

A Evolução do Compromisso de uma Empresa com a RSC. Da Filantropia à Responsabilidade, ao Investimento e mais Além.

Origens Filantrópicas.

Em 1991, a Fundación Juan Diego (FJD) foi criada como “comunidade de pessoas cujo propósito é procurar e apoiar soluções destinadas a erradicar as causas estruturais da pobreza no México.” Desde seu início, os objetivos e o espírito da fundação foram decididamente corporativos e os seus fundadores eram líderes dos setores industrial e financeiro do México. Na diretoria desta nova organização havia membros da família Servitje, fundadores da corporação Grupo Bimbo, que apoiaram diversas atividades da FJD com sua perspicácia empresarial e doação tirada de seus recursos financeiros pessoais.

Entre muitos outros projetos de valor social, em setembro de 1994 a FJD criou o FinComún, empresa de serviços financeiros dedicada a atender às pessoas de baixa renda do México e atualmente é o seu principal acionista.

FinComún

De 1988 a 2005, a Fundação Interamericana comprometerá US\$613.500 ao FinComún. Fundos adicionais de contrapartida de diversas fontes, incluindo o *Grupo Bimbo*, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e a *Fundación Juan Diego*, atingem US\$2.095.645.

* O propósito das atividades do FinComún vai além dos projetos financiados pela IAF.

Uma Empresa Socialmente Responsável.

O FinComún é amplamente reconhecido como a principal instituição de microcrédito do México e é pioneiro em várias frentes, inclusive a captação de capital, serviços de atendimento ao cliente, uso de tecnologia e teste de novas idéias e parcerias inovadoras.

O desenvolvimento de recursos de capital é uma das principais preocupações e o FinComún desenvolveu vários meios criativos para atender às suas necessidades singulares como provedor de microcrédito. Atualmente oferece três produtos principais: contas de poupança, certificados de depósito bancário (CDBs) e microempréstimos. De acordo com a visão expressa pela alta gerência, as contas de poupança do FinComún são o seu instrumento financeiro mais importante. Um dos objetivos principais é apoiar a “cultura da poupança”, ainda inexistente no México, especialmente entre as pessoas de renda mais baixa. Por exemplo, podem-se abrir contas com até US\$1. O programa é também importante porque gera capital para outros produtos oferecidos por meio do FinComún, especificamente o programa de empréstimo. As contas de poupança são também oferecidas a clientes de situação econômica alta e média. Organizações como igrejas e ONGs podem abrir contas no FinComún com taxas de juros ligeiramente mais baixas do que as impostas pelo mercado. O que esses clientes compram com suas contas é o valor social e a certeza de que os seus fundos ajudam a financiar empréstimos de microcrédito a pessoas de baixa renda. O nível da poupança total no banco elevou-se a US\$2 milhões. O FinComún também oferece a seus clientes certas opções de investimento limitado sob a forma de certificados de depósito bancário de curto prazo (28 dias). Finalmente, o FinComún oferece um programa de microcrédito. Os empréstimos são feitos a pessoas de baixa renda à taxa predominante do mercado por um período de 16

semanas (que podem ser estendidas de 18 a 20 semanas). O crédito destina-se a pequenas empresas e atividades produtivas em conformidade com os valores e visão do FinComún. Em 2001 tinham sido concedidos 11.576 empréstimos no total de US\$12 milhões, com uma taxa de inadimplência de 0,1%.

O FinComún tem uma relação excelente com os clientes. Conforme afirma enfaticamente o Diretor Executivo, Vicente Fenoll, “o crédito é uma mercadoria; nós competimos pelo serviço.” Neste sentido, o FinComún procura cobrir o hiato institucional abrindo agências nos bairros pobres onde não existe nenhuma outra instituição financeira *regulada*. Oferece serviços personalizados e mantém uma relação fiduciária com sua clientela, atuando como assessor financeiro e consultor empresarial, além de prestar serviços bancários. Oferece também outros serviços convenientes – os clientes podem autorizar pagamento do respectivo empréstimo com fundos sacados da conta de poupança do FinComún por telefone. Dada a história volátil das instituições financeiras no México, juntamente com as

dificuldades da crise do peso de 1994 e o fracasso de alguns bancos de poupança não-regulados em 1999 e 2000, o FinComún adotou várias normas para manter a confiança de seus clientes. Avisa-se aos clientes que, além da supervisão por parte da Comissão Bancária Nacional, está em vigor uma política de resposta imediata que visa atender às preocupações do cliente e tem a capacidade de devolver o dinheiro do cliente mediante requisição. Finalmente, o FinComún preocupa-se muito em manter uma imagem de confiança, incluindo a aparência das agências, segurança visível e outras medidas de proteção.

A terceira característica do FinComún é a sua eficiência por meio do uso de tecnologia de ponta, a qual complementa seu enfoque de atendimento ao cliente. Todas as transações são automatizadas e ligadas a um servidor central. A informação sobre o cliente pode ser acessada imediatamente a partir desse banco de dados. Um componente relativamente

FinComún, Servicios Comunitarios S.A.

C.V. Unión de Crédito

Serviços Financeiros Comunitários – Crédito, Poupança e Instituição de Investimento

Declaração de missão: Contribuir para o desenvolvimento integral das pessoas, com ênfase nos recursos escassos, por meio da oferta de serviços financeiros comunitários que ajudem a resolver as causas estruturais da pobreza e oferta de serviços sustentados pela produtividade, qualidade, lucratividade, profissionalismo e uma sólida base de valores institucionais – os quais serão oferecidos de modo acessível a todos, com tratamento personalizado, tecnologia moderna, transações de baixo custo e colaboração tecnicamente capaz e de formação moral.

Valores: Estamos convencidos de que as pessoas fazem a empresa e não vice-versa. Neste contexto, procuramos parceiros que adotem os seguintes valores: respeito pela dignidade humana, trabalho, responsabilidade, compromisso, humildade, honestidade, capacidade de admiração, solidariedade, subsidiariedade e generosidade.

Número de funcionários: 170

Orçamento Operacional Anual:

US\$4,5 milhões.

novo deste uso de tecnologia é o programa de crédito por meio do *Palm Computer* (computador de mão). Os assessores de crédito que visitam os solicitantes de empréstimo podem lançar dados diretamente no sistema do FinComún para obter uma análise imediata do risco de crédito, reduzindo pela metade o tempo necessário para o processamento do pedido de empréstimo. É digno de nota o fato de que este programa de tecnologia foi iniciado com o apoio da companhia 3Com.

Quarto, e talvez o aspecto mais interessante, são as inventivas parcerias que tem o FinComún. A sua reputação e os seus vínculos com o setor privado ajudaram a conseguir o reconhecimento por parte do Governo mexicano, inclusive o recém-criado fundo governamental de microcrédito de US\$3 milhões para ser administrado pelo FinComún. A instituição participa também ativamente da formação de uma política nacional para regular o microcrédito. A nova legislação ajudará a reduzir o risco para as pessoas que participam de programas de microcrédito, possibilitando ao mesmo tempo o oferecimento de serviços novos e variados a seus clientes. Em preparação para isso, o FinComún está empenhado em desenvolver um extenso banco de dados de clientes a fim de ajudar a personalizar os tipos de empréstimo e outros serviços necessários. Está também examinando a possibilidade de utilizar um modelo de computação para ajudar a análise financeira e a idéia de promover o FinComún como uma franquia a fim de ampliar o uso de sua metodologia.

Modelo de Investimento Social.

Atualmente o FinComún iniciou uma parceria inovadora com o Grupo Bimbo. Este novo projeto representa um passo importante para ambas as organizações em matéria de investimento social, porque integra as suas principais atividades empresariais. Por um lado, a parceria permite ao Grupo Bimbo tirar proveito da perícia do FinComún em proporcionar microempréstimos e, por outro, o FinComún utiliza a rede de distribuição e a metodologia de entrega de produtos do Grupo Bimbo. A qualidade indefinível conhecida como sinergia é também evidente entre o FinComún e o Grupo Bimbo. Embora um seja uma corporação multinacional e o outro um banco comunitário, ambos são peritos no campo respectivo. Devido, em parte, à história organizacional e aos estreitos vínculos

Grupo Bimbo S.A.

Oitava maior empresa de produtos de forno do mundo, com operações em 60 países.

Declaração de missão: Produzir e comercializar produtos alimentícios e desenvolver o valor de nossas marcas, comprometendo-nos a ser uma empresa: altamente produtiva e orientada para as pessoas; inovadora, competitiva e solidamente orientada para o atendimento de nossos clientes; líder internacional na indústria de produtos de forno, com uma visão de longo prazo.

Valores: Promover o respeito pelo uso sustentável do meio ambiente. Cooperar com programas comunitários que visem ao bem-estar social. Promover o respeito e o apoio à unidade familiar e às tradições nacionais

Número de funcionários: 70,000

Vendas líquidas em 2001:

US\$3.686,8 milhões

com o setor privado, ambos também têm valores semelhantes. Em este programa, os assessores de crédito do FinComún acompanharão os motoristas de entregas do Grupo Bimbo em suas rotas diárias. Em cada parada, o motorista fará uma pequena apresentação do assessor de crédito, o qual terá quatro minutos para fazer uma exposição, enquanto o motorista descarrega os produtos. No prazo de uma semana serão feitas visitas de acompanhamento.

O processo de chegar a uma parceria viável exigiu uma série complexa de negociações que duraram um ano. A preocupação principal era que ambos os lados recebessem benefícios tangíveis. O Grupo Bimbo, por sua vez, precisava não descuidar a linha base dos gastos. Oitenta por cento de sua renda provem de lojas pequenas, do tipo familiar; 20% de seus clientes regularmente pedem crédito. Anteriormente, o Grupo Bimbo não dispunha de um programa para a prestação de serviços creditícios formais a essas lojas. Graças à parceria, espera reduzir as dívidas incobráveis, diminuir o tempo de carência dos empréstimos e alcançar a meta de proporcionar crédito de 22% a 30% de seus clientes. O FinComún, por sua vez, deve estar em condições de conseguir crédito para esses clientes, o que pode significar um aumento de risco, mantendo ao mesmo tempo uma baixa taxa de inadimplência e transações a baixo custo. O FinComún está sempre procurando meios de aumentar sua base de clientes. Como os montantes dos empréstimos são pequenos (a partir de US\$50), em média atingindo US\$750 por cliente, a sustentabilidade financeira depende do volume. Com isto em mente, o seu novo modelo empresarial é ir fisicamente aos bairros de baixa renda e identificar novos clientes, em vez de depender exclusivamente das agências para atrair negócios. A parceria com o Grupo Bimbo permite ao FinComún aproveitar a rede de distribuição estabelecida dele. Além disso, a marca Bimbo está fortemente associada à qualidade, dando ao FinComún credibilidade instantânea junto a clientes potenciais. Ambos os lados fizeram compromissos para chegar a um acordo. Um pequeno programa piloto entre ambos foi positivo, resultando em crédito para 20% dos clientes do Grupo Bimbo e satisfação geral com relação ao serviço ao cliente prestado pelo FinComún.

Valor Agregado pela IAF.

Desde 1998, a IAF comprometeu-se a proporcionar meio milhão de dólares dos Estados Unidos em fundos de contrapartida de acordo com o seu mandato de apoiar soluções criadoras ao desenvolvimento comunitário. A estratégia do FinComún inclui um equilíbrio entre o crescimento e a consolidação das zonas de operação estabelecidas. O apoio da IAF é utilizado para ajudar a financiar a expansão segundo propósitos muito específicos, tais como abertura de novas agências, bem como contratação e treinamento de novos funcionários, capacitando assim o FinComún a destinar mais dos próprios recursos para melhorar os serviços existentes e gerar novas idéias.

A IAF também tem sido valiosa como catalítico no processo institucional de aprendizado do FinComún. A ênfase da IAF em documentar o processo de aprendizado e identificar as lições aprendidas das experiências coletivas das instituições, obrigou o FinComún a auto-avaliar-se constantemente. Como primeiro doador internacional do FinComún, a experiência de trabalhar com a IAF aprimorou sua capacidade de projetar o crescimento e as necessidades empresariais de forma mais precisa, avaliando simultaneamente os resultados. O papel da IAF é questionar os motivos pelos quais o empreendimento

funciona e pedir aos participantes envolvidos que façam uma previsão dos resultados de um financiamento adicional.

Além do Investimento Social.

A parte seguinte do plano inclui a doação, por parte do Grupo Bimbo, de uma camionete que será adaptada como agência móvel do FinComún. Servirá para “abrir o mercado de crédito” e preparar os bairros para as atividades e serviços de poupança/crédito. Se o bairro for favorável às operações de microcrédito, será também um precursor para a abertura de uma agência permanente. Graças a este novo método, o FinComún espera que as novas agências cheguem a um equilíbrio financeiro em seis meses, em vez de um ano conforme atualmente projetado, uma vez que a base de clientes já está estabelecida.

Já estão em andamento a distribuição de materiais de marketing do FinComún pelo pessoal do Grupo Bimbo antes das visitas dos assessores de empréstimos, a possibilidade de um programa de crédito pré-autorizado tornado viável pela fusão entre o banco de dados de clientes do Grupo Bimbo e a análise de crédito e perfis de clientes/indústrias do FinComún, bem como a gestão de certos ativos líquidos do Grupo Bimbo por parte do FinComún. As possibilidades parecem ilimitadas. E este é o futuro do Investimento Social Corporativo.

Lições Aprendidas:

- O investimento social pode relacionar-se com as principais práticas empresariais de uma corporação;
- Se cada uma das partes for à mesa de negociações com uma idéia clara dos benefícios de que necessita para dar valor à parceria, o processo de negociação será mais longo, porém a parceria resultante será mais viável;
- A sociedade civil pode ser o parceiro principal na proposta de oportunidades criativas para os parceiros empresariais.

Kellee James é estagiária da Fundação Interamericana e estudante de pós-graduação no programa de MBA/MA em Desenvolvimento Internacional da American University em Washington, D.C.