



## Fundação Bancolombia

Novas oportunidades sustentáveis de geração de renda para comunidades rurais

A **Fundação Bancolombia** financia e acompanha a Fruandes para fortalecer de forma abrangente a cadeia do cacau orgânico no Urabá antioquenho, com o propósito de que seu modelo de negócios contribua para aumentar a renda dos produtores e melhorar sua qualidade de vida.

# Fundação Bancolombia

Novas oportunidades sustentáveis de geração de renda para comunidades rurais



## LOCALIZAÇÃO:

Urabá antioquenho, Colômbia (Municípios de San Juan de Urabá, Necoclí, San José de Urabá, Apartadó, Turbo, Chigorodó e Mutatá).



## PRINCIPAIS PARCEIROS:

Fruandes (operador e parceiro).



## TIPO DE INVESTIDOR/ SILO:

Fundação



## MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Fortalecer de forma abrangente a cadeia de cacau orgânico e de comércio justo no Urabá antioquenho, com a finalidade de aumentar a renda dos produtores e contribuir para a melhoria de sua qualidade de vida.



## BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

Produtores em associações de cacauicultores na área.



## DURAÇÃO:

# 2016

– até o presente momento



## TIPO DE FINANCIAMENTO:

Dívida e mecanismo híbrido

## RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS:

# USD 285.700



## APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Medição de impacto
- Gestão financeira
- Operacional (marketing, logística, informática, vendas, compras, jurídico)



## SETOR:

- Serviços financeiros
- Agricultura



## ODS ABORDADOS

## IMPACTO:

# 57,1 %

dos produtores pesquisados estão em **nível elevado** na medição da qualidade de vida



# 67,3 %

classificam seu uso de recursos como elevado, sendo que os utilizam para ter **acesso a serviços básicos**, como alimentação e saúde.

Em 2020, em Chigorodó e Apartadó, foram obtidas **certificações para o processamento**, a comercialização e a exportação de cacau, ao passo que em 2019 só tinham a certificação para armazenamento.





## ANTECEDENTES E CONTEXTO

Urabá é uma região estratégica do noroeste colombiano, já que dá acesso ao Mar do Caribe para os departamentos de Antioquia e Chocó. Sua posição faz dela um dos mais importantes centros de desenvolvimento agrícola do país, mas também um dos epicentros do conflito armado colombiano. O acesso ao mar e a produtividade de suas terras foram aproveitados por grupos armados ilegais, agravando os problemas sociais e econômicos estruturais que flagelam a região.<sup>1</sup>

Apesar dessas dificuldades, Urabá é particularmente reconhecida por seus produtos de exportação, como a banana, e por ter comunidades indígenas e afro-colombianas organizadas em busca de oportunidades econômicas lícitas para melhorar suas condições de vida. Soma-se a isso o potencial de crescimento e desenvolvimento renunciado pelos investimentos em infraestrutura rodoviária e portuária.

A Fundação Bancolombia, parte do Grupo Bancolombia, um dos principais atores do setor financeiro colombiano, se propôs fazer uma reformulação estratégica em 2016, após a assinatura do Acordo de Paz do governo colombiano com as guerrilhas das FARC. Ela tomou a decisão de desempenhar um papel mais ativo na luta contra a desigualdade, concentrando seus esforços em intervenções com foco rural.<sup>2</sup> A proposta visa fortalecer os processos associativos, técnicos, administrativos e financeiros dos empreendimentos rurais e conectá-los com mercados de valor.

A fundação decidiu priorizar o Urabá antioquenho e implementar, entre outras ações, um projeto piloto para o estudo de modelos associativos em diferentes municípios onde a cooperação internacional já havia estado presente. O modelo buscou aproveitar os resultados dos projetos de cacau e banana, implementados principalmente por meio de programas de substituição de culturas ilícitas, mas que ainda não tinham uma conexão clara para sua comercialização.

Urabá é particularmente reconhecida por seus produtos de exportação, como a banana, e por ter comunidades indígenas e afro-colombianas organizadas em busca de oportunidades econômicas lícitas.

<sup>1</sup> Ortiz, Carlos Miguel (2017) "Por qué en Urabá no ha terminado la violencia". Jornal UNAL, Universidade Nacional da Colômbia. Disponível em: <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/por-que-en-uraba-no-ha-terminado-la-violencia/>

<sup>2</sup> Fundação Bancolombia (2019) Revista 50 años. Punto aparte Boovvertising. Disponível em: <https://fundacionbancolombia.org/wp-content/uploads/2020/05/Revista-50-anos-Fundacion-Bancolombia.pdf>

<sup>3</sup> Revista Dinero (2013) "El fin del pacto cafetero". Disponível em: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429>

A Fruandes, empresa agroindustrial que surgiu em 2002 após a crise do café dos anos 1990,<sup>3</sup> buscava novos produtores de cacau orgânico no país. Seu objetivo era gerar valor agregado na cadeia do cacau, trabalhando com pequenos produtores como fornecedores da matéria-prima e dando emprego formal a mães que são chefes de família em áreas vulneráveis do país, já que seu modelo de intervenção tem em sua essência gerar impacto social.

Em 2016, a Fundação Bancolombia entrou em contato com a Fruandes e, juntas, decidiram iniciar um projeto de fortalecimento associativo para os produtores de cacau de Urabá. No começo, o processo se focou no fortalecimento técnico para a obtenção das certificações de *fair trade* (comércio justo) e cacau orgânico e, posteriormente, se consolidou como uma parceria estratégica. A Fundação Bancolombia concedeu à Fruandes um crédito personalizado após dois anos de trabalho, para que continuasse crescendo e conseguisse exportar cacau, garantindo um preço justo para os produtores (30% acima do custo operacional). O objetivo era aumentar o número de hectares certificados de cacau orgânico no país.



## DESCRIÇÃO

O objetivo do projeto é fortalecer de forma abrangente a cadeia de cacau orgânico e de comércio justo no Urabá antioqueño, mediante um acompanhamento da implementação de práticas voltadas à certificação orgânica, visando aumentar a renda dos produtores e contribuir para a melhoria de sua qualidade de vida e de suas famílias.

A estratégia de desenvolvimento rural sustentável da Fundação Bancolombia, que implementa um modelo de fortalecimento associativo, se focou em melhorar a qualidade e produtividade dos produtores de cacau de Urabá, obter a certificação de comércio justo e orgânico para eles, melhorar as habilidades sociais e empresariais das associações e fornecer educação financeira aos produtores de cacau e a suas famílias.

O crédito concedido à Fruandes foi utilizado principalmente como capital de giro, com a finalidade de que as associações tivessem liquidez suficiente para comprar à vista dos cacauicultores todo o cacau que atendessem as especificações técnicas nacionais e internacionais do mercado de exportação.

<sup>4</sup> Fruandes, Modelo de Impacto. Disponível em: <https://fruandes.com/es/impact-model>

O modelo de negócios da Fruandes está alinhado com o objetivo da fundação de gerar impacto social, ambiental e econômico, abrindo oportunidades de acesso ao mercado formal e a preços justos para os produtores de matérias-primas. É um modelo de impacto<sup>4</sup> centrado nos seguintes eixos:

- Gerar e distribuir valor econômico, social e ambiental em toda a cadeia de suprimentos, por meio da boa governança.
- Potencializar a capacidade e participação dos fornecedores e contribuir para a melhoria de suas condições de vida com uma abordagem de desenvolvimento comunitário.
- Fortalecer e potencializar o capital humano.
- Garantir a produção orgânica e o ciclo de vida completo de cada um dos produtos.
- Construir parcerias, arrecadar recursos e gerar desenvolvimento.

A Fruandes também contou com o apoio do Fondo Inversor (Fundo Investidor) [ver caso neste estudo] que fez um investimento na empresa para a construção de uma nova fábrica de processamento em Ibagué, cidade no centro do país próxima a um grande grupo de produtores. Outros parceiros da empresa são a Agora Partnerships, Fundação Bolívar Davivienda, Associação Nacional de Empresários da Colômbia (ANDI), Ceso Saco, Endeavor, Cusco International, World Fair Trade Organization e Business Call to Action.



## IMPLEMENTAÇÃO

O projeto se adiantou em duas fases. A primeira começou com uma convocatória aberta aos produtores de cacau interessados em iniciar um processo de certificação orgânica, com o apoio de instituições locais, como a Câmara de Comércio de Urabá no âmbito do Cluster de Cacau.

Das quase oitenta associações que participaram, seis conseguiram concluir o processo de certificação. Isso porque um dos critérios de seleção da Fundação Bancolombia foi, e continua sendo, a disposição e o interesse dos produtores em produzir cacau orgânico, com mais requisitos que os necessários para a colheita do cacau convencional.

Entre 2018 e 2019, foi feito um acompanhamento da produtividade desses cacauicultores, de suas práticas, da implementação do modelo de impacto, do processo de obtenção da certificação orgânica, da elaboração do diagnóstico e da implementação do Plano de Melhoria do Beneficiamento e da Fermentação do Cacau, focado em atingir os padrões mínimos definidos pelos clientes internacionais.

Da mesma forma, foi feito um acompanhamento do fortalecimento empresarial das organizações, com o objetivo de desenvolver habilidades e competências internas para atingir um envolvimento total no projeto.

Na segunda fase do projeto (2019-2022), o objetivo é dar continuidade aos processos de obtenção da certificação orgânica e fazer um acompanhamento da produtividade com os cacauicultores de Turbo (Urabá antioquenho).

À medida que essa fase levar a um crescimento do projeto, se buscará construir propostas ambientais que permitam alinhar as práticas dos diferentes produtores nessa área.



O modelo de negócios da Fruandes está alinhado com o objetivo da fundação de gerar impacto social, ambiental e econômico, abrindo oportunidades de acesso ao mercado formal e a preços justos para os produtores.



### Financiamento personalizado

Devido à dificuldade desses agricultores de obterem empréstimos de bancos privados, a fundação concedeu um empréstimo personalizado à Fruandes por US\$ 60.000. Esse empréstimo, com caráter de dívida suave (soft debt), foi sendo desembolsado de acordo com os tempos de colheita e teve períodos de carência e amortizações trimestrais ao longo dos 24 meses de duração do empréstimo.

Para a fundação, a prioridade do crédito era que a Fruandes pudesse exportar cacau orgânico comprando-o a preços justos dos produtores. A expectativa de retorno financeiro era recuperar o capital mais juros de 12%. Porém, em primeiro plano, estava o impacto econômico e social gerado pela Fruandes.

*“Era muito importante para nós que a Fruandes pudesse fazer com que os produtores de cacau exportassem a um preço justo e valorizado pela sua qualidade (...) Nosso objetivo não era receber muitos recursos, mas fazer o projeto funcionar.” Catalina Correa, analista de investimentos de impacto da Fundação Bancolombia.*

 **Apoio não financeiro**

A Fundação Bancolombia oferece apoio direto à Fruandes em gestão e medição de impacto, estratégia de desenvolvimento territorial, fortalecimento associativo, assistência a feiras e eventos, como as Macroruedas para la Reconciliación de Colômbia,<sup>5</sup> workshops, contatos e relacionamentos, bem como apresentações a clientes, sindicatos, associações de classe, parceiros etc.

Com uma equipe de voluntários do Banco de Investimentos do Bancolombia, foi feito um diagnóstico da Fruandes e de seus principais geradores de valor. A partir desse diagnóstico, foram elaboradas recomendações para uma estrutura financeira otimizada, que foram levadas ao conselho de administração da Fruandes.

O apoio às comunidades vem se focando na educação financeira rural, por meio de seu programa Cuentas sin Cuento (contas sem histórias), que desenvolve habilidades financeiras para administrar melhor o dinheiro, fortalecer financeiramente os empreendimentos ou projetos produtivos, tomar decisões informadas e conscientes e progredir. Indiretamente, por meio da Fruandes ou outro operador, também é oferecido apoio na forma de assistência técnica, medição de impacto, fortalecimento associativo, liderança e acesso a mercados.

Da mesma forma, a Fundação Bancolombia forneceu apoio fundamental para o fortalecimento das habilidades e competências das organizações que fazem parte do projeto. Por exemplo, devido às mudanças e ao crescimento da iniciativa, foi necessário reestruturar o modelo financeiro e, para isso, foram recrutados voluntários do banco de investimentos do Grupo Bancolombia, que em quatro meses propuseram um novo modelo.

»

**O apoio às comunidades vem se focando na educação financeira rural, por meio de seu programa Cuentas sin Cuento (contas sem histórias), que desenvolve habilidades financeiras para administrar melhor o dinheiro.**

<sup>5</sup> Lideradas por Reconciliación Colombia, uma organização da sociedade civil, essas macroruedas (macro rodadas) visavam promover projetos produtivos de diferentes regiões do país, articulando diferentes atores públicos e privados com o objetivo de criar ações coletivas para construir a paz e promover a reconciliação.

Igualmente, foram necessárias mudanças técnicas e operacionais devido a ajustes regulatórios no mercado internacional, principalmente relacionados aos níveis de cádmio no cacau.<sup>6</sup> Essa situação acabou influenciando a tomada de certas decisões, como a de expandir e diversificar o mercado no âmbito local e internacional e aumentar o número de fornecedores de cacau, buscando solos aptos para continuar exportando para países da União Europeia, entre outros.



## RESULTADOS

O impacto direto da certificação orgânica dos produtores se traduziu na expansão da base de fornecedores e no fortalecimento da cadeia de valor da Fruandes, visto que conseguiu obter suficiente matéria-prima com as especificações necessárias para atender à demanda. Além disso, com o processo de financiamento e acompanhamento da Fundação Bancolombia, foi possível ter uma equipe no campo, beneficiando os fornecedores com suas habilidades e conhecimentos. O crédito concedido à Fruandes garantiu a liquidez da empresa e a compra à vista de cacau orgânico diretamente dos produtores.

Com 49 produtores ativos em cerca de 510 hectares, foram desenhados 51 planos para o manejo orgânico e a fertilização de culturas de cacau, implementando práticas orgânicas nas lavouras e elevando a linha de base social, ambiental e econômica de 51 produtores. Também foi criado um sistema de medição do programa de certificação de cacau orgânico a partir do modelo de impacto da Fruandes e da publicação do índice de desenvolvimento familiar para esse projeto.

Na medição dos resultados de 2020, o destaque são as evidências significativas de desenvolvimento social a partir da implementação do programa. 57,1% dos entrevistados têm nível elevado de escolaridade e qualidade de vida; 44,8% gozam de nível elevado de moradia. Também foi constatado que dos 49 produtores em processo de certificação, 11 são mulheres e 12 são novos no programa. Por outro lado, 67,3% classificam seu uso dos recursos como elevado, empregando-os para acessar serviços básicos como alimentação e saúde.

O impacto direto da certificação orgânica dos produtores se traduziu na expansão da base de fornecedores e no fortalecimento da cadeia de valor da Fruandes.

<sup>6</sup> O cádmio é um metal que pode estar presente em alguns solos e ser absorvido pelas raízes das plantas, concentrando-se nas sementes de cacau. Devido à presença em pequena escala desse metal, foi necessária uma medição detalhada em algumas das culturas.

Em termos do impacto econômico agrícola, 51% dos entrevistados classificam seu nível de produtividade como intermediário; 53% consideram que sua renda é elevada devido à produção de cacau orgânico. Além disso, observou-se que o escopo dos certificados em Chigorodó e Apartadó passou de apenas armazenamento em 2019, para também processamento, comercialização e exportação em 2020.

Embora a certificação orgânica mostre avanços muito positivos em termos de impacto ambiental, 65% dos produtores não realizam nenhuma prática de monitoramento ambiental, mas reconhecem a diversidade da fauna e flora em suas terras; apenas 6% possuem nível básico ou intermediário em gestão de resíduos.

Outro resultado tangível do projeto foi o aumento de hectares de culturas de cacau orgânico no país. Com 192 hectares certificados em 2019 e 154 recertificados em 2020, todos eles no Urabá antioqueño, a região se consolida como a líder em número de hectares certificados no país.



## APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

O projeto de fortalecimento e certificação de cacau orgânico mostra como o financiamento do agro tem potencial para promover desenvolvimento social, e não apenas econômico.

Como a equipe da Fundação Bancolombia apontou, o trabalho liderado pela Fruandes com a comunidade se destaca por complementar os conhecimentos técnicos da empresa com o conhecimento dos agricultores, gerando laços de confiança entre as partes. Os esforços e produtos dos cacauicultores são reconhecidos e valorizados de forma justa no relacionamento entre eles e a Fruandes. Portanto, um grande acerto do projeto foi definir que o preço pelo qual a Fruandes compraria o cacau dos produtores seria fixado por ambas as partes.

Embora as conquistas sejam muitas, também é evidente a necessidade de ter um olhar de longo prazo para alcançar os objetivos e gerar impacto social em contextos de alta vulnerabilidade. A continuidade do processo mostra ser um desafio, pois manter a motivação dos produtores diante de resultados que

não são imediatos é complicado em economias de sobrevivência. A dificuldade de controlar fatores externos, como a regulamentação internacional no que tange o câmbio, demonstra o porquê da importância de construir bases empresariais sólidas e rentáveis.

A conjuntura da COVID-19 representou um desafio adicional para o projeto. Entretanto, graças à natureza da dívida contraída pela Fruandes com a Fundação Bancolombia, o projeto foi capaz de se adaptar adiando alguns pagamentos e mudando certas condições.

Esse programa também influenciou as boas práticas da Fundação Bancolombia, pois a partir dos aprendizados operacionais e estratégicos obtidos, consolidou os fundamentos do programa En Campo, que visa levar esse modelo de trabalho ao agronegócio em outras partes do país.

O aumento da escala do modelo está enfrentando vários desafios. Para começar, não está sendo fácil encontrar uma empresa como a Fruandes, com um modelo de negócios e um objeto social tão claros. Por isso, foi feita uma convocatória aberta em parceria com a Portafolio Verde, uma consultoria em desenvolvimento sustentável.

Esse novo caminho mostrou que existem ideias e oportunidades muito boas nas empresas do agronegócio, porém, para iniciar a jornada empreendida pela Fruandes em 2002, são necessárias empresas ou empreendimentos maduros, com estruturas de negócios claras, um modelo de intervenção de efetividade comprovada e um impacto social e ambiental bem definido.



**O projeto de fortalecimento e certificação de cacau orgânico mostra como o financiamento do agro tem potencial para promover desenvolvimento social, e não apenas econômico.**