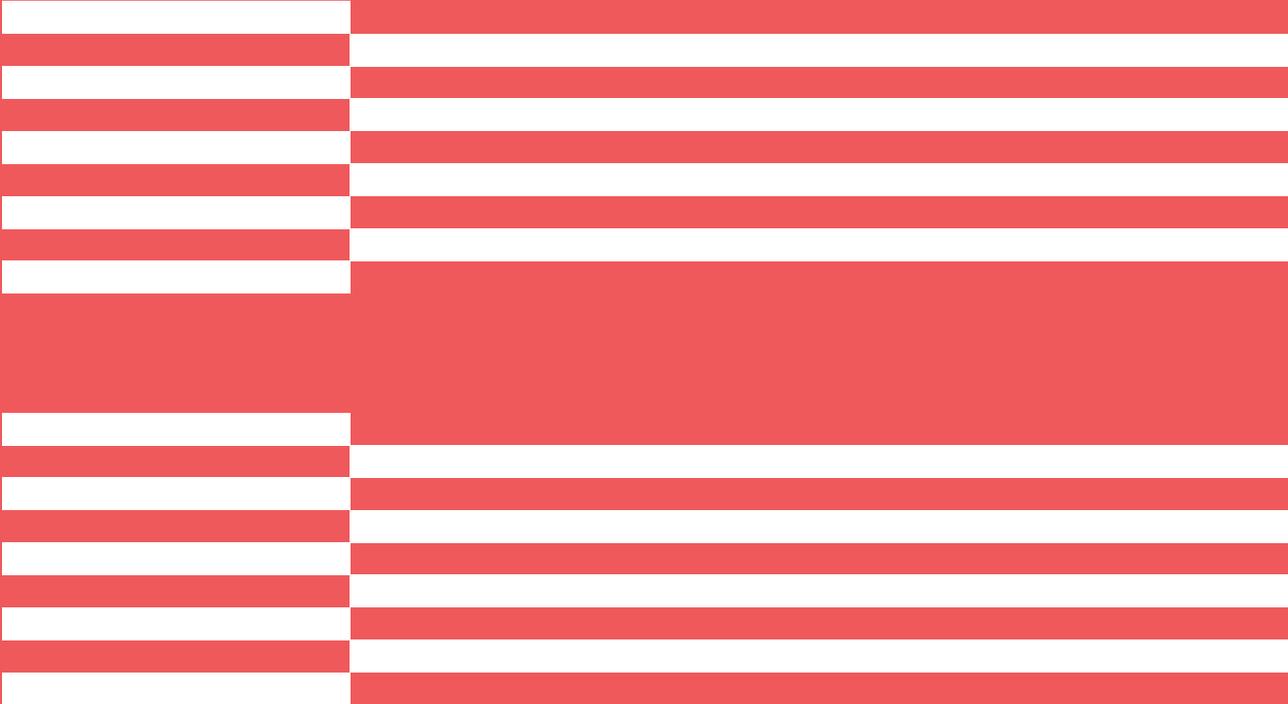




## **TEMAS DO INVESTIMENTO SOCIAL**

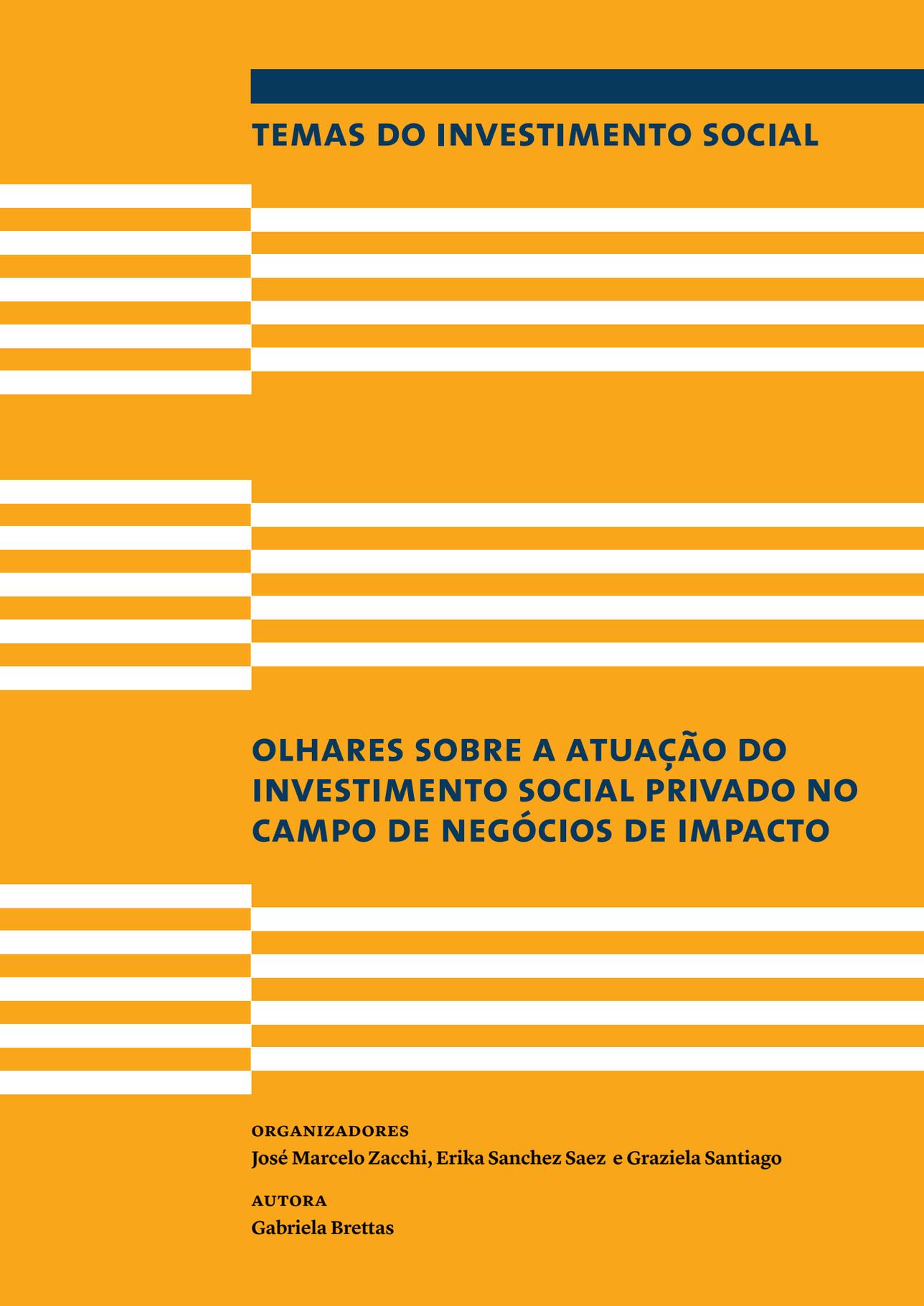


# **OLHARES SOBRE A ATUAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO CAMPO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO**





São Paulo, 2018



**TEMAS DO INVESTIMENTO SOCIAL**

**OLHARES SOBRE A ATUAÇÃO DO  
INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO  
CAMPO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO**

**ORGANIZADORES**

**José Marcelo Zacchi, Erika Sanchez Saez e Graziela Santiago**

**AUTORA**

**Gabriela Brettas**

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(EDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

---

B845o

*Olhares sobre a atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto / Gabriela Brettas; coordenadores Erika Sanchez Saez, Graziela Santiago e José Marcelo Zacchi.*  
São Paulo: GIFE, 2018.  
(Temas do Investimento Social Privado; v. 2)  
152 pp.

ISBN 978-85-88462-32-8

1. Brasil – Política social. 2. Empresas – Filantropia.  
3. Negócios – Aspectos sociais. 4. Responsabilidade social da empresa. I. Saez, Erika Sanchez. II. Santiago, Graziela.  
III. Zacchi, José Marcelo. IV. Título.

CDD-658.408

---

Realização:



Apoio:



## **GIFE**

### **Conselho de governança**

Ana Helena de Moraes Vicintin – Instituto Votorantim

Atila Roque – Fundação Ford

Beatriz Azeredo – TV Globo

Fábio Deboni – Instituto Sabin

Leonardo Gloor – Fundação ArcelorMittal

Marcos Nisti – Alana

Maria Alice Setubal – Fundação Tide Setubal (Presidente)

Maria de Lourdes Nunes – Fundação Grupo Boticário

Monica Pinto – Fundação Roberto Marinho

Pedro Massa – Instituto Coca-Cola

Ricardo Henriques – Instituto Unibanco

Virgílio Viana – Fundação Amazonas Sustentável

### **Conselho fiscal**

Andrea dos Santos Regina – Serasa Experian

Cibele Demetrio Zdradek – Instituto Grupo Boticário

Cristiano Mello de Almeida – Banco J.P. Morgan

### **Secretário-geral**

José Marcelo Zacchi

Supervisão geral: José Marcelo Zacchi

Coordenação: Erika Sanchez Saez e Graziela Santiago

Pesquisa e redação: Gabriela Brettas

Acompanhamento e apoio de conteúdo: Karen Polaz

Apoio de pesquisa e produção: Aline Rosa e Beatriz Silvestre

Projeto gráfico e diagramação: Bloco Gráfico

Revisão: Patrícia Calazans – Palavra Certa

Impressão: Max Editora



## Agradecimentos

A todos os participantes das reuniões da Rede Temática de Negócios de Impacto Social do GIFE e do grupo Fundações e Institutos de Impacto (FIIMP), que foram essenciais para o aprofundamento dos conteúdos desta pesquisa.

A todos os entrevistados, participantes do grupo focal, pessoas contatadas e palestrantes dos encontros da Rede Temática e do FIIMP que, gentilmente, colaboraram com a pesquisa de alguma forma:

Americo Mattar (Fundação Telefônica Vivo); Ana Beatriz Lorch Roth (Fundação Otacílio Coser); Ana Maria Drummond (Childhood Brasil); André Degenszajn (Instituto Ibirapitanga); André Ferretti (Fundação Grupo Boticário); Carla Duprat (Instituto InterCement); Célia Cruz (Instituto de Cidadania Empresarial – ICE); Deise Hajpek (Ashoka); Eduardo Henrique de Azevedo (Subsecretaria de Parceria e Inovação ligada à Secretaria de Governo do Estado de São Paulo); Eduardo Mariano (Fundação Maria Cecília Souto Vidigal – FMCSV); Fábio Deboni (Instituto Sabin); Felipe Banitz (Instituto de Socioeconomia Solidária – ISES); Felipe Barros (Instituto Votorantim); Fernanda Bombardi (Instituto de Cidadania Empresarial – ICE); Fernando Campos (Fundação Grupo Boticário); Flavia Regina de Souza Oliveira (Mattos Filho Advogados); Flávia Vianna (Oi Futuro); Gilberto Ribeiro (VOX Capital); Glaziela Cavallaro (Yunus Brasil); Graziella Comini (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP e Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS/USP); Greta Salvi (Fundo Zona Leste Sustentável – FZLS); Guilherme Karam (Fundação Grupo Boticário); Gustavo Fuga (4YOU2); Jair Resende (Instituto InterCement); Jessica Rios (VOX Capital); Katya Delfino

(Projeto Arrastão); Leonardo Letelier (SITAWI Finanças do Bem); Luis Guggenberger (Instituto Vedacit); Marcelo Silva Rocha “DJ Bola” (A Banca); Marco Gorini (Din4mo); Marcos Kisil (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS); Marcos Nisti (Alana); Matheus Cardoso (Moradigna); Maure Pessanha (Artemisia); Randall Kempner (ANDE – Aspen Network of Development Entrepreneurs); Rebeca Rocha (ANDE Brasil – Aspen Network of Development Entrepreneurs); Renata Truzzi (NESST Brazil), Ricardo Calazans (Projeto Arrastão); Ricardo Mastroti (Bemtevi); Rodrigo Alvarez (Mobiliza Consultoria); Rodrigo Menezes (Derraik & Menezes Advogados); Vera Cordeiro (Saúde Criança); Yael Sandberg (Instituto Samuel Klein).

A toda a equipe do GIFE, em especial, Camila Aloí e Thaís Rodrigues.

Nosso agradecimento especial também aos patrocinadores, que tornaram possível a realização deste projeto:



## Sobre os patrocinadores

### Instituto C&A

O Instituto C&A acredita que a moda pode ser uma força para o bem. Por isso, oferece apoio técnico e financeiro, fortalece seus parceiros e atua em rede para promover uma indústria da moda mais justa e sustentável. Desde 2015, a organização foca cinco programas globais: Incentivo ao Algodão Sustentável, Melhores Condições de Trabalho, Combate ao Trabalho Forçado e Infantil, Moda Circular e Fortalecimento de Comunidades. A área de educação segue em seu portfólio até 2018.

### Instituto de Cidadania Empresarial

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) é uma organização social que atua na articulação de líderes empresariais e no fomento de inovações sociais, capazes de gerar impacto positivo na população de baixa renda. Desde 2012, tem como foco de atuação o fortalecimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto. Por meio de seus programas – Força Tarefa de Finanças Sociais, Programa Academia, Programa Aceleração e Incubação de Impacto –, o ICE trabalha para atrair mais capital para o setor, apoiar mais negócios de impacto com soluções escaláveis e sustentabilidade financeira, fortalecer organizações intermediárias e para a inserção desses temas na academia.

### Instituto InterCement

O Instituto InterCement foi criado em julho de 2015 com a missão de fortalecer pessoas e comunidades comprometidas com a superação de seus desafios. Atua no desenvolvimento comunitário onde tem plantas de cimento e na área de negócios com potencial de impacto. Presente em oito países e 37 plantas ativas, busca a interseção entre o instituto e a empresa para

identificar negócios com potencial de impacto na cadeia de valor da companhia, assim como parceria com startups de impacto que desenvolvem produtos e serviços alinhados às causas sociais do instituto.

### **Instituto Sabin**

Criado em 2005, o Instituto Sabin tem como missão contribuir com a melhoria da qualidade de vida de comunidades onde o Grupo Sabin atua, nas áreas de saúde, esporte e inovação social. Em 2014, o instituto criou uma área de inovação social a partir da qual começou a aproximar-se do campo de negócios de impacto e também do tema mais amplo da inovação social. Desde então, tem procurado contribuir para o fortalecimento desse ecossistema, a partir do apoio a organizações intermediárias/mobilizadoras e com foco nas áreas temáticas de saúde e bem-estar. Compartilha, ainda, a crença de que institutos e fundações têm papel fundamental nessa jornada.

### **Instituto Vedacit**

Criado em 2017, o Instituto Vedacit é o responsável pela gestão e execução dos investimentos sociais da Vedacit, empresa líder no segmento de impermeabilizantes para o mercado da construção civil. Nós acreditamos que os negócios sociais são um caminho para chegarmos a nossa missão, que é criar condições para que as pessoas sejam empoderadas e tornem-se protagonistas na construção das soluções para enfrentar os desafios socioambientais, estabelecendo formas mais inteligentes, sustentáveis, criativas e humanas para as cidades do futuro.

## Oi Futuro

Oi Futuro é o instituto de inovação e criatividade da Oi, que promove e apoia ações colaborativas nas áreas de educação, cultura, inovação social e esporte para melhorar a vida das pessoas e da sociedade. Em inovação social, mantém o Labora, laboratório de soluções inovadoras e de impacto para os desafios das cidades. Através de programas de incubação e aceleração para empreendedores e organizações sociais, busca o fortalecimento de negócios e projetos.



## Apresentação

Esta publicação dá sequência à série *Temas do investimento social*, cujo objetivo é gerar conhecimento no campo por meio do debate e análise de temas fronteiriços e estratégicos, fomentando e qualificando a atuação de investidores sociais privados no panorama político-institucional brasileiro. A série teve início em 2016 com a publicação *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*, que buscou colher e sistematizar reflexões sobre o sentido público das ações do investimento social de institutos e fundações e seus mantenedores empresariais, compreendendo melhor as implicações práticas do fenômeno do alinhamento, seus contornos, oportunidades e desafios.

Também na trilha de tendências do investimento social privado, convertidas posteriormente em agendas estratégicas do GIFE, o tema de negócios de impacto social e ambiental vem-se colocando, ao longo dos últimos anos, como objeto de reflexão e de expansão possível dos modos de ação dos investidores sociais. Isso tem ocorrido em espaços diversos, como a própria rede temática de associados e parceiros do GIFE, o grupo Fundações e Institutos de Impacto (FIIMP), a Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) e todas as demais iniciativas que buscam fortalecer não apenas o ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, mas também a interface com o campo do investimento social privado.

Nesse sentido, pareceu-nos bastante pertinente elaborar a segunda publicação da série abordando negócios de impacto, com a perspectiva de explorar as oportunidades e os desafios relacionados com as variadas formas de atuação das fundações, institutos e atores do investimento social. Não há dúvidas, tampouco, de que todo tema de fronteira traz consigo um arco de oportunidades e questões. Oportunidades no sentido de expandir o repertório, as ferramentas, as estratégias e

os modos de produção de resultados e de impacto com o objetivo de avançar na geração de bem público, o que inclui os obstáculos coletivos em temas fundamentais, como educação, saúde, meio ambiente e tantos outros. Por outro lado, a temática de negócios de impacto também provoca desafios relacionados à maneira como essa nova dimensão pode combinar-se com o histórico e as outras formas de atuação já consolidadas no campo. Do ponto de vista mais prático, abrange questões sobre como se preparar para lidar com dinâmicas de gestão que são diferentes da execução de projetos ou do *grantmaking*, já que investir em negócios compreende habilidades e reflexões institucionais sobre modos de atuação específicos. Envolve, além disso, dilemas sobre como essa recente temática pode equilibrar-se com estratégias que passam pela interface com políticas públicas e com a ação da sociedade civil pela defesa de ideias e causas basilares bem como pelo *advocacy* – essas últimas dimensões também primordiais e que, tradicionalmente, não se faziam no mercado, mas na sociedade civil e no poder público.

Assim, a presente publicação busca dialogar com os diversos atores do campo e lançar luzes para que se possa seguir avançando na construção da reflexão coletiva, tanto em torno das oportunidades que o ecossistema de investimento social e negócios de impacto traz como na maneira mais apropriada de responder e equacionar as questões anteriormente levantadas, tendo em vista que as transformações sociais não são alcançadas por meio de uma resposta única, mas, sim, à medida que se combinam atores de diferentes perfis com pluralidade de estratégias que podem ser complementares e mutuamente enriquecedoras.

Nesse cenário em que não existe uma só resposta, o maior desafio consiste em identificar as melhores formas de produzir essa articulação e equilíbrio. Esperamos, portanto, continuar no processo de reflexão coletiva e fortalecimento do ecossistema de

finanças sociais e negócios de impacto para poder produzir resultados de largo alcance, de escalas duradouras e arraigados na sociedade. Que esta publicação possa ser uma contribuição para isso.

