



## Fomento Social Banamex

apoio ao empreendedorismo  
social

A associação sem fins lucrativos, **Fomento Social Banamex**, é o braço filantrópico do Citibanamex México e tem como objetivo reduzir a desigualdade no México. Promove o fortalecimento das habilidades e competências das organizações sociais para melhor responder às necessidades das comunidades que vivem em situação de pobreza e marginalização. Com esse modelo, a associação vem apoiando, através de seus parceiros estratégicos, a Unión Majomut, uma cooperativa de cafeicultores em Chiapas, para que participe de toda a cadeia de valor e melhore o nível de renda das famílias cooperativadas.

## Fomento Social Banamex

apoio ao empreendedorismo social



### LOCALIZAÇÃO:

Nacional - México

### MUNICÍPIOS IMPACTADOS:

- Chenalhó
- San Juan Cancuc
- Tenejapa
- Oxchuc
- Pantelhó, na região de Los Altos, no estado de Chiapas.



### SETOR:

- Desenvolvimento social e econômico
- Empreendedorismo



### TIPO DE INVESTIDOR/SILO:

Corporações e empresas com programas de investimento social



### PRINCIPAIS PARCEIROS:

- Cirklo
- Único Valerica
- Unión Majomut



### BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

- Comunidades rurais
- Empreendedores sociais



### DURAÇÃO

# 2015

– até o presente momento



### MOTIVAÇÃO/ PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Promover a transformação de modelos tradicionais de produtividade e empreendimento para gerar mais impacto, sustentabilidade e escalabilidade.



### APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Gestão e medição de impacto
- Estratégia e/ou modelo de negócios
- Operacional (marketing, logística, informática, vendas, compras, jurídico)



### ODS ABORDADOS



### TIPO DE FINANCIAMENTO:

Doação

### RECURSOS INVESTIDOS:

# US\$ 90.800

### IMPACTO:

Aumento da renda para cerca de

# 1000 famílias

produtoras de café

Criação de

# 7 empleos

diretos

e

# 48 indirectos



**Fortalecimento do processo** de produção e transformação da cooperativa.



**Transferência de conhecimentos** para o desenvolvimento de projetos de comércio justo de café servido em xícara.



## ANTECEDENTES E CONTEXTO

O estado de Chiapas, no sul do México, se caracteriza pelo seu alto nível de pobreza. A estimativa do percentual da população em insegurança alimentar é de 60%, ao passo que o percentual da população que vive em domicílios com renda per capita abaixo da linha de pobreza é de 86%. Algumas localidades do estado têm os mais baixos índices de pobreza multidimensional do país.<sup>1</sup> Nos municípios de Chenalhó, San Juan Cancuc, Tenejapa, Oxchuc e Pantelhó, localizados na região montanhosa chamada de Los Altos de Chiapas, principalmente Tsotsil e Tzeltal, o percentual da população que vive na pobreza extrema e moderada excede 97%.<sup>2</sup>

A colheita de café cereja é uma das poucas oportunidades econômicas para as comunidades rurais da região.<sup>3</sup> Infelizmente, desde meados de 2013, a produção de café vem passando por grandes dificuldades devido a uma epidemia de ferrugem do cafeeiro. A doença causou perdas milionárias e uma queda significativa na produção entre 2013 e 2015.

A Fomento Social Banamex (FSB) oferece apoio há mais de vinte anos para dinamizar a produção cafeeira na região, em particular, financiando a cooperativa Unión Majomut. Sua primeira intervenção na cooperativa foi em 2000, com linhas de crédito para armazenamento, comercialização e a conversão da produção para café orgânico. Em 2009, foi desenvolvido o primeiro projeto para modernizar e fortalecer a produção e comercialização de café, com a aquisição de infraestrutura para beneficiamento úmido e seco e equipamentos para a torrefação e moagem do grão. Desde então, a relação continuou com a realização de doações aproximadamente a cada dois anos.

**1** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). 2019. *Sistema de Información de derechos sociales (SIDS), Chiapas*. Disponível aqui: [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Fichas\\_SIDS/SIDS-Chiapas.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Fichas_SIDS/SIDS-Chiapas.pdf).

**2** Centro de Estudios de Finanzas Públicas (CEFP). 2018. Secretaría de Desarrollo Social. 2015. *Medición de la pobreza multidimensional y Gasto en Ramo 33, indicadores a nivel municipal, 2010 y 2015*. Disponível aqui: <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/presentaciones/2018/pbr/Chiapas.pdf>

**3** Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG). 2018. *Región V- Altos Tsotsil Tzeltal*. Gobierno de Chiapas. Disponível aqui: [http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASTEMREG/REGION\\_V\\_ALTOS\\_TSOTSIL\\_TSELTAL\\_post.pdf](http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASTEMREG/REGION_V_ALTOS_TSOTSIL_TSELTAL_post.pdf)

Em 2015, foi lançado um novo projeto com o objetivo de a Unión Majomut se tornar autossustentável institucional e financeiramente, alicerçada sobre um modelo de negócios inovador e de alto valor agregado.



## DESCRIÇÃO

A Fomento Social Banamex (FSB) é uma associação civil sem fins lucrativos fundada em 1992. É o braço filantrópico do banco Citibanamex. Seu principal objetivo é reduzir a desigualdade no México e posicionar o Citibanamex como líder em investimentos de impacto. Antes de 2014, a Fundação era governada por esquemas tradicionais de filantropia, mas, após sua participação na Global Social Business Summit do Yunus Centre, decidiu mudar seu modelo de intervenção e incorporar paradigmas de inovação e impacto social.

Para isso, desenvolveu uma estratégia baseada na formação e articulação de parcerias com consultores e gestores de impacto social (incubadoras e aceleradoras, principalmente), como a New Ventures, a Socialab e o Unreasonable Institute, entre muitos outros.<sup>4</sup> Em 2015, iniciou seu programa de Apoio ao Empreendedorismo Social, através do qual é lançada uma convocatória anual e foram alocados US\$ 51.600 em média a organizações parceiras para desenvolverem um desafio: lançar uma convocatória a empreendedores sociais para o enfrentamento de uma questão específica. De todas as propostas recebidas, as vencedoras se beneficiam de uma consultoria de incubação e aceleração, acompanhada de uma doação variável em capital semente. Nesse contexto, os parceiros da FSB são responsáveis por estruturar o desafio, organizar a convocatória, participar do processo seletivo, fornecer assessoria e canalizar o capital semente da FSB para as organizações selecionadas.

A Unión Majomut é uma cooperativa que reúne cerca de 1.000 famílias de cafeicultores de 35 comunidades indígenas das etnias Tsotsil e Tzeltal, na região de Los Altos de Chiapas. A principal fonte de renda da cooperativa é a exportação de café cereja<sup>5</sup> para a Europa (aproximadamente 90% das vendas). A

Seu principal objetivo é reduzir a desigualdade no México e posicionar o Citibanamex como líder em investimentos de impacto.

<sup>4</sup> A partir de 2019, foram estabelecidos critérios para que parceiros intermediários também fossem selecionados no escopo de uma convocatória.

<sup>5</sup> O café cereja é aquele que não passou pelo processo de beneficiamento e preserva a pele, polpa e mucilagem.



cooperativa também buscou desenvolver pontos de venda dentro do país, especialmente para a venda de café torrado-moído; porém, o produto teve pouco sucesso.

Foi com isso em mente que a FSB se aproximou da Cirklo em 2015, uma consultoria de inovação e empreendedorismo social, com o propósito de trabalhar junto com a cooperativa a fim de desenvolver um novo modelo de negócios baseado na venda de café torrado-moído.

Durante três anos, a Cirklo trabalhou em estreita colaboração com a Unión Majomut no desenvolvimento de um projeto de venda de café servido em xícara, já que as margens de lucro são consideravelmente maiores do que na venda de café cereja ou, inclusive, de café torrado. A cooperativa solicitou que o preço não fosse excessivo e que o produto poluisse o mínimo possível. Após avaliar diversas alternativas, foi escolhido um conceito de unidades móveis de máquinas de venda automática de café, localizadas em mercados cativos, como shoppings e prédios corporativos, atraindo um público que aprecia o café feito no México, orgânico e de qualidade.

Para desenvolver e operar esses pontos de venda, foi contratada a Único Valerica, consultora e comercializadora de café.<sup>6</sup> Juntas, a FSB, a Cirklo, a Unión Majomut e a Único Valerica conceberam a criação de uma empresa chamada Caravana para operar as unidades móveis. O projeto começou em 2015, e em 2019, os dois primeiros carrinhos Caravana com máquinas de café foram lançados na Cidade do México.

Os sócios da Caravana são a Único Valerica e a Unión Majomut com participações equitativas, e seu modelo de governança corporativa é inovador: um Conselho Técnico no qual as decisões são tomadas e onde todos os atores participam. Mesmo que não seja sócio da empresa, a FSB também tem voz e voto no Conselho para fins de acompanhamento.



## IMPLEMENTAÇÃO

Na primeira fase do projeto (2015-2016), a Cirklo fez visitas a campo para conhecer a cooperativa e avaliar a sua capacidade e infraestrutura. Ao mesmo tempo, realizou um estudo de mercado e explorou

<sup>6</sup> O apoio da Único Valerica foi dado diretamente por sua diretora Rosa E. Cantú, especialista na produção e comercialização de café de segunda geração, e também presidenta do capítulo México da International Women in Coffee Association (IWCA).

opções de posicionamento para o café através de um processo de análise comparativa; em seguida, apresentou suas alternativas e propostas à Unión Majomut<sup>7</sup> e definiu com eles os objetivos do projeto. Além disso, ofereceu consultoria em mercado de café para que a cooperativa se familiarizasse mais com o consumo de seu produto.

Foi decidido o desenvolvimento de um modelo de negócios baseado no fornecimento de café orgânico torrado de alta qualidade da Unión Majomut para ser vendido em xícara. Para isso, a alternativa considerada a mais interessante foi a das unidades móveis de máquinas de café, que têm a vantagem de minimizar custos, principalmente graças à facilidade de criar um ponto de venda sem a necessidade de uma infraestrutura complexa ou de alugar um espaço. Além disso, as unidades podem ser colocadas em ilhas ou praças e contam com tudo o que é preciso para a venda de café.

A segunda etapa foi realizada em 2017-2018. Consistiu no desenho, na modelagem e em testes da unidade móvel. Após um processo seletivo, a Cirklo apresentou a Único Valerica, que já havia desenvolvido um projeto de comércio justo de café em cafeterias móveis. O novo parceiro, além de ajudar a desenvolver o conceito da Caravana, prestou consultoria à cooperativa para a produção de café processado. Durante essa etapa, os dois parceiros trabalharam de perto, enquanto relatavam de forma constante seus avanços ao Conselho Administrativo e à Assembleia Geral da Unión Majomut.

A terceira etapa começou no final de 2019, quando as duas unidades móveis entraram em operação.

»  
A Unión Majomut é uma cooperativa que reúne cerca de 1.000 famílias de cafeicultores de 35 comunidades indígenas das etnias Tsotsil e Tseltal, na região de Los Altos de Chiapas.



### Financiamento personalizado

A FSB financiou a totalidade do projeto e das etapas de implementação com US\$ 90.800. O financiamento cobriu a consultoria da Cirklo e da Único Valerica, o treinamento, a compra de café e das máquinas para testes, os protótipos e dispositivos finais para a distribuição do café, os materiais, os recursos humanos e os equipamentos de venda durante a fase piloto.

<sup>7</sup> A Majomut é dirigida por sua Assembleia Geral, na qual todos os seus sócios participam ativamente. A Assembleia elege, a cada três anos, o Conselho de Administração, que é o órgão gerencial com capacidade decisória. (Unión Majomut, s.f.) <http://www.union.majomut.org/majomut/nuestra-historia/>.

Antes de o projeto ser iniciado, foi estabelecido um valor inicial a ser financiado, com base em um projeto preliminar proposto pela Cirklo; esse montante foi ajustado à medida que o projeto avançou e outras necessidades surgiram. As novas solicitações de recursos foram submetidas à aprovação do Comitê de avaliação de projetos da FSB.<sup>8</sup>

Ao longo do projeto, os recursos foram investidos da seguinte forma: 9% para a oficina de integração dos participantes do projeto com os executivos da Majomut; 40% para o desenvolvimento da marca, o projeto dos protótipos e a estratégia de avaliação dos pilotos; 33% para a abertura dos pontos de venda; e 18% para a escalabilidade do projeto (modelo de franquias).

### Apoio não financeiro

A FSB conta com seus parceiros para fornecer ferramentas e conhecimentos que permitam às organizações fortalecer a sua estrutura e suas capacidades. Por exemplo, a Cirklo realizou treinamentos e oficinas na cooperativa sobre a estrutura do mercado do café no México, seu consumo e os concorrentes presentes nesse mercado. Além disso, deu assessoria para o desenho e a execução do projeto, utilizando uma metodologia aplicada no desenvolvimento de outros projetos. A Único Valerica prestou consultoria e organizou oficinas para fortalecer o processo produtivo de café. Em particular, cursos sobre o uso adequado de torradeiras, equipamentos dos quais a cooperativa já dispunha, mas que eram pouco utilizados. Outro importante apoio da FSB foi emprestar a esplanada do edifício corporativo Seguros Banamex para colocar lá o primeiro carrinho que entrou em operação.

Por sua vez, no âmbito do programa de Apoio ao Empreendedorismo Social, a FSB ofereceu capacitação em educação financeira, quando necessário, e continuou apoiando a Caravana durante a crise da COVID-19, e ainda mantém sua cadeira no Conselho Administrativo da empresa.



**Foi decidido o desenvolvimento de um modelo de negócios baseado no fornecimento de café orgânico torrado de alta qualidade da Unión Majomut para ser vendido em xícara.**

<sup>8</sup> Foi definido um limite máximo de US\$ 258.000 para o investimento no projeto, que não foi excedido.



## RESULTADOS

O principal resultado foi a concretização do projeto em si, como uma iniciativa colaborativa que começou do zero. Os resultados dos primeiros meses de operação foram bastante positivos e promissores. O ponto de equilíbrio da Caravana pode ser medido em termos do número de xícaras que precisam ser vendidas para o ponto de venda cobrir seus custos: é necessário vender US\$155 por dia, o equivalente a um total de 120 a 130 xícaras de café. Os dois pontos de vendas vendiam juntos, antes da pandemia da COVID-19, aproximadamente 560 xícaras.

Para os pequenos produtores, o impacto representa a venda de meia tonelada de café pergaminho em 20 meses de operação, o que corresponde à produção média de uma família de pequenos produtores, bem como a criação de 4 empregos indiretos (2 homens/2 mulheres).

Para a cooperativa, esse impacto se traduz na venda de 27 quilos de café pergaminho em média, a um preço 1,8 vezes maior do que o preço da venda pactuada, e na criação de 4 empregos indiretos (3 homens/1 mulher).

Todos os insumos e produtos da Caravana são oriundos de micro e pequenas empresas mexicanas. Além disso, foram criados 7 empregos diretos na Único Valerica (3 homens/4 mulheres) e 11 indiretos (6 homens/5 mulheres), e outros 29 empregos indiretos (17 homens/12 mulheres) ao longo do processo.

Todos os meses, é elaborado um relatório de faturamento para a Unión Majomut, que, além de seus lucros como fornecedor exclusivo, recebe uma comissão de 2% por cada xícara vendida. Do total dos lucros da cooperativa, 55% vêm do café e 45% de sua participação nas vendas.

Antes da intervenção da FSB, a Unión Majomut havia incursionado na venda direta ao consumidor em um museu café em San Cristobal de las Casas. No entanto, essa iniciativa não teve sucesso devido aos altos custos de aluguel e à forte concorrência das cafeterias locais. Com a Caravana, foi possível criar um modelo de negócios rentável y com potencial de crescimento mediante um modelo de franquia, no qual a cooperativa é sócia da loja e recebe um retorno justo por sua produção.



**O principal resultado foi a concretização do projeto em si, como uma iniciativa colaborativa que começou do zero.**





## APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

A FSB afirma que um dos principais desafios do projeto foi a barreira cultural, geográfica e linguística, por se tratar de uma intervenção em região indígena. A confiança é indispensável para o sucesso desse tipo de projeto colaborativo. Portanto, um dos maiores êxitos foi o fato de a Unión Majomut ter concordado em ser sócia da Caravana, juntamente com a Unión Valerica.

*“A ideia era que a empresa fosse criada a partir da cooperativa. O ensinamento é que é possível, sim, criar a empresa social do zero e de baixo para cima.” Ana Vanessa González, Diretora de Fomento Social Banamex.*

Um grande desafio para a Caravana é que a cadeia de valor, os custos e a logística na indústria cafeeira são difíceis de escalar e pagar. Além disso, o setor é dominado por vários atores monopólicos. Isso justifica o investimento feito na análise dos mercados e nichos potenciais e na implementação de um projeto piloto para validar o modelo de negócios. Isso também explica por que o projeto foi estendido para 4 anos, sendo que inicialmente foi planejado para um período de apenas dois.



**FSB afirma** que um dos principais desafios do projeto foi a barreira cultural, geográfica e linguística, por se tratar de uma intervenção em região indígena.

A crise da COVID-19 implicou para a Caravana reduzir o contato com o cliente ao mínimo, motivo pelo qual os funcionários foram treinados, e protocolos e testes foram implementados para eliminar a contaminação cruzada. A comunicação tornou-se totalmente digital, e passou-se a entregar café a granel em domicílio. Graças à conformação do coletivo Café para Todos, a Caravana conseguiu dar saída ao grão anteriormente comercializado nas unidades móveis; isso garantirá uma renda mínima até que as operações sejam retomadas no período pós-pandemia.

E para se adaptar à pandemia, também está sendo desenvolvido o projeto Caravana 2.0, que repensa a estratégia de franquias já estabelecida para adaptá-la à nova realidade. O desafio atual é fazer com que o projeto aumente a sua escala através desse modelo de franquias.