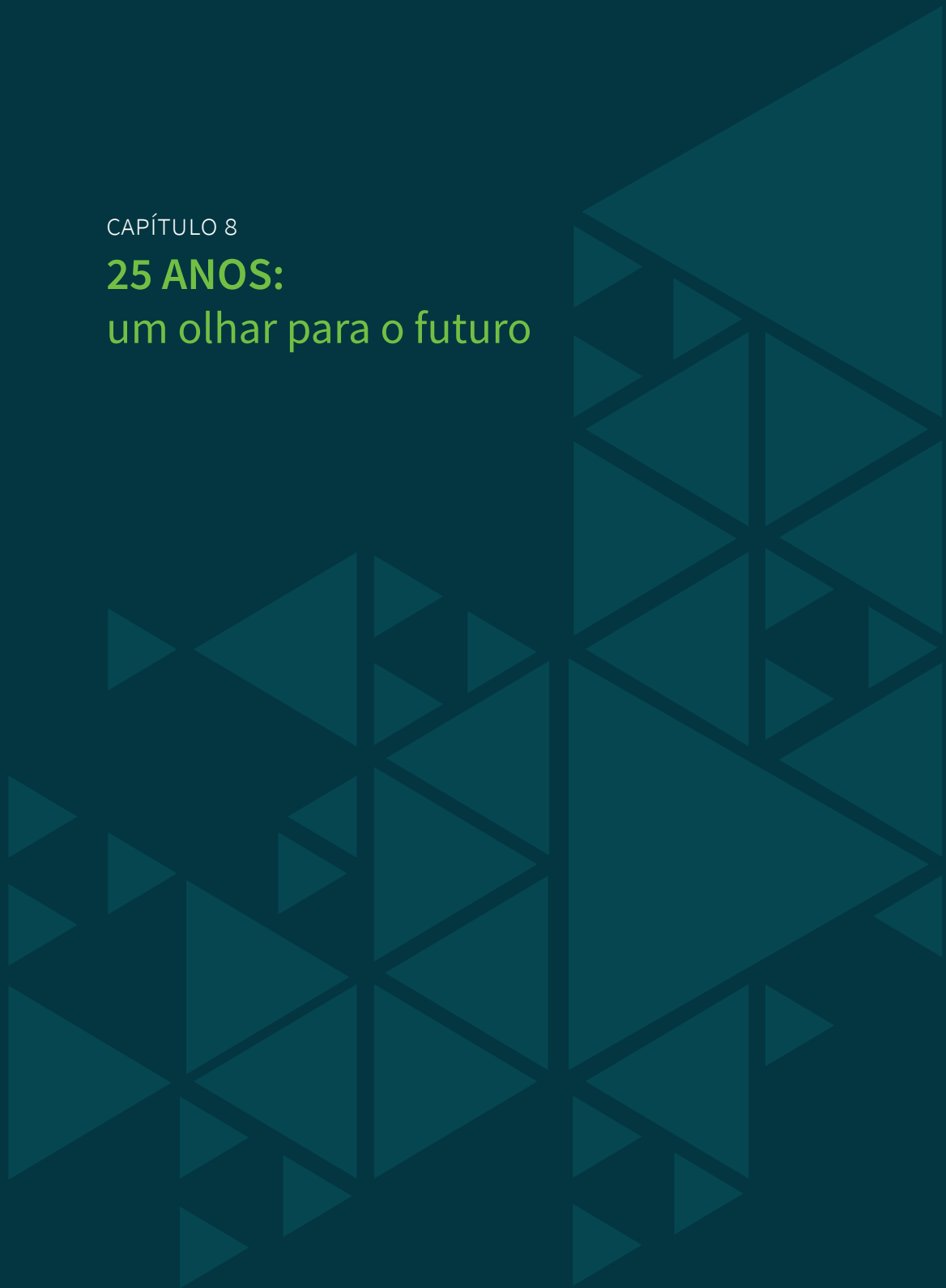
A austeridade e conformidade das práticas de gestão financeira da cooperativa, ao longo do tempo, resultaram na geração de sobras nos exercícios anuais que, somadas, alcançaram a ordem de R\$ 18,8 milhões, já considerando os resultados negativos apurados em momentos pontuais, especialmente em decorrência de rateio de perdas do Sicoob Central Bahia (2002) e do provisionamento de risco da operação com a Apaeb (2006) determinado pelo Banco Central. Historicamente, conforme aprovação assemblear, as sobras líquidas – abatidas as reservas estatutárias –, que, acumuladas, alcançaram o montante de R\$ 8,9 milhões, foram destinadas à ampliação do patrimônio dos associados – integralização do capital individual – e à composição de reservas da cooperativa. Ao todo, nesses 25 anos, R\$ 12,2 milhões foram destinados ao fundo de reserva da cooperativa e R\$ 2,4 milhões para o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates), conforme previsto na Lei nº 5.764/71.