JOSÉ MARCELO ZACCHI



---

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>23</b>
----------	-------------------	-----------

---

<b>2</b>	<b>Panorama da atuação do investimento social privado em negócios de impacto</b>	<b>31</b>
2.1	O que são negócios de impacto?	35
2.2	Cenário do campo de atuação do investimento social privado em negócios de impacto	50

---

<b>3</b>	<b>Potenciais e dilemas da atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto</b>	<b>65</b>
3.1	Motivações e potenciais da atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto	69
3.2	Implicações e dilemas	76

---

<b>4</b>	<b>Estratégias de atuação do investimento social privado em negócios de impacto</b>	<b>93</b>
4.1	Fortalecimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto	97
4.1.1	Produção e disseminação de conhecimento	97
4.1.2	Fóruns e espaços de troca e reflexão	99
4.1.3	Experimentação de estratégias e mecanismos	99
4.1.4	Fortalecimento de organizações intermediárias	100
4.1.5	Reconhecimento de soluções de destaque	103
4.1.6	<i>Advocacy</i> e sensibilização de pares	104
4.2	Apoio técnico e desenvolvimento de capacidades de negócios de impacto	105
4.2.1	Capacitação e formação técnica aos negócios de impacto	105



4.2.2	Projetos de fomento ao empreendedorismo e inovação	106
4.2.3	Desenvolvimento de modelo de negócio em organizações da sociedade civil	106
4.3	Desenvolvimento de avaliações de impacto	111
4.3.1	Apoio para realização de avaliações em negócios de impacto	112
4.3.2	Desenvolvimento de conceitos, métricas e instrumentos de avaliação de impacto para o ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto	113
4.4	Apoio financeiro a negócios de impacto	115
4.4.1	Apoio financeiro direto	116
4.4.1.1	Doações	116
4.4.1.2	Investimento de impacto	117
4.4.2	Apoio financeiro via fundos de impacto social	120
4.4.3	Coinvestimento	121
4.5	Contratação de produtos e serviços de negócios de impacto	126
4.6	Operação direta de empreendimentos de negócios de impacto	128

---

## **5      Recomendações para a inter-relação entre o investimento social privado e os negócios de impacto   133**

5.1	Recomendações para organizações do investimento social privado que desejam atuar com negócios de impacto	135
5.2	Recomendações para empreendedores de negócios de impacto relacionarem-se com organizações do investimento social privado	137

---

## **6      Considerações finais   141**

Referências bibliográficas	147
----------------------------	-----



---

## Lista de siglas

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ANDE	Aspen Network of Development Entrepreneurs
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor
CIES	Centro de Integração de Educação e Saúde
CIS	Contrato de Impacto Social
COOBEC	Cooperativa dos Beneficiadores de Castanha
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ENIMPACTO	Estratégia Nacional de Negócios e Investimentos de Impacto
FEA/USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FGVcenn	Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas
FIIMP	Fundações e Institutos de Impacto
FTFS	Força Tarefa de Finanças Sociais
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial
IMAFLORA	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
INSPER	Instituto de Ensino e Pesquisa
ISA	Instituto Socioambiental
ISES	Instituto de Socioeconomia Solidária
ISP	Investimento Social Privado
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas





# 1

## Introdução





O Investimento Social Privado (ISP), como entendido pelo GIFE, refere-se ao repasse sistemático, planejado e monitorado de recursos privados, de forma voluntária, a programas ou organizações com o objetivo de produzir soluções sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público. Dentro desse conceito, são diversos os modelos, estratégias e parceiros envolvidos em sua atuação.

Nesse leque de possibilidades, no Brasil, a relação do ISP com diferentes setores e tipos de organizações – incluindo as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), o poder público, as universidades, as empresas, entre outros – já vem-se consolidando há cerca de duas décadas. Entretanto, chama atenção a entrada em cena, relativamente recente, de um novo campo de atuação: os negócios de impacto social e/ou ambiental, que são “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável” (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015a, p. 5). Ao longo desta publicação, por motivos de simplificação, será utilizada a expressão *negócios de impacto* para nos referirmos a essas iniciativas, termo este amplamente difundido e utilizado no campo, buscando, assim, unificar as diversas terminologias empregadas.<sup>1</sup>

Com o surgimento desse novo campo, os investidores sociais têm sido identificados como atores relevantes e convocados, cada vez mais, a atuar no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, sendo seu potencial de contribuição objeto de reflexões, proposições e experimentações diversas. Na interface entre esses dois campos – o do ISP e o de negócios de impacto –, é possível identificar uma série de oportunidades, tendências, potencialidades, riscos e dúvidas.

---

1 O debate conceitual e as terminologias utilizadas em torno dos negócios de impacto serão desenvolvidos no capítulo 2.

Corroborar essa tendência um processo de transformação pelo qual as empresas tradicionais estão passando, no sentido de se proporem – e de serem cobradas pela sociedade – a atuar nas questões sociais e ambientais e assumir maior responsabilidade frente a elas, de modo que o próprio negócio já esteja orientado ao desenvolvimento de cadeias de produção sustentáveis e que produza impactos positivos para a sociedade. Com o surgimento desse novo campo, os investidores sociais têm sido identificados como atores relevantes e convocados, cada vez mais, a atuar no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, sendo seu potencial de contribuição objeto de reflexões, proposições e experimentações diversas. Na interface entre esses dois campos – o do ISP e o de negócios de impacto –, é possível identificar uma série de oportunidades, tendências, potencialidades, riscos e dúvidas.

Esta publicação tem como intenção justamente identificar, sistematizar e aprofundar-se nas reflexões atuais sobre a correlação entre o ISP e o campo das finanças sociais e os negócios de impacto, buscando adensar e ampliar o debate que vem sendo feito a partir das experiências atuais, de modo a refletir a complexidade dessa interação.

Ao apresentar o contexto da atuação dos investidores sociais no campo dos negócios de impacto – incluindo as tendências e práticas em curso –, esta publicação pretende subsidiar, ampliar e aprofundar a discussão sobre essa atuação e promover o diálogo sobre suas potencialidades e implicações. Com isso, espera-se que a reflexão aqui desenvolvida apoie a tomada de decisão das organizações do ISP sobre sua entrada nesse novo campo que se abre.

Essa análise parte da premissa de que cada um dos campos em questão – do ISP e de negócios de impacto – são em si densos, complexos e permeados de uma série de debates particulares.

Como demonstra a própria atuação do GIFE, o ISP envolve diversos outros temas, tendências e atores; de forma análoga, os negócios de impacto relacionam-se com muitos outros setores da economia e da sociedade. Assim, a intenção aqui não é, de maneira alguma, esgotar os debates sobre cada um desses campos, mas, sim, aprofundar o olhar para a interconexão, o ponto de encontro entre eles.

Nesse enfoque, muitas e complexas são as questões que se colocam, dentre as quais se destacam: Quais são as conexões e fronteiras entre negócio de impacto e ISP? O que caracteriza e diferencia os negócios de impacto em relação a outras formas de atuação? Qual é o papel do ISP no desenvolvimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto? Como e por que os investidores sociais têm atuado no campo dos negócios de impacto? Quais são as implicações dessa atuação para as organizações do ISP e de que forma isso impacta suas outras estratégias? Quais as oportunidades, riscos e desafios que os negócios de impacto oferecem para o campo do ISP? Como se dá a interação entre o segundo e o terceiro setor na busca por soluções para os problemas sociais e ambientais?

Para lidar com essas questões, foi desenvolvido um amplo processo de pesquisa, que abrangeu: (a) o estudo de referências bibliográficas; (b) a participação em fóruns relevantes do campo – em especial, reuniões da Rede Temática de Negócios de Impacto do GIFE e do grupo Fundações e Institutos de Impacto (FIIMP); (c) a realização de uma atividade de diálogo em grupo com atores relevantes sobre assuntos estratégicos envolvidos nesse debate; e (d) 22 entrevistas semiestruturadas com diferentes pessoas e organizações que fazem parte dos campos estudados – incluindo organizações do ISP de diversos tipos (institutos e fundações empresariais, familiares e independentes) e com níveis distintos de atuação nessa área, empreendedores de negócios de impacto,

organizações intermediárias, pesquisadores, escritórios de advocacia e OSCs.<sup>2</sup>

Os resultados dessa pesquisa concretizaram-se nesta publicação, que dá continuidade à série *Temas do investimento social*, cujo primeiro volume foi o livro *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio* (OLIVA, 2016). Dessa forma, o GIFE busca aprofundar o diálogo em torno da temática dos negócios de impacto, que é uma de suas agendas estratégicas, e, assim, contribuir para o fortalecimento da sociedade civil e do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, propondo-se a apoiar os investidores sociais em seu processo de reflexão sobre seus planos de ação.

Após este capítulo introdutório, o estudo parte de um panorama da atuação do ISP com negócios de impacto, que, além do debate conceitual, elucida análises sobre o cenário brasileiro (capítulo 2). O terceiro capítulo traz uma discussão geral sobre os potenciais e os dilemas da atuação do ISP com negócios de impacto para compreender o que caracteriza a conexão entre esses dois campos e quais as suas implicações. O capítulo 4 examina mais objetivamente as diferentes estratégias de atuação do ISP nesse campo, a fim de buscar ampliar o seu leque de possibilidades de investimento técnico e financeiro. Com a intenção de apoiar investidores sociais que tenham interesse em atuar com negócios de impacto, o quinto capítulo sistematiza dicas e recomendações que pretendem ajudá-los nesse movimento e traz também orientações para empreendedores de negócios de impacto que

---

2 As 22 entrevistas realizadas incluíram: 8 organizações do ISP; 7 organizações intermediárias (entre articuladoras, aceleradoras, fundos de investimento e escritórios de advocacia); 3 empreendedores de negócios de impacto; 1 OSC; e 3 classificados como “outros” (atores de outros tipos relacionados ao campo de negócios de impacto, como pesquisadores e consultorias).

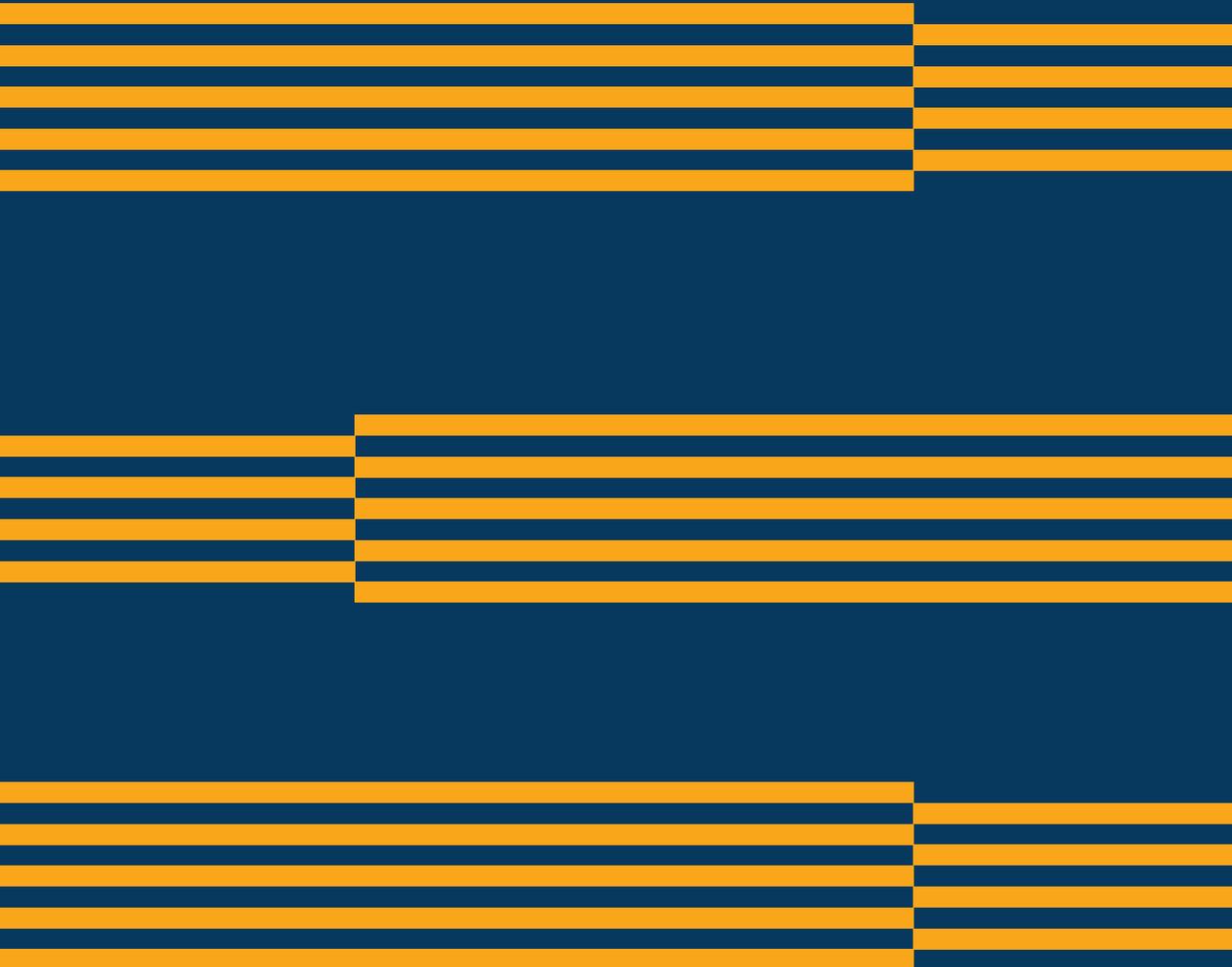
desejam se relacionar com organizações do ISP. Finalmente, as Considerações Finais retomam e destacam os principais tópicos e aspectos desenvolvidos ao longo da publicação.



---

# 2

## Panorama da atuação do investimento social privado em negócios de impacto

A decorative graphic consisting of several horizontal orange bars of varying lengths, arranged in a stepped pattern across the lower half of the page. The bars are set against a dark blue background.

# O que são negócios de impacto?

## Definições de negócios de impacto

### da Força Tarefa de Finanças Sociais

Empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo que produzem resultado financeiro positivo e de forma sustentável; alguns princípios envolvem o compromisso com a missão social e ambiental, o impacto social e ambiental monitorado, a lógica econômica e a governança efetiva

### da Yunus

Empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos – ou seja, o lucro gerado deve ser reinvestido no negócio

## Desdobramentos conceituais em torno dos negócios de impacto

Têm como público necessariamente populações vulneráveis e/ou de baixa renda ou não?

Envolvem processos de produção e operação sustentáveis e respeitosos

## Definição de conceitos relacionados

Finanças sociais: ecossistema mais amplo, no qual os negócios de impacto se inserem; referem-se à maneira como os recursos técnicos e financeiros circulam nele – inclui a relação entre a oferta do capital, os mecanismos por meio dos quais os recursos são alocados, os intermediários e a demanda de capital

Investimento de impacto: investimentos cuja intenção é gerar impacto social ou ambiental e que também trazem retorno financeiro para o investidor

# Cenário do campo de atuação do investimento social privado em negócios de impacto

Movimento de entrada dos negócios de impacto no campo social brasileiro a partir dos anos 2000, com a introdução do conceito de investimento de impacto e surgimento das primeiras organizações voltadas a esse tema (intermediárias, incluindo fundos de investimento)

## Análise do momento atual do campo de negócios de impacto no Brasil

Movimento exploratório, caracterizado pelo crescimento recente, com fortes diferenças territoriais, dúvidas e incertezas relacionadas a conceitos, questões jurídicas e formas de investimento

Aproximação das organizações do ISP com esse campo, buscando compreender as possibilidades de atuação

Estratégias adotadas pelas organizações do ISP revelam movimento experimental, de aproximação e reconhecimento desse campo de negócios de impacto

Aporte orçamentário das organizações do ISP no campo de negócios de impacto ainda pequeno, ao se analisar o volume total investido pelo ISP – porém, na análise individualizada dos investidores sociais que atuam nessa temática, há grande variação nas parcelas aportadas, inclusive com algumas organizações realizando investimentos expressivos

Campo em expansão e bastante fértil, tanto quantitativa (número de organizações) como qualitativamente (ampliação de repertório, caminhos, enfoques e temáticas abarcadas)

Tema de especial interesse das gerações mais jovens

Desafio de haver poucos negócios maduros e, de fato, inovadores que possam ser apoiados, ao mesmo tempo que há lacunas de apoio financeiro a negócios de impacto em fases iniciais de estruturação e desenvolvimento de soluções



O campo de negócios de impacto – e, sobretudo, a atuação do ISP nele – é bastante recente no cenário brasileiro, de modo que ainda está em construção, permeado de questionamentos conceituais e em fase de experimentação e crescimento. Este capítulo traz uma reflexão sobre o conceito de negócios de impacto, explorando suas nuances e outros conceitos relacionados a ele, para, em seguida, aprofundar a análise sobre o momento atual desse campo no Brasil – em especial, no que se refere à atuação do ISP, incluindo algumas tendências, lacunas e desafios observados.

## 2.1 O que são negócios de impacto?

A resposta para essa pergunta não é simples ou consensual no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, que inclui entendimentos e caracterizações distintos. Vale destacar, ainda, que não existe no Brasil uma estrutura jurídica específica para esse tipo de iniciativa, de modo que seus contornos são passíveis de múltiplas interpretações.

De modo geral, como mencionado, os negócios de impacto social e/ou ambiental – que, com objetivo de simplificação, são referidos apenas como **negócios de impacto** ao longo desta publicação – são iniciativas que buscam, ao mesmo tempo, solucionar desafios sociais e/ou ambientais e gerar resultado financeiro positivo por meio de um modelo de negócio. A partir dessa definição mais abrangente, desdobram-se algumas nuances e diferenças importantes.

De acordo com a Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) (2015a), quatro princípios devem nortear os negócios de impacto:

- compromisso com a missão social e ambiental: o propósito aparece de modo explícito em seus documentos, evidenciando de que maneira suas operações, produtos e serviços geram esse impacto;

- compromisso com o impacto social e ambiental monitorado: a teoria de mudança do negócio é explicitada, monitorada (acompanhamento e mensuração de resultados e impacto) e reportada de modo periódico;
- compromisso com a lógica econômica: atuação a partir de um modelo de operação comercial, com produtos e serviços que permitem gerar receita própria e rentabilidade – a proposta é que haja o desenvolvimento de atividades econômicas sustentáveis, de modo que, no mínimo, 50% da receita própria seja oriunda da comercialização de produtos e serviços, chegando até uma situação em que o negócio não dependa do capital filantrópico;
- compromisso com a governança efetiva: processos claros e consolidados de transparência e comunicação e os interesses de investidores, clientes e comunidade.

De acordo com essa concepção, um amplo espectro de tipos de iniciativas pode ser abarcado pelo conceito de negócio de impacto. Em termos de formato jurídico da organização, ela pode ser uma associação, cooperativa ou empresa. Assim, tanto organizações que são legalmente parte do segundo setor como do terceiro podem ser classificadas como negócios de impacto.

Em relação ao seu perfil, estariam compreendidas desde iniciativas mais diretamente conectadas com propósitos sociais – ou seja, relacionadas com o mundo das OSCs – até as mais conectadas com finalidades comerciais, relacionadas com o setor privado, excluindo-se apenas as posicionadas em um ou outro extremo – isto é, OSCs sem geração de renda em uma ponta, e empresas puramente comerciais em outra. Assim, são considerados negócios de impacto: OSCs com estratégias de geração de receita ou com um braço de negócio social, cooperativas e negócios com missão social ou ambiental, incluindo-se aqueles que reinvestem

seus lucros no próprio crescimento ou que não tenham restrição na distribuição de dividendos.

A definição da Yunus para negócios sociais<sup>3</sup> apresenta algumas diferenças importantes em relação à visão acima, considerando apenas um conjunto específico de organizações da conceituação anterior. Os negócios sociais são entendidos como “empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos” (YUNUS BRASIL, 2018). Esse conceito busca enfatizar o direcionamento às questões sociais e ambientais como objetivo primeiro dos negócios sociais, o que os aproximaria da lógica das OSCs. Entretanto, assim como as empresas tradicionais, esses são empreendimentos capazes de gerar resultado financeiro para cobrir seus custos e retornar para os investidores o investimento inicial. O ponto central aqui é que o retorno de lucros para acionistas não é um objetivo a ser perseguido por iniciativas entendidas como negócios sociais, que devem necessariamente reinvestir o lucro na própria empresa, com a intenção de ampliar seu impacto social. Assim, em relação à definição anterior, os negócios sociais, na conceituação da Yunus, abarcam um conjunto mais restrito de iniciativas, uma vez que não estariam incluídas aquelas que distribuem dividendos.

O conceito de negócios de impacto não é algo fechado e consensual.

Outro ponto importante relacionado ao conceito de negócio de impacto é sobre o seu destinatário. Quando relacionado a questões sociais (como educação, saúde, habitação, cidadania etc.), em geral, entende-se que esses negócios desenvolvem produtos e serviços destinados e adaptados (no que se refere a seus formatos, preços e condições) a populações vulneráveis e/ou de

---

3 Termo utilizado pela Yunus para negócios de impacto.

baixa renda.<sup>4</sup> Dessa forma, muitos negócios de impacto possibilitam o acesso de determinados grupos sociais – da chamada “base

A ideia de negócio de impacto está diretamente relacionada a alguns outros conceitos, como o de finanças sociais e o de investimento de impacto, que tornam ainda mais complexa a compreensão dos contornos e distinções conceituais desse campo.

da pirâmide” – a produtos e serviços que não poderiam ser adquiridos por meio do mercado tradicional. De acordo com alguns entendimentos conceituais, como o da Artemisia (2018), para uma iniciativa ser considerada um negócio de impacto, ela deve estar, necessariamente, voltada à solução de problemas reais de grupos e comunidades de baixa renda.

