



GUIA

REDE TEMÁTICA DE NEGÓCIOS
DE IMPACTO DO GIFE

2019

REALIZAÇÃO



PARCERIA



COORDENAÇÃO



SUMÁRIO

- Introdução **4**
 - O que são organizações intermediárias **6**
 - Rede de organizações intermediárias **8**
-

OS QUATRO EIXOS DE ATUAÇÃO



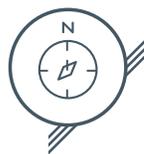
Gestão e acesso
a investidores **12**

Recursos e serviços
financeiros **15**



Monitoramento, avaliação
e certificação **19**

Informação
e conhecimento **22**



-
- Conclusão **26**
 - Lista das organizações intermediárias **31**
 - Créditos **34**

INTRODUÇÃO

Conheça o espaço das organizações intermediárias no ecossistema de investimentos e negócios de impacto e seu papel na busca por soluções socioambientais

O campo emergente dos investimentos e dos negócios de impacto avança, de modo que sua aproximação com a filantropia e o investimento social privado faz surgir diversos desafios e oportunidades. Considerando as atuações nesse cenário, é preciso compreender o potencial de institutos e fundações ao se aproximarem e potencializarem essa agenda. Ao mesmo tempo, tais institutos e fundações estão ainda, local e globalmente, em processo: compreendendo essa nova agenda e identificando interfaces e sinergias possíveis.

Por outro lado, nota-se que já existe certa percepção de que o caminho dessa confluência passa pelo fortalecimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, bem como pelo apoio às organizações intermediárias do setor. Desse modo, construir e aprofundar entendimentos junto a institutos e fundações sobre a diversidade, a complexidade e a relevância das diferentes organizações intermediárias pode ser a chave para o avanço desse campo.

Pensando nesse cenário, o guia revela experiências e dados partindo das vivências de atores e, sobretudo, das organizações intermediárias. Os dados utilizados são da Pesquisa de Intermediários do Ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto, realizada em 2015 pela antiga Força Tarefa de Finanças Sociais (atual Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto) em parceria com a Deloitte. Além disso, há contextualizações dos processos e compartilhamentos de experiências a partir dos diálogos do 10º Encontro da Rede Temática de Negócios de Impacto, organizado pelo GIFE e com a coordenação do Instituto Cidadania Empresarial (ICE), do Instituto Sabin e da Fundação Grupo Boticário.



Tanto os dados do estudo quanto as falas no encontro têm como ponto convergente a busca por explorar diferentes tipos de organizações intermediárias e como elas podem fortalecer o ecossistema de investimentos e negócios de impacto. Vale ressaltar que as fundações e os institutos exercem um papel também relevante sobre como é possível ampliar os negócios de impacto no Brasil. Assim, este guia apresenta um *zoom* sobre uma amostra de diferentes tipos de organizações intermediárias do ecossistema. O intuito é oferecer uma visão mais ampla para que institutos e fundações possam identificar eventuais sinergias e parcerias. Desde 2016, o GIFE mantém a Rede Temática, que se dedica a discutir as diferentes formas por meio das quais institutos, fundações e empresas de investimento social privado (ISP) podem atuar com negócios de impacto.

Ainda sobre o papel das organizações intermediárias acerca de finanças sociais, enfatiza-se o lugar e as ações de institutos, fundações e empresas que podem apoiá-los. Pensar o que são as organizações intermediárias é ainda lidar com um campo em construção e repleto de complexidades. Contudo, é notório que o campo de investimentos e negócios de impacto não é uma linha evolutiva da filantropia. Trata-se, portanto, de um exercício contínuo de encarar o ecossistema por um todo, observando as potencialidades e, sobretudo, a diversidade de tipos de negócios e de organizações intermediárias. Afinal, esse panorama diz respeito ao fortalecimento do ecossistema por um todo – ação relevante para que os negócios sejam preparados para receber investimentos.

As organizações intermediárias desse ecossistema são divididas em quatro grupos principais, que serão norteadores neste guia e distribuídos ao longo de seu conteúdo. Tais grupos são: **(1) gestão e acesso a investidores, (2) recursos e serviços financeiros; (3) monitoramento, avaliação e certificação e (4) informação e conhecimento.**

Boa leitura!



O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS E QUAL SUA IMPORTÂNCIA PARA O ECOSISTEMA DE IMPACTO SE DESENVOLVER

Este guia mostra como se dá a articulação a partir de produtos, serviços e experiências advindas das organizações intermediárias. Ou seja, é o retrato da relação entre atores que ofertam capital, com doações, investimentos e empréstimos financeiros, com atores que demandam capital, como organizações e negócios de impacto.

Mas, afinal, o que são organizações intermediárias? Dentro do contexto de finanças sociais, segundo a pesquisa realizada em 2015, trata-se de organizações especializadas que facilitam, conectam e apoiam a parceria entre oferta e demanda de capital. Eles também qualificam a construção do ecossistema. Sobre oferta, entende-se a articulação de investidores, doadores e gestores que buscam impacto. Já acerca de demanda de capital, exemplifica-se com as organizações que geram impacto social.

A combinação de três fatores é fundamental para se caracterizar uma organização como intermediária.

(1) Ter o compromisso de atuar para um objetivo e modelo de negócio que gere impacto social e desempenho financeiro.

(2) Ter foco em construir o ecossistema e facilitar a conexão entre a oferta de capital e a demanda.

(3) Ser capaz de articular, facilitar e agregar finanças, habilidades, colaboração, tecnologia e network.

O GIFE, em suas atuações, contribui para o compartilhamento de conhecimento e informações sobre o ecossistema de negócios de impacto e finanças sociais – o que inclui o papel das organizações intermediárias –, com a publicação de dados do Censo GIFE, como *Olhares sobre a atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto* (2018).

