

Como a RSC e uma Cultura Comercial Empresarial Caminham Lado a Lado.

O Setor Privado em Chihuahua, México.

O Estado de Chihuahua, no norte do México, tem a reputação de ser industrial, inovador e criativo. Esta atitude progressiva está incorporada nos líderes empresariais da região que fazem parte de um clima econômico que passa por rápida mudança provocada por acordos tais como a ALALC e a privatização de certos setores. O dinamismo do ambiente empresarial pode também ser visto num método singular de alavancagem de recursos do setor privado para conseguir soluções para problemas sociais.

FECHAC

De 1998 a 2002, a Fundação Interamericana fez uma doação de US\$272.514 para a *Fundación del Empresariado Chihuahuense* (FECHAC). Para este programa específico, o financiamento de contrapartida proveniente de várias fontes do setor privado elevou-se a US\$574.147.

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

Origens da FECHAC.

Em 1990, uma enorme enchente devastou partes da Cidade de Chihuahua e o segmento da população que mais sofreu foi o de baixa renda. Para ajudar a solucionar o problema, o setor empresarial formulou e implementou um meio inusitado e eficaz de levar assistência às pessoas mais necessitadas. A comunidade empresarial apresentou um plano ao governo estadual: um imposto especial a ser pago por cada uma das 29.000 empresas da região. O imposto adicional de .2% do ganho comercial foi estabelecido com a condição de que os membros da comunidade empresarial administrassem eles mesmos os fundos gerados. O sucesso esmagador na prestação de assistência ao desastre e reconstrução da comunidade por meio dessa nova forma de financiamento levou a comunidade empresarial a transformar esse imposto de "Investimento Comunitário" em imposto permanente por lei. Em 1994, a *Fundación del Empresariado Chihuahuense* (FECHAC) foi formada para administrar esses fundos. Sua criação foi sinal de que os líderes empresariais tinham compreendido dois elementos importantes. Primeiro, a ajuda nas inundações, embora bem-sucedida, teve a natureza de uma reação. Para sanar as desigualdades sociais e econômicas de Chihuahua era preciso uma estratégia proativa. Segundo, as corporações reconheceram que uma implementação complexa dos programas de desenvolvimento comunitário estava fora das próprias funções empresariais primordiais e de suas áreas de perícia. Era necessária a existência de uma entidade distinta para esses programas desenvolverem uma metodologia e estratégias a fim de torná-los efetivos.

FECHAC.

Hoje, a FECHAC tem um quadro de 41 profissionais e é dirigida por um Conselho Administrativo composto de 28 membros líderes empresariais locais, dedicados à missão da Fundação de "contribuir para o desenvolvimento humano e social dos cidadãos mais vulneráveis de Chihuahua mediante programas que prestem assistência por meio da mobilização de recursos criados pelas empresas e pela sociedade. A cultura organizacional encontrada na FECHAC é um reflexo da dedicação de seu pessoal. Os seus

escritórios revestem uma atmosfera decididamente colegial e parece incentivar-se a inovação e o compartilhamento de idéias. Servir no Conselho Administrativo é considerado uma honra e uma oportunidade e os membros oferecem voluntariamente o seu tempo e perícia e não recebem remuneração por sua participação. Em parte por esta razão, a organização está em condições de destinar aos programas 95% de seus recursos financeiros.

Êxitos da FECHAC.

Além disso, a fundação é suficientemente flexível para participar de projetos financiados conjuntamente por empresas da área, tais como a *Empresa Colombiana de Gas (ECOGAS)*, uma divisão da Sempra Energy, empresa listada entre as Fortune 500, que presta serviços energéticos a mais de 9 milhões de pessoas em quatro continentes. Com escritórios em Chihuahua, Torreon e Mexicali, a ECOGAS é a primeira empresa privada a receber um contrato governamental para fornecer gás natural à cidade de Chihuahua e procura obter e manter vantagem competitiva dando ênfase a ser um provedor de energia seguro e responsável. A ECOGAS está ciente de que o seu produto exige atenção especial e um consumidor bem informado para utilizá-lo. Neste contexto, um primeiro passo lógico para a participação comunitária foi uma campanha de conscientização e segurança; porém, além disso, a empresa fornece gratuitamente gás, equipamento e manutenção a muitas escolas subfinanciadas da área. Outros programas socialmente responsáveis são; um programa para limpeza da água tirada de riachos nessa região deserta, apoio a corpos de bombeiros locais e um programa de reciclagem. Embora a ECOGAS contribua diretamente para a FECHAC por meio de impostos, também a empresa aprendeu a desenvolver projetos em associação com a FECHAC.

Outra característica da FECHAC é sua infra-estrutura abrangente. Embora tenha tido origem na cidade capital de Chihuahua, tem seções bem organizadas e ativas em todas as cidades do estado e trabalha em estreita colaboração com as Câmaras de Comércio de toda a região. Apesar de os recursos destinados aos projetos provirem do imposto gerado primordialmente nos distritos comerciais da zona urbana, a fundação tem sido cuidadosa em financiar projetos em todo o estado. De fato, 50% dos fundos destinam-se diretamente a projetos de desenvolvimento na zona rural. A FECHAC trabalha arduamente para preservar uma reputação de ser uma organização confiável, politicamente neutra, transparente e efetiva. O México é um país onde a eficácia de muitas organizações foi limitada por terem sido enredadas em acordos políticos e, neste sentido, a FECHAC tem procurado manter uma composição equilibrada em seu Conselho Administrativo em termos de representação política e ideológica. O que surgiu nos anos após a criação da FECHAC é a estratégia de desenvolvimento comunitário. Pela própria natureza da organização, a fundação expressa a vontade do setor privado no tocante a seus objetivos de desenvolvimento social. O que começou com apenas uma ênfase na infra-estrutura e na construção de escolas e outros edifícios transformou-se numa carteira de programas que cada vez mais parece apoiar o fortalecimento da capacidade humana. Embora ainda se dedique a certas atividades filantrópicas, a FECHAC está continuamente procurando formas de tornar os seus programas mais eficientes e descobriu que os efeitos multiplicadores do investimento direto na capacidade humana produzem resultados que sustentam o investimento muito além dos benefícios diretos do projeto como tal. É neste aspecto que a Fundação Interamericana (IAF) procura incentivar, por meio de fundos de

contrapartida, o programa da FECHAC a atingir e desenvolver a capacidade dos microempresários.

O Programa de Microcrédito.

Embora a FECHAC tenha muitos programas diferentes, a IAF participa diretamente apoiando a iniciativa de microcrédito. A dificuldade dos microempresários em acessar o crédito foi uma preocupação dos líderes empresariais de Chihuahua e tornou-se prioridade para a própria fundação. Com apenas quatro anos, este programa está a caminho de um nivelamento financeiro no próximo exercício fiscal. A metodologia empregada para o empréstimo de fundos une elementos de dinâmica de grupo e responsabilidade individual. Grupos de 12 pessoas, chamadas Bancos Comunitários, cada qual com seu próprio negócio, solicitam empréstimo que é então distribuído aos membros, muitos deles mulheres. O pagamento de empréstimos é feito mensalmente por cada um dos participantes. À medida que os grupos constroem seus antecedentes de crédito, qualificam-se a receber mensalmente empréstimos maiores. Determina-se uma taxa de juros mensal, correspondente à taxa do mercado, e um tipo de taxa de processamento. Mais do que acesso ao crédito, essas taxas pagam o treinamento em cursos de desenvolvimento empresarial e os serviços de um consultor da FECHAC para os empresários. Entre os temas estudados figuram práticas contábeis, controle de estoque e controle da qualidade. Os cursos também funcionam como lugar de intercâmbio de idéias com outros microempresários. Em alguns casos, os recursos disponíveis por meio do fundo de crédito ajudaram certas empresas a sair do setor informal e entrar no setor comercial formal, embora os obstáculos para chegar a este ponto sejam consideráveis. Atualmente, a FECHAC tem uma carteira de empréstimos no total de US\$300.000 que empresta a cerca de 76 bancos comunitários (grupos de empresários) com uma taxa de inadimplência de 1%. Os microempréstimos variam de US\$80 a US\$500. O outro componente do programa são os requisitos de poupança individual. Os mutuários são obrigados a abrir contas de poupança de, no mínimo, 20% do empréstimo.

Os efeitos que o acesso ao crédito exercem sobre a vida desses pequenos empresários e empresárias é muito evidente. Uma empresária conseguiu mudar inteiramente sua linha de negócios. Antes, sua mercadoria era variada e ela vendia roupa, eletrodomésticos e outros itens de uso pessoal. Como parte do banco comunitário, ela agora se especializa na venda de jóias e em vez de vender tudo sozinha, emprega uma força de cinco vendedores que ganham por comissão para distribuir os produtos dela. Ainda outro exemplo de efeitos multiplicadores: seus dois filhos estão aprendendo práticas contábeis básicas ajudando a mãe a gerenciar os negócios e a fazer todas as noites a contabilidade dos livros.

O programa de desenvolvimento da microempresa está crescendo e parte da visão de longo prazo da FECHAC é o fato de se separar da fundação e tornar-se organização independente. Isso permitirá o oferecimento de serviços mais especializados e idéias mais inovadoras a serem testadas. Incentivar grupos de microempresários requer, nada mais nada menos, que a direção de uma instituição esteja sintonizada com o espírito de empresariado manifestado em sua própria cultura organizacional.

Lições Aprendidas:

- Graças à criação de um imposto para financiar a FECHAC, a fundação encontrou um meio sustentável de planejar e implementar programas de investimento social com um mínimo de despesas gerais;
- Os programas de investimento social de longo prazo podem originar-se de uma resposta empresarial a uma determinada emergência ou a uma situação extraordinária quando os resultados do programa tiverem êxito;
- As empresas podem trabalhar em conjunto para alcançar metas comuns de investimento social sem sacrificar suas metas e/ou imagens individuais de investimento social.

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.