Finalmente, é importante considerar os processos de produção e operação desses empreendimentos: negócios de impacto devem ter práticas sustentáveis em sua cadeia de valor, com atenção às questões ambientais e às condições de trabalho e de remuneração de seus colaboradores.

Percebe-se que o conceito de negócios de impacto não é algo fechado e consensual, como explicitam os depoimentos de pessoas que atuam nesse campo:

A definição ainda está em disputa, e não é à toa que não há nada centrado ou definido. Isso faz parte e é um processo que não podemos pular rapidamente. É natural ser assim, e ainda deve levar alguns anos para se consolidar alguma coisa, porque é um tema muito complexo. E se a gente quiser simplificar isso, a gente vai cometer um erro, na minha visão. (*Empreendedor de negócio de impacto*)

---

4 Este debate não necessariamente aplica-se a negócios de impacto voltados às questões ambientais, cujos resultados são transversais à dimensão de renda.

Existe muita nebulosidade nas distinções entre OSC com geração de renda e negócios de impacto, e mesmo entre negócios de impacto e empresas mais tradicionais. Acho que a tendência é que essas fronteiras fiquem cada vez mais confusas mesmo, uma vez que esse campo envolve um bolo de organizações muito heterogêneas. *(Representante de organização do ISP)*

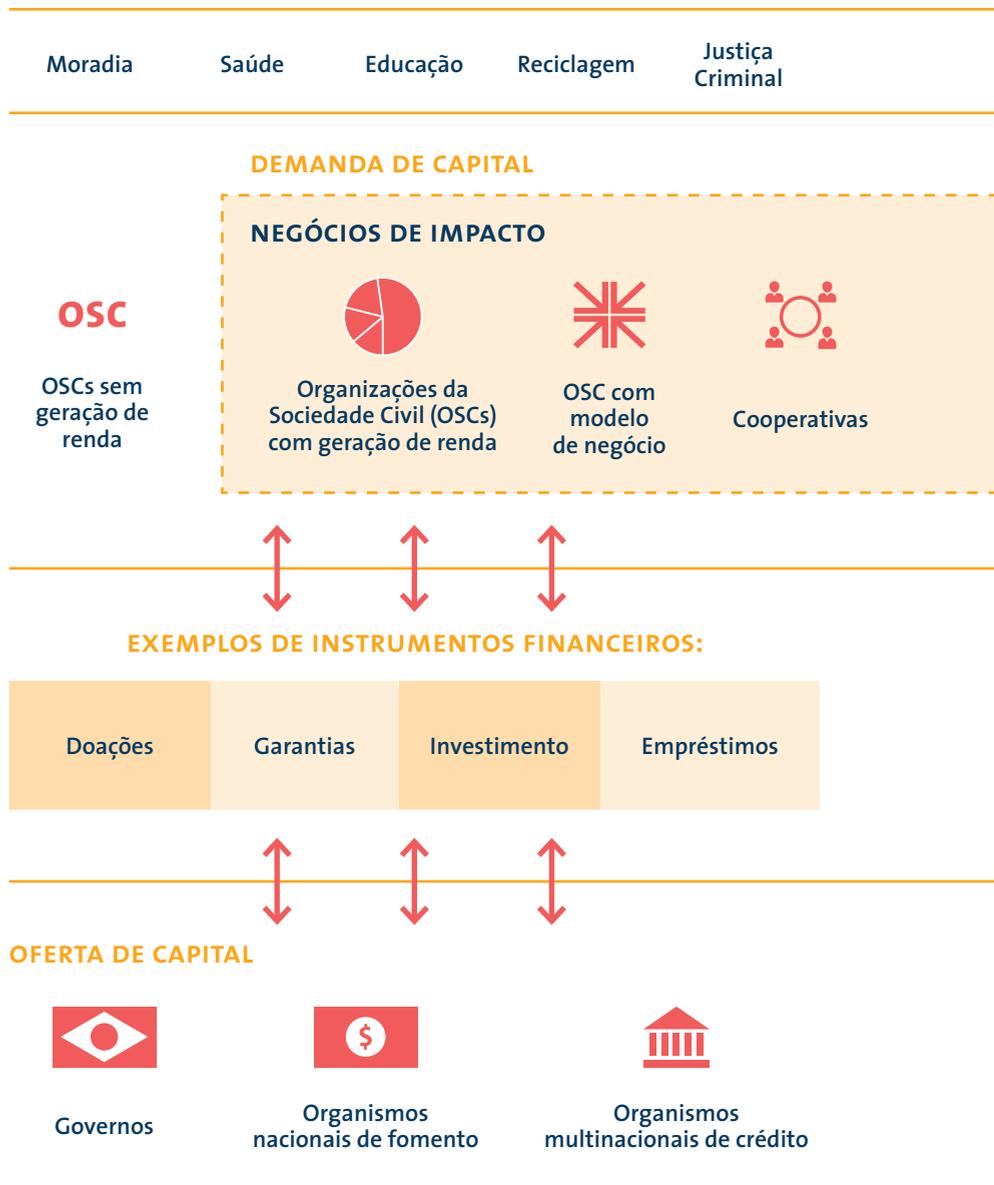
Além de tudo isso, a ideia de negócio de impacto está diretamente relacionada a alguns outros conceitos, como o de **finanças sociais** e o de **investimento de impacto**, que tornam ainda mais complexa a compreensão dos contornos e distinções conceituais desse campo.

O conceito de finanças sociais está associado ao ecossistema mais amplo no qual os negócios de impacto estão inseridos e, em especial, à maneira como os recursos técnicos e financeiros circulam nesse ecossistema:

As finanças sociais buscam atrair recursos oferecendo (a quem doa ou investe) um modelo econômico rentável e a medição do impacto socioambiental gerado. Trata-se do uso de recursos privados e públicos via instrumentos financeiros, novos e existentes, em atividades que visam produzir impacto socioambiental com sustentabilidade financeira, podendo ou não gerar retorno financeiro sobre o capital investido. (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2018)

Assim, o ecossistema de finanças sociais inclui a dimensão da oferta do capital (investidores), os instrumentos financeiros – por meio dos quais os recursos são alocados –, as intermediárias (organizações que facilitam e qualificam o investimento de diferentes maneiras) e a demanda de capital (onde estão os negócios de impacto propriamente ditos). A imagem a seguir sistematiza tais elementos:

Figura 1. Composição do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto





Negócios com restrição  
na distribuição  
de dividendos



Negócios sem restrição  
na distribuição  
de dividendos



Empresas  
puramente  
comerciais



**INTERMEDIÁRIAS:**

Recursos  
e serviços  
financeiros

Gestão e acesso  
a investidores

Monitoramento,  
avaliação  
e certificação

Conhecimento  
e informação  
(academia)



Pessoas  
jurídicas



Instituições  
de finanças  
comunitárias



Fundações e  
associações



Pessoas  
físicas

Já o investimento de impacto (em seu uso a partir do termo em inglês *impact investing*) seria uma das modalidades de apoio financeiro usadas no campo de finanças sociais e refere-se a todos os investimentos cuja intenção é gerar impacto social ou ambiental e também trazer retorno financeiro para o investidor. Assim, apoios financeiros em modalidades de doação – como no caso da filantropia tradicional – não estariam incluídos nesse conceito, ainda que sejam um importante instrumento de apoio financeiro para o ecossistema. Vale destacar, ainda, que os investimentos de impacto não são investimentos tradicionais do mercado, voltados exclusivamente à maximização do retorno financeiro. A intencionalidade de que o recurso investido gere impacto social e/ou ambiental é explícita e, em geral, implica expectativas mais modestas sobre os prazos e taxas de retorno do recurso investido.

Ainda assim, e até por ser recente no campo social brasileiro, o conceito de investimento de impacto está em processo de consolidação, e seus entendimentos podem incluir uma série de nuances. O termo *investimento* é utilizado na língua portuguesa de maneira um pouco distinta da origem do termo em inglês, uma vez que não necessariamente pressupõe-se retorno financeiro. No caso do conceito de ISP, por exemplo, a palavra *investimento* é empregada de modo abrangente, sem vinculação com o sentido mais tradicional de mercado e não implicando retorno financeiro, mas, sim, retorno em produção de bens sociais, culturais, ambientais, científicos etc. No Brasil, a consolidação desse termo buscou afirmar a atuação estratégica de investidores sociais, ou seja, direcionada a partir de um propósito, feita de maneira planejada, sistemática, monitorada e mensurada – de modo a se diferenciar da concepção então vigente associada à filantropia (que era vista como relacionada a ações de viés assistencialista, pontual ou mais imediatista), historicamente presente no campo social. Dessa forma, diante de todas essas especificidades do

contexto brasileiro, há atores que consideram que as doações estão abarcadas pelo investimento de impacto.

Como é possível observar, o debate conceitual em torno do termo *negócios de impacto* é amplo e denso e poderia abranger uma série de outros conceitos relacionados, como o de negócios inclusivos ou empreendedorismo social, entre tantos outros. Além dos elementos centrais que permeiam o conceito de negócios de impacto, aqui destacados, há uma série de problematizações e perspectivas que podem desdobrar-se a partir deles – algumas das quais serão abarcadas ao longo desta publicação. As definições explicitadas neste capítulo têm a intenção de nortear a reflexão mais ampla aqui proposta, mas partindo-se da premissa de que esses conceitos e fronteiras estão em construção e, portanto, devem ser utilizados de maneira flexível e cuidadosa.

---

### Entendendo as diferentes concepções do termo *negócios de impacto*<sup>5</sup>

#### YUNUS

“Negócios sociais são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos. Como uma ONG, têm uma missão social, mas como um negócio tradicional, geram receitas suficientes para cobrir seus custos. São empresas nas quais o investidor recupera seu investimento inicial, mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa para ampliação do impacto social. O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um

---

5 Foram incluídas definições de organizações que traziam conceitos de negócios de impacto de forma clara e objetiva em seus sites.

determinado período, mas, sim, pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente.”

Fonte: <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>

“Os 7 princípios:

- o objetivo do negócio será redução da pobreza ou mais problemas (como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade, não a maximização dos lucros;
- financeira e economicamente sustentável;
- investidores recebem de volta somente o valor investido. Nenhum dividendo é pago além do dinheiro investido;
- depois que o investimento é devolvido, o lucro da empresa fica na empresa para ampliação e melhorias;
- ambientalmente consciente;
- colaboradores recebem valor de mercado com melhores condições de trabalho;
- ... fazer tudo isso com alegria.”

Fonte: <https://www.yunusnegociossociais.com/os-7-principios>

### ARTEMISIA

“São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda.”

“Negócios de impacto social possuem como características principais:

- foco na baixa renda: são desenhados de acordo com as necessidades e características da população de baixa renda;
- intencionalidade: possuem missão explícita de causar impacto social e são geridos por empreendedores éticos e responsáveis;

- potencial de escala: podem ampliar seu alcance por meio da expansão do próprio negócio, de sua replicação em outras regiões por outros atores ou pela disseminação de elementos inerentes ao negócio por outros empreendedores, organizações e políticas públicas;
- rentabilidade: possuem um modelo robusto que garante a rentabilidade e não depende de doações ou subsídios;
- impacto social relacionado à atividade principal: o produto ou serviço oferecido diretamente gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e, sim, de sua atividade principal;
- distribuição ou não de dividendos: um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, este, um critério para definir negócios de impacto social.”

Fonte: <http://www.artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>

### **FORÇA TAREFA/ICE**

“São empreendimentos que têm a missão explícita de gerar benefícios sociais e/ou ambientais ao mesmo tempo que proveem resultado financeiro positivo e de forma sustentável.”

“Os negócios de impacto podem assumir diferentes formatos legais: associação, cooperativas ou empresas. Há quatro princípios que os diferenciam, independentemente da constituição jurídica da organização:

- têm um propósito de gerar impacto socioambiental positivo explícito na sua missão;
- conhecem, mensuram e avaliam o seu impacto periodicamente;
- têm uma lógica econômica que permite gerar receita própria;

- possuem uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e a comunidade.”

Fonte: <http://ice.org.br/negocios-de-impacto/>

### **BEMTEVI**

“Critérios que definem um negócio social:

- impacto socioambiental: ter como foco principal da organização o impacto socioambiental positivo através de seu produto e/ou serviço e/ou em sua cadeia produtiva direta;
- receita: receitas próprias geradas pela venda de produtos e/ou serviços da organização, responsável por cobrir, no mínimo, 80% dos custos, despesas e investimentos necessários ao negócio. O negócio social pode receber doações, desde que sua continuidade não seja dependente dessas doações;
- remuneração da equipe: todos os colaboradores, que no desenho do modelo do negócio sejam remunerados, devem estar regularizados e ser remunerados com referências de mercado de empresas similares em estágio e tamanho, incluindo os sócios com funções operacionais. Os valores e regras de remuneração devem ser previamente aprovados no início do exercício da operação, não podendo ser revistos até a conclusão do mesmo;
- dividendos: a organização tem por premissa, comprometida por escrito e publicamente, não distribuir dividendos, de modo a investir todo o lucro gerado na própria empresa para maximizar seu impacto socioambiental ao longo do tempo.”

Fonte: <http://bemtevi.is/site/wp-content/uploads/2015/12/Crit%C3%A9rios-para-um-NS.pdf>

---

## Exemplos de negócios de impacto

### Negócios com restrição na distribuição de dividendos (negócio social – definição da Yunus)

#### GRAMEEN BANK

O Grameen Bank é uma organização de microcrédito e um banco de desenvolvimento comunitário originado em Bangladesh, em 1976, e autorizado a operar como um banco independente em 1983. Foi concebido pelo professor bengalês Muhammad Yunus, visando prover microcrédito e serviços bancários às populações de baixa renda moradoras de áreas rurais, sem a necessidade de garantia por parte dos mutuários. Já emprestou o equivalente a US\$ 24 bilhões para 8,93 milhões de mutuários, dos quais 97% são mulheres.

### Negócios sem restrição na distribuição de dividendos

#### PROGRAMA VIVENDA

O Programa Vivenda foi fundado em 2014, em São Paulo, e desenvolve soluções completas em reformas habitacionais para moradores de comunidades. O Vivenda consiste em kits de reforma – banheiro, cozinha, área de serviço, sala e quarto –, que levam até 15 dias para serem concluídos e são financeiramente acessíveis para a população de baixa renda. Desde o início do negócio, já foram realizadas mais de 600 reformas com cerca de 2200 pessoas atendidas.

#### 4YOU2

A 4YOU2 é uma escola de inglês que proporciona experiências de aprendizado e trocas culturais para seus participantes por meio do ensino do idioma. Foi fundada em 2012, em São Paulo, e promove

cursos de língua inglesa com método próprio e preços acessíveis para comunidades de baixa renda. Os professores são estrangeiros que vêm do mundo inteiro para passar uma temporada no país, com o objetivo de ensinar inglês e conhecer a cultura brasileira. Além do município de São Paulo, a escola possui unidades em Minas Gerais e na Paraíba.

### **GEEKIE**

A Geekie é uma plataforma online de ensino, fundada em 2011, em São Paulo, que oferece ferramentas digitais personalizadas que se adaptam às características e necessidades de cada aluno, intervindo em seu aprendizado e permitindo que ele acompanhe o ritmo da sala de aula e aprenda da forma mais adequada e produtiva. A Geekie também oferece avaliação diagnóstica, que possibilita prever o desempenho dos alunos e turmas em provas como o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e Prova Brasil. Desde o início do negócio, mais de 5 milhões de alunos já foram atendidos pela tecnologia de ensino desenvolvida pela Geekie.

### **Cooperativa**

#### **COOBEC**

A Cooperativa dos Beneficiadores de Castanha (COOBEC) foi criada em 2013, porém suas atividades tiveram início há mais de 50 anos na comunidade de Carrilho, localizada no município de Itabaiana, em Sergipe. A COOBEC tem na produção da castanha-de-caju a sua principal fonte de renda, cujo processo de torrefação não utiliza aditivos químicos e as próprias cascas do produto são usadas para aquecer os fornos. Sua teoria de mudança está estruturada em três frentes: a) erradicar o trabalho infantil, muito presente na cadeia produtiva, e melhorar a renda e condições de trabalho

das famílias inseridas nesse ofício; b) promover o desenvolvimento rural, incluindo agricultores familiares na cadeia de suprimentos e estimulando a expansão de sua produção e renda; c) estimular e apoiar a organização de novas cooperativas para fortalecer esses impactos. Atualmente, a cooperativa conta com a participação de 28 cooperados e uma produção mensal de duas toneladas, que são comercializadas em várias regiões do Brasil.

## OSC com geração de renda

### ISES

O Instituto de Socioeconomia Solidária (ISES) é uma OSC fundada em 2004, em São Paulo, cujo objetivo inicial era implementar projetos de extensão universitária voltados à erradicação da pobreza mediante o fomento de negócios de base comunitária na periferia paulistana. Ao longo dos anos, modificou seu modelo de atuação para transformar o seu conhecimento, tecnologias criadas e *expertise* em um portfólio de serviços, realizando parcerias com grandes empresas interessadas em investir em projetos de fortalecimento de economias locais por meio de negócios inclusivos. O ISES já viabilizou mais de 60 milhões de reais de investimento social direto em negócios inclusivos e sociais, em mais de 120 iniciativas distribuídas em 70 municípios de todas as regiões do Brasil.

## OSC com modelo de negócio

### A BANCA

A Banca originou-se a partir de um movimento juvenil no final da década de 90 no Jardim Ângela, em São Paulo, quando o lugar era considerado o mais violento do mundo. Estruturou-se juridicamente em 2008, com o apoio da Artemisia, tornando-se uma

associação. A Banca é uma produtora cultural social que busca promover a inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade social, fortalecendo a identidade e o empreendedorismo juvenil periférico por meio da música, cultura hip-hop, educação popular e tecnologia. Desde o início de suas atividades, já foram realizados mais de 130 eventos gratuitos em espaços públicos da cidade de São Paulo, nos quais se apresentaram 120 grupos musicais, atendendo diretamente mais de 45 mil pessoas.

#### **CIES GLOBAL**

O Centro de Integração de Educação e Saúde (CIES Global) é uma OSC fundada em 2008 que oferece a populações de elevada vulnerabilidade social acessibilidade à saúde, por meio de consultas, exames médicos e cirurgias de baixa complexidade em suas unidades modulares e fixas. Para isso, o CIES realiza parcerias com o poder público e privado (empresas). Desde o início de suas atividades, já atendeu mais de 1 milhão de pacientes no estado de São Paulo.

## **2.2 Cenário do campo de atuação do investimento social privado em negócios de impacto**

Se a atuação de diferentes tipos de instituições privadas no campo social já se verifica no Brasil há mais de quatro séculos, é na década de 1990 que o ISP se estrutura no país, em um contexto de consolidação de causas sociais importantes e de proliferação de novos tipos de organizações, incluindo aquelas com propósito de articulação e fortalecimento da sociedade civil – como a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong), o Instituto Ethos e o próprio GIFE, entre tantas outras. É nesse momento que se fortalece a ideia de que lidar com os desafios sociais e ambientais é responsabilidade não apenas do poder público, mas também das empresas e da sociedade civil, e um novo papel

começa a ser crescentemente assumido por organizações de fins lucrativos, que, diretamente ou por meio da criação de institutos e fundações, passam a propor, estruturar, implementar e investir técnica e financeiramente em soluções sociais e ambientais.<sup>6</sup>

Dessa forma, temas relacionados à função social e ambiental das empresas, inovação social, ampliação de escala ou empreendedorismo social, por exemplo, já vêm sendo alvo de reflexões e experimentações no campo social há cerca de três décadas, de modo transversal à atuação de OSCs, institutos e fundações, poder público e academia. Mas é a partir dos anos 2000 que esse debate ganha força e concretude, tanto por meio de mudanças substanciais dentro de empresas de todos os portes (inclusive multinacionais tradicionais), como também com o surgimento de modelos completamente novos, como o de negócios de impacto, cujo conceito e principais iniciativas tomam corpo a partir desse momento.