“Tais materiais evidenciam as oportunidades e os desafios relacionados às variadas formas de atuação de fundações, institutos e atores do investimento social em negócios de impacto, servindo de base para que eles possam tomar melhores decisões ao investirem na temática e ser, portanto, mais efetivos nesse ecossistema”, explica Karen Polaz, coordenadora de fomento e inovação do GIFE.



OS QUATRO TIPOS E COMO ATUAM AS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS



GESTÃO E ACESSO A INVESTIDORES

- Aceleradoras/incubadoras
- Consultores de investimento
- Consultores filantrópicos
- Plataformas de acesso a clientes
- Prontidão para o investimento (*investor readiness*)
- Marketing e vendas



RECURSOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

- Fundos de investimento
- Fundos sociais
- Fundações
- Instituições financeiras e correspondentes bancários
- Gestores de TIS (*título de impacto social* ou *social impact bonds*)



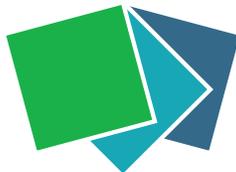
MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO

- Padronização e métricas para avaliação
- Medição e monitoramento de impacto
- Certificadoras de negócios e organizações de impacto



INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

- Produção de conhecimento
- Formação de profissionais
- Fomento e divulgação de informações
- Assessoria jurídica



REDE DE ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS

O 10º encontro da Rede Temática de Negócios de Impacto do GIFE reuniu sete organizações intermediárias em São Paulo com o objetivo de trocar experiências e fomentar o campo. Conheça quem são e como contribuem para o avanço do setor.



ARTEMISIA *e a capacitação de lideranças*

A Artemisia foi fundada em 2004 e é uma organização sem fins lucrativos. Pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil, acelerou mais de 170 empreendimentos até o momento. “A sugestão que tenho para pensar as organizações intermediárias é como estas poderiam também nos ajudar, enquanto lideranças, a nos capacitar e instrumentalizar”, declara Maure Pessanha, diretora executiva da Artemisia. A organização trabalha para identificar e potencializar uma nova geração de negócios de impacto social, promovendo programas estruturados, que abordam prototipagem, validação de produto e de mercado e crescimento.



MATTOS FILHO >

Mattos Filho, Veiga Filho,
Marrey Jr e Quiroga Advogados



MATTOS FILHO *e o princípio da legalidade*

O campo do Direito está representado pelo escritório de advocacia Mattos Filho, quando o assunto é pensar o papel e as lacunas das organizações intermediárias. Há vinte anos, o escritório dedica-se ao atendimento gratuito de organizações da sociedade civil e mantém atuação *pro bono* em casos de interesse público e impacto social. Disponibiliza uma área especializada no atendimento exclusivo ao terceiro setor e à responsabilidade social, de modo a assessorar entidades sem fins lucrativos, empresas e instituições culturais. “O Direito é a base de tudo. Ele permeia pontos relevantes na discussão acerca do papel das organizações intermediárias: a sofisticação, a estruturação, a consistência interna e a fragilidade das próprias organizações [enquanto *startups*]”, elucida Flávia Regina de Souza Oliveira, sócia da Mattos Filho.



SITAWI FINANÇAS DO BEM *e as soluções de apoio financeiro*

A SITAWI Finanças do Bem é uma organização social de interesse público (OSCIP). Fundada em 2008, com sede em São Paulo e escritórios no Rio de Janeiro e em Caruari (AM), é pioneira no desenvolvimento de soluções financeiras para impacto social e na análise da performance socioambiental de empresas e instituições financeiras. “Esses momentos [como o encontro] são de discussão, reflexão e para pensar como seguir juntos e mais fortes enquanto campo de apoio aos negócios de impacto e dessa transformação que buscamos gerar”, diz Andrea Resende, gerente de investimento de impacto da SITAWI.





PHOMENTA *e o foco na gestão de ONGs*



A Phomenta é um negócio social voltado ao desenvolvimento de ferramentas de gestão, inovação e empreendedorismo para melhorar a performance de Organizações não Governamentais (ONGs) e empreendedores sociais. A empresa é membro do Comitê Internacional de Monitoramento de ONGs, que é a base do método diagnóstico utilizado. Fundada em 2015, realiza aceleração social, diagnóstico de ONGs e aceleração corporativa. “Está todo mundo no mesmo caminho e na mesma agenda, então podemos ter muita oportunidade a partir da colaboração. A questão não é apenas o capital paciente, mas também o entendimento de que mudanças e suas reflexões levam tempo”, considera Lorhan Caproni, responsável pelos Novos Negócios da Phomenta.



DIN4AMO *e o poder do fortalecimento*



Fundada em 2014, a Din4mo tem como objetivo fortalecer empreendedores e estruturar soluções para financiar negócios que geram impacto socioambiental positivo. Além desse fortalecimento de empreendedores, com o Programa Inovadores de Impacto a empresa realiza investimento via *equity* (Din4mo Ventures) e crédito (InvestSocial) e também apoia organizações sociais. “[Pensar o papel das organizações intermediárias] permite que atores com uma diversidade grande possam compartilhar ideias, bem como entender dores e oportunidades”, comenta Marco Gorini, cofundador da Din4mo.



FEA USP *e o papel da academia*



A Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP) representa um dos principais atores acadêmicos que atuam no processo constante de construção do ecossistema de investimentos e negócios de impacto. Por intermédio de estudos, desenvolvimento de pesquisas, discussões de fenômenos e casos do setor e parcerias, a FEA tem importante atuação em diversos setores do ecossistema. “O diálogo sobre organizações intermediárias e suas práticas é como se fosse um colchão, onde dão todo o suporte para que, de fato, tenhamos mais empreendimentos socioambientais”, exemplifica Graziella Comini, economista, pesquisadora e professora doutora da FEA/USP.