Por fim, vale destacar dois dados que, pela eloquência, falam por si só. O primeiro é que o associado Sicoob Coopere teve um incremento patrimonial, decorrente da distribuição de sobras líquidas ao seu capital, da ordem de R\$ 5,4 milhões ao longo desses 25 anos de existência da cooperativa, o que pode ser considerado algo sem precedentes enquanto fenômeno econômico e social no perímetro da região do semiárido do Brasil. Igualmente relevante, o Sicoob Coopere pagou R\$ 17,8 milhões em salários aos seus funcionários nesse período, o que realça seu papel como fomentador da atividade econômica dos municípios onde atua.



CAPÍTULO 8

**25 ANOS:**  
um olhar para o futuro





## **Propósito e conduta**

Um dos grandes dilemas universais é o ser humano encontrar sua própria razão de ser. Ao longo do processo civilizatório as artes, a ciência, a filosofia e a literatura têm representado essa procura. Mas têm revelado também que ela pode ser um pouco mais fácil, desde que a busca comece por entender a razão de ser das experiências coletivas, comunitárias, sociais. A história do cooperativismo nos mostra exatamente isso. Ao constatar que as suas dificuldades podem ser as mesmas ou muito parecidas com as do seu semelhante, o homem se defronta com a oportunidade de se identificar com o próximo, se solidarizar, se mobilizar em conjunto e, por fim, cooperar. Nesse momento, surge, ao lado da própria experiência coletiva, a inclinação a perceber um sentido maior, a se ver envolvido em responsabilidades mais amplas, que transcendem a individualidade e os interesses mais imediatos. Como que natural, surgem aí fenômenos como a consciência coletiva e a essência do que chamamos de propósito.

Independente da sua natureza, setor, porte ou local de origem, as organizações verdadeiramente bem-sucedidas – considerando aqui aquelas que conseguem gerar transformações positivas e valor, tanto para a sociedade quanto para os empreendedores, simultaneamente – guardam em si um elemento central que parece ser comum a todas elas: a capacidade de visualizar com clareza seu propósito e se conduzir por ele guiadas, pautando-se na filosofia, visão, missão e nos valores intrinsecamente ligados.

O Sicoob Coopere percorreu, entre 1993 e 2018, uma trajetória fortemente marcada pela ligação estreita e coerente entre o seu propósito e a sua conduta. O que se viu nesse período foi a formação progressiva de uma base associativa permanentemente envolvida no processo político e de gestão, que levou a uma governança compulsoriamente comprometida com o espírito original, representado por valores como os de democracia, transparência, equidade e prevalência do interesse coletivo. Os dirigentes, desafiados permanentemente pela grandiosidade e complexidade da tarefa, enfrentaram com coragem situações difíceis – algumas delas, críticas. Mas o fizeram sempre amparados na legitimidade atestada pelos milhares de associados, reunidos e ouvidos em reuniões, assembleias e pré-assembleias, que de tudo sabiam, participavam e apontavam caminhos da forma mais democrática possível.

## **Desafios no horizonte**

Ao contemplarmos esses primeiros 25 anos do Sicoob Coopere e aceitarmos o convite para lançar um olhar sobre o futuro, nos deparamos com um horizonte repleto, ao mesmo tempo, de certezas e incertezas, convicções retiradas da nossa história, mas também dúvidas e expectativas relacionadas ao futuro do país e às conjunturas sempre complexas, fortemente influenciadas pelo jogo de interesses próprio do capitalismo financeiro contemporâneo. Nesse cenário, cinco desafios parecem, entretanto, se destacar – ajudando na tarefa de delineamento do horizonte da cooperativa –, os quais apresentamos a seguir.

## **O desafio da preservação identitária**

O Sicoob Coopere nasceu do movimento social de base, formado por produtores da agricultura familiar da região sisaleira do semiárido baiano,



unidos em contestação a um certo modelo econômico, social e político que lhes era hostil e com disposição ao enfrentamento das adversidades geoclimáticas, financeiras, produtivas e de mercado, que sempre afligiram essa população. Baseado em equidade – princípio que impõe o mesmo tratamento justo e solidário a todos os associados –, sempre esteve conectado à realidade local, às dificuldades do produtor da agricultura familiar, do comerciante, do funcionário público; enfim, do cidadão comum, buscando soluções para seus problemas, dilemas e desafios. Para o futuro, precisará manter essa proximidade, lendo as antigas – mas também as novas – dificuldades do associado, sabendo respeitar as especificidades do mundo real. Essa marca e esse resumo de história estão e deverão estar para sempre impregnados no código genético da cooperativa.

Ao longo do tempo, a identidade da cooperativa foi ganhando corpo, especialmente com a experiência de se juntar a outras cooperativas financeiras, ajudar a criar o Sistema Sicoob e dele passar a fazer parte, em 1998, inaugurando a era de sua atuação sistêmica integrada. A partir desse momento, a cooperativa passou a fazer parte de um organismo vivo, que, além de aprimorar continuamente os produtos e serviços oferecidos aos milhões de associados em todo o país, incorpora diariamente em seu sistema de aprendizado contínuo os vários “Brasis” que coabitam no Brasil. Conclui-se que a cooperativa é o que é pela capacidade de mesclar de forma homogênea o “ser Sicoob” e o “ser Coopere”, sempre somando, adicionando valor nacional, sem abrir mão do elemento identitário primário, central, de natureza quase genética.

O Sicoob Coopere tem a exata medida da compreensão de que não é banco, nem nunca pretendeu ser. Como parte integrante do Sistema Sicoob, o Sicoob Coopere detém um banco, que é posto a serviço do cooperativismo financeiro, solidário, democrático e social que pratica. Em meio ao conjunto de soluções de serviços financeiros disponíveis no mercado brasileiro, o traço distintivo do Sicoob Coopere é, sem dúvida alguma, um ativo sem valor igual. Mas que precisa ser mais amplamente comunicado ao povo baiano, sobretudo aos segmentos sociais menos

privilegiados pelo sistema financeiro convencional, que, ao contrário do cooperativismo, vive da perpetuação do endividamento e mantém relações desiguais e não solidárias com o cidadão comum.

Disseminar seu elemento identitário central através das suas práticas, mas também do discurso articulado e amplificado por meio de sua comunicação, promovendo orgulhosamente sua condição de empreendimento social e econômico coletivo baseado em princípios, valores e propósito, é mais um dos grandes desafios do Sicoob Coopere.

## **Coerência e retidão**

O planejamento estratégico de uma organização é um exercício de alta complexidade marcado pela coerência entre o propósito da instituição e sua conduta em busca dos seus objetivos perante os desafios do mundo real: os de mercado, legislação, regulação, tecnologia e ambiente social dinâmico, em geral. Essa espécie de corda de sisal tensionada na medida correta, chamada planejamento estratégico, é o fio por onde se conduz toda a governança, em especial, a gestão executiva, encarregada da conquista dos objetivos e metas, definidas no âmbito do Sistema Sicoob, da cooperativa e de cada uma de suas agências, em particular.

A garantia de perpetuação de um modelo de gestão austero, responsável, de alta aderência aos sistemas normativos e comprometido com sustentabilidade, em pleno alinhamento com as mais elevadas orientações de conduta da cooperativa, é, sem dúvida, um dos grandes desafios para a atual e as futuras gerações dos associados e membros da governança do Sicoob Coopere. Somente a retidão de propósito viabilizará o projeto de fazer com que o Sicoob Coopere “seja reconhecido como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados” (visão), cumprindo seu intento maior de gerar “soluções financeiras adequadas e sustentáveis por meio

do cooperativismo, aos associados e suas comunidades” (missão) e alcançando seu objetivo institucional de “promover a economia solidária através da prestação de serviços financeiros, visando o desenvolvimento sustentável dos associados e suas comunidades”. Ao fazer isso, a cooperativa continuará praticando sua compreensão sobre o que é um mundo melhor, mais digno, mais democrático e participativo.

## **Tecnologia e fé nas pessoas**

O mundo contemporâneo impõe um ritmo intenso de avanços tecnológicos que chegam aos cidadãos comuns ainda de forma desigual, afetando-lhes gradativamente a cultura, as relações, o comportamento e os modos de produção. Tanto podem fortalecer as bases de um mundo permeado pelo individualismo quanto podem se prestar a integrar e aproximar as pessoas. No Sistema Sicoob, observa-se o crescimento acelerado do uso da internet e de plataformas móveis para a movimentação financeira – sem dúvidas, uma tendência irreversível. No entanto, caberá fazer uso do recurso da tecnologia subordinando-a ao projeto de integrar, incluir, aproximar e solidarizar as pessoas entre si, dando-lhes tratamento respeitoso e humanizado e impedindo que os aparatos facilitadores sejam instrumento do distanciamento, da frieza e do esgarçamento de seu compromisso essencial com o cidadão associado. O Sicoob Coopere pretende aprimorar os formatos pela incorporação do novo sem deixar de ser o que sempre foi em essência, respeitando o ritmo das pessoas que ditam e constroem, com seus valores, a cultura da organização.

Da mesma forma, as pessoas que laboram no Sicoob Coopere continuarão merecendo centralidade na estratégia de sobrevivência e crescimento permanente da cooperativa. Eles são responsáveis por impregnar no cidadão que encontram nas ruas – ou que chega às nossas agências – o sentimento de que o Sicoob Coopere é um conceito diferenciado, um modelo de ação financeira coletiva justa, democrática e transparente, que

se contrapõe ao modelo hegemônico de gerir finanças pessoais, determinado pelo sistema financeiro internacional. Além de agente deflagrador do processo produtivo de prestação de serviço financeiro ao associado, o funcionário do Sicoob Coopere é zelador e entregador do conceito, da forma como está expresso nas normas definidas pela governança.

Como foi em toda a sua história até o momento, a continuidade da política de estar próximo e manter interação agregadora com organismos sociais relevantes – como movimentos sociais de base, universidades, escolas, organizações de aprendizado, formação e valorização da juventude e outras cooperativas – é essencial. Através de relação sinérgica com o sistema cooperativista – em particular, o SESCOOP –, o Sicoob Coopere deverá assegurar a internalização de competências profissionais na cooperativa em consonância com a prática de acreditar nas pessoas, no potencial humano e solidário e na sua emancipação como sujeito político, econômico e social – como vem sendo feito por meio dos programas de menor aprendiz, de estagiários e de seleção de jovens abertos ao modelo e afinados com a experiência de trabalhar no Sicoob Coopere.

O desafio para o futuro, portanto, é continuar dando espaço para o profissional local, investindo em capacitação técnica, mas também em formação humana cidadã e solidária, desenvolvendo o discernimento, a eticidade e as competências necessárias à perpetuidade e ao crescimento do Sicoob Coopere.

## **Sustentabilidade e competitividade**

Como visto no capítulo dedicado aos números, o Sicoob Coopere tem um histórico de resultados operacionais consolidados muito positivo, fruto do trabalho coletivo de sua governança e de seus associados. Desde muito cedo, a cooperativa percebeu que sobreviver e perpetuar cumprindo seu papel era algo diretamente relacionado ao desempenho operacional em pleno acordo com o que prescreve o órgão regulador

Bacen ao definir o que são instituições financeiramente híidas e com solidez patrimonial. As metas para o equilíbrio e crescimento, sempre discutidas e negociadas com o apoio saudável do Sicoob Central Bahia, serviram de norte para a conduta das equipes de negócios, atendimento e retaguarda, lideradas pelas diretorias executivas, sempre muito ciosas do cumprimento do seu dever.

A filosofia do “buscar juntar o pouco do pouco que cada um tem para ajudar a quem não tem”, posta em prática no cooperativismo do Sicoob Coopere, sempre teve como imperativo o zelo pela qualidade do crédito, concedido de forma sempre responsável e de modo a apoiar o soerguimento de seus associados, tendo, portanto, papel central na sustentabilidade econômica e financeira da cooperativa. Se, por um lado, as instituições do sistema financeiro convencional dependem da subserviência econômica de seus clientes e vivem do seu endividamento constante, o modelo cooperativista, em oposição a isso, vive do sucesso de seus associados, para os quais busca promover a regressão do endividamento, estimular a poupança e induzir à emancipação econômica das pessoas por meio de relação de ganho mútuo e uso responsável do serviço de intermediação financeira, para ter acesso razoável e equilibrado a bens de consumo e a capital para investimento produtivo. Nisso, consiste o verdadeiro espírito solidário e cooperativo praticado pelo Sicoob Coopere.

O que se conhece como capacidade de competir no mercado, para o Sicoob Coopere, se traduz em capacidade de cumprir sua missão, que é de prover soluções financeiras para seu associado atual e futuro, ou seja: se colocar a serviço da comunidade onde atua. Nesse sentido, Sicoob Coopere tem sido, nesses 25 anos, altamente competitivo, na medida em que grande parte de seu crescimento se deu pelo atendimento ao chamado das localidades onde instalou suas agências, geralmente desprovidas de um agente de desenvolvimento e ofertador de serviços ao cidadão daquele lugar.

Dessa forma, configura-se como um quarto grande desafio para o futuro a manutenção de sua competitividade – entendida também como

capacidade de expandir-se e atender a um grupo social cada vez maior – e persecução da sustentabilidade de cada uma de suas agências e, conseqüentemente, da cooperativa como um todo, amparada no equilíbrio econômico-financeiro, na concessão de crédito responsável, na geração de resultados sólidos e equilibrados e no mais profundo cumprimento de seu papel estatutário, legal, moral e político.

### **Crescer para longe e para perto**

O crescimento da cooperativa é uma função do crescimento do seu associado. Quem demonstra isso é a trajetória de formação do sólido patrimônio da cooperativa,<sup>30</sup> totalmente forjado como fruto da atividade produtiva do associado, de forma não especulativa – como se produzem os lucros no sistema financeiro comercial convencional –, uma representação clara desse crescimento. Mas há outras dimensões. A inclusão progressiva e constante de mais e mais associados não ocorreu obedecendo à lógica da massificação desenfreada, mas a partir de critérios muito bem definidos, sobretudo o de atender à demanda de grupos sociais identitariamente vinculados à origem da cooperativa. Mesmo a partir da conquista do *status* de livre admissão, em 2015, a palavra “crescimento”, para o Sicoob Coopere, não teve alterado o seu sentido saudável, coerente, alinhado com valores e com estratégia. E foi assim que conquistou e vem mantendo a posição de uma das maiores cooperativas financeiras da Bahia.

Crescer em volume de negócios realizados com os associados é outra dimensão do sucesso da cooperativa. A chamada fidelização ou verticalização representa a força de atrair, para a cooperativa, a maior parte ou integralidade da movimentação financeira dos associados e de suas

---

<sup>30</sup> Em 31 de dezembro de 2017, a cooperativa atingiu o montante de R\$ 28,8 milhões de patrimônio de referência e R\$ 134 milhões de ativos totais.

famílias. Também nessa direção, o Sicoob Coopere avança a passos largos, ocupando papel cada vez mais importante na estratégia do pequeno produtor rural ou do comerciante, por exemplo, no acesso ao consumo responsável, no acolhimento de seus investimentos e da sua movimentação corrente.

O Sicoob Coopere vislumbra, para os próximos muitos e muitos anos, crescer para longe e para perto. Para longe, no sentido de ampliar ainda mais o quantitativo de pessoas a fazer parte desse grande projeto, que é de vida, cidadania e progresso, se colocando à disposição de milhões de ainda não cooperativistas, em especial de quem precisa do apoio solidário e está, ao mesmo tempo, disposto a se solidarizar. Crescer para perto, no sentido de buscar atender à necessidade de calor humano em sua dimensão “atendimento das necessidades financeiras e produtivas”; no sentido de preencher com alegria e espírito cooperativo a demanda do sertanejo e do homem do asfalto, do estudante e do aposentado, do homem que planta e daquele que faz comércio, de quem cria o animal e de quem industrializa o laticínio, do exportador e do importador, do professor e do profissional de saúde, do artesão e do empreendedor turístico.

## **Considerações finais**

Nesse exercício final de olhar para o futuro amparado na fantástica experiência do passado, notam-se cenários que podem configurar territórios de crescimento e oportunidade para o cooperativismo financeiro brasileiro e, em particular, para o Sicoob Coopere.

Ampliando a análise para o nível macro, lembremos que as cooperativas brasileiras não estão vinculadas à dívida pública – ou seja, ao montante do passivo do Estado brasileiro junto ao sistema financeiro comercial –, cujos limites estratosféricos projetam, para os próximos anos, a necessidade inequívoca de medidas de enfrentamento e

equacionamento por parte dos governantes, seja por quais meios formais ou menos ortodoxos. Teoricamente, essa condição coloca as instituições financeiras cooperativas em certa zona de vantagem comparativa, fundada na essência de seu modelo não especulativo e de austeridade baseada em risco controlado, consolidado pelo papel de agente econômico solidário que desempenha na sociedade, podendo vir a se constituir como um protagonista ainda maior, no futuro, de um projeto de soerguimento econômico do país, dada a sua higidez financeira estrutural, como se viu na Europa do pós-guerra e, de certa forma, na América do Norte.

O crescimento econômico do Sicoob Coopere está baseado em uma produção de patrimônio líquido em níveis compatíveis com a realidade social, com a capacidade produtiva efetiva do associado, e assim deverá permanecer, dado seu compromisso de se manter lado a lado com o mundo concreto das famílias e dos empreendedores e, conforme já reiteramos, sem descasamento da realidade, como no caso dos resultados produzidos pelo capital especulativo.

O princípio da equidade, central na trajetória do Sicoob Coopere, sempre esteve presente em suas práticas, ainda que, nos primórdios, tenha sido uma prática intuitiva, que só com o tempo passou a figurar nos normativos e na praxe operacional da cooperativa. A transparência, da mesma forma, veio se aprimorando, na medida em que a escala requeria e a tecnologia oportunizava. A democracia, presente como valor desde os primeiros movimentos dos apaebanos em busca da solução para a poupança, viva e forte em cada plenária, em cada reunião com delegados, em cada atendimento ao associado feito na agência, também está presente na reflexão que antecede a tomada de decisão cotidiana da Diretoria Executiva, se confundindo com o próprio oxigênio da cooperativa.

Esses princípios basilares estiveram no passado, estão no presente e deverão estar no futuro que o Sicoob Coopere constrói a cada dia, junto com os cinco principais desafios aqui destacados: o da preservação identitária; coerência e retidão; tecnologia e fé nas pessoas; sustentabilidade



e competitividade; e crescer para longe e para perto – mostrando a cada dia que a experiência do cooperativismo financeiro praticado pelo Sicoob Coopere é emancipadora, justa, solidária, vantajosa, dá sentido à vida em comunidade e rega, assim, a sustentabilidade.



CAPÍTULO 9

## ROL DE DIRIGENTES





## **“Eu acredito, eu faço parte”**

Ao longo desses 25 anos, a cooperativa trilhou um caminho marcado pelo enfrentamento corajoso e pela superação de inúmeros desafios, alguns deles de enormes proporções.

Podemos afirmar que o primeiro deles foi o de romper o receio natural de enfrentar o sistema de poder e de relações políticas e econômicas que caracterizava todo o sertão nordestino desde os tempos coloniais – e que, por incrível que pareça, ainda nele persiste em pleno século XXI. Esse sistema sempre quis relegar o produtor rural familiar a uma condição limitada, aprisioná-lo em um tempo em que as pessoas simples eram sempre tratadas com inferioridade em relação aos poderosos, tinham menos oportunidades de produzir e crescer colhendo os frutos de seu trabalho digno. Esse desafio de se indignar e se insurgir, buscando alternativas dentro da legalidade e da normalidade democrática, foi superado.

O segundo grande desafio foi o de empreender coletivamente. A decisão de fundar a cooperativa, confiar a ela o seu patrimônio e o fruto gozado de sua labuta diária plantando-colhendo-criando-animais. Mais que isso: o desprendimento de compartilhar a experiência, levá-la à família e aos conhecidos, sensibilizar quem estava ao seu redor para aquele projeto de independência e autonomia, foi, sem dúvida, um ato de muita coragem e, para a grande maioria dos associados, a primeira participação em algo tão grandioso, um digitório de proporções inigualáveis.

O terceiro desafio, o qual não podemos ignorar, foi o de se voluntariar para ajudar a edificar, a tornar real. Referimo-nos, aqui, ao desafio

de participar da cooperativa não só como associado, mas como dirigente, entregando parte do seu tempo e de sua atenção à gestão de um empreendimento social coletivo. Os que aceitaram esse desafio emergiram do universo de associados dando de si para auxiliar no processo – muitas vezes, doloroso – de colocar nos trilhos uma instituição empresarial formal com legislação específica, altamente regulada pelo Estado, operando em um mercado complexo e de alto risco, dominado por agentes financeiros nacionais e internacionais de grande porte. Isso tudo quase sempre enfrentando seus próprios limites de conhecimento prévio, de qualificação técnica específica, de experiência profissional em gestão de instituição financeira – mas com muita determinação, vontade de acertar, comprometimento, apego e fidelidade ao propósito central da cooperação e à filosofia do Sicoob Coopere, mantida viva desde os seus fundadores.

Ainda que tenhamos sempre de lembrar, de forma respeitosa, carinhosa e agradecida, a todos os milhares de associados que se juntaram à cooperativa ao longo desse quarto de século, trazendo para cá sua movimentação financeira e ajudando a fortalecer a instituição, pedimos permissão para dedicar este capítulo, em especial, àqueles valorosos cidadãos que deram muito mais do que se pode imaginar para que esse projeto desse certo. É preciso registrar que as pessoas que se voluntariaram a integrar os Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Diretorias do Sicoob Coopere empenharam seu patrimônio pessoal e seu Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) em garantia de um projeto social e econômico coletivo, na medida em que a legislação brasileira prevê rigorosa responsabilização objetiva e subjetiva de dirigentes de instituição financeira. Para além desse aval jurídico e econômico, os dirigentes do Sicoob Coopere, ao longo do tempo, empenharam também suas reputações pessoais, assumindo e proferindo em alto e bom som, perante toda a sua comunidade, a frase “eu acredito, eu faço parte”.

Dessa forma, resta homenagearmos aqui, de forma destacada, os 87 associados do Sicoob Coopere que, ao longo desses 25 anos, ocuparam

cargos de conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores executivos, ajudando de forma decisiva na concretização da história de sucesso que contamos ao longo dessa obra. São eles, em ordem alfabética:

Adailton Araújo Lima  
Adriana Oliveira da Silva  
Agnaldo Lopes Araújo  
Amâncio Francisco de Paula  
André Silva Oliveira  
Angelina Gonçalves Pereira  
Antônio Juvêncio da Cunha  
Aurino Araújo Lima  
Carlos Antônio de Almeida  
Claudenice dos Reis Mota Oliveira  
Claudilene de Lima Gonzaga  
Claudionor Lima de Aquino  
Clóvis Nunes de Moura  
Dagnaldo Oliveira da Silva  
Daniel Primo da Cunha  
Decivaldo Oliveira Santos  
Deraldo da Silva Santos  
Dermival Gonçalves dos Santos  
Edésio Antônio de Oliveira  
Edilson da Silva Cunha  
Edilson Lopes Araújo  
Edvaldo de Santana Cunha  
Elesbão Gonçalves da Silva  
Eliezer Costa de Oliveira  
Elione Alves de Souza  
Erenita Leonícia de Oliveira  
Evódio Lima de Oliveira  
Florisvaldo da Cunha Araújo

Florisvaldo da Silva Lima  
Genival Ferreira de Santana  
Geraldo Alves dos Santos  
Gerosino dos Santos  
Gildázio Alves da Silva  
Iracema de Oliveira Nery  
Ismaelton Carneiro de Lima  
Ivo Ferreira de Oliveira  
Ivone Gonçalves de Oliveira  
Jaime Pereira do Carmo  
Januário de Lima Cunha  
João da Cunha Ferreira  
João de Oliveira Lopes  
João Marinho da Silva  
João Nilton Ferreira dos Santos  
Joaquim Celestino de Oliveira  
Jonas Araújo da Silva  
Jonas Araújo Santos  
Jonilson Oliveira Lima  
Jorge de Matos Mascarenhas  
José Araújo da Cunha  
José Araújo Nery  
José de Santana Lima  
José Emilson Mota  
José Ivan de Oliveira Souza  
José Leôncio das chagas  
José Oliveira Araujo  
José Salvador de Araújo Silva  
José Silva de Araújo  
Kleuber Cedraz Guimarães  
Leandro Gabriel Reis  
Lourival João de Oliveira



Luiz Mota Souza  
Manoel Mota Avelino  
Marciana Pereira da Silva  
Margarida Corcino Carneiro Carvalho  
Maria do Carmo Oliveira Silva  
Maria José Oliveira de Santana  
Maria Neide da Silva Cunha  
Maria Vandalva Lima de Oliveira  
Mércia Conceição Araújo da Silva  
Mírian Santana de Oliveira  
Misael Lopes da Cunha  
Mizael Mariano dos Santos  
Odilon Oliveira da Rocha  
Osânio Francisco do Nascimento  
Paulo Cristiano Cunha de Souza  
Ranúsio Santos Cunha  
Reginaldo Ferreira da Silva  
Reginaldo Oliveira Silva  
Reinaldo Lopes de Oliveira  
Remilson Carneiro da Silva  
Renato Lopes da Cunha  
Sandra Martins Araújo  
Terezinha Lopes de Araújo  
Urbano Carvalho Oliveira  
Valdelício Lopes de Oliveira  
Valdenor Matos de Oliveira  
Zanoni Lopes do Carmo

A todos os dirigentes, os mais profundos e sinceros agradecimentos dos associados da cooperativa Sicoob Coopere.



## Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/fis/fgc/fgcoop\\_intro.asp](https://www.bcb.gov.br/fis/fgc/fgcoop_intro.asp)>. Acesso em: 30 set. 2018.

BANCO COOPERATIVO DO BRASIL. *As instituições financeiras cooperativas e os 10 anos de livre admissão de associados*. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<https://www.bancoob.com.br/imprensa/as-instituicoes-financeiras-cooperativas-e-os-10-anos-de-livre-admissao-de-associados>>. Acesso em: 30 set. 2018.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (Brasil). *Livro verde: nossa história tal como ela é / BNDES*. Rio de Janeiro, 2017.

BETTO, Frei. *O que é comunidade eclesial de base*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 1 jul. 1996.

BRASIL. Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 17 abr. 2009.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

CARVALHO NETO, J. E. de; FANTINI, L. G. *APAEB- Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira*. Valente: FGV, 2005. Projeto Conexão Local, ano 1. Disponível em: <[https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/conexao-local/cl\\_2005\\_apueb.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/conexao-local/cl_2005_apueb.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

COELHO NETO, A. S. Emergência e atuação das redes de coletivos sociais organizados no *território do sisal*. In: COELHO NETO, A. S.; SANTOS, E. M. C.; SILVA, O. A. da (Org.). *Geografias dos movimentos sociais*. Feira de Santana: UEFS, 2010. p. 305-346.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (Brasil). Resolução nº 3.106, 25 de junho de 2003. Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 2003.

CUNHA, R. S.; LIMA, F. A. Q. *Governança corporativa no contexto do cooperativismo de crédito: o caso do SICOOB Coopere*. Valente, 2011.

HISTÓRIA das CEBs. Portal das CEBs. c2017. Disponível em: <<http://portaldascebs.org.br/historia-das-cebs/>>. Acesso em: 30 set. 2018.

INFORMATIVO SICOOB COOPERE. Valente: SICOOB COOPERE, n. 41, 2015.

INFORMATIVO SICOOB COOPERE. Valente: SICOOB COOPERE, ano 1, n. 3, 2004.

MEINEN, Ê.; PORT, M. *O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã*. Brasília, DF: Confebras, 2012.

- MOVIMENTO DE ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA. *MOC 50 Anos*. Feira de Santana, 2017. Disponível em: <<http://www.moc.org.br/50-anos/historia/32/moc-50-anos>>. Acesso em: 30 set. 2018.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Atlas do desenvolvimento humano*. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/radar-idhm/>>. Acesso em: 30 set. 2018.
- QUIXABEIRA (Brasil). In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [S.l.: s.n.], 2018. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dIDLPO>>. Acesso em: 30 set. 2018.
- RIGO, A. S.; SILVA, V. de J. Cooperativismo de crédito: um estudo histórico do processo de capilarização do Sicoob na Bahia. *Bahia, Análise e Dados*, Salvador, v. 23, n. 1, p. 89-169, jan./mar. 2013.
- SANTOS, E. M. C. Gente ajudando gente: a influência da APAEB para a constituição de outras entidades coletivas. In: COELHO NETO, A. S.; SANTOS, E. M. C.; SILVA, O. A. da (Org.). *Geografia dos movimentos sociais*. Feira de Santana: UEFS, 2010.
- SANTOS, E. M. C. *Associativismo e territorialidade na região sisaleira da Bahia: relações com o desenvolvimento*. 2007. 295 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2007.
- SANTOS, E. M. C.; SILVA, O. A. Sisal na Bahia – Brasil. *Mercator*, Fortaleza, v. 16, p. 1-13, dez. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.4215/rm2017.e16029>>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- SICOOB CENTRAL BAHIA. *Memórias, relatos e expectativas sobre a cooperativa central de crédito da Bahia*. Salvador, 2013.
- SILVA, F. P. M. da. *Desenvolvimento territorial: a experiência do território do sisal na Bahia*. 2012. 251 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012.
- SILVA, O. A. da. Agentes sociais de produção do espaço rural no território do sisal – Bahia. *Campo-Território: Revista de Geografia Agrária*, Uberlândia, v. 5, n. 9, p. 71-88, fev. 2010.

SILVEIRA, D.; WANDERLEY, G.; CUNHA, R. *Uma surpresa no sertão: a experiência da APAEB e da COOPERE*. Valente: REDEH, 2005.

SPÍNOLA, N. D. O Plandeb. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, Salvador, ano 11, n. 20, Jul. 2009.

SUDENE. *Nova delimitação do semiárido*. 2018. Disponível em: <[http://www.sudene.gov.br/images/arquivos/semiárido/arquivos/Relação\\_de\\_Municípios\\_Semiárido.pdf](http://www.sudene.gov.br/images/arquivos/semiárido/arquivos/Relação_de_Municípios_Semiárido.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Capim Grosso*. Salvador, 2018a. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2906873.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2906873.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Euclides da Cunha*. Salvador, 2018b. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2910701.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2910701.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Feira de Santana*. Salvador, 2018c. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2910800.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2910800.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Gavião*. Salvador, 2018d. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2911253.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2911253.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Jequié*. Salvador, 2018e. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2918001.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2918001.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Nova Fátima*. Salvador, 2018f. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2922730.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2922730.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Nova Fátima*. Salvador, 2018g. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2922730\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2922730_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Retirolândia*. Salvador, 2018h. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2926103.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2926103.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais São Domingos*. Salvador, 2018i. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2928950.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2928950.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Serrinha*. Salvador, 2018j. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2930501.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2930501.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Indicadores municipais Tucano*. Salvador, 2018k. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores\\_2931905.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/indicadores/indicadores_2931905.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Capim Grosso*. Salvador, 2018l. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2906873\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2906873_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Euclides da Cunha*. Salvador, 2018m. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2910701\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2910701_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Feira de Santana*. Salvador, 2018n. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2910800\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2910800_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Gavião*. Salvador, 2018o. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2911253\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2911253_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Jequié*. Salvador, 2018p. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2918001\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2918001_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Retirolândia*. Salvador, 2018q. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2926103\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2926103_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de São Domingos*. Salvador, 2018r. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2928950\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2928950_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Serrinha*. Salvador, 2018s. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2930501\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2930501_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.



SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Perfil socioeconômico do município de Tucano*. Salvador, 2018t. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2931905\\_NOTA.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/site/resumos/notas/2931905_NOTA.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018.

VELOSO, T. R. A trajetória do movimento cooperativista: da vertente de controle estatal para instrumento de promoção do desenvolvimento territorial. In: CRUZ, D. da (Org.). *O mundo rural na Bahia: democracia, território e ruralidades*. Feira de Santana: Z Arte, 2016.



## Sobre os autores

RANÚSIO CUNHA

Natural de Valente (BA), Ranúcio Cunha foi técnico agropecuário, atuando pela Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (Apaeb) e, posteriormente, orientando a fundação da Coopere. Produtor rural, se formou em Administração pela Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), militando em movimentos sociais rurais, atuando em conselhos municipais e participando da fundação de rádios comunitárias, da Fundação Apaeb, da Escola Família Agrícola Avani de Lima Cunha, de sindicatos rurais, associações e cooperativas. Liderança cooperativista, foi conselheiro da Organização das Cooperativas do Estado da Bahia (Oceb) e está conselheiro de administração do Sicoob Central Bahia (2006-2020), além de ter sido presidente e conselheiro do Sicoob Coopere, onde responde atualmente pela Diretoria de Relacionamento. Participou de diversos cursos de especialização, intercâmbio e atividades de capacitação em cooperativismo de crédito e liderança social, no Brasil e em países como Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Costa Rica, Uruguai, Bélgica, Holanda e Espanha.

## RICARDO CARIBÉ

Natural de Salvador (BA), Ricardo Caribé é bacharel em Comunicação com habilitação em Relações Públicas pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), pós-graduado especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e mestre em Administração também pela UFBA. Atua, desde os anos 1990, como empresário, gestor, assessor, professor e pesquisador, tendo sido coordenador de cursos de pós-graduação e orientador em diversas instituições públicas e privadas. É profissional e consultor de gestão e comunicação corporativa com larga experiência em organizações industriais, comerciais, de serviços e cooperativas, com as quais atua desde 2003. Consultor do Sistema da Organização das Cooperativas do Estado da Bahia (Oceb), acumula experiência voluntária como liderança em organizações associativas empresariais nas áreas de recursos humanos e comunicação. Coursou atividades de formação complementar no Brasil, nos Estados Unidos e na França.



**E**sta obra foi publicada no formato 170 x 240 mm utilizando as fontes *Rawlinson* e *Source Sans Pro*. Miolo em Papel Offset 90g/m<sup>2</sup>. Capa em Cartão Triplex 350 g/m<sup>2</sup>. Impressão e acabamento da Gráfica Santa Marta. Tiragem de 2.000 exemplares.

Salvador, 2018



A cooperação é uma das formas mais humanas, justas e construtivas de empreendimento produtivo. E esse foi o caminho encontrado por produtores rurais do semiárido baiano no início dos anos 1990, para enfrentar de forma coletiva e solidária as adversidades de toda ordem que lhes afligiam. Assumiram o desafio da autogestão, romperam barreiras impostas pelo sistema, acreditaram uns nos outros, investiram na educação, na capacitação e na profissionalização. Construíram, a partir do Território de Identidade do Sisal, uma experiência impressionantemente bem-sucedida de cooperativa financeira, que superou os limites regionais e vem conquistando o coração, a confiança e a adesão de milhares de baianos todos os anos.

[www.sicoobcoopere.com.br](http://www.sicoobcoopere.com.br)