Em âmbito mundial, um negócio de impacto reconhecido como referência é o desenvolvido por Muhammad Yunus a partir da década de 1980, com o Grameen Bank<sup>7</sup>, banco voltado à oferta de microcrédito a comunidades rurais de Bangladesh (YUNUS SOCIAL BUSINESS, 2018). Entretanto, foi apenas na década de 2000 que o campo começou a se estruturar de fato, tendo como marco uma reunião da The Rockefeller Foundation em Bellagio (Itália) em 2007, na qual o termo *investimento de impacto* (do inglês, *impact investing*) foi cunhado pela primeira vez (THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2018). Sir Ronald Cohen, atual presidente do Global Steering Group on Impact Investment, também é

---

6 Saiba mais sobre o histórico do ISP no Brasil no documentário *Em movimento: 20 anos de investimento social no Brasil*, do GIFE e da Maria Farinha Filmes. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=O\\_1HzzKl1vs](https://www.youtube.com/watch?v=O_1HzzKl1vs)

7 Saiba mais em: <http://www.grameen-info.org/>

um ator relevante na trajetória internacional, liderando iniciativas pioneiras no campo (RONALD COHEN, 2018).

Já o surgimento desse campo no Brasil tem como um de seus marcos a criação da Artemisia<sup>8</sup>, em 2004, organização que passa a disseminar o conceito e atuar no apoio a negócios de impacto. Esse campo ganha força em 2007, com a introdução do termo *investimento de impacto*, e, sobretudo, a partir das primeiras iniciativas realizadas por investidores brasileiros a partir de 2008 e do surgimento dos primeiros e principais fundos de investimento de impacto nesse mesmo período. Ainda em 2008, é criada a SITAWI Finanças do Bem<sup>9</sup>, realizando empréstimos sociais e ambientais; no ano seguinte, a Vox Capital<sup>10</sup> surge como o primeiro fundo de investimento de impacto fechado. A MOV Investimentos<sup>11</sup> também começa a se estruturar em 2008 e realiza seus primeiros investimentos de impacto em 2012.

No final dessa mesma década e, sobretudo, na seguinte, observa-se uma expansão do número e perfis de organizações atuando nesse campo. Ainda que o conceito de negócios sociais, dissemina-

---

8 A Artemisia é uma organização voltada à disseminação e fomento de negócios de impacto social no Brasil. Saiba mais em: <http://artemisia.org.br/>

9 A SITAWI Finanças do Bem é uma organização voltada para o desenvolvimento de soluções financeiras para impacto social e para a análise da performance socioambiental de empresas e instituições financeiras. Saiba mais em: <https://www.sitawi.net/>

10 A Vox Capital é uma organização gestora de investimentos de impacto que aporta capital financeiro e apoio à gestão em troca de participação acionária da empresa. Seu foco de investimento são negócios que desenvolvem soluções em escala para problemas reais da população das classes C, D e E no Brasil. Saiba mais em: <http://www.voxcapital.com.br/>

11 A MOV é uma gestora de investimentos de impacto brasileira, cuja missão é investir e cocriar empresas inovadoras que ofereçam oportunidades a uma população menos favorecida e/ou promovam o uso sustentável de recursos naturais. Saiba mais em: <http://movinvestimentos.com.br/>

do a partir do trabalho de Yunus, já fosse conhecido mundialmente, é em 2013 que a organização global Yunus passa a atuar no Brasil<sup>12</sup>.

Já no ano seguinte, com importante liderança do Instituto de Cidadania Empresarial, é criada a Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais, composta por representantes de diferentes setores engajados no avanço do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto no país.<sup>13</sup>

Como se pôde observar, a consolidação do campo de negócios de impacto é recente no Brasil: com cerca de uma década de existência, seu crescimento mais acentuado é verificado a partir de 2014, com uma rápida expansão do número de empreendimentos e o aumento de organizações intermediárias, além da experimentação de diferentes formas de atuação por parte de investidores sociais e do desenvolvimento de importantes

A consolidação do campo de negócios de impacto é recente no Brasil: com cerca de uma década de existência, seu crescimento mais acentuado é verificado a partir de 2014, com uma rápida expansão do número de empreendimentos e o aumento de organizações intermediárias, além da experimentação de diferentes formas de atuação por parte de investidores sociais e do desenvolvimento de importantes iniciativas voltadas ao fortalecimento desse ecossistema.

---

12 A Yunus Negócios Sociais Brasil é a unidade brasileira ligada à empresa global Yunus Social Business Global Initiatives e tem como objetivo desenvolver negócios sociais no país por meio de seu fundo de investimentos e aceleradora para negócios sociais. Saiba mais em: <https://www.yunusnegociossociais.com/>

13 Inspirada em iniciativas desenvolvidas no Canadá e Reino Unido, a Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais surge em 2014, a partir de um grupo de trabalho formado por 20 organizações envolvidas no tema de finanças sociais, que desenvolveram um mapeamento que levantou os entraves e oportunidades para o desenvolvimento desse campo no Brasil. Em 2015, lança 15 recomendações para avançar o campo no Brasil e passa a compor o Global Steering Group on Impact Investing, uma articulação entre Forças Tarefas de finanças sociais de diferentes países. Saiba mais em: <http://forca-tarefaincassociais.org.br/>

iniciativas voltadas ao fortalecimento desse ecossistema. Além disso, existem diferenças regionais importantes na consolidação do campo de negócios de impacto no Brasil, com forte concentração do debate e da existência das iniciativas (negócios, intermediárias e investimentos) na região Sudeste. Como mostra o mapa a seguir, de acordo com a Pipe Social (2017)<sup>14</sup>, 63% dos negócios mapeados estão nessa região, sendo 43% somente no estado de São Paulo, enquanto nas regiões Norte e Centro-Oeste, esse índice chega a apenas 3% em cada uma delas. Com isso, passam a ser observados alguns *clusters* de inovação, também bastante voltados à atuação de universidades e governo nesse campo.

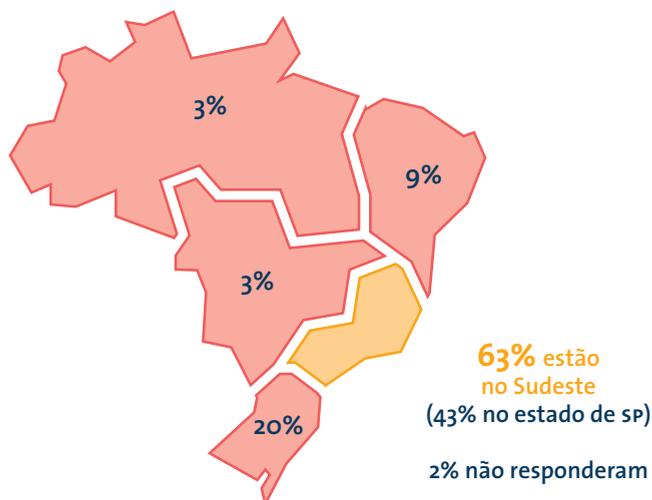
Ainda assim, considera-se que o campo no Brasil encontra-se em um momento exploratório, marcado por uma série de dúvidas e incertezas relacionadas a conceitos, questões jurídicas e formas de investimento. Nesse contexto, observa-se um movimento de organizações do ISP aproximando-se lentamente, no sentido de compreender as potencialidades e possibilidades de atuação nesse campo. Em meio a esse processo, muitos institutos e fundações vêm desenvolvendo uma série de diálogos internos (nas equipes e com suas mantenedoras) e externos (em especial, em trocas com organizações pares), a fim de identificar pontos de atenção e caminhos. Mas esse movimento ainda é visto como tímido e incipiente, conforme depoimentos a seguir:

Ainda é bastante tímida a entrada de [institutos e] fundações. Elas estão ainda num papel mais de observadoras do que de protagonismo. Estão primeiro buscando entender o que é, porque

---

14 O 1º Mapa de Negócios de Impacto, desenvolvido pela Pipe Social, mapeou 579 negócios de impacto em 2017 e apresenta uma fotografia do campo levantando problemáticas, reflexões e oportunidades com o objetivo de fomentar o ecossistema. Saiba mais em: <https://pipe.social/mapa2017>

**Figura 2. Distribuição geográfica dos negócios de impacto mapeados por macrorregião**



Fonte: Pipe Social (2017, p. 23).

esse é um campo desconhecido. Elas nasceram olhando muito para OSCs, então descobrir que um empreendimento que é uma empresa limitada também pode gerar valor socioambiental é uma novidade. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Eu acho que a gente está numa fase 1, de os institutos e fundações querendo entender o que é essa agenda, entender os conceitos, os caminhos, tentando ainda convencer internamente Conselhos, para começarem a se engajar e se envolver mais nesse tema. Acho que está claro que o tema veio. E é como um tsunami, que está vindo e que, concordemos ou não, é uma agenda que vem para ficar. A questão agora é como os institutos e fundações

Ainda assim, considera-se que o campo no Brasil encontra-se em um momento exploratório, marcado por uma série de dúvidas e incertezas relacionadas a conceitos, questões jurídicas e formas de investimento. Nesse contexto, observa-se um movimento de organizações do ISP aproximando-se lentamente, no sentido de compreender as potencialidades e possibilidades de atuação nesse campo.

vão se inserir nessa agenda. E, para isso, é preciso entender a agenda. (...) Algumas organizações estão se movendo, mas, do ponto de vista de setor, ainda é pontual, ainda é minoritário. Eu acho que ainda vai levar um tempo pra virar essa chave e termos mais fundações engajadas e com mais clareza de como atuar. (...) A leitura que eu tenho é que ainda é algo muito complexo para as fundações que estão chegando, elas ainda não conseguem colocar os óculos 3D e visualizar quais caminhos elas podem seguir. *(Representante de organização do ISP)*

De acordo com o Censo GIFE 2016 (GIFE, 2017), que investiga o universo do ISP no Brasil a partir de pesquisa com sua base de associados<sup>15</sup>, 42% dos 116 respondentes afirmam ter atuado com negócios de impacto em 2016<sup>16</sup>. Além disso, cerca de um terço das organizações não atua em negócios de impacto, mas afirma ter

---

15 O Censo GIFE é a principal pesquisa sobre ISP no Brasil e busca trazer dados de qualidade que possam influenciar a eficiência e o impacto desse campo. Para isso, desde 2001, busca gerar informações sobre quanto e como se investe no Brasil e quem são as empresas, fundações e institutos que compõem esse campo. Ao apresentar as principais tendências e mudanças na prática dos maiores investidores sociais privados do país, o Censo GIFE dá suporte ao planejamento e estruturação dos investidores e ao setor do investimento social e da sociedade civil como um todo. Saiba mais em: <https://gife.org.br/censo-gife/>

16 Vale destacar que, como o campo de negócios de impacto é recente no Brasil e permeado de dúvidas conceituais e os resultados do Censo GIFE baseiam-se na autodeclaração dos associados, é possível que esses números estejam superestimados, uma vez que podem incluir organizações que não atuam, de fato, com negócios de impacto, mas afirmaram fazê-lo por não compreenderem bem os contornos do conceito.

interesse em atuar nesse tema no futuro, enquanto 26% não atuam no momento e também não pretendem atuar posteriormente.<sup>17</sup>

Ainda que esses números possam chamar atenção, uma análise mais detalhada em relação ao volume de recursos aportados e, em especial, às estratégias de atuação aponta que os investidores sociais estão ainda em um processo de aproximação em relação ao campo, conforme demonstrado a seguir.

Em relação ao tamanho dessa atuação em termos orçamentários, ao se analisar o conjunto dos respondentes do Censo, as organizações aportaram cerca de R\$ 52 milhões nessa temática em 2016, o que corresponde a 1,8% do valor total – R\$ 2,9 bilhões – investido pelo ISP nesse mesmo ano (GIFE, 2017). A fim de impulsionar o protagonismo de institutos e fundações no campo de finanças sociais e negócios de impacto, a Força Tarefa de Finanças Sociais estabelece, em uma de suas recomendações, a meta de que, até 2020, sejam direcionados 5% de seus orçamentos a esse tema, preferencialmente em estratégias de fortalecimento de organizações intermediárias ou de atração de novos investidores (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015b). Algumas análises chamam a atenção para essa atuação, ainda incipiente, dos investidores sociais, como esta:

**A cabeça [lógica] das fundações ainda se baseia em volumes muito pequenos, impacto muito pequeno e curto prazo. Eu**

---

17 Considerando-se os diferentes tipos de organizações que compõem o campo do ISP, as empresas são as que, proporcionalmente, mais atuaram com negócios de impacto (59%), seguidas dos institutos e fundações familiares (55%). Já os institutos e fundações empresariais e os independentes ou comunitários, ainda que tenham atuação um pouco mais tímida nesse campo (36% e 31%, respectivamente), são os perfis de investidores que mais demonstraram ter intenção de atuar com negócios de impacto social no futuro (38% dos casos em cada perfil).

espero que uma influência que a gente possa ver é que você não vira sócio de uma empresa por um ano. (...) A gente precisa pensar em longo prazo para termos atuações de fato sistêmicas (...), com volumes maiores de investimento e utilizando novos mecanismos. Ainda estamos longe da recomendação da Força Tarefa de investir 5% de [nossos] orçamentos, mas nesse momento é menos importante medirmos valor, e, [sim], termos mais casos concretos que possam ser acompanhados. *(Representante de organização do ISP)*

Entretanto, uma análise um pouco mais individualizada e focada somente nas organizações que já atuam com negócios de impacto revela grande variação no percentual de orçamento destinado a essa área de atuação, inclusive com alguns institutos e fundações fazendo aportes expressivos nesse campo: entre as organizações que atuam de alguma forma com negócios de impacto, quase um terço (31%) investe mais de 5% de seu orçamento nesse campo – sendo que destes 31%, metade aloca mais de 20% de seus recursos em negócios de impacto e um quarto destina mais de 40% de seu orçamento. Alternativamente, 35% das organizações não aportam nenhum recurso em negócios de impacto, e outros 8% destinam até 1% de seu orçamento a essa temática (GIFE, 2017).

Os dados do Censo revelam, dessa forma, que há interesse e envolvimento dos investidores sociais no campo dos negócios de impacto, porém, ao serem observadas as estratégias adotadas por essas organizações, é possível perceber que tal envolvimento ainda é bastante experimental. As estratégias de atuação nas quais os investidores sociais têm apostado mais fortemente indicam um movimento de aproximação e reconhecimento desse campo, uma vez que o foco esteve mais voltado à participação em redes e/ou debates sobre o tema (28%), formação, informa-

ção e rede de relacionamento (22%) e produção de conhecimento (15%). Já o apoio financeiro – direto ou via fundos, em negócios de impacto ou em intermediárias, com ou sem retorno financeiro – é ainda tímido nas organizações do ISP. Entre as que o fazem, é mais recorrente o repasse de recursos diretamente a empreendimentos de negócios de impacto (12%), seguido do apoio financeiro a intermediárias (7%), enquanto apenas uma pequena parcela (3%) apoia fundos ou outros instrumentos financeiros (GIFE, 2017). No que se refere especificamente aos investimentos financeiros – com expectativa de retorno –, essa ainda é uma estratégia bastante incipiente no ISP, sendo exceções as organizações que os realizam.

Corroborando a atuação ainda tímida de investidores sociais no campo dos negócios de impacto o fato de não existir, no Brasil, uma legislação específica que dê contornos mais claros aos conceitos e regulamentações dos investimentos nesse campo, o que gera inseguranças em muitas organizações do ISP e em suas mantenedoras, sobretudo nos casos de investimento com retorno financeiro. Ainda assim, não é unânime a defesa pela criação de um formato jurídico específico para negócios de impacto. Por um lado, argumenta-se que a existência de uma legislação própria pode trazer mais segurança para empresas, institutos e fundações que pretendem atuar com negócios de impacto mas que ainda encontram resistências e insegurança para isso. Além disso, aqueles que defendem a necessidade de uma legislação específica indicam que ela pode possibilitar o fortalecimento desse campo como consequência de um processo de afirmação do conceito e de ampliação de oportunidades de linhas de apoio e financiamento voltadas a esse tipo de organização. Por outro lado, alguns juristas consideram que os instrumentos jurídicos existentes já são suficientes e abarcam os negócios de impacto, de modo que as resistências verificadas não estão na legislação

em si, mas na forma como ela é interpretada pelos atores do sistema de justiça e nos desafios de mudança de cultura dentro das organizações investidoras.

A Força Tarefa de Finanças Sociais realizou levantamento sobre as diversas formas legais utilizadas pelos negócios de impacto no Brasil, em um estudo realizado pelos escritórios de advocacia Der-raik & Menezes e Mattos Filho (2015) que apontou que:

*(...) os formatos legais que temos hoje, se não incentivam o *business with purpose*, também não impedem que as organizações operem sob uma lógica econômica ao mesmo tempo que buscam o impacto social.*

Outro desafio apontado pelos atores do campo é o fato de existirem poucos negócios maduros e, de fato, inovadores que possam ser apoiados, uma vez que muitos deles ainda não conseguiram demonstrar, na prática, resultados e impactos sociais e/ou ambientais, escala e possibilidades de sustentabilidade financeira:

*Acho que ainda faltam resultados concretos para envolver mais [investidores]. Faltam negócios de impacto maduros mesmo. Se perguntar, todos citarão os mesmos nomes. O que temos para investir são negócios de impacto que estão se estruturando, o que requer muito mais risco para os investidores. (Representante de organização do ISP)*

Por outro lado, as análises de pesquisas (PIPE SOCIAL, 2017; PNUD e SEBRAE, 2017) e dos próprios atores do campo indicam lacunas de apoio financeiro a negócios de impacto em fases iniciais de estruturação e desenvolvimento de soluções inovadoras (doação e capital semente), uma vez que os investimentos estão, em geral, mais direcionados a negócios já consolidados.

Ainda que esteja nessa fase de caráter mais exploratório, é inegável que o tema de negócios de impacto vem chamando a atenção dos investidores sociais e ganhando cada vez mais espaço na agenda social e ambiental. Inclusive, alguns atores alertam para um cuidado necessário em relação a essa tendência, para que os negócios de impacto não sejam tomados como a nova “bala de prata” do campo social, isto é, como a única estratégia capaz de solucionar todos os problemas (MONITOR 360, 2015, p. 18):

Ainda que esteja nessa fase de caráter mais exploratório, é inegável que o tema de negócios de impacto vem chamando a atenção dos investidores sociais e ganhando cada vez mais espaço na agenda social e ambiental.

*Tem um frenesi por encontrar startups; a onda do momento é falar em startups. As startups vão precisar se provar, vão ter um tempo aí também. Eu acho que muito do investimento está indo para isso, e é preciso atentar para isso. (Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Sem dúvidas, esse é um campo em expansão e bastante fértil, que vem crescendo não apenas quantitativamente – em termos do número de negócios e de intermediárias e volumes de investimento – como também no que se refere à ampliação de repertório, caminhos, enfoques e temáticas. Nesse sentido, é possível perceber um importante movimento de diversificação temática dos negócios de impacto – antes restritos às áreas de educação, saúde e habitação, passam a incluir temas como comunicação, cultura, cidadania, tecnologias verdes, entre outros.

Sem dúvidas, esse é um campo em expansão e bastante fértil, que vem crescendo não apenas quantitativamente – em termos do número de negócios e de intermediárias e volumes de investimento – como também no que se refere à ampliação de repertório, caminhos, enfoques e temáticas.

Esse crescimento é potencializado por movimentos de experimentação e desenvolvimento de novos caminhos de atuação, como destaca este depoimento:

O campo é fértil, está crescendo. E o cenário político e econômico atual é um convite a esse crescimento. Um desafio é que estamos querendo fazer algo inovador com cabeça velha, quando buscamos inserir em caixinhas antigas. Precisamos de novos modelos mentais. Assim, um primeiro convite é para a busca pela diversidade de formas, a experimentação; abrir a cabeça e ver que existem novos modelos possíveis. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Nesse sentido, já são observadas algumas iniciativas relevantes voltadas ao fortalecimento desse ecossistema, como a já citada FTFS e o FIIMP – este, formado por 22 institutos e fundações que buscam, coletivamente, testar mecanismos de investimento, conhecer, apoiar e investir nesse campo e gerar aprendizados a partir dessas experiências – ou, ainda, os editais voltados ao apoio a negócios de impacto periféricos<sup>18</sup> – apenas para citar brevemente alguns exemplos, que serão retomados mais adiante.