MOVE SOCIAL *e a importância da avaliação*

A Move Social foi fundada em 2011 e atende à demanda por planejamento, monitoramento e avaliação de programas e políticas sociais. Ela apoia organizações públicas e privadas na ampliação e qualificação dos impactos social e socioambiental de suas ações. “A conversa está alinhada com a necessidade de entender que existe uma agenda de intermediários. Há uma pauta de avaliação que expõe a grande limitação de investimento no Brasil. Afinal, ela está concentrada em algumas formações – o que dificulta alavancar o realizar e fazer avaliação no país”, diz Daniel Brandão, diretor executivo da Move Social.



Para conhecer mais sobre empresas, institutos e fundações que atuam como organizações intermediárias, vá até a página 31. Você terá acesso a uma lista completa sobre a diversidade desses atores





**GESTÃO
E ACESSO
A INVESTIDORES**



Quando o assunto é gestão e acesso a investidores, as organizações intermediárias exercem papéis relacionados ao funcionamento dos negócios, voltados ao desenvolvimento, à inovação e também para que as empresas possam passar pelo temido vale da morte. Cabe a essas organizações as seguintes tarefas: levar soluções de gestão e de finanças adequadas às necessidades específicas dos empreendimentos; estruturar o modelo de negócio para combinar retorno financeiro e social; apoiar a comercialização; e também dar suporte aos negócios de impacto com produtos e serviços complementares que os fortaleçam para acessar clientes e investidores.

As organizações intermediárias que podem representar esse grupo são aceleradoras e incubadoras, marketing e vendas, consultores de investimentos, consultores filantrópicos, plataformas de acesso a clientes e programas de prontidão para investimento (*investidor readiness*). Desse modo, fazem parte do grupo organizações e instituições como Artemisia, Din4mo, Endeavor, Quintessa, Social Way, Furefly, Towers Investors e Sebrae.

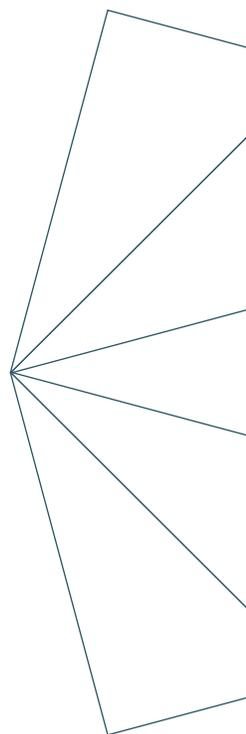
“Dada a magnitude de problemas que enfrentamos, entendo que não conseguiremos resolvê-los se não trouxermos o dinheiro que está no mercado de capitais para o ecossistema”, comenta Marco Gorini, cofundador da Din4mo, que completa: “Temos nos perguntado como desenvolveremos mecanismos, estruturas e soluções para que esse dinheiro possa vir: as estratégias de *ventury philanthropy* e de *blended finance* vêm justamente nessa direção”.

A respeito de todas essas ações, alguns pontos de reflexão são ressaltados, como a importância de haver uma aproximação da forma de pensar e as expectativas do investidor com as do empreendedor. A criação de um mapa de tendências de investidores para monitorar em que área têm investido, o que estão buscando, quais as referências de impacto também se apresentam como oportuno. Nota-se ainda uma necessidade de buscar leitura por setor das oportunidades de inves-



**EMPREENDEDORES
MAIS JOVENS,
NEGROS
E MULHERES
TENDEM A TER
MAIS PRESENÇA
NO VALE DA MORTE**

FONTES: 2º MAPA DE NEGÓCIOS
DE IMPACTO - SOCIAL + AMBIENTAL





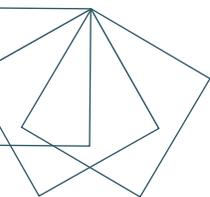
Como intermediário, nosso trabalho é, muitas vezes, bastante sofisticado, pois precisamos entender de negócios, dos mercados e de toda a dinâmica

timento e de negócios de impacto e desenvolvimento das organizações intermediárias – essa ação facilitaria e potencializaria o processo no ecossistema. Essa mudança de mentalidade, bem como o uso de estruturas qualificadas e o acesso a instrumentos refinados, são pontos importantes para que a escala possa acontecer. “E é um dos caminhos para se gerar aprendizado sistêmico a todo o ecossistema”, afirma o cofundador da Dinamo.

A jornada empreendedora significa aliar a trajetória do negócio com seu impacto. “Como organização intermediária, sinto que nosso trabalho é, muitas vezes, bastante sofisticado, pois precisamos entender de negócios, dos mercados e de toda a dinâmica. Ao mesmo tempo que tais fatores devem ter conexão com o impacto e entendê-lo profundamente, buscando inovação”, ressalta Maure Pessanha. “Não é simples montar um time com todas essas competências e reflexões. Então, trata-se de uma intervenção na jornada do empreendedor, que é longa e vai diminuindo a percepção da nossa contribuição para aquele empreendedor”, pondera. Montar um time com tal expertise é custoso também. Vale ressaltar, porém, que as aceleradoras são ainda um espaço de acolhimentos dos empreendedores.

Estimular um olhar de arranjos produtivos que concentrem negócios de impacto com produtos e serviços em torno de problemas sociais específicos – como a regeneração de matas ou a geração de emprego para ex-presidiários – facilitaria a atração de investidores e clientes orientados por essas causas e estimularia o surgimento de novos empreendedores sociais para esse tema.

As compras feitas por governos e empresas, no que se refere a produtos e serviços vindos de negócios de impacto, ampliaria consideravelmente o volume de capital para o campo. É importante estimular as plataformas que concentrem e deem visibilidade para esses produtos e serviços.





R

**RECURSOS
E SERVIÇOS FINANCEIROS**



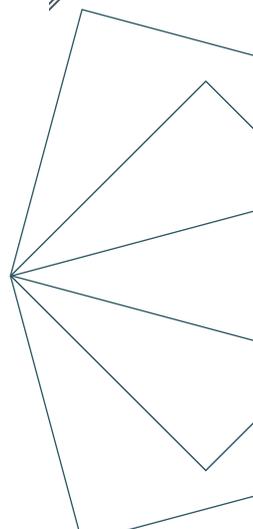
Recursos financeiros são sempre pauta quando se fala no desenvolvimento dos negócios de impacto e possíveis maneiras para se chegar às mudanças socioambientais. E essa questão também perpassa a função das organizações intermediárias, sobretudo no que diz respeito ao gerenciamento de riscos e à redução de custos de transação.

Nota-se no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto que há um crescimento lento da atuação das organizações intermediárias voltadas ao setor financeiro para empreendimentos sociais. E um dos principais motivos é a falta de expertise tanto dessas organizações quanto dos próprios empreendimentos sociais. E o pouco conhecimento resulta em encarecimento de processos, no caso, nos custos de transação – e também um aumento no risco dos investimentos.

E quais as consequências desse cenário? O fluxo de capital acaba ficando, sobretudo, limitado. E, não raro, alguns atores de oferta acabam também fazendo papel de organização intermediária, quando detém conhecimento técnico sobre investimentos a serem oferecidos às instituições e ao conduzir processos de *due diligence* e colocação de capital. Uma das possíveis soluções está na tentativa de trazer dinheiro do mercado de capitais para investir em novos instrumentos, ganhar escala e aplicar em inovação, estruturação e estratégias.

“Essa questão de investimento na organização intermediária é um indicativo de fortalecimento do ecossistema, que, no longo prazo, vai gerar resultado de impacto e de arrojamento também do ecossistema”, comenta Andrea Resende. Esse movimento pode gerar, além de conhecimento, com a troca de experiências, transparência. Afinal, afeta organizações, investidores, negócios de impacto, fundações, institutos e empresas.

Tal cenário pode fazer as organizações intermediárias proporem alguns serviços e produtos, como



De onde vem o recurso?

Dos 1002 negócios de impacto social mapeados pela Pipe.Social, apenas 85% dessa base detalhou fontes e mecanismos utilizados para injetar recursos no negócio ao longo da jornada.



FORNTE: PIPE SOCIAL



AS PRINCIPAIS DIFICULDADES EM CAPTAR RECURSOS:

A análise de fluxo de captação por perfil de negócio revela que é (1) baixa a atuação de fundos e investidores fora do eixo Sudeste-Sul, (2) homens conseguem viabilizar maior variedade de fontes de recursos financeiros e investimentos profissionais, ao passo que mulheres captam mais via rede própria, bancos privados e governo. Vale lembrar que: mulheres, negros e jovens encontram mais dificuldade na jornada empreendedora. (3) Há ainda os problemas no vale da morte: negócios nessa situação encontram menos disponibilidade de capital. Além disso, (4) negócios não acelerados e que não investem energia na medição de seu impacto também encontram dificuldade em acessar fontes de capital.



plataformas de correspondência de capital e de *crowdfunding/crowdequity*. Há ainda os fundos de capital de riscos e também de *venture capital* voltado à filantropia, assim como os credores sociais e os corretores de investimentos.

As principais barreiras desses recursos financeiros estão na oferta, com a escassez de informações, dados confiáveis e entendimento sobre o tema do de negócios voltados para o impacto. Há ainda os altos custos, em geral devido aos negócios relativamente pequenos no mercado de negócios sociais e o desafio de encontrar empreendimentos sociais com um alto nível de qualidade, ou seja, dificuldade no acesso e no conhecimento das oportunidades de investimento.

Das barreiras que dizem respeito à demanda, destaca-se a falta de capacidade e prontidão de investimento, devido à inabilidade de alguns negócios em planejar e gerir investimento. Complementa esse cenário a escassez em conhecimento de habilidades financeiras – do gerenciamento de dívidas ao atendimento de retornos financeiros inicialmente estipulados. A comunicação também se revela um problema, uma vez que se detecta a falta de articulação para uma proposta de valor da empresa.

Essa escassez em conhecimento reflete-se também na formação dos profissionais que trabalharão no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, embora a academia, dentre outros disseminadores de informação e conhecimento, exerça, pelo menos nos últimos quinze anos, um trabalho intenso e contínuo. “É difícil conseguir pessoas que já venham com formação de impacto e de investimento de impacto. Depois de formar tais pessoas, é preciso pensar o quão sustentáveis serão as condições oferecidas a elas, como salário, carga de trabalho, equilíbrio com a vida pessoal – para que elas cresçam, se desenvolvam e se mantenham na organização”, destaca Resende, tencionando que a questão sobre recursos diz respeito tanto aos problemas dentro das instituições e do ecossistema, quanto fora dele também.



“Quando falamos de apoio às organizações intermediárias, é preciso olhar além do crescimento, do capital e do impacto que esse apoio gerará. Faz-se necessário focar nas capacidades internas que tal apoio vai fornecer às instituições, porque o de dentro também é importante”, diz Resende. Dentre os pontos para reflexão, ressalta-se a dificuldade de o empreendedor encontrar apoio técnico para potenciais fontes de investimento e para especializar seu modelo de negócio. Além disso, há a busca por sistemas mais modernos de avaliação do empreendedor “bom pagador”, por intermédio de CPF ou CNPJ, num processo mais humano.

Nota-se ainda a necessidade de aproximação das organizações intermediárias com o repertório dos empreendedores de negócios de impacto, a fim de oferecer produtos e serviços mais adequados. O fato de essas organizações estarem mais dedicadas aos atores da oferta de capital torna o cenário desfavorável acerca da customização de serviços para os atores de demanda.



Quando falamos de apoio aos intermediários, é preciso olhar além do crescimento, do capital e do impacto que esse apoio gerará

ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS FINANCEIRAS



Essas organizações oferecem serviços e produtos no setor financeiro que podem estar em fundos de investimentos, fundações, fundos sociais, instituições financeiras e correspondentes bancários, além de gestores de títulos de impacto social.

São eles: Vox Capital, Kaeté Investimentos, Yunus Social Business, Inseed Investimentos, SITAWI, Instituto Ventura, Potencia Ventures, Alana, Fundação Telefônica e CrediAmigo.





M

**MONITORAMENTO,
AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO**



Um dos passos para medir os impactos atingidos pelos negócios sociais é o estabelecimento de métricas e padrões comuns de verificação de tais mudanças. Mas como consegui-los? Esse é um dos papéis que cabe às organizações intermediárias. Trata-se de monitoramento, avaliação e certificação, em que o objetivo dessas organizações é a criação de uma metodologia que seja capaz de medir e comparar os impactos em diferentes setores. A Phomenta, por exemplo, utiliza trilhas de aceleração e mudança de modelo mental no processo de avaliação e certificação de ONGs. Sendo assim, a primeira trata de estruturação; já a segunda é sobre prototipagem e a importância da integração.

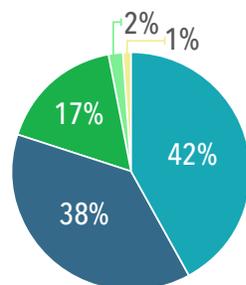
O trabalho de avaliação é comumente feito a longo prazo. As organizações intermediárias executam essa fase de forma exclusiva, pois os especialistas em finanças sociais não recomendam que a prestação de outros serviços seja aplicada no mesmo momento em que monitoramento, avaliação e certificação estão sendo feitos.

Quanto maior vai ficando a empresa ou instituição, mais complexo fica o processo de monitoramento. E, por isso, é imprescindível a presença de organizações intermediárias nos processos de padronização e métricas para avaliação, medição e monitoramento de impacto, além de certificadoras de organização de negócios de impacto. “A avaliação útil é aquela que tem a informação que você consegue usar, e não apenas divulgar para o relatório. É preciso, portanto, participar e propor debate”, ensina Daniel Brandão, que complementa: “A avaliação deve ser vista como um instrumento de retomada, correção e observação sobre o que dá certo”.

No que se refere à padronização e às métricas para avaliação, as organizações intermediárias oferecem padrões e medidas desenhadas para diversos tipos de monitoramento ou avaliação, de mudanças e impactos financeiros até mesmo sociais ou ambientais. Já na medição e no monitoramento de impacto são oferecidos treinamentos, *guidelines* e procedimentos para calcular e



A avaliação útil é aquela que tem a informação que você consegue usar, e não apenas divulgar para o relatório



FONTE: PIPE SOCIAL

Quem mede impacto?

A partir das respostas dos 1002 negócios de impacto participantes do 2º Mapa de Negócios de Impacto - Social + Ambiental, da Pipe.Social

- ainda não definiriam indicadores
- definiram, mas não medem
- têm processo interno
- definiram, mas não medem
- não acham necessário



demonstrar os impactos sociais e ambientais das organizações. Cabe às organizações intermediárias também a responsabilidade de avaliar e monitorar os empreendimentos de negócio social, normalmente por intermédio de auditorias. Deste modo, prescinde a imparcialidade dessas organizações – por isso a não participação em outras etapas com o mesmo cliente é de suma importância. As certificadoras de empresas de impacto, por sua vez, são as organizações intermediárias que certificam instituições a partir do desempenho de seus negócios em termos de crescimento e impacto social.

Dentre os pontos de reflexão sobre o processo de monitoramento, avaliação e certificação, vale ressaltar a crescente valorização de métricas qualitativas, não apenas quantitativas, e também a necessidade de se fazer um comparativo entre sistemas de *rating* aplicados no Brasil e no exterior – sem descontextualizar as particularidades de cada região. “Não há problema em fazer avaliação sem um objeto plenamente definido. É preciso observar além do planejado para ver o todo”, comenta Brandão. Faz-se necessário ainda saber qual método de avaliação vai se adequar ao seu negócio.

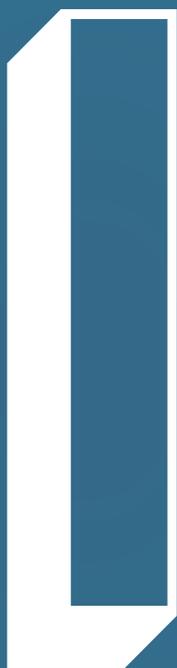
É importante a desconstrução acerca da expectativa de maximização do retorno financeiro e do impacto social, além da criação de fóruns sobre o tema e a garantia de governança para influenciar a agenda global. “Há uma questão também de autoestima de o empresário se ver como empreendedor social”, ressalta Caproni. Vale a autoanálise: as próprias organizações intermediárias devem utilizar métricas e avaliações em seus negócios. “É preciso entender que existe uma agenda de organizações intermediárias e que há problemas de investimentos, pois ela está muito concentrada”, comenta Brandão. “Quando é feita a avaliação, no geral, olha-se para o próprio umbigo. Porém, é preciso produzir avaliações para gerar aprendizagem e conhecimento”, completa. Assim, pensar em avaliação e monitoramento diz respeito a investir nas mesmas ao mesmo passo que pensá-las de forma coletiva, junto do ecossistema, com ousadia para servir de referências a novos trabalhos e modelos.



PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS:

Os produtos e serviços podem derivar das práticas de monitoramento, avaliação e certificação, como as comparações de performance entre projetos, a classificação de projetos e a análise de desempenho. Cabem ainda nesse processo a comprovação de resultados em negócios de impacto, a atração de novos investimentos e a padronização de medições dos negócios de impacto.





**INFORMAÇÃO
E CONHECIMENTO**

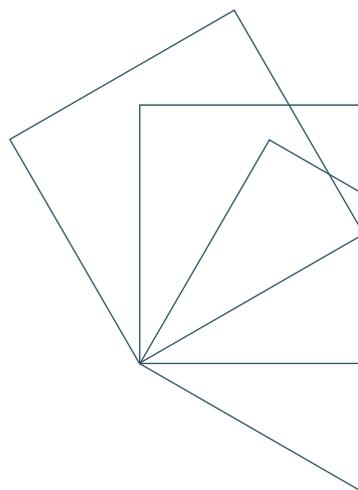


As referências teóricas bem como os conceitos sobre o campo das finanças sociais e negócios de impacto são relativamente novos, sobretudo no Brasil, e encontram-se em processo de consolidação. Vale lembrar que o ecossistema de impacto social no Brasil tem cerca de vinte anos. O mesmo se dá nos campos legislativo, acadêmico e global quando o assunto são as teorias e as nomenclaturas do ecossistema. Porém as experiências acontecem e elas ajudam a compor o campo – neste caso, de finanças sociais.

Quais seriam, portanto, os papéis da academia, dos escritórios e dos demais disseminadores de conhecimento enquanto organizações intermediárias? Há três funções principais que as organizações podem desempenhar: (1) gerar conhecimento para o campo de finanças sociais e negócios de impacto; (2) formar profissionais que atuarão direta e indiretamente no campo; e (3) fomentar o debate, a divulgação e a assimilação de informações do campo.

“Na academia, procuramos dar mais visibilidade aos trabalhos e pesquisas que realizamos. A proposta é aproximar mais nossa pesquisa, com diferentes áreas de conhecimento, de modo a promover o estabelecimento de parcerias de fato”, afirma Graziella Comini, economista, pesquisadora e professora doutora da FEA/USP.

Deste modo, cabe à organização intermediária que atua com conhecimento e informação cobrir processos de levantamento de dados, bem como a transformação destes em conhecimento. Faz parte de sua atividade também divulgar adequadamente o conhecimento e as experiências testadas, bem como a aplicação desse conjunto de saberes na formação de profissionais para o campo. “Há ainda uma visão de que universidades são fechadas, com muita burocracia para estabelecer convênios. Acredito que, talvez, a gente deva simplificar e



Há ainda
uma visão
de que
universidades
são fechadas,
com muita
burocracia
para
estabelecer
convênios.



desmistificar isso – por essa razão também a importância de abrir as portas às parcerias”, ensina Comini.

É bastante importante a constituição de uma literatura própria do campo das finanças sociais e negócios de impacto – até mesmo para diferenciar os negócios de impacto daqueles que são tradicionais e da filantropia. Dentre os desafios que envolvem a promoção, as trocas e o diálogo com atores “não convertidos” há as controvérsias sobre os casos de sucesso e da abrangência das experiências relatadas. Ou seja, quanto mais dados, fóruns de discussão, desenvolvimento de pesquisas, presença de mídia e cobertura especializada, cursos de formação e profissionais interessados em colaborar com a área, mais consolidado o campo estará.

Dentre os produtos e serviços oferecidos pelas organizações intermediárias estão a coleta e a sistematização de dados, a promoção de fóruns e eventos de disseminação, além da construção e das experiências colaborativas. Somam-se ainda as plataformas de formação, o referencial legal, as formações – acadêmica, profissionalizante –, e os cursos, livros, além de comunicação e mídia.

Diante desse panorama, algumas barreiras são observadas no decorrer do processo do fomento ao conhecimento e à informação. São elas: dificuldade de adaptação da linguagem e abordagem; grande quantidade de empreendedores com pouca capacitação; baixo interesse da mídia e acesso restrito para captação de recursos. E isso levanta pontos para reflexão, como o fato de apenas as faculdades de ponta nas áreas de Economia e Administração considerarem temas como finanças sociais e negócios de impacto em sua grade de formação. “O profissional que vai conseguir dialogar com as organizações e o investidor está sendo formado pela academia. Eles são imprescindíveis para atuar onde a estruturação deve ser bancada: nas fundações e institutos”, aponta Flávia Regina. E nesse custo estruturante inclui-se o custo jurídico, sob forma de *advocacy*. “Isso influencia para que leis sejam alteradas de forma a facilitar o investimento, bem como para que novas leis sejam criadas,



de modo a prover um ambiente mais favorável [o desenvolvimento do ecossistema e dos investimentos], de fato” completa Oliveira.

Há ainda a pouca utilização da assessoria jurídica por parte dos empreendedores. A mídia tem sido pouco demandada para colaborar com a disseminação das pautas voltadas à agenda dos negócios de impacto e finanças sociais – além da urgente demanda por uma comunicação mais simples de conceitos e potencialidades do campo das finanças sociais e negócios de impacto.



Isso influencia para que leis sejam alteradas para que se facilite o investimento, bem como para que novas leis sejam criadas, de modo a prover um ambiente mais favorável, de fato

ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS DE CONHECIMENTO



As organizações intermediárias de conhecimento e informação estão concentradas na assessoria jurídica, no fomento e divulgação de informações, na formação de profissionais e na produção de conhecimento. Alguns dos exemplos de instituições são: FEA/USP, Mattos Filho, Insper, FGV, ESPM, Unicamp, ANDE, Artemisia, Amani, Ashoka, Social Good Brasil, EACH/USP, Impact Hub, Derraik & Menezes Advogados.





CONCLUSÃO



Algumas inquietações e reflexões das experiências práticas, das trocas e dos diálogos, também advindos dos encontros do GIFE e do FIIMP (Fundações e Institutos de Impacto) são ressaltadas diante do panorama apresentado. Acerca de avaliação e monitoramento, Daniel Brandão, da Move Social, afirma que é preciso inovar e propor debate. “É preciso distribuir e circular o conhecimento gerado a partir dos modelos de avaliação. Fazer uma espécie de *hackathon* de avaliação. Tem que alavancar o meio, que é a avaliação, para irradiar o fim”, completa. Desse modo, faz-se necessário investir em avaliação e ousar diante das mesmas, de forma a produzir um trabalho coletivo de monitoramento com o ecossistema de impacto, por intermédio de uma visão conjunta, sistêmica e coletiva.

“Há um grande desafio logístico. Queremos resolver o problema e é caro”, ressalta Lorhan Caproni, da Phomenta. E ele faz o gancho com o monitoramento: o estudo de cada caso depende das métricas utilizadas. “Além disso, há o capital paciente, as mudanças levam tempo”.

Graziella Comini, da FEA/USP, ao se referir ao papel da academia, afirma que é necessário dar mais visibilidade aos trabalhos produzidos no ensino superior. “É importante entender como a gente pode, de fato, estabelecer parcerias. É assim que podemos simplificar e desmitificar a relação do ecossistema, das organizações intermediárias e da academia.” Maure Pessanha, da Artemisia, por sua vez, enfatiza que o trabalho como organização intermediária é bastante sofisticado: “É preciso entender de muitas coisas ao mesmo tempo. Não é simples manter o time, com gente que entenda bastante de negócios e de impacto.” São necessárias intervenções sofisticadas, time caro e espaços de acolhimento do empreendedor. E lança a inquietação: “Como institutos e fundações poderiam ajudar, a nós atores que estamos tocando as organizações?”.

Sobre os resultados, Andrea Resende, da SITAWI, é direta: “É preciso uma simbiose, já que falamos de lon-

go prazo: é preciso pensar, além do resultado para fora, como fica o resultado para dentro?”. E destaca a importância das capacidades internas nas instituições intermediárias e compartilha o seguinte questionamento: o quão sustentável é a carga de trabalho e o investimento para os que atuam no ecossistema de impacto?

E como se dá a reflexão das organizações intermediárias no campo jurídico? “É preciso sofisticação e estruturação, pensar na consistência interna e também considerar que as organizações intermediárias são vulneráveis”, destaca Flávia Regina. “Quem bancará a sofisticação e sua manutenção? Quem serão esses profissionais?”, indaga a sócia da Mattos Filho. Dentro desse custo estruturante está também o custo jurídico – e na proposta atual quem bancará tais pontos serão os institutos e as fundações.

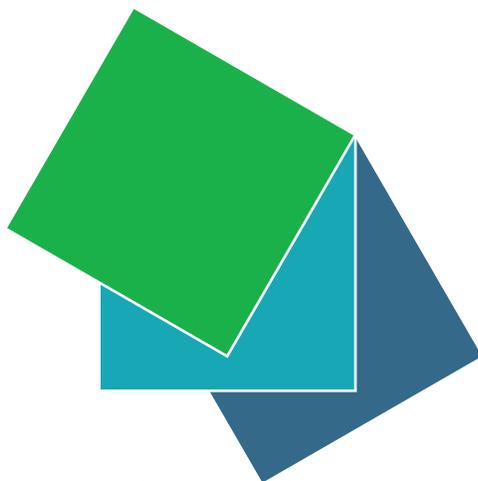
Na reflexão de Marco Gorini, da Din4mo, é preciso olhar o dinheiro ao mesmo tempo que se observa a estrutura vulnerável das organizações. “Não vamos conseguir resolver o problema se não trouxer o dinheiro que está no mercado de capitais. É preciso testar rápido, aprender rápido e acelerar a curva”, recomenda.

Ao longo do encontro da Rede Temática, as pautas foram norteadas por perguntas, que também guiaram as inquietações aqui apresentadas: como institutos, fundações e empresas podem apoiar organizações intermediárias no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto? Como institutos e fundações podem contribuir para o fortalecimento do ecossistema de negócios de impacto? Como tais organizações podem apoiar o desenvolvimento dessa agenda? Os possíveis caminhos perpassam por várias questões ao mesmo tempo que relacionam ações de longo prazo, investimento do mercado de capitais, estruturações e custo jurídico, além de inovação. Tudo isso articulado também para fortalecer e impactar as organizações intermediárias, de modo que elas também não morram, dado que algumas são *startups* vulneráveis. “O último encontro da Rede Temática buscou aprofundar o entendimento do papel das organizações intermediárias





É preciso
testar
rápido,
aprender
rápido e
acelerar
a curva



dentro do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, com o objetivo de que os institutos, fundações e empresas do ISP adquirissem maior compreensão sobre a importância das organizações intermediárias e que conhecessem as formas como poderiam apoiar o trabalho delas”, comenta Karen Polaz, do GIFE, sobre uma compreensão não tão evidente e que precisa ser fomentada.

Desse modo, os temas apresentados nos encontros da Rede Temática de Negócios de Impacto do GIFE seguem alguns tópicos em sua agenda, como a diversidade no campo de negócios de impacto social, a conexão desses negócios com cadeias de valor de grandes empresas, os negócios de impacto da periferia, o fortalecimento do ecossistema, aspectos jurídicos e contábeis, além de alinhamento ao *core business*. Há ainda pontos a serem explorados, como de que maneira as organizações da sociedade civil e governos estão incorporando os negócios de impacto social e qual a visão internacional da participação do ISP no desenvolvimento de negócios de impacto social.

REFLEXÕES PARA O FUTURO DO CAMPO



GESTÃO E ACESSO A INVESTIDORES

- Dialogar sobre modelo de negócio das organizações intermediárias.
- Como acelerar OSCs com modelos de negócios?
Existem intermediários especializados nessas "organizações"?
- Desafios de inovação e de gestão nas práticas de incubadoras/aceleradoras.



RECURSOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

- Estruturar e testar novos instrumentos financeiros pró-impacto (*blended, crowds* etc.).
- Engajar capital filantrópico a experimentar e viabilizar novos instrumentos.



MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO

- Estruturar programas de aceleração de avaliação (*venture evaluation*).
- Fomentar iniciativas coletivas/colaborativas no campo da avaliação.



INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

- Fortalecer ambiente favorável à expansão do campo de impacto (*advocacy*, aspectos regulatórios etc.).
- Oportunizar espaços de formação e intercâmbio para organizações intermediárias ("acelerar as aceleradoras").
- Sistematizar e disseminar estudos e pesquisas visando ampliar informações sobre o campo.



LISTA DE ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS

A rede de organizações intermediárias é ampla e muitas delas atuam em mais de uma frente. Veja na lista abaixo o principal foco de atuação.



Gestão e acesso a investidores

Aceleradora Baita (SP)

www.baita.ac/

Agtech (SP)

www.agtechgarage.com/

Artemisia (SP)

artemisia.org.br/

Anjos do Brasil (SP)

www.anjosdobrasil.net/

ANIP (SP)

www.aceleradoranip.com/

Arcamultincubadora (MT)

arcamultincubadora-nonprofitorganization.negocio.site/

Artemisia (SP)

artemisia.org.br/

Baanko (MG)

baanko.com/

Bemtevi (SP)

www.bemtevi.is/

Din4mo (SP)

din4mo.com/

FEA USP (SP)

fea.usp.br/

Habits Incubadora Escola da USP Leste (SP)

habits.usp.br/

Impact Hub (SP)

saopaulo.impacthub.net/

Incubadora do CDT/UNB (DF)

cdt.unb.br/

Incubadora Pulsar da UFSM (RS)

ufsm.br/orgaos-executivos/agittec/

Instituto Feira Preta (SP)

pretahub.com/

NESST (SP)

www.nesst.org

Pipe.Social (SP)

pipe.social/

Porto Digital (PE)

portodigital.org/home

Quintessa (SP)

quintessa.org.br/

Tecnopuc (RS)

pucrs.br/tecnopuc/institucional/

YUNUS Negócios Sociais

yunusnegociossociais.com/



Recursos e serviços financeiros

Acreditar (PE)

acreditar.org.br/

Kaeté (SP)

kaeteinvestimentos.com.br

KRIA (SP)

kria.vc/

Mov (SP)

movinvestimentos.com.br/

Performa (SP)
performainvestimentos.com/

SITAWI (RJ)
sitawi.net/

Vox (SP)
www.voxcapital.com.br

Wright Capital (SP)
wright.capital/



Monitoramento, avaliação e certificação

Cesar LAB (PE)
cesar.org.br/

Instituto Legado (PR)
institutolegado.org/

JUMP (PE)
www.jumpbrasil.com/

Move Social (SP)
move.social/

Phomenta (SP)
phomenta.com.br/



Informação e conhecimento

Ade Sampa (SP)
adesampa.com.br/

Aliança Empreendedora (PR)
aliancaempreendedora.org.br

Ashoka (SP)
ashoka.org/pt-br

Centro de Empreendedorismo da Amazônia (PA)
centroamazonia.org.br/

Celta (SC)
www.celta.org.br/

Cieds (RJ)
cieds.org.br/

Conexsus (PA)
conexsus.org/

Ekloos (RJ)
ekloos.org/

EmpreendeAi (SP)
empreendeai.com.br/

Endeavor (SP)
endeavor.org.br/

Fa.Vela (MG)
favela.org.br/

Fundação Certi (SC)
certi.org.br/

Ibeac (SP)
ibeac.org.br/

ISES (SP)
ises.org.br/

PCT Guamá (PA)
pctguama.org.br/

Pense Grande Escola Pública (BR)
fundacaotelefonica.org.br/projetos/inovaescola/escolas-apoiadas/

Projeto Arrastão (SP)
arrastao.org.br/

Projeto Saúde e Alegria (PA)
saudeealegria.org.br/

Sebrae (Brasil)
sebrae.com.br/

Semente Negócio (SC)
sementenegocios.com.br/

Sense Lab (SP)
sense-lab.com/

Ser (BA)
instserop.com.br/

Social Good Brasil (SC)
socialgoodbrasil.org.br/

Universidade da Correria (RJ)
fundacaoabh.org.br/universidade-da-correria

Vale do Dendê (BA)
valedodende.org/





ASSISTA O VÍDEO DO 10º ENCONTRO DA RT GIFE
<https://www.youtube.com/watch?v=UpMxwR-6GSM&feature=youtu.be>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PESQUISA DE INTERMEDIÁRIOS DO ECOSISTEMA DE FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS E IMPACTO (2015)
<https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/MapeamentoIntermediarios.pdf>
- SÉRIE: "O QUE O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO PODE FAZER POR..."
<https://isppor.gife.org.br/>
- PUBLICAÇÃO FIIMP – NOSSA JORNADA DE APRENDIZADO EM FINANÇAS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO
<https://sinapse.gife.org.br/download/27910>
- 2º MAPA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO - PIPE SOCIAL
<https://pipe.social/mapa2019>



CRÉDITOS

CONSELHO DE GOVERNANÇA

Americo Mattar – FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO

Atila Roque – FUNDAÇÃO FORD

Fábio Deboni – INSTITUTO SABIN

Giuliana Ortega – INSTITUTO C&A

Guilherme Coelho – INSTITUTO REPÚBLICA

Ines Lafer – FUNDAÇÃO BETTY E JACOB LAFER

Leandro Pinheiro – FUNDAÇÃO FEAC

Luis Fernando Guggenberger – INSTITUTO VEDACIT

Maria Alice Setubal – FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL (PRESIDENTE)

Maria de Lourdes Nunes – FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO

Mônica Pinto – FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO

Virgílio Vianna – FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL

CONSELHO FISCAL

Andrea dos Santos Regina – SERASA EXPERIAN

Cibele Demetrio Zdradek – INSTITUTO GRUPO BOTICÁRIO

Odair Barros da Silva – FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO

EQUIPE

Aline Rosa, Aline Viotto, Ana Claudia Andreotti, Andrea Almeida, Camila Aloi, Carolina Magosso, Giovana Bianchi, Graziela Santiago, Gustavo Bernardino, José Marcelo Zacchi, Juliana Linhares, Karen Polaz, Mariana Bombonato Moraes, Marina Monteiro, Pamella Canato, Sylvania Pereira, Thaís Nascimento, Thaís Rodrigues

Aupa

Guia produzido por Aupa – Jornalismo em Negócios de Impacto Social

Ivan Zumalde – *Publisher*

Susanne Sasaki – *Editora executiva*

Fernanda Patrocínio – *Editora de conteúdo*

Murilo Mendes – *Designer*

aupa.com.br

