



IC Fundación e o caso da Chocolate Colômbia

Acompanhamento e financiamento de empresas associativas

A IC Fundación implementa processos de fortalecimento empresarial e aporta recursos para ajudar associações de produtores rurais colombianos a gerar impacto econômico e social em suas comunidades e atingir o nível de desenvolvimento empresarial necessário para receber financiamento do setor financeiro.

IC Fundación e o caso da Chocolate Colômbia

Acompanhamento e financiamento de empresas associativas



LOCALIZAÇÃO:

Nacional - Colômbia



PRINCIPAIS PARCEIROS:

- Fondo Multidonante de Naciones Unidas
- Fintrac
- Fundación Aurelio Llano Posada
- ARD-Tetrattech



DURACIÓN:

2010

- presente



MOTIVAÇÃO/ PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Desenvolvimento rural, fortalecimento de habilidades empresariais em associações de produtores, inclusão financeira e competitividade.



BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

Comunidades rurais
Empresas associativas
Modelos de economia solidária.



SETOR:

- Serviços Financeiros
- Agricultura



TIPO DE FINANCIAMENTO:

Dívida

RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS

Crédito:

US\$ 1.285.000

Fortalecimento empresarial:

US\$ 2.000.000



TIPO DE INVESTIDOR/SILO:

Fundações



APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

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



ODS ABORDADOS

IMPACTO:

Desde 2013, a IC Fundación concedeu mais de 40 créditos associativos no valor de aproximadamente

US\$ 1.285.000

Entre 2016 e 2020, a fundação implementou processos de fortalecimento empresarial em mais de

120 empresas associativas



As associações apoiadas reúnem e representam mais de

12.000 famílias

de pequenos produtores

Em 2019, mais de

2560 pessoas

participaram de exercícios técnicos, treinamentos e oficinas sobre processos de fortalecimento empresarial.

As empresas que receberam financiamento da IC Fundación aumentaram o valor de suas vendas em 5 vezes nos últimos 4 anos.





ANTECEDENTES E CONTEXTO

De acordo com o Departamento Administrativo Nacional de Estatísticas (DANE), entre 2018 e 2019, a pobreza monetária nas zonas rurais da Colômbia foi de 47,5%. E mesmo que a maior parte da produção do campo venha de pequenos produtores, representando 72% da população rural da Colômbia,¹ as políticas agrárias, em sua maioria, são focadas em atender os grandes produtores.² Além disso, embora existam créditos e fundos destinados exclusivamente para o setor rural e a agropecuária,³ segundo o DANE, apenas 11,1% das famílias rurais conseguiram solicitar crédito agropecuário.

Para enfrentar essa problemática e consciente do importante papel que os modelos de economia solidária podem desempenhar no desenvolvimento econômico das comunidades menos favorecidas, em 2010, o empresário Julio Carrizosa Mutis e sua família criaram a Fundação Julio e Astrida Carrizosa – IC Fundación, com o objetivo de melhorar as condições sociais e econômicas das famílias e comunidades vulneráveis, apoiando o desenvolvimento e a consolidação de empresas associativas.

Inicialmente, a fundação se concentrou no financiamento de projetos de empresas associativas com potencial empresarial e social, mas que não eram contempladas como sujeitos de crédito por parte das instituições financeiras. Entre 2014 e 2015, a IC Fundación avaliou mais de 86 projetos empresariais, porém apenas cinco atenderam aos critérios mínimos necessários para passar para a fase de estruturação e concessão de crédito. Diante dessa situação, desde 2016 a fundação vem desenvolvendo e implementando seu próprio modelo de fortalecimento empresarial para preparar as associações a ter acesso ao financiamento bancário.

IC Fundación foi criada com o objetivo de melhorar as condições sociais e econômicas das famílias e comunidades vulneráveis, apoiando o desenvolvimento e a consolidação de empresas associativas.

1 Montoya, Andrés Felipe, Peña, Ximena, e Leibovich, José (2016) *Asociatividad y desarrollo rural: acceso a crédito en el sector rural*. Uniandes Página 6. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07441a&AN=cpu.729112&lang=es&site=eds-live&scope=site..>

2 Estupiñán, Juan Sebastián, Gutiérrez, Catalina, Harker, Arturo e Argüello, Luis Ricardo (2016). *Alianzas productivas como mecanismo para el desarrollo de los pequeños productores agrícolas en Colombia*. Uniandes.

3 O centro de políticas de crédito para produtores agrícolas é o Sistema Nacional de Crédito Agropecuário. Esse esquema permite que o Estado e os agentes privados forneçam uma oferta de créditos para o setor rural. O sistema administra os fundos que o Estado destina ao crédito agropecuário por meio do Finagro (Fundo de Financiamento do Setor Agropecuário). Esses recursos estão disponíveis para que os intermediários bancários (bancos como o Banco Agrário, Davivienda, Bancolombia ou cooperativas de poupança e crédito) os usem em suas linhas de crédito. Cada linha de crédito define condições diferentes e busca oferecer opções a todos os produtores agrícolas.” (Montoya, 2016, 7-8).

Uma das associações apoiadas pela IC Fundación é a associação de produtores de cacau da região do Nudo del Paramillo: Chocolate Colômbia. Essa associação reúne mais de 1.065 famílias produtoras de cacau dos departamentos (estados) de Antioquia e Córdoba, no nordeste da Colômbia.

A região do Nudo de Paramillo começou a produzir cacau à raiz de um processo de substituição de culturas ilícitas que ocorreu entre 2006 e 2007, mas até agora as associações da área continuam apresentando muitas deficiências econômicas, administrativas e, principalmente, na comercialização de seus produtos. Por esse motivo, em 2014, oito dessas associações se juntaram e criaram a Chocolate Colômbia.

A Chocolate Colômbia recorreu à IC Fundación em 2015, quando surgiu a possibilidade de exportar 12,5 toneladas de cacau para a Espanha, mas eles só tinham 60% dos recursos necessários para fazer isso. A Fundação lhes deu um crédito pelos 40% restantes. A partir daquele momento, eles começaram a trabalhar juntos.



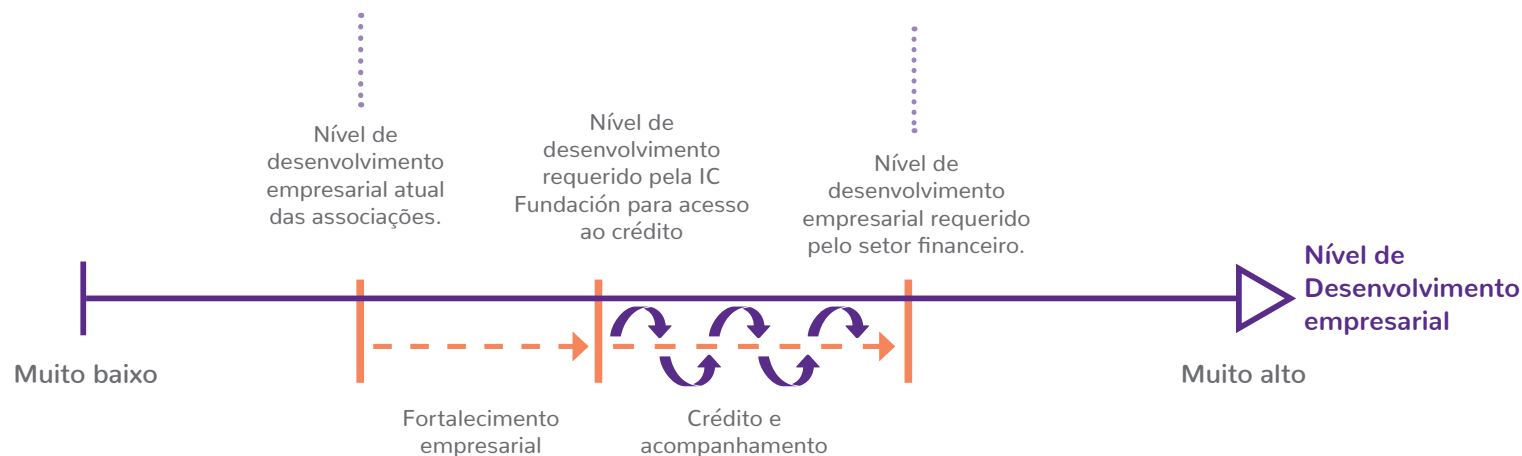
DESCRIÇÃO

Desde seu início, a fundação decidiu apostar especificamente no apoio às empresas rurais que implementassem modelos de economia solidária, considerando que teriam um grande potencial de impacto nas comunidades. O processo de fortalecimento empresarial, aliado ao crédito associativo, direcionou as associações por um processo de busca do nível de desenvolvimento empresarial necessário para ter acesso ao setor financeiro.

A IC Fundación quer desenvolver um modelo de inclusão financeira para empresas associações:

“Não buscamos competir com os bancos, pelo contrário, nosso objetivo é que com nosso apoio as empresas se tornem sujeitos de crédito para os bancos tradicionais”. Alberto Carrizosa, fundador e presidente do conselho de administração da IC Fundación.

Gráfica 1: Nível de acesso ao setor financeiro



Fonte: IC Fundación.



IMPLEMENTAÇÃO

Com base em postulações feitas por parceiros e outras organizações do ecossistema de investimento social privado, a IC Fundación inicia um processo de avaliação formado por dois filtros. O primeiro para atender aos critérios mínimos:

- Serem organizações do setor solidário (associações de produtores, cooperativas etc.) ou que implementem os princípios da economia solidária.
- Não ter recebido créditos do sistema bancário tradicional.
- Estarem em atividade comercial no momento do processo de seleção (não são apoiadas ideias de negócios).

Se esses critérios forem atendidos, as associações entram em um processo de diagnóstico muito detalhado mediante o qual a IC Foundation pode determinar o potencial do negócio, de seus líderes e a capacidade da organização de assumir um crédito. O diagnóstico considera os seguintes aspectos:

- ... História da associação, suas motivações e propósito de sua criação.
- ... Liderança e impacto coletivo, não em benefício de uma única pessoa.
- ... Vocação comercial e de negócios.
- ... Governança da organiza o: o papel do líder e do conselho de administra o.
- ... Situa o financeira: não estar superendividado ou com problemas jurídicos, e ter capital de giro disponível.
- ... Espírito de empresa associativa: o negócio deve fazer sentido.
- ... Documenta o: contábil, jurídica, processos administrativos, operacionais, etc.

Durante a fase de diagnóstico, são implementadas duas ferramentas da IC Fundación: uma para a medi o das habilidades empresariais (MCE) e outra para a medi o da vulnerabilidade empresarial. Com elas, se determina a linha base para medir as mudanças que acontecerem após o processo de fortalecimento empresarial.



Nos componentes
em que não possui
experiência ou
conhecimento
para fornecer
o suporte
necessário a
funda o trabalha
com parceiros
ou contrata
os serviços de
consultores
ou entidades
externas.



Apoio não financeiro

Após o diagnóstico, as organiza es escolhidas iniciam um processo de fortalecimento, que   implementado com foco em cinco habilidades: administrativa, gerencial, comercial, produtiva e organizacional. Os temas específicos a serem abordados em cada uma das habilidades são definidos com base nos resultados do diagnóstico.

A implementa o do processo de fortalecimento empresarial pode levar entre seis e doze meses, dependendo do negócio, do nível de desenvolvimento empresarial da associa o e do comprometimento e dedica o dos líderes.

“Gostamos muito da metodologia de fortalecimento; o que eles faziam era revisar o que tínhamos e o que precisávamos para desenvolver habilidades e organizar nossa empresa. A IC Fundación começou a fortalecer a Chocolate Colômbia em questões administrativas e

estruturais, como o modelo de negócios. A relação tomou dois caminhos, o do crédito e o de nos fortalecer como organização, permitindo-nos ser sustentáveis no tempo.” Juan Gabriel Vargas, ex-representante legal da Chocolate Colômbia.

Embora os créditos associativos venham de um fundo de recursos próprios da fundação, é utilizado um modelo de capital misto ou blended finance para financiar parte do apoio não financeiro. Para isso, se gerenciam projetos que são apresentados a outras fundações nacionais ou internacionais e entidades de cooperação internacional.

Nos componentes em que não possui experiência ou conhecimento para fornecer o suporte necessário (quando são aspectos muito técnicos ou especializados), a fundação trabalha com parceiros ou contrata os serviços de consultores ou entidades externas. A característica mais importante do modelo da IC Fundación é que junta numa mesma estratégia o apoio financeiro com o não financeiro, ajustados de acordo com o nível de desenvolvimento empresarial das associações apoiadas.



Financiamento personalizado

Quando certos marcos no processo de fortalecimento são atingidos, as parcerias passam para a fase de estruturação de crédito, adaptada para cada organização e modelo de negócios. A partir da concessão do crédito, espera-se que a associação leve entre dois e cinco anos para atingir o nível de desenvolvimento empresarial que lhe permitirá ser um sujeito de crédito das instituições financeiras, acabando, nesse momento, o acompanhamento.

A IC Fundación escolheu o empréstimo como mecanismo financeiro por duas razões. Em primeiro lugar, porque a figura jurídica das empresas solidárias (associações, corporações ou cooperativas) não permite a realização de investimentos em capital acionário. E segundo, porque a experiência da família fundadora com bancos a levou a pensar que um crédito pode gerar um grande impacto naqueles que realmente precisam dele (sempre acompanhados da assessoria oferecida pela fundação como parte de seu modelo).

A IC Fundación leva em conta três aspectos para a aprovação do crédito: (i) o potencial de crescimento e a sustentabilidade do modelo de negócios, (ii) a existência de um parceiro comercial forte, e (iii) o



Quando certos marcos no processo de fortalecimento são atingidos, as parcerias passam para a fase de estruturação de crédito.

alinhamento da associação com os princípios da economia solidária e da fundação.⁴ Quando esses critérios são atendidos e a empresa já passou pelo processo de fortalecimento, o crédito é definido com condições adequadas para o montante do crédito, a forma de amortização, os possíveis períodos de carência e a modalidade de desembolso.

Desses empréstimos, a fundação espera recuperar o capital mais juros, que são definidos dependendo do nível de desenvolvimento da associação: quanto mais fraca, menores os juros. O que se pretende com essas taxas de juros baixas é que a associação possa ter lucros maiores e capitalizar mais rapidamente os rendimentos.

No caso da Chocolate Colômbia, o primeiro crédito foi de aproximadamente US\$ 10.000 para completar o capital necessário para a operação de exportação acima mencionada. Posteriormente, foram financiadas exportações completas e, mais adiante, os créditos foram direcionados para a gestão e operação de uma fábrica de processamento de cacau criada em 2018. Entre 2015 e 2020, a IC Fundación assinou 10 contratos de crédito com a Chocolate Colômbia no valor de US\$ 374.000. Esses recursos foram utilizados principalmente como capital de giro para a exportação de cacau em grãos.

No caso da Chocolate Colômbia, a taxa de juros nominal aplicada aos créditos variou de 0,5% a 1% mensais, muito inferior às taxas de juros bancárias. A ideia é que, à medida que o negócio crescer e sua capacidade de pagamento aumentar, a taxa de juros aumente para que possam se preparar para ter acesso a empréstimos bancários.

“Estamos interessados em associações que aprendam a gerenciar créditos e sejam capazes de consolidar seus negócios (atingir o ponto de equilíbrio, gerar lucros, liquidar dívidas, se capitalizar) para que possam se tornar sujeitos de crédito perante instituições do setor financeiro.” José Andrés Díaz, diretor executivo da IC Fundación.



RESULTADOS

A medição dos resultados acontece em duas frentes: medição dos processos de fortalecimento e do impacto dos processos de financiamento. No primeiro caso, é feito um acompanhamento no tocante à

⁴ Os princípios podem ser consultados aqui: <http://www.icfundacion.org/es/la-fundacion/quienes-somos>

efetividade na transferência de ferramentas de gestão administrativa, à mudança na Medição de Habilidades empresariais (CEF) e às mudanças qualitativas geradas na associação durante a implementação do processo de fortalecimento. No segundo caso, a fundação acompanha os indicadores de impacto dos créditos: aumento das vendas, melhoria dos indicadores financeiros da associação (rentabilidade, lucros, etc.), variação na renda dos produtores, número de produtores dos quais a associação está comprando o produto etc. Esses indicadores são acompanhados mensalmente.

No caso específico da Chocolate Colômbia, entre 2015 e 2019, a associação conseguiu triplicar suas vendas de cacau em âmbito nacional e quintuplicar suas exportações, tornando-se a associação colombiana com as maiores exportações desse produto (não é comum uma associação exportar diretamente, pois quase sempre há intermediários no processo). A associação também conseguiu duplicar suas vendas de chocolate processado de 2018 a 2019.

Espera-se que em 2022, após o processo de fortalecimento e crédito, a Chocolate Colômbia exporte pelo menos 300 toneladas de cacau com a certificação de comércio justo (fair trade) e 100 toneladas não certificadas, beneficiando mais de 1.000 famílias de produtores em áreas gravemente afetadas pelo conflito armado. Além disso, espera-se que, no final de 2021, a linha de negócios de cacau processado, iniciada em 2018 para produzir chocolate de mesa, barras de chocolate, licor de cacau e coberturas de chocolate, comece a gerar lucros.

De acordo com suas próprias avaliações, a fundação conseguiu demonstrar o aprimoramento das habilidades empresariais das associações, com altos percentuais de mudança positiva na estrutura organizacional, clareza de custos, exercícios de auditoria, capacidade gerencial, uso de demonstrações financeiras em reuniões, política de compras em funcionamento, acompanhamento do orçamento e exercícios de planejamento estratégico bem-sucedidos.



APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

Entre 2013 e 2020, a IC Fundación implementou processos de fortalecimento empresarial em mais de 120 associações de produtores e concedeu empréstimos no valor de pouco mais de US\$ 1,2 milhão. Em

2020, trabalhou com associações em 52 municípios de 12 departamentos (estados) na Colômbia, onde apoiou 23 associações de produtores de cacau, 24 de café, 7 de laticínios, 4 de borracha, 2 de frutas e 4 de mel.

Nesse processo, foi sumamente importante contar com uma equipe motivada e alinhada com os objetivos e a metodologia própria da organização, uma das forças que lhe permitiu, entre outras conquistas, gerar laços de confiança e uma boa comunicação com as associações apoiadas.

No entanto, ainda é um desafio efetivar a saída da fundação, visto que as empresas que passam pelo processo ainda não conseguem ser vistas como sujeito de crédito pelos bancos privados. Na opinião de José Andrés Díaz, há uma lacuna nos modelos de financiamento para as organizações de economia solidária nos territórios rurais. Por isso, a fundação tem forte interesse em construir parcerias com organizações do setor financeiro e fundos de impacto, a fim de apoiar de forma mais eficaz as associações rurais do país.

A ideia é desenvolver veículos financeiros ou modelos de financiamento capazes de suprir a ausência desse elo intermediário, com taxas mais altas do que as utilizadas no modelo da IC Fundación. Isso também representa uma oportunidade para outros atores do ecossistema de investimento social privado interessados em desempenhar um papel estratégico no investimento social na Colômbia.

A agenda da fundação para o futuro inclui a ideia de criar um programa para estabelecer e fortalecer parcerias com outras entidades que implementam processos de fortalecimento empresarial, bem como o interesse em complementar o atual modelo de fortalecimento com um programa de formação de líderes empresariais locais, abordando os problemas de revezamento geracional no mundo rural e da falta de acesso à educação formal e complementar.