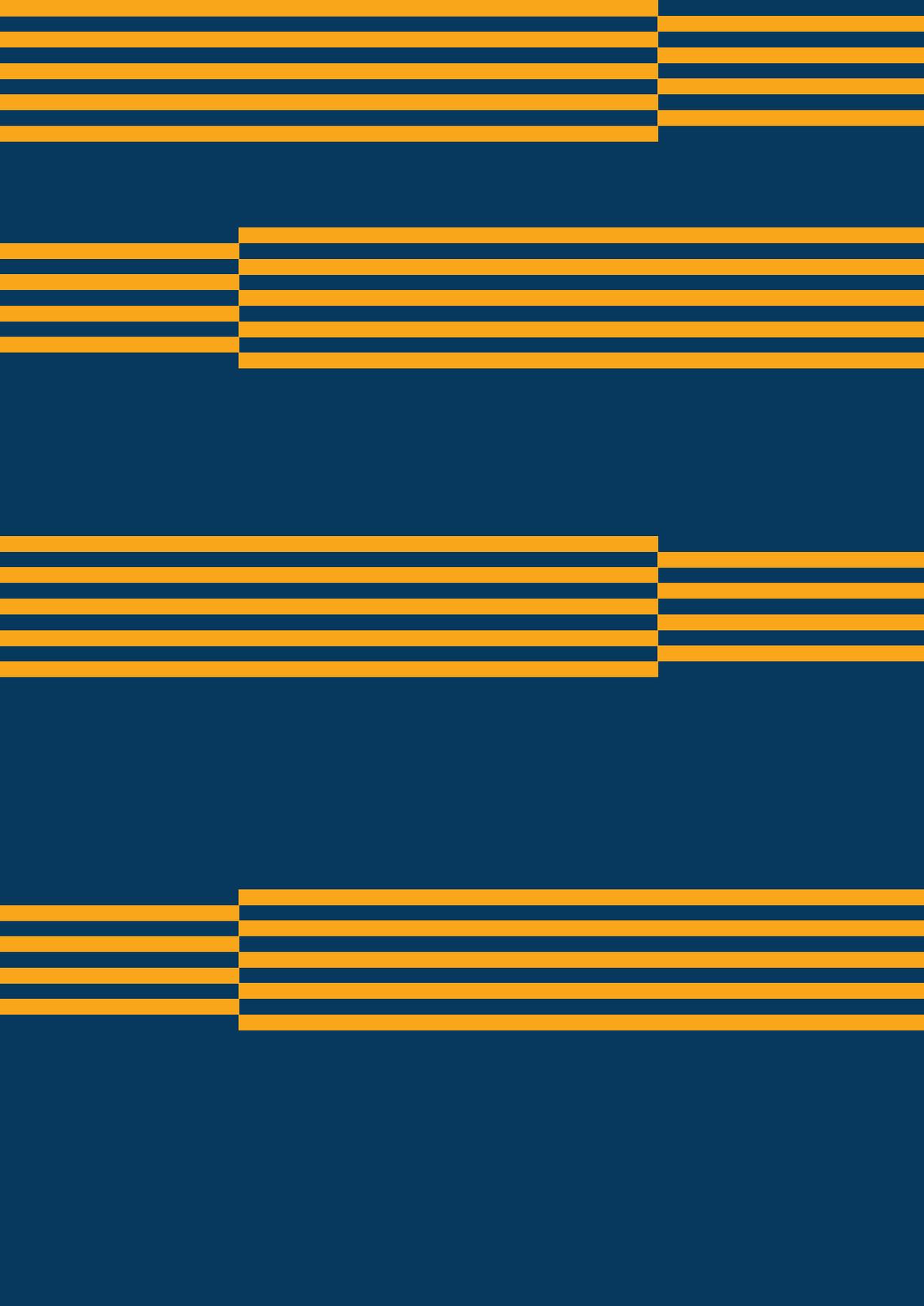
Por fim, vale destacar o interesse das gerações mais jovens, atraídas pelo tema do empreendedorismo e movidas por propósito, que veem nos negócios de impacto uma oportunidade para buscar modelos de negócio que tragam em si contribuições sociais e/ou ambientais ao mesmo tempo que gerem lucro. Em especial

---

18 Como será discutido adiante, negócios de impacto periféricos são negócios desenvolvidos por empreendedores da base da pirâmide que deixam de ser apenas beneficiários para se colocarem como protagonistas dos empreendimentos.

no caso de institutos e fundações familiares, a possibilidade de atuação com negócios de impacto tem sido mais facilmente explorada – em função de uma maior flexibilidade e autonomia de atuação desse tipo de organização, em comparação às de natureza empresarial, por exemplo – e revela-se um caminho interessante de atração das novas gerações para a atuação social das famílias:

*Em fundações familiares, há uma nova geração mais aberta e que começa a ver que outros jovens estão criando empreendimentos e a pensar que “eu, enquanto jovem com recursos, também posso atuar dessa forma”. Há um movimento muito jovial, e as fundações familiares que estão numa geração mais jovem e que está opinando estão sendo provocadas e provocando uma reflexão. (Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*



---

# 3

## Potenciais e dilemas da atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto

A decorative graphic consisting of several horizontal orange bars of varying lengths, arranged in a stepped pattern across the lower half of the page. The bars are set against a dark blue background.

# Motivações e potenciais da atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto

---

Possibilidade de os negócios de impacto potencializarem o resultado e contribuírem com o alcance do propósito das organizações do ISP – por meio de soluções escaláveis e com maior sustentabilidade do recurso financeiro

---

Negócios de impacto podem ser uma forma de fomentar o diálogo entre empresa mantenedora e institutos e fundações e contribuir para o alinhamento com o negócio

---

Organizações do ISP podem contribuir com os negócios de impacto a partir de seu conhecimento e experiência sobre o campo social e ambiental, especialmente fortalecendo a dimensão de impacto social desses empreendimentos

---

Possibilidade de organizações do ISP apoiarem negócios de impacto empreendidos e/ou direcionados a pessoas de periferias e comunidades de baixa renda, bem como de grupos minoritários

---

ISP como um setor com maior flexibilidade e resiliência, o que possibilita investimentos em momentos estratégicos e de maior risco, contribuindo para o desenvolvimento de soluções inovadoras (fases iniciais dos negócios, monitoramento e avaliação de resultados e impacto)

---

Organizações do ISP com potencial papel articulador entre diferentes atores e setores – empreendedores de negócios, OSCs, poder público, academia, intermediárias e empresas

---

Função do ISP de fomentar o ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto e influenciar as empresas e a sociedade em geral sobre sua responsabilidade compartilhada frente aos desafios socioambientais

## Implicações e dilemas

---

Os negócios de impacto devem ser vistos como mais uma ferramenta para a produção de mudanças sociais e ambientais, em um ecossistema social rico e diverso, e não como uma forma mais evoluída ou bem-acabada do que outras – ou o “caminho do futuro” do ISP

---

Deve haver um cuidado importante na relação entre negócios de impacto e OSCs, para que os primeiros não sejam entendidos como uma “evolução” destas – OSCs como atores fundamentais para a democracia e o desenvolvimento de certos papéis, como *advocacy*, controle social ou defesa de direitos

---

O modelo de mercado – empreendimentos da iniciativa privada – não necessariamente envolve maior eficácia, eficiência e transparência em relação a outros modelos

---

Os resultados práticos relacionados ao potencial de inovação, relevância, escala e sustentabilidade econômica dos negócios de impacto ainda estão em processo de comprovação

---

O campo de inovação social é maior do que os negócios de impacto, de modo que esses dois conceitos não podem ser tomados como sinônimos

---

É preciso ter atenção em relação a como os negócios de impacto mantêm o equilíbrio entre a dimensão do negócio, o propósito social e o sentido público de sua atuação

---

Os negócios de impacto ainda são empreendidos majoritariamente por quem detêm capital econômico e social, mas é importante fomentar o empreendedorismo em comunidades e periferias, para que elas próprias desenvolvam soluções para seus problemas



O que caracteriza a interface entre o campo do ISP e o de negócios de impacto? Onde eles se encontram? Quais são as motivações, oportunidades e dilemas envolvidos nessa relação? O que os investidores sociais podem agregar na atuação em negócios de impacto? Este capítulo busca sistematizar o debate sobre questões como essas e tem a intenção de aprofundar a reflexão e levantar os principais pontos que emergem quando analisada a conexão entre essas duas esferas. Vale destacar que a discussão é tratada, neste momento, de modo teórico e ideal, ou seja, as dinâmicas e tendências aqui apontadas são “potenciais” e não necessariamente foram demonstradas ou observadas na realidade de atuação do ISP nesse campo.

A atuação com negócios de impacto tem-se revelado bastante interessante para as organizações do ISP, uma vez que traz em si a possibilidade de potencializar sua ação e contribuir com o alcance de seu propósito, por meio do desenvolvimento de soluções escaláveis e economicamente rentáveis/sustentáveis relacionadas a seus temas e territórios de atuação.

### **3.1 Motivações e potenciais da atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto**

A atuação com negócios de impacto tem-se revelado bastante interessante para as organizações do ISP, uma vez que traz em si a possibilidade de potencializar sua ação e contribuir com o alcance de seu propósito, por meio do desenvolvimento de soluções escaláveis e economicamente rentáveis/sustentáveis relacionadas a seus temas e territórios de atuação.

Em especial quando se trata da estratégia de investimento de impacto, é inegavelmente atrativa a ideia de que o recurso investido seja retornável, o que potencializaria a escala e a sustentabilidade do investimento social, já que há a possibilidade de se reinvestir tal recurso:

Os negócios de impacto podem contribuir muito para a gente ampliar o retorno do nosso investimento; potencializa mais o nosso impacto. Se atuar por fundo perdido, seu investimento tende a se esgotar. Em um negócio de impacto, a ideia é que o investimento gire e gere retorno, em um círculo virtuoso: quanto mais dinheiro, mais impacto; quanto mais impacto, mais dinheiro. *(Representante de organização do ISP)*

Além disso, no caso de organizações do ISP de natureza empresarial, atuar com negócios de impacto pode ser um meio de potencializar o diálogo com a empresa e o alinhamento com o negócio. Já da perspectiva das empresas, essa é uma interessante oportunidade para analisar e repensar a própria cadeia de produção, provocando-se a buscar, como fornecedores, negócios de impacto que respondam a desafios – tanto internos como externos – que a tornem mais inclusiva e sustentável<sup>19</sup>.

Mas, se por um lado, atuar nesse campo pode ser interessante para si, por outro, as organizações do ISP podem contribuir diretamente para o desenvolvimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto de diversas maneiras, já que acumulam décadas de experiência e conhecimento na esfera socioambiental.

---

19 Um exemplo que ilustra esse potencial é a iniciativa da Natura em contratar a Geekie para promover educação gratuita para suas consultoras, apoiando aquelas que desejem realizar o Enem ou se preparar para prestar vestibulares por meio da oferta de bolsas para seu acesso à plataforma. Outro exemplo é o caso da Wickbold, que, com foco nos insumos de sua cadeia de produção, estabeleceu uma parceria com o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora) e o Instituto Socioambiental (ISA) para qualificação do processo de produção e compra das castanhas utilizadas em seus produtos, estabelecendo relações comerciais mais éticas e sustentáveis com as populações extrativistas.

Em primeiro lugar, os institutos e fundações costumam ter um olhar mais aprofundado e especializado em questões relacionadas às dinâmicas e realidade social e ambiental. Ao atuarem com negócios de impacto, essas organizações podem ter o importante papel de influenciar na atuação desses empreendimentos para que se mantenha, de fato, orientada ao impacto social e/ou ambiental, fortalecendo sua dimensão de interesse público, ou seja, daquilo que é de interesse coletivo. Essa visão é compartilhada por diferentes atores do campo:

Ao atuarem com negócios de impacto, essas organizações podem ter o importante papel de influenciar na atuação desses empreendimentos para que se mantenha, de fato, orientada ao impacto social e/ou ambiental, fortalecendo sua dimensão de interesse público, ou seja, daquilo que é de interesse coletivo.

O papel que eu vejo dos institutos e fundações é de ser alguém que bate o pé na dimensão de impacto na discussão de negócios de impacto. Como essa é uma agenda que tem uma dimensão econômica muito forte, existe uma tendência de a gente se pegar muito na discussão do mecanismo econômico, do retorno, da parte de grana, de *business*, e desapegar da dimensão do impacto social, que é uma dimensão mais clássica da filantropia. É como se as fundações fossem uma âncora dessa dimensão de impacto social, de não deixar essa dimensão se diluir. (*Representante de organização do ISP*)

Muitos empreendedores não têm *know-how* de impacto. A convergência está aí, o ISP pode ajudar com isso. Por outro lado, uma visão mais negocial ajuda os gestores de ISP – já que, em geral, as equipes dos institutos e fundações têm mais conhecimento sobre OSC e outras temáticas, uma mentalidade diferente. Há uma retroalimentação importante. (*Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto*)

Nesse sentido, há um forte potencial de as organizações do ISP atuarem orientadas a fortalecer negócios de impacto com focos e perfis específicos, em especial aqueles empreendidos e/ou direcionados a pessoas de periferias e comunidades de baixa renda, bem como de grupos minoritários (mulheres, negros, LGBT, comunidades tradicionais, entre outros). A relevância desse tipo de enfoque está no fato de que empreendimentos com esse perfil não costumam conseguir acessar os investimentos tradicionais. Assim, de modo articulado às suas causas e experiência de atuação, os institutos e fundações podem fomentar o desenvolvimento de soluções **nas** e **pelas** próprias comunidades e grupos sociais específicos, além de garantir o olhar para a diversidade:

Assim, de modo articulado às suas causas e experiência de atuação, os institutos e fundações podem fomentar o desenvolvimento de soluções **nas** e **pelas** próprias comunidades e grupos sociais específicos, além de garantir o olhar para a diversidade.

Há grupos minoritários, segmentos historicamente mais marginais – como grupos indígenas, populações tradicionais, mulheres –, nos quais se investiu pouca energia para pensar negócios de impacto voltados a essas agendas. Talvez essa seja uma agenda 2.0 da fronteira entre negócios de impacto e ISP: como alguns institutos e fundações podem começar a jogar luz e energia nesses temas que interessam mais a eles. (...) Não vai ser por geração espontânea que vão surgir negócios de impacto para essa realidade. Esse é o esforço das fundações, de, ao entrarem nesse barco, trazerem sua agenda para essa conversa. *(Representante de organização do ISP)*

As oportunidades estão em ampliar e canalizar recursos para empreendedores de comunidades de baixa renda. Há alguns tipos de empreendimentos que não brilham os olhos dos fundos de investimento de impacto. E não brilham os olhos não porque eles são injustos, mas porque estão procurando

soluções muito escaláveis que você não consegue em alguns tipos de situações e acaba não se canalizando recursos para esses tipos de empreendimentos. Eu acho que a gente precisa trabalhar mais focados em alguns tipos de população, como minorias, fomentar lideranças mais femininas, pensar na terceira idade, nos refugiados. Quem é que vai pensar em alternativas de inclusão de uma população que ainda está bastante vulnerável? É preciso pensar em alternativas, pois os fundos de investimento de impacto não vão ser tão benevolentes, [isso] não vai ser tão atrativo para eles. Então, acho que é preciso estimular empreendimentos que tenham retorno econômico, mas não o retorno econômico desejado por um fundo de investimento de impacto. E acho que aí é que entra o ISP. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

O ISP também é entendido como um setor que têm maior flexibilidade e resiliência em relação ao risco, em comparação com outros tipos de investidores. Uma vez que seu foco não está no retorno financeiro e que esse setor tradicionalmente atua com recursos não reembolsáveis, haveria maior abertura a investimentos voltados à inovação e experimentação:

Como o ISP tradicionalmente foi utilizado para gerar impacto por meio de fundo perdido, sem a perspectiva de obter retorno, então esse é um capital que tem, por definição, maior abertura a risco. (...) Se não obtiver retorno financeiro, tanto faz como tanto fez, porque eu sempre investi a fundo perdido; nunca pensei em obter retorno financeiro. E como eu não tenho essa perspectiva de obter retorno financeiro, posso investir em negócios que têm maior risco. Esse capital de risco nos permite destinar outras formas de recursos menos afeitos ao risco. Então, é

como podemos casar o investimento do ISP com outras formas de investimento. *(Representante de organização do ISP)*

Trata-se de disponibilizar recursos financeiros não com uma visão simplesmente de obtenção de lucros, mas disponibilizá-los em outros patamares que não são aqueles praticados tradicionalmente pelo mercado financeiro, sem perdê-los, inclusive com a possibilidade de ter ganhos, mas um ganho que tem algumas especificidades: primeiro, você está disposto a não ter ganhos iguais ao que teria em investimentos tradicionais, a correr alguns riscos que tradicionalmente não se quer correr; mas, além disso e sobretudo, é quando você investe sabendo no que você vai investir, qual impacto essa finança vai trazer, qual é a causa que está sendo financiada. Assim, se está aberto para novos mecanismos e a riscos, a ter menor lucratividade financeira, pensando em maior lucratividade coletiva. *(Representante de organização do ISP)*

Dessa forma, os institutos e fundações são potenciais investidores em momentos estratégicos do desenvolvimento dos negócios de impacto, voltados à concepção e prototipagem de soluções e consolidação do modelo de negócio, para que os empreendimentos possam sair do chamado “vale da morte” – fase em que muitos deles tendem a descontinuar suas atividades por falta de investimentos em um momento em que ainda não são capazes de gerar resultados financeiros.

Outro tipo de apoio estratégico para os negócios de impacto (e que dificilmente recebe investimentos) é o destinado à realização de avaliações de resultados e impacto, o que pode trazer forte contribuição no sentido de amadurecer os negócios e potencializar a medição do impacto gerado, sobretudo tendo em vista que essa ainda é uma prática bastante incipiente entre os negócios de impacto no Brasil – considerando-se que uma pequena parte

realiza, de fato, processos de mensuração de resultados e impacto de forma estruturada:<sup>20</sup>

*Uma interseção possível está na inteligência com relação à avaliação de valor social e ambiental. O campo do ISP tem mais de 20 anos de história em avaliação, com uma preocupação em ser *accountable* e ser capaz de demonstrar os resultados do investimento. Então, uma interseção possível é essa transferência de inteligência. (Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

O ISP também tem um potencial papel articulador entre diferentes atores e setores – empreendedores de negócios, OSCs, poder público, academia, intermediárias e empresas: os institutos e fundações têm experiência em dialogar e transitar entre esses diferentes campos e fomentar iniciativas conjuntas. Com isso, as organizações do ISP podem intermediar interessantes oportunidades de qualificação e ampliação da relevância dos negócios de impacto – por exemplo, ao apoiarem sua vinculação às políticas públicas –, além da possibilidade de facilitarem que outros capitais sejam atraídos para esse campo – por exemplo, o capital privado que normalmente seria direcionado a empresas tradicionais. Os investidores sociais podem contribuir para a articulação e disseminação do campo para investidores tradicionais, fazendo com que recursos que iriam para negócios convencionais sejam repassados para negócios de

**Uma vez que seu foco não está no retorno financeiro e que esse setor tradicionalmente atua com recursos não reembolsáveis, haveria maior abertura a investimentos voltados à inovação e experimentação.**

---

20 As formas de apoio de organizações do ISP com o tema da avaliação serão aprofundadas no item 4.3.

impacto, tanto por meio de contratação de fornecedores (conforme já mencionado), como por meio de investimento direto via os diversos instrumentos financeiros existentes.

Nesse sentido, para que os negócios de impacto possam realmente ganhar escala e ter o impacto que potencialmente está sendo enxergado neles, é preciso que sejam atrativos ao capital tradicional. Para que isso ocorra, faz-se necessário um ecossistema consolidado e capaz de produzir *cases* diversos que gerem, ao mesmo tempo, credibilidade para esse novo modelo de empresas e opções para os investidores. Também é preciso haver indivíduos investidores mais conscientes do impacto que o seu recurso pode gerar no mundo. Para esses dois processos se desenvolverem, a filantropia pode ter um papel fundamental, fomentando o ecossistema em suas diversas frentes e influenciando as empresas às quais está vinculada a interagirem com o campo dos negócios de impacto.

### **3.2 Implicações e dilemas**

Se, por um lado, a narrativa em torno dos negócios de impacto é permeada de um tom de entusiasmo em relação a um campo promissor e em expansão, por outro, há algumas ponderações e pontos de atenção de atores do ecossistema que também merecem ser destacados.

Na interface entre ISP e negócios de impacto, está presente um questionamento geral sobre em que medida os negócios de impacto devem ser vistos como a grande aposta do campo social, como se fossem o “caminho do futuro” ou a nova forma de fazer investimento social privado. Essa provocação traz uma série de desdobramentos. O principal cuidado apontado por especialistas do campo é o entendimento dos negócios de impacto como mais uma ferramenta para produção de mudanças sociais e ambientais, e não

como uma forma mais evoluída ou bem-acabada do que outras. Pelo contrário, um ecossistema social rico pressupõe a diversidade e a convivência entre diferentes tipos e perfis de iniciativas.

Essa reflexão é especialmente importante para pensar a relação entre negócios de impacto e OSCs: tradicionalmente, além do desenvolvimento de projetos sociais diretamente pelos institutos, fundações e empresas, a atuação do ISP esteve voltada ao apoio filantrópico – por meio de doações – a OSCs. Há uma série de implicações nessa forma de atuação que podem se apresentar diante do desenvolvimento de uma nova estratégia do ISP no campo dos negócios de impacto. É preciso ter cuidado para não considerar as OSCs um modelo ultrapassado no campo social, enquanto os negócios de impacto representariam o que há de mais atual, como uma espécie de evolução delas, uma vez que, em uma leitura mais superficial, eles seriam escaláveis, mais eficientes e bem-geridos, enquanto as OSCs seriam vistas como o oposto de tudo isso (organizações com baixa escala e baixa capacidade de gestão e de solução de problemas sociais).

Num movimento contrário a essa ideia, defende-se a riqueza de coexistência e aprendizados mútuos entres esses dois modelos de organização, que trazem potenciais e funções distintas: as OSCs são consideradas atores fundamentais para a democracia e a constituição do tecido social, ocupando papéis que são, por excelência, da sociedade civil organizada – como o de *advocacy*, controle social ou defesa de direitos – e atuando em situações e temáticas que tenham maior facilidade de receber doações. Há, ainda, aqueles que defendem que certos tipos de ações e temáti-

O principal cuidado apontado por especialistas do campo é o entendimento dos negócios de impacto como mais uma ferramenta para produção de mudanças sociais e ambientais, e não como uma forma mais evoluída ou bem-acabada do que outras. Pelo contrário, um ecossistema social rico pressupõe a diversidade e a convivência entre diferentes tipos e perfis de iniciativas.

cas – como as relacionadas à justiça social, situações de extrema vulnerabilidade ou emergenciais, problemas sociais complexos ou grupos minoritários – seriam mais bem trabalhados por OSCs, entendendo que seria difícil serem desenvolvidos por modelos de negócios. Ainda assim, há exemplos de negócios de impacto atuando em temas relacionados aos direitos humanos – como trabalho escravo, redução da reincidência prisional, drogadição ou gravidez na adolescência, apenas para citar alguns<sup>21</sup>. Além disso, é possível observar que negócios de impacto e OSCs compartilham diversos desafios comuns, como avaliação de impacto, escalabilidade, sustentabilidade econômica – muitos dos depoimentos dos empreendedores de negócios de impacto poderiam também ter sido ditos por empreendedores sociais fundadores e gestores de OSCs.

Vários atores entrevistados desenvolveram análises relacionadas a esses pontos:

---

21 Um exemplo de negócio de impacto com uma atuação relacionada a direitos humanos é o Instituto Alinha, que trabalha pelo estabelecimento de relações de trabalho justas na indústria da moda, conectando confecções e estilistas interessados em contratar uma oficina garantindo preços e prazos justos. A organização trabalha assim para combater o trabalho em situações análogas à escravidão na cadeia da moda. Saiba mais em: <http://alinha.me/index.php>. Outro exemplo relevante na área é a Panosocial, que emprega ex-detentos em sua rede de produção de roupas, uniformes e acessórios, com o objetivo de diminuir a reincidência criminal e contribuir para a paz social. A empresa também utiliza matérias-primas ecológicas e busca ser sustentável em seus processos produtivos. Saiba mais em: <http://www.panosocial.com.br/>. No tema da igualdade racial, há o exemplo do Instituto Identidades do Brasil, uma organização sem fins lucrativos que possui diversas iniciativas de geração de renda, como consultorias, eventos e venda de produtos de sua campanha Sim à Igualdade Racial. Saiba mais em: <http://simaigualdaderacial.com.br/>

Eu acho que a gente tem que defender muito claramente a convivência de formas de atuação, até para desconstruir a ideia da evolução e isso ficar bem demarcado: não é um melhor do que o outro; ou um mais moderno e outro mais arcaico; mas são ferramentas novas que estão aí disponíveis. É importante marcar isso, porque senão a gente cai num outro ponto da conversa, que é quase de que, agora, o negócio de impacto é a última bolacha do pacote, todo mundo tem que fazer isso. Eu, às vezes, vejo essa visão no ar. É preciso desconstruir isso. (*Representante de organização do ISP*)

As OSCs têm um papel-chave na defesa e fortalecimento da democracia, de agendas mais republicanas, democráticas, de justiça social, que, muitas das vezes, o ISP não assume claramente [essas defesas e posicionamentos]. (*Representante de organização do ISP*)

Ficou marcado que a filantropia e as ONGs não avaliavam impacto, eram insustentáveis, tinham um modelo em que não era possível dar escala para as mudanças que a gente vive e que eram ineficientes. Essa era um pouco a imagem que se criou em torno do conceito das OSCs. E a imagem do negócio social é justamente o contrário disso: avalia impacto, é sustentável, tem modelo de negócio, é possível dar escala (porque tem um mecanismo de geração de receita que pode crescer infinitamente) e é eficiente, como os negócios são. Então, na minha compreensão, tem uma série de confusões nessa história. Pra mim, a discussão está colocada de forma errada: a discussão não deve ser se é negócio social ou se é ONG, mas, sim, quais são os problemas que a gente quer resolver e quais são os tipos de iniciativas que resolvem esses problemas – e depois você discute o modelo jurídico. Tem organizações que, em sua gênese, são passíveis de criar esse modelo de negócio. Mas quando você tem que mudar muito uma realidade, é difícil você criar

um modelo de negócio. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Fortalecer esse campo [das OSCs] fortalece a democracia brasileira. Esse é o campo que precisa questionar as políticas públicas e ter a possibilidade de atuar com o espírito público que o campo privado não tem. É importante fortalecer esse campo como independente e único. E esse é o campo onde a sociedade deveria estar. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

A sinergia vai ser mútua. Eu sempre falo para quem é muito dos negócios de impacto: aprenda com o mundo das ONGs a relevância, avaliar impacto, ter projetos com mais profundidade de impacto, influenciar políticas públicas. Eu acho que tem muito a aprender com esse campo. E, do outro lado, acho que é possível aprender com impacto, escala, mensuração, captação com outros investidores; olhar para outros *pools* de capital para além da filantropia, governo e doação. Acho que aí tem um campo de mútua influência. Mas tem também o campo do risco, porque há uma leitura crítica (...) que associa OSC a um modelo velho. Nenhuma sociedade é forte sem uma sociedade civil fortalecida. Um ecossistema é rico pela diversidade de atores que ele tem, que se complementam. *(Representante de organização do ISP)*

Eu acho que não dá para substituir as coisas. A gente não vai resolver problemas estruturantes por essa lógica. O modismo não pode levar a uma visão de que agora tudo é negócio de impacto. E se daqui a dois anos esses negócios não se provam? Aí não teremos resolvido os problemas. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Nem tudo é rosa. Eu acho que o crescimento do campo de finanças sociais pode ter um movimento bonito de complementação das causas a que o ISP serve, pode ter um movimento bonito também de intercâmbio, trocas e ganho de experiências (...). Mas acho que também vai ter um movimento comum de dores do crescimento. Eu acho que organizações importantes da sociedade correm o risco de perder fontes de financiamento se a filantropia tradicional entender que dá para ser feito de uma forma mais eficiente o que aquela organização está fazendo, então as ONGs podem ser vítimas de uma falta de recursos. Eu não gosto da visão de que investimento de impacto é a filantropia 2.0 ou é melhor ou mais eficiente. Eu acho que é uma coisa completamente diferente e que ainda existe a necessidade de filantropia. Mas eu vejo [no futuro] movimentos em que OSCs se encontrem desassistidas porque seus financiadores entenderam que a porta mais fácil de financiar as causas às quais elas servem é através de negócios com fins lucrativos. Esse pode ser um efeito colateral desse crescimento. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Atrelado a isso, alguns atores destacam uma crítica importante à ideia de que a lógica e o modelo de mercado – suas formas de gestão de recursos e pessoas, processos de produção e operação etc. – envolvem, necessariamente, maior eficácia, eficiência e transparência do que outros formatos. Os dois depoimentos a seguir explicitam essa tensão – a primeira defendendo essa visão; a segunda, questionando-a:

Por muito tempo, no Brasil, deixamos as questões socioambientais para a filantropia e muito distantes dos negócios. E isso traz uma série de problemas também, porque o setor de negócios

privados tem muito a contribuir com o alcance dos objetivos da filantropia, no sentido de ferramentas de gestão, de eficiência, pois, muitas vezes no terceiro setor ou no setor governamental, não se tem essa *expertise* e experiência. Então, essa rapidez, essa praticidade, esse pragmatismo do mundo dos negócios também são muito necessários para as causas socioambientais. (...) As empresas, por natureza, têm muita experiência no olhar para resultados. Em causas sociais e ambientais, a gente precisa pegar o pouco dinheiro que existe e utilizá-lo bem. E as empresas costumam saber fazer isso bem. *(Representante de organização do ISP)*

A lógica de mercado capitalista, liberalista, levou a gente a ter muitos problemas sociais, aumentou as desigualdades sociais, e assim por diante. Então, não cabe afirmar que a lógica do modelo econômico é correta e que todo mundo tem que mudar para isso. A gente precisa encontrar um meio-termo: quais são os mecanismos, metodologias e ferramentas que vão trazer maior eficiência? *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Vale destacar, ainda, que, apesar da atratividade da ideia de se obter retorno financeiro dos investimentos sociais realizados, a atuação com negócios de impacto não dispensa o capital filantrópico, muito pelo contrário, os recursos não reembolsáveis têm se mostrado de extrema importância para o desenvolvimento e estruturação desses empreendimentos, bem como para a experimentação de soluções sociais por diferentes atores – e muitos negócios e organizações intermediárias dependem de recursos provenientes de doação.

Outro ponto de atenção, destacado por alguns atores do campo, é em relação à maneira como, muitas vezes, os negócios de impacto são colocados como sinônimos de inovação social. Ainda que o tema da inovação seja bastante relevante e presente nesse

campo, nem todo negócio de impacto é necessariamente inovador. Por outro lado, há uma série de inovações sociais desenvolvidas e implementadas por outros setores, que não os negócios de impacto. Essa problematização da conexão de negócios de impacto com inovação e a preocupação com o real impacto gerado é exemplificada pelo depoimento a seguir:

O fato de ser tudo muito novo faz desse um caminho que não tem muitas respostas ainda. Por outro lado, as empresas tomam esses negócios como inovação e elas adoram esse discurso. Então, um ponto é como a gente transforma o “resolver o problema” em algo *sexy*, que é a inovação. Mas, por outro lado, tem um caminho a ser percorrido ainda: Como não ser só *sexy*? Como não ser só inovação e realmente causar um impacto e uma transformação real? (*Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto*)

Há também uma série de questões colocadas em relação ao impacto gerado por esse tipo de empreendimento. Em função do seu estágio inicial no Brasil, os resultados práticos do seu potencial transformador – no que se refere a experiências de fato inovadoras, que gerem impactos sociais e/ou ambientais relevantes, que sejam demonstráveis e escaláveis e que utilizem modelos de negócio economicamente viáveis e sustentáveis – ainda são escassos e há o alerta de que nem todas as questões podem ser solucionadas por esse modelo.

Em função do seu estágio inicial no Brasil, os resultados práticos do seu potencial transformador – no que se refere a experiências de fato inovadoras, que gerem impactos sociais e/ou ambientais relevantes, que sejam demonstráveis e escaláveis e que utilizem modelos de negócio economicamente viáveis e sustentáveis – ainda são escassos e há o alerta de que nem todas as questões podem ser solucionadas por esse modelo.

Essa reflexão também se desdobra em um amplo debate sobre o que é, de fato, impacto social, sobretudo em se tratando de negócios destinados à base da pirâmide: O que esses produtos e serviços promovem de mudanças reais e significativas na vida dessas pessoas (*outcome*) para além do acesso em si a eles (*output*)? De que maneira esse impacto é percebido, demonstrado e mensurado? Em que medida eles têm, de fato, potencial de mudar estruturas que causam e perpetuam as desigualdades? Nessa linha, é possível questionar a que questões se está referindo quando se fala do conceito de escala, tão propagado no campo, que pode ser problematizado com a distinção entre abrangência e profundidade: O que é escala? O objetivo de ampliação quantitativa deve ser necessariamente perseguido? Que outras dimensões devem ser consideradas? O depoimento a seguir aborda essa questão:

O meu ponto é definir o que é impacto e o que é impacto social. O modelo em si, a configuração jurídica em si, não importa muito. O que acho que importa, de fato, é pensar sobre qual é o impacto [do] que se está falando. É impacto social? Mas o que é impacto social? Estar vendendo para a base da pirâmide pode ser estimular o consumo. O que se está resolvendo de problemas sociais ou ambientais de verdade? Qual é o resultado que vai sair de lá? Porque produto por produto, temos muitos no mercado. (*Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto*)

Em meio a essas ponderações, um questionamento recorrente no campo é sobre em que medida os negócios de impacto lidam, em suas decisões e questões cotidianas, com o equilíbrio entre gerar impacto social e ambiental e produzir resultados financeiros. Em vários momentos do negócio, os empreendedores

se deparam com escolhas que os fazem ir mais para um lado ou para o outro, de modo que esse é um balanço dinâmico e que deve ser constantemente cuidado pelas lideranças e apoiadores dos negócios. Assim, manter o equilíbrio entre a dimensão do negócio e o propósito social, o sentido público da atuação desses empreendimentos e o retorno esperado é uma questão que requer atenção dos investidores sociais que atuam no campo de negócios de impacto.

Algumas leituras mais críticas, como a do depoimento a seguir, evidenciam uma possível inversão no sentido de atuação desses negócios:

O que eu vi que começou a surgir é uma geração muito interessada e interessante de jovens que primeiro queriam criar um modelo de negócio, depois avaliavam se o negócio tinha ou não impacto. Quando, para mim, a discussão está invertida, ela é outra: que impacto eu quero ter e, a partir do meu modelo de impacto, [definir] qual será o meu modelo de financiamento para garantir esse impacto de forma sustentável. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Por fim, um debate importante que tem sido puxado por alguns empreendedores, intermediárias, OSCs e investidores sociais é a respeito de quem são os empreendedores dos negócios de impacto e, em especial, quem está desenvolvendo soluções relevantes e conseguindo acessar apoios técnicos e financeiros. Nesse sentido, há uma leitura de que esse acesso está concentrado em empreendedores que detêm capital econômico e social – homens brancos da elite econômica e provenientes de universidades de referência. Em relação à questão de gênero, na pesquisa elaborada pela Pipe Social (2017), 58% dos negócios de impacto

mapeados foram fundados apenas por homens, enquanto somente 20% foram fundados apenas por mulheres.

Assim, vem ganhando espaço a importância de fomentar o empreendedorismo em comunidades e periferias, de modo que as soluções para os problemas sociais desses territórios possam ser pensadas e desenvolvidas por eles próprios. Com isso, esses grupos sociais, da base da pirâmide, deixam de ser apenas beneficiários, potenciais públicos ou clientes de negócios de impacto, passando a ser também empreendedores, colocando-se como protagonistas, com a vantagem de conhecerem mais profundamente as questões locais e terem maior facilidade de adesão por parte das comunidades nas quais os negócios pretendem ser implantados. Esse tipo de negócio traz especificidades e desafios que devem ser considerados nas estratégias de apoio e nas expectativas em relação a seus resultados e prazos de desenvolvimento. As análises a seguir desenvolvem esses pontos:

Assim, vem ganhando espaço a importância de fomentar o empreendedorismo em comunidades e periferias, de modo que as soluções para os problemas sociais desses territórios possam ser pensadas e desenvolvidas por eles próprios. Com isso, esses grupos sociais, da base da pirâmide, deixam de ser apenas beneficiários, potenciais públicos ou clientes de negócios de impacto, passando a ser também empreendedores, colocando-se como protagonistas, com a vantagem de conhecerem mais profundamente as questões locais e terem maior facilidade de adesão por parte das comunidades nas quais os negócios pretendem ser implantados.

Eu acho perigosa essa situação em que as pessoas criam soluções para problemas que elas nem conhecem direito, para comunidades nas quais, às vezes, nunca estiveram. Elas criam o negócio, criam a solução e depois vêm procurar a gente [moradores da periferia] (...) para realizar uma “experiência na periferia”. Acho perigoso porque o potencial de o negócio dar errado é muito alto, e isso acaba sendo malvisto pelos moradores

da periferia, de eles serem o público-alvo de um determinado produto ou serviço. É preciso bastante cuidado na forma como está sendo feita essa mediação entre as coisas. Os moradores sabem que aquelas pessoas não são de lá, [o que] acaba gerando desconfiança e ruídos. (...) Ao mesmo tempo, há um potencial empreendedor das periferias, de pessoas que falam: “eu também quero ser um empreendedor social”; “eu também quero empreender”; “eu não quero ser só o alvo de uma solução”. (...) Existem poucas organizações como aceleradoras ou investidores que estão querendo, de fato, construir isso em alguma periferia, com um olhar territorial, de fomentar o ecossistema de negócios de impacto em um território. Essa é uma lacuna que existe nesse ecossistema de impacto, não apenas de periferia, mas também em relação a questões de gênero, raça e a todas as desigualdades e a como trabalhar essa inclusão. (*Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto*)

O que fica na base da pirâmide? É preciso olhar para a quebrada com outro olhar, para além de como mercado. A quebrada tem muito mais do que isso; vários negócios de impacto podem surgir na quebrada e solucionar diversas questões. (...) O ecossistema da ponte para lá está com o carro novo e tem que puxar o freio de mão para esperar a gente chegar lá; tem muita coisa acontecendo lá que ainda não chegou aqui na periferia. E não adianta chegar com um monte de coisas na periferia se não houver grana também; é preciso ficar dinheiro na quebrada. (...) A quebrada ainda precisa errar algumas coisas para evoluir em outras e, para isso, precisa ter tempo, disposição e tranquilidade. O ecossistema precisa olhar para a quebrada de outra forma e investir pela causa. Aqui não chegam investimentos que chegam em outros lugares. É preciso que os investidores cruzem a ponte. (*Empreendedor de negócio de impacto*)

As chances de sucesso são muito maiores quando o empreendedor conhece, de fato, a comunidade e a realidade do problema que está buscando solucionar. Não necessariamente tem que ter passado pelo problema, mas é preciso análise e conhecimento sobre ele. Os holofotes giram em torno de empreendedores que não vieram das comunidades, porque eles têm mais redes de relacionamentos e contatos e também por um preconceito velado em relação a empreendedores que vêm das comunidades, da base da pirâmide, negros etc. (*Empreendedor de negócio de impacto*)

Para mim, existe muita diferença entre um negócio social que é construído por uma pessoa que é impactada, que seja da comunidade, e uma pessoa que simplesmente está querendo beneficiar [a comunidade]. Eu acredito que existem poucas pontes reais entre pessoas bem-formadas lá nas universidades e empreendedores locais para que esse negócio seja realmente potencializado, não apenas no aspecto financeiro como também na troca de conhecimentos, para que haja mais diálogo entre quem está dos dois lados da ponte – quem está na periferia entende da periferia e vive os problemas da pobreza e, por outro lado, quem está do outro lado da ponte tem muito mais conhecimento acadêmico sobre como empreender um negócio. Quando isso se junta, a gente tem momentos importantes e consegue que esses empreendedores sejam potencializados e que o impacto seja verdadeiro nas comunidades. (...) É preciso deslocar a exclusividade desse poder de empreender da mão de uma classe mais elevada e de nível cultural maior para a periferia, que ainda não tem esses recursos acessíveis. É desfazer a lógica de quem cria essas propostas, porque se você olhar o mercado das aceleradoras ou quais são as startups que são premiadas e que recebem investimentos, raramente vai encontrar casos da periferia. É importante que a juventude da

periferia não apenas seja preparada para ser mão de obra, mas que ela também seja propositiva na solução desses problemas e que possa, de fato, acessar os recursos desses investimentos para que possa desenvolver seus negócios. Um dos maiores *gaps*, com certeza, é a questão educacional: o desafio de acesso a espaços e *networking* [rede de relacionamentos] para testar essas soluções também pega bastante. *(Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)*

Vê-se, portanto, que para impulsionar esse movimento de fomento ao desenvolvimento de negócios pelas comunidades, é preciso apoiar e preparar esses atores. Se esse apoio já é necessário para os negócios de impacto em geral, os empreendedores da base da pirâmide enfrentam desafios adicionais que devem ser considerados, como o déficit educacional e a ausência de rede de relacionamentos, resgatando-se alguns dos mencionados nas entrevistas. Diante desse cenário, é fundamental desenvolver estratégias de sensibilização, estímulo, formação, mentoria, financiamento e articulação para esses potenciais empreendedores, com a intenção de promover seu contato e acesso ao ecossistema mais amplo de negócios de impacto e com a preocupação de diminuir as suas desvantagens em relação a outros empreendedores. Por outro lado, é importante que esse ecossistema se abra mais à participação e contribuições desses empreendedores locais e que possa aprender com suas experiências e conhecimentos.

Esse não é um movimento trivial, havendo uma série de desafios envolvidos. Mesmo para organizações do ISP, cuja trajetória já traz maior abertura e experiência no trabalho com comunidades e atores da periferia, os caminhos não estão dados e há a necessidade de construção de conhecimentos sobre essa forma

de atuação. Entretanto, esse movimento é essencial para promover rupturas na lógica de reprodução de desigualdades e gerar

maior potencial de inclusão e de mudanças reais nas formas de produção.

Os negócios de impacto apresentam-se como uma interessante estratégia de atuação e configuram um campo que deve ser fortalecido dentro do ecossistema social.

Evidenciar os potenciais de atuação desse campo e também os pontos de atenção a serem considerados dentro dessa estratégia é importante na busca de um equilíbrio de narrativas em relação a um tema que, cada vez mais, chama atenção no campo social – e do ISP em particular.

Os negócios de impacto apresentam-se como uma interessante estratégia de atuação e configuram um campo que deve ser fortalecido dentro do ecossistema social. Evidenciar os potenciais de atuação desse campo e também os pontos de atenção a serem considerados dentro dessa estratégia é importante na busca de um equilíbrio de narrativas em relação a um tema que, cada vez mais, chama atenção no campo social – e do ISP em particular.





---

# 4

## Estratégias de atuação do investimento social privado em negócios de impacto

The page features several decorative horizontal bars in a bright orange color. There is a single bar at the top, followed by a group of four bars, then another group of four bars, and finally a group of four bars at the bottom. Each group of bars is staggered horizontally, creating a stepped effect across the page.

# Estratégias de atuação

---

## Fortalecer o ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto

---

Produção e disseminação de conhecimento

---

Fóruns e espaços de troca e reflexão

---

Experimentação de estratégias e mecanismos

---

Fortalecimento de organizações intermediárias

---

Reconhecimento de soluções de destaque

---

*Advocacy* e sensibilização de pares

---

## Apoiar tecnicamente e desenvolver capacidades de negócios de impacto

---

Capacitação e formação técnica aos negócios de impacto

---

Projetos de fomento ao empreendedorismo e inovação

---

Desenvolvimento de modelo de negócio em organizações da sociedade civil

---

## **Desenvolver avaliações de impacto**

---

Apoio para a realização de processos de mensuração, análise e acompanhamento de resultados e impacto nos empreendimentos

---

Desenvolvimento de conceitos, métricas e instrumentos de avaliação de impacto para o ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto

---

## **Apoiar financeiramente negócios de impacto**

---

Apoio financeiro direto:

- doações
- investimento de impacto
- investimento via fundo patrimonial (*endowment*)

---

Apoio financeiro via fundos de impacto social

---

Coinvestimento

---

## **Contratar produtos e serviços de negócios de impacto**

---

## **Operar diretamente empreendimentos de negócios de impacto**

---

## **Fazer interface entre negócios de impacto e políticas públicas**



Muitas são as possibilidades de atuação de organizações do ISP no campo de negócios de impacto, envolvendo aportes técnicos e financeiros de diferentes tipos e objetivos. Este capítulo busca ampliar o leque de estratégias e caminhos, refletindo sobre potencialidades e pontos de atenção em torno de cada um deles. Assim, espera-se apoiar os investidores sociais em suas escolhas de atuação.

#### **4.1 Fortalecimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto**

Justamente pelo fato de o ecossistema de finanças sociais e de negócios de impacto estar em fase de consolidação no Brasil, tem grande importância a atuação dos investidores sociais em iniciativas que busquem fortalecê-lo enquanto um campo fértil para que ideias inovadoras possam ser desenvolvidas.

A seguir, é apresentado um conjunto de caminhos por meio dos quais as organizações do ISP podem direcionar recursos financeiros e não financeiros para essa agenda, com o intuito de estruturar e qualificar a base do campo e atrair atores com potencial de investimento.

##### **4.1.1 Produção e disseminação de conhecimento**

Uma primeira estratégia que contribui com o fortalecimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto é a proposição, envolvimento e aporte financeiro em diferentes iniciativas que produzam conhecimento sobre e para o campo – incluindo pesquisas, mapeamentos, guias, sistematizações de experiências, teorias de mudanças e indicadores de avaliação, materiais conceituais e teóricos, entre outros –, colaborando com a ampliação de repertório das organizações do ISP e de

outros atores, subsidiando-os para atuarem de modo qualificado nessa temática.

Para o sucesso da estratégia, é fundamental o desenvolvimento de mecanismos de disseminação desse conhecimento, para que aquilo que seja produzido possa ser acessado pelos diferentes públicos de interesse, como as lideranças de OSCs, de negócios de impacto ou de cooperativas. Nesse sentido, podem ser realizadas e apoiadas diversas ações, como eventos, congressos, cursos, plataformas virtuais e intercâmbios, para citar alguns exemplos.

Ainda voltado à produção de conhecimento, um caminho relevante é fomentar a produção acadêmica relacionada ao campo de negócios de impacto, uma vez que as universidades e centros de pesquisa ocupam um papel importante nesse ecossistema, ao trazerem importantes contribuições para ele – por exemplo, na formação de uma nova geração de talentos que já traga uma mentalidade de que podemos ter impacto social com modelos economicamente rentáveis.

São diversos os exemplos de iniciativas relacionadas a essa estratégia, que vêm se multiplicando nos últimos anos e incluem mapeamentos – como o realizado pela Pipe Social (2017) e já citado anteriormente –, pesquisas envolvendo a academia ou centros de pesquisa – como a realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2017) ou a desenvolvida pela Ashoka, Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) e ICE (2017) –, cursos online, workshops, conferências – como os promovidos pela Artemisia<sup>22</sup> – ou, ainda, esta publicação – realizada pelo GIFE com apoio de seis institutos.

---

22 Saiba mais em: <http://www.artemisia.org.br>

#### **4.1.2 Fóruns e espaços de troca e reflexão**

Nos últimos anos, vêm-se multiplicando os espaços de encontro, diálogo e troca entre atores do ecossistema (como fóruns, eventos, congressos, rodas de conversa etc.), o que é especialmente importante em um cenário dinâmico, em que novos atores estão constantemente se aproximando do campo e novos debates e temas emergindo. Esses espaços são fundamentais para a criação de agendas compartilhadas e prioritárias sobre temáticas relevantes para o campo, e as organizações do ISP podem fortalecê-los – propondo, implementando e/ou patrocinando esse tipo de iniciativa. As reuniões da Rede Temática de Negócios de Impacto do GIFE ou o Fórum Brasileiro de Finanças Sociais e Negócios de Impacto<sup>23</sup> são exemplos de iniciativas desse tipo.

#### **4.1.3 Experimentação de estratégias e mecanismos**

Os caminhos para a realização de apoios financeiros a negócios de impacto são diversos e envolvem uma série de variações: podem ser diretos ou via fundos, individuais ou coletivos, como doação ou prevendo retorno financeiro; podem também envolver diferentes formas de vinculação entre investidor e negócio apoiado – como será aprofundado no item 4.4. Em relação aos instrumentos já existentes, há uma série de dúvidas sobre seu funcionamento e as vantagens e desvantagens de cada um deles. Além disso, há diversas modalidades e ferramentas ainda não exploradas e que podem contribuir para o campo.

Diante desse cenário, institutos e fundações do ISP podem e devem ser uma espécie de área de pesquisa do campo social, buscando arriscar, testar caminhos e documentar os aprendizados a

---

23 Saiba mais em: <http://ice.org.br/outras-iniciativas/forum-brasileiro-de-financas-sociais-e-negocio-de-impacto/>

partir de cada experiência. Iniciativas de experimentação contribuem para a sensibilização de pares e a ampliação da oferta de capital para o campo.

Uma experiência interessante voltada a essa estratégia é a criação do já citado FIIMP, um grupo de 22 institutos e fundações que,

Diante desse cenário, institutos e fundações do ISP podem e devem ser uma espécie de área de pesquisa do campo social, buscando arriscar, testar caminhos e documentar os aprendizados a partir de cada experiência. Iniciativas de experimentação contribuem para a sensibilização de pares e a ampliação da oferta de capital para o campo.

juntos, propuseram-se a aprender sobre negócios de impacto e relações com intermediárias e a experimentar mecanismos de finanças sociais. Cada organização aportou uma quantia de US\$ 10 mil (de modo que, coletivamente, foram direcionados cerca de R\$ 700 mil) em um fundo social para fazer *crowdequity*, realizar empréstimo e ser garantidor de alguns negócios de impacto. Além disso, o grupo realiza reuniões para planejar, tirar dúvi-

das e refletir sobre as estratégias adotadas. A experiência está sendo sistematizada e resultará em uma publicação sobre este *case* e os aprendizados gerados por ele.

#### 4.1.4 Fortalecimento de organizações intermediárias

No ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, as organizações intermediárias têm o papel de facilitar e fortalecer a conexão entre a oferta e demanda de capital – isto é, entre doadores/investidores e negócios de impacto –, além de apoiar a qualificação dos negócios de impacto e do campo como um todo. Existem diferentes tipos de intermediárias, que se diferenciam pelos papéis que assumem e pelos serviços e produtos que oferecem, como explicitado no esquema a seguir:

**Figura 3. Intermediárias do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto**

**OFERTA DE CAPITAL**

<b>INTERMEDIÁRIAS</b>				
<b>Grupos</b>	<b>Recursos e serviços financeiros</b>	<b>Gestão e acesso a investidores</b>	<b>Monitoramento, avaliação e certificação</b>	<b>Conhecimento e informação</b>
<b>Definição</b>	Qualificam a circulação dos recursos financeiros dos atores da oferta de capital para os negócios de impacto ou para outros intermediários, gerenciando os riscos e reduzindo os custos da transação	Fortalecem o desempenho do campo, tanto em relação à tomada de decisão do investidor, quanto na construção e implementação do modelo de negócio dos empreendimentos de impacto	Apoiam os negócios de impacto na construção, mensuração e validação da sua teoria de mudança (impacto pretendido na melhoria de vida da população)	Constroem o referencial conceitual do campo das finanças sociais, atuando na produção de conhecimento, na sua adequada divulgação, regulação e aplicação na formação de profissionais para o campo
<b>Exemplos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundos de investimento</li> <li>• Fundos sociais</li> <li>• Instituições financeiras e correspondentes bancários</li> <li>• Gestores de <i>Social Impact Bonds</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceleradoras</li> <li>• Incubadoras</li> <li>• Consultores de investimento</li> <li>• Plataformas do acesso a clientes</li> <li>• Marketing e vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultorias de medição e monitoramento de impacto</li> <li>• Certificadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de ensino superior</li> <li>• Organizações que formam profissionais</li> <li>• Assessoria jurídica</li> </ul>

**DEMANDA DE CAPITAL**

Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais (2015b, p. 13).

Ter intermediárias fortes no ecossistema é fundamental para criar inteligência e conhecimento para o setor, uma vez que elas promovem espaços de aprendizagem e troca de experiências, contribuindo para qualificar os negócios de impacto, de modo que se tornem mais maduros para serem apoiados posteriormente e ampliem a eficiência do recurso empregado na ponta.

Ter intermediárias fortes no ecossistema é fundamental para criar inteligência e conhecimento para o setor, uma vez que elas promovem espaços de aprendizagem e troca de experiências, contribuindo para qualificar os negócios de impacto, de modo que se tornem mais maduros para serem apoiados posteriormente e ampliem a eficiência do recurso empregado na ponta.

No campo brasileiro, é importante que o número de intermediárias seja ampliado, garantindo-se a diversidade territorial

e de focos de atuação, com organizações voltadas a determinados públicos e tipos de negócios – como os empreendidos por pessoas de baixa renda e das periferias.

Uma iniciativa interessante com esse propósito é a Aceleradora de Negócios de Impacto da Periferia, projeto conjunto entre A Banca, Artemisia e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGVcenn), que selecionará cinco negócios para participar de um programa de aceleração de quatro meses de duração. Ao final desse período, as iniciativas que tiverem desenvolvido um bom trabalho receberão um apoio de R\$ 20 mil cada uma para investirem em seus negócios.<sup>24</sup>

Os investidores sociais podem assumir o papel de fomentar a criação de intermediárias e também de apoiar financeiramente as suas atividades e seu desenvolvimento, uma vez que muitas delas têm limitações de recursos e dependem de repasses filantrópicos.

No cenário atual do ISP, observa-se que essa é uma estratégia bastante incipiente e com grande potencial de expansão entre institutos e fundações, uma vez que apenas 6% de suas

---

24 Saiba mais em: <https://www.aceleradoranip.com/>

organizações declaram doar recursos para intermediárias e outros 2% investem nelas – ao passo que no caso do apoio direto a negócios de impacto, a atuação é mais expressiva, com 12% dos institutos e fundações repassando recursos diretamente aos empreendimentos e 22% apoiando-os tecnicamente (formação, informação, rede de relacionamento) (GIFE, 2017). Esses dados revelam uma tendência dos investidores sociais a atuarem mais na “ponta” do que junto a organizações que fortalecem o ecossistema – o que também em outras áreas de atuação do ISP.

Apoiar e relacionar-se com intermediárias, que têm experiência e conhecimento aprofundado sobre os negócios de impacto, também é uma interessante estratégia para os investidores sociais ampliarem o seu conhecimento sobre o campo e suas possibilidades de atuação.

#### **4.1.5 Reconhecimento de soluções de destaque**

Criar e apoiar estratégias de reconhecimento de soluções inovadoras e escaláveis, que geram impactos sociais e/ou ambientais relevantes ou que desenvolveram modelos de negócio bem-sucedidos e sustentáveis é um importante caminho de fortalecimento do ecossistema. Como já mencionado, no Brasil, ainda são poucos os exemplos de negócios de impacto que demonstraram resultados reais e modelos interessantes. Assim, haver espaços para que esses casos ganhem visibilidade e sejam valorizados é fundamental para criar referências, gerar conhecimento, inspirar outros empreendedores e atrair investidores para o campo.

*Assim, haver espaços para que esses casos ganhem visibilidade e sejam valorizados é fundamental para criar referências, gerar conhecimento, inspirar outros empreendedores e atrair investidores para o campo.*

Os institutos e fundações podem criar ou patrocinar prêmios, selos ou outras iniciativas de reconhecimento que estejam

vinculadas a seus temas ou áreas de atuação, bem como a agendas de relevância nacional e global – por exemplo, premiando negócios de impacto que contribuem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Iniciativas já consolidadas na área de empreendedorismo social e negócios de impacto incluem diversos projetos e plataformas da Ashoka<sup>25</sup> e a Iniciativa Incluir, do PNUD<sup>26</sup>.

#### **4.1.6 Advocacy e sensibilização de pares**

As organizações do ISP podem assumir um papel de articulação para sensibilizar e atrair outros investidores para atuarem no campo de negócios de impacto, em especial organizações pares. Isso pode ser feito a partir de sua rede de relacionamentos, divulgando conhecimento e apresentando casos inspiradores de institutos e fundações que já atuam nesse campo.

Além disso, é possível assumir um papel mais político de *advocacy*, buscando incidir diretamente nas políticas e na gestão pública. Um exemplo disso é a atuação do ICE ao criar a Força Tarefa de Finanças Sociais, que inclui, em suas recomendações, envolver o governo federal nesse tema. Num papel de articuladores dos atores do campo, o ICE e a Força Tarefa, junto ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e OSCs, atuaram para a aprovação da Estratégia Nacional de Negócios e Investimentos de Impacto (Enimacto), instituída em âmbito nacional no final de 2017, que passa a nortear

---

25 Saiba mais em: <https://www.ashoka.org/pt-br/focus/empreendedorismo-social>

26 Saiba mais em: <http://www.iniciativaincluir.org.br/secao/25/Casos-de-Negocios-Inclusivos>

a política pública com ações para a promoção do setor de negócios de impacto no país.

## **4.2 Apoio técnico e desenvolvimento de capacidades de negócios de impacto**

Muito se fala sobre o apoio financeiro de investidores sociais. Mas as organizações do ISP também podem desempenhar, de diferentes formas, um papel importante de apoio técnico a iniciativas sociais que envolvam modelos de negócio – seja com formações técnicas em si, por meio de projetos específicos voltados ao empreendedorismo e inovação ou, ainda, auxiliando as OSCs a desenvolverem atividades lucrativas (de venda de produtos e/ou serviços).

### **4.2.1 Capacitação e formação técnica aos negócios de impacto**

Organizações do ISP podem desenvolver – diretamente ou por meio de parceiros técnicos – formas de apoio técnico aos negócios de impacto, como capacitações ou mentorias, a fim de contribuir com sua estruturação, qualificação de seus processos de trabalho e ampliação dos resultados e impactos gerados por eles.

Essas formações podem estar voltadas ao desenvolvimento do modelo de negócio (incluindo temas como gestão, dinâmicas de mercado, precificação, marketing etc.), mas, sobretudo, à qualificação da dimensão de impacto social e ambiental – incluindo a compreensão sobre as temáticas sociais, formas de relacionamento com as comunidades, monitoramento e avaliação de impacto, entre muitos outros temas sobre os quais os institutos e fundações têm conhecimento acumulado e com os quais podem contribuir.

Um exemplo interessante dessa linha de atuação é o Laboratório de Inovação Social do Oi Futuro, o Labora, que tem como

intenção ser um ponto de conexão, aprendizado e criação para empreendedores sociais. Lançado em 2017, o Labora busca estabelecer parcerias para programas de formação, incubação e aceleração de iniciativas de inovação social.<sup>27</sup>

#### **4.2.2 Projetos de fomento ao empreendedorismo e inovação**

Outro aporte técnico interessante que investidores sociais podem fornecer é no sentido de desenvolver projetos que fomentem o empreendedorismo social, a fim de criar um ambiente fértil para que futuros negócios de impacto possam ser desenvolvidos. Nesse sentido, é possível realizar atividades de formação de jovens de comunidades de baixa renda, por meio de cursos de capacitação, laboratórios e mentorias, disponibilizando tecnologia e propiciando espaços nos quais eles possam desenvolver e testar soluções para problemas sociais e ambientais locais. É possível, ainda, vincular essa estratégia ao apoio financeiro inicial a projetos de destaque e que tenham potencial de se tornarem negócios de impacto.

Um exemplo dessa forma de atuação é o programa Pense Grande, da Fundação Telefônica Vivo, voltado à difusão da cultura do empreendedorismo de impacto social com tecnologia digital a jovens de diferentes comunidades do Brasil.<sup>28</sup>

#### **4.2.3 Desenvolvimento de modelo de negócio em organizações da sociedade civil**

Há, no campo social, um conjunto de experiências de OSCs que passaram a desenvolver braços de negócio entre suas atividades,

---

<sup>27</sup> Saiba mais em: <http://www.oifuturo.org.br/inovacao-social/labora/>

<sup>28</sup> Saiba mais em: <http://fundacaotelefonica.org.br/projetos/pense-grande/>

a fim de diversificar suas fontes de recursos e ampliar sua sustentabilidade financeira:

(...) o conhecimento e métodos criados pelas organizações da sociedade civil passam a ser transformados em tecnologias sociais com valor de mercado, ou seja, as organizações da sociedade civil poderiam ser reconhecidas como potenciais prestadores de serviços e fornecedores de produtos competitivos sem, contudo, desvirtuar seu propósito/missão. (ASHOKA; ICE; CEATS, 2017, p. 4)

Esse movimento pode acontecer de diferentes formas e intensidades: há organizações que comercializam produtos desenvolvidos em suas atividades ou em projetos especiais que contribuem para gerar renda para a instituição, enquanto outras optam por vender serviços de consultoria relacionados ao seu *know-how* (conhecimento fruto da experiência em sua área de atuação). Além disso, é possível que a atividade comercial assuma diferentes níveis de intensidade e espaço dentro da organização: enquanto para algumas OSCs essas podem ser iniciativas mais pontuais e esporádicas, para outras, esse braço voltado ao mercado pode se tornar tão relevante que a organização opte por desenvolver uma unidade de negócio dentro dela voltada à venda de seus produtos e/ou serviços (de modo mais proativo, buscando clientes para ofertá-los); ou, ainda, entre outros formatos, é possível que opte pela criação de uma empresa (entidade jurídica separada) que gere recursos destinados à OSC (ASHOKA; ICE; CEATS, 2017).

Como muitas organizações do ISP já apoiam OSCs, elas podem contribuir para o desenvolvimento desse novo modelo de atuação em OSCs que tenham interesse e potencial de explorar a

Como muitas organizações do ISP já apoiam OSCs, elas podem contribuir para o desenvolvimento desse novo modelo de atuação em OSCs que tenham interesse e potencial de explorar a comercialização de produtos e serviços.

comercialização de produtos e serviços. Para tal, é possível proporcionar processos de aceleração voltados à estruturação desse modelo de negócio ou, ainda, contribuir para o movimento de aproximação dessas OSCs do campo de negócios de impacto – por meio do apoio à participação delas em fóruns de discussão, diálogo com atores relevantes etc.

O desenvolvimento de um braço de negócios pelas OSCs está conectado ao reconhecimento, por parte dessas organizações, das experiências e conhecimentos acumulados ao longo de sua trajetória, passando, assim, a identificar essas experiências e conhecimentos como produtos ou serviços comercializáveis que se constituem em possibilidades concretas de geração de renda para a organização.

Como já discutido, esse não é um caminho que todas as OSCs devem seguir, sendo o modelo totalmente não lucrativo válido e coerente para diversas organizações. O desenvolvimento de um braço de negócios pelas OSCs está conectado ao reconhecimento, por parte dessas organizações, das experiências e conhecimentos acumulados ao longo de sua trajetória, passando, assim, a identificar essas experiências e conhecimentos como produtos ou serviços comercializáveis que se constituem em possibilidades

concretas de geração de renda para a organização.

Mas vale destacar que as OSCs que optam por desenvolver modelos de negócio também enfrentam uma série de dilemas, em especial no que se refere à possibilidade de se distanciarem de sua missão e de seu público, uma vez que seu “cliente” deixa de ser apenas a comunidade e passa a incluir o mercado:

O risco de desvirtuar a missão não é negligenciado pelos gestores, no entanto, não se atribuiu a este fato uma barreira intransponível. Há consenso [de] que as organizações da sociedade civil devem se preocupar em tomar decisões pautadas por critérios socioambientais, mas também critérios econômicos, para garantir sua sobrevivência no longo prazo. Além disso, é funda-

mental que as organizações tenham projetos próprios, evitando transformar-se em uma organização de consultoria, ou simples fornecedora terceirizada. (ASHOKA; ICE; CEATS, 2017, p. 8)

Nesse sentido, caso o tema do negócio não esteja próximo da agenda e missão da organização, existe a possibilidade de o negócio afastar a organização de sua causa e público-alvo, ao invés de se constituir em um meio para empoderá-lo, ao mesmo tempo que gera renda para as OSCs – como se observa no caso da Rede Asta<sup>29</sup>. A análise a seguir destaca alguns desses movimentos e dilemas:

Essa é uma forma de reconhecimento do conhecimento que a organização tem e entender que essa é uma capacidade completamente capitalizável e que pode ser interessante para o segundo setor – que está interessado em mobilizar, engajar e solucionar problemas dentro do seu próprio negócio e que não tem essas habilidades. Eu acho que, às vezes, falta um pouco de autoestima dentro das organizações nesse sentido, de se reconhecer como boa e entender que essas habilidades podem ser rentabilizadas. (...) Isso abre os olhos para outras possibilidades de trabalho e de parcerias, que fortalecem a causa da organização. Existe esse limitante e medo de “o quanto eu me vendo sem comprometer a minha causa”; “em que momento eu acho que já estou começando a me prostituir”. A gente não pode perder o olhar da causa como o fator principal, mas também não pode deixar as oportunidades passarem – para que a gente possa manter essa causa. Porque, no mundo real, não dá para manter os

---

29 A Rede Asta é um negócio social que atua apoiando artesãs para que desenvolvam o empreendedorismo a partir do trabalho com resíduos que se tornam produtos artesanais. Saiba mais em: <http://redeasta.com.br/>

programas sem dinheiro. (Representante de organização intermediária ou outros atores envolvidos no ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto)

Além disso, há diversos desafios internos a serem enfrentados por essas organizações, como as resistências das equipes e da diretoria, a falta de preparo do quadro de profissionais – com perfis mais voltados à área social e com pouco conhecimento sobre as terminologias e dinâmicas de mercado – ou, ainda, a necessidade de uma série de adaptações administrativas e burocráticas.

Um exemplo de OSC que passou a desenvolver atividades comerciais de diferentes maneiras é o Projeto Arrastão. Além de comercializar itens (como bolsas, acessórios e roupas) produzidos nas oficinas de Empreendedorismo em Moda e Design realizadas com as pessoas que atende, a organização vende produtos e serviços desenvolvidos em seu braço filantrópico, como atividades educacionais (que incluem conteúdos digitais, tecnologias e metodologias pedagógicas inovadoras) ou produtos culturais (shows, apresentações e oficinas), frutos de seus núcleos de teatro, dança e percussão.<sup>30</sup> Já o ISES é uma organização que também vivenciou um processo de mudança em sua lógica de atuação. Buscando compreender as necessidades das empresas, passou a organizar seu *know-how* em um portfólio de serviços que podem ser ofertados a elas, de acordo com suas demandas e as comunidades onde operam. Assim, além do papel de incubadora e aceleradora de negócios inclusivos, que é seu ponto de partida, atualmente a organização atua em mais três eixos: Agência de Comércio Justo, Banco de Microfinanças e ISES Lab (um laboratório de inovação social)<sup>31</sup>.

---

30 Saiba mais em: <http://arrastao.org.br/>

31 Saiba mais em: <http://ises.org.br/>

### 4.3 Desenvolvimento de avaliações de impacto

Um dos princípios dos negócios de impacto é o compromisso em avaliar seu impacto social e ambiental periodicamente, a fim de qualificar sua atuação, ampliar escala e desenvolver seu modelo de negócio de modo orientado a potencializar as mudanças com as quais pretende contribuir.

Entretanto, no cenário atual, a realização de avaliações por negócios de impacto ainda é restrita tanto quantitativa como qualitativamente. De acordo com o mapeamento de negócios de impacto da Pipe Social (2017), 28% dos negócios não consideram necessário medir ou acompanhar seu impacto, enquanto apenas 13% realizam processos internos de pesquisa – sendo que a maior parte desse grupo não comunica seus resultados e nem conta com auditoria externa. Além disso, as avaliações existentes, em geral, são caracterizadas por sua baixa qualidade, estando restritas à dimensão de produtos (*outputs*), mas com poucas análises relacionadas, de fato, a resultados e impacto (*outcomes*), sendo notável também o baixo repertório dos empreendedores sobre avaliação.

Entre os desafios relacionados à realização de mensurações e análises de impacto, está a ideia de que elas necessariamente envolvem processos caros, longos e complexos. Além disso, os empreendedores tendem a direcionar seus recursos e esforços para questões mais imediatas e relacionadas à estruturação do negócio.

De modo geral, percebe-se que a realização de avaliações nesse campo ainda está muito vinculada a exigências de financiadores/investidores, sendo pouco desenvolvido seu sentido de contribuição com processos de aprendizagem organizacional, desenvolvimento das formas de atuação e ampliação do impacto gerado.

Vale destacar, ainda, que, nesse contexto, grande parte (cerca de 75%) dos investidores aponta a falta de critérios claros de medição de impacto como uma barreira para realizarem investimentos (PIPE SOCIAL, 2017).

Diante desse cenário, as organizações do ISP, que costumam ter larga experiência e conhecimento sobre processos de monitoramento e avaliação – trabalham com parceiros especializados no tema, realizam avaliações de seus próprios programas e de iniciativas apoiadas e têm equipes que entendem do assunto –, podem trazer importantes contribuições relacionadas a essa temática para o campo de negócios de impacto. É o que destacam Rocha e Parkinson (2017) em sua análise sobre esse campo:

Os novos negócios têm uma necessidade crítica de gerar receita no curto prazo, o que, muitas vezes, dificulta a priorização de outros tipos de atividades, como o desenvolvimento de métricas de impacto. O empreendedor, atuando fora da sua área de formação ou experiência, pode enfrentar dificuldades em identificar dados relevantes ou possíveis parceiros para esse processo. Enquanto isso, 94% dos institutos e fundações no Brasil declaram já ter alguma estrutura para mensurar e avaliar impacto. Essas organizações, com seus recursos financeiros e humanos e suas redes de relacionamento, podem contribuir diante desse cenário, disponibilizando dados e ferramentas, ajudando a desenhar a estrutura da mensuração e avaliação, indicando organizações especializadas e parceiros estratégicos ou, no caso dos negócios mais desenvolvidos, financiando avaliações externas.

#### **4.3.1 Apoio para realização de avaliações em negócios de impacto**

Uma primeira forma de aporte das organizações do ISP relacionada ao tema de avaliação é num nível mais individual, em sua relação com negócios de impacto específicos, apoiando técnica e/ou financeiramente a estruturação e realização de processos de mensuração, análise e acompanhamento de resultados e impacto

– que passam pelo desenvolvimento de suas teorias de mudança, elaboração de indicadores, coleta e análise de informações, reflexão e decisão a partir dos resultados obtidos. Para tal, é possível lançar mão de diversas abordagens e metodologias. O apoio pode, ainda, ser realizado diretamente ou por meio de contratação de consultoria especializada em avaliação de resultados e impacto ou de parcerias com universidades, financiando a realização de avaliações externas. Esse mesmo processo pode ser oferecido a vários negócios de impacto ao mesmo tempo, com o potencial de reduzir custo e gerar colaboração entre os empreendedores participantes.

As organizações do ISP, que costumam ter larga experiência e conhecimento sobre processos de monitoramento e avaliação – trabalham com parceiros especializados no tema, realizam avaliações de seus próprios programas e de iniciativas apoiadas e têm equipes que entendem do assunto –, podem trazer importantes contribuições relacionadas a essa temática para o campo de negócios de impacto.

Em seu relacionamento com os negócios de impacto de seu portfólio, os institutos e fundações também podem ter um papel de sensibilização dos empreendedores para a importância da avaliação enquanto um investimento (e não um custo), que é estratégico para o desenvolvimento das iniciativas sociais e para o alcance efetivo e ampliação de seu impacto.

#### **4.3.2 Desenvolvimento de conceitos, métricas e instrumentos de avaliação de impacto para o ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto**

Outra forma de trabalhar com o tema da avaliação é buscando desenvolver ferramentas voltadas especificamente a negócios de impacto que possam ser disseminadas e utilizadas pelos diversos atores que compõem o ecossistema, a fim de gerar contribuições mais sistêmicas para o campo.

Outra forma de trabalhar com o tema da avaliação é buscando desenvolver ferramentas voltadas especificamente a negócios de impacto que possam ser disseminadas e utilizadas pelos diversos atores que compõem o ecossistema, a fim de gerar contribuições mais sistêmicas para o campo.

Nesse sentido, é possível apoiar técnica e financeiramente o desenvolvimento conceitual e teórico voltado à avaliação de negócios de impacto, bem como a elaboração e divulgação de métricas de mensuração e de instrumentos de monitoramento e avaliação. É possível também financiar iniciativas e organizações (como consultorias e universidades) que buscam criar infraestrutura de avaliação

e garantir o acesso dos negócios de impacto a esse tipo de tecnologia e conhecimento.

### Iniciativas relacionadas a monitoramento e avaliação

Recentemente, foram desenvolvidas iniciativas interessantes relacionadas a monitoramento e avaliação no campo de negócios de impacto, fruto do trabalho conjunto entre consultorias, organizações do ISP, intermediárias e instituições de ensino e pesquisa, dentre as quais se destacam:

- *Guia prático - Avaliação para negócios de impacto social* (ARTEMISIA; MOVE SOCIAL; AGENDA BRASIL DO FUTURO, 2017);<sup>32</sup>
- *Teoria de mudança e Canvas para negócios de impacto* (MOVE SOCIAL; ICE);<sup>33</sup>

32 Saiba mais em: <http://www.movesocial.com.br/guia-pratico-avaliacao-para-negocios-de-impacto-social/>

33 Saiba mais em: <https://gife.org.br/teoria-da-mudanca-e-canvas-uma-conexao-de-impacto/>

- *Guia para avaliação de impacto socioambiental para utilização em investimentos de impacto: guia geral com foco em verificação de adicionalidade* (INSPER METRICS, 2017);<sup>34</sup>
- *Métricas em negócios de impacto social: fundamentos* (ICE; MOVE SOCIAL, 2014).<sup>35</sup>

34 Saiba mais em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/Avaliacao-Impacto-Socioambiental-Investimentos-Guia.pdf>

35 Saiba mais em: [http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas\\_negocios\\_impacto\\_social\\_ICE\\_MOVE.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf)

#### 4.4 Apoio financeiro a negócios de impacto

O financiamento propriamente dito a negócios de impacto também é uma possibilidade de atuação de organizações do ISP. Feito de modo intencional e estratégico, esse é um caminho que pode contribuir com o propósito e linha de atuação da organização.

Como comentado anteriormente, institutos e fundações costumam ter maior flexibilidade e disponibilidade para realizar apoios a iniciativas que envolvem incerteza, o que amplia seu potencial de contribuição com o desenvolvimento de soluções inovadoras. Nesse sentido, financiar estágios iniciais dos negócios – momento de investigação social do empreendedor, que envolve fases de desenvolvimento e validação da ideia, prototipagem e pilotos –, por meio do chamado capital semente, é uma opção interessante e pouco explorada por outros tipos de investidores. Esses são momentos bastante desafiadores para os empreendimentos, uma vez que eles ainda não são capazes de gerar receita para a manutenção de suas

Nesse sentido, financiar estágios iniciais dos negócios – momento de investigação social do empreendedor, que envolve fases de desenvolvimento e validação da ideia, prototipagem e pilotos –, por meio do chamado capital semente, é uma opção interessante e pouco explorada por outros tipos de investidores.

atividades. De acordo com a Pipe Social (2017), 35% dos negócios pesquisados ainda não haviam faturado, e 31% tiveram faturamento anual de até R\$ 100 mil.

Essa é uma aposta especialmente interessante para investidores sociais considerando-se também o desafio, relatado por muitos deles, de haver poucos negócios de impacto maduros para receberem apoio financeiro, o que acaba por limitar suas opções de atuação em negócios em estágios mais avançados.

Além disso, uma grande oportunidade de atuação das organizações do ISP, que reforça seu papel social e compromisso com a diversidade, é o apoio a negócios empreendidos por mulheres, negros, comunidades tradicionais, pessoas de comunidades de baixa renda, entre outros grupos.

Dentro dessa grande estratégia de atuação, há disponível uma série de possibilidades de realização de apoio financeiro – individual ou coletivo, prevendo ou não retorno financeiro, direto ou indireto. Diante dos diversos estágios em que se encontram os empreendimentos de negócios de impacto – seus diferentes perfis e necessidades –, explorar tais possibilidades é essencial para melhor promover o campo – é o que propõem os itens a seguir.

#### **4.4.1 Apoio financeiro direto**

##### **4.4.1.1 Doações**

Mais próximas das formas pelas quais as organizações do ISP estão habituadas a realizar seus apoios financeiros, as doações são uma opção relevante no campo de negócios de impacto, sobretudo na fase de estruturação dos empreendimentos e desenvolvimento das soluções, em que os negócios ainda não são capazes de se sustentar financeiramente e, muito menos, retornar eventuais investimentos. Muitos negócios que hoje têm soluções inovadoras

e com escala aprenderam a atuar dessa forma a partir de experiências de investimentos não reembolsáveis. Assim, as doações têm o papel de preparar o caminho de algo que possa ser, no futuro, aproveitado ou potencializado por um negócio de impacto.

Além do repasse de recursos financeiros, uma outra forma é apoiar os negócios por meio da doação de produtos, serviços ou tecnologia, a serem utilizados por eles nas fases de prototipagem e testes.

É possível também realizar apoio financeiro para o desenvolvimento do empreendimento em si (isto é, voltado ao fortalecimento de sua gestão, modelo de negócio etc.) ou na lógica de projetos, de modo que o instituto ou fundação doa recursos para que o negócio desenvolva um conjunto de atividades específicas, relacionadas a seus produtos e serviços. É interessante observar que, de modo análogo, essas possibilidades de atuação já são verificadas no campo da filantropia tradicional, no financiamento das organizações do ISP a OSCs, mais fortemente voltado ao apoio a projetos e programas específicos, enquanto o apoio de caráter institucional (desvinculado de projetos/programas) ainda é mais restrito.<sup>36</sup>

#### **4.4.1.2 Investimento de impacto**

Como já assinalado, o conceito de investimento de impacto pressupõe retorno financeiro, mesmo que, eventualmente, isso possa ser feito a taxa de juros zero, numa lógica de reembolso do recurso principal aportado. De acordo com estudo da ANDE (2016), havia no Brasil, em 2016, 29 investidores de impacto ativos, somando US\$ 186 milhões investidos.

---

<sup>36</sup> De acordo com o Censo GIFE 2016 (GIFE, 2017), apenas 23,3% dos respondentes apoiam institucionalmente OSCs (apoio financeiro desvinculado de projetos/programas).

Quando se trata da possibilidade de atuação de organizações do ISP nessa modalidade, espera-se um posicionamento distinto do de investidores tradicionais do mercado financeiro: os investidores sociais têm como foco primordial a ampliação e qualidade do impacto a ser gerado e, assim, seu investimento tem maior flexibilidade no que se refere à expectativa de tempo e taxa de retorno financeiro.

De acordo com alguns atores do campo, atuar por meio da lógica reembolsável leva os investidores sociais a realizar análises de viabilidade mais qualificadas e a refletir de modo mais estratégico sobre a sustentabilidade de seus investimentos.

Por outro lado, esse é um caminho bastante incipiente entre organizações do ISP no Brasil, sobretudo em função das resistências e dúvidas que o cercam. A principal delas refere-se a questionamentos sobre as possibilidades jurídicas de organizações sem fins lucrativos (como são os institutos e fundações) obterem retorno financeiro a partir de sua atuação. Esse é um debate ainda em aberto, mas os juristas e advogados que atuam no campo tendem a afirmar que não há impeditivos legais que impeçam esse tipo de investimento – veja mais informações no box de recomendações jurídicas ao final do item 4.4. Ao contrário, as principais barreiras a esse tipo de atuação por organizações do ISP estariam relacionadas a resistências culturais de suas equipes, lideranças e mantenedoras, sobretudo no que se refere a um receio de que a obtenção de retorno financeiro, de alguma maneira, comprometa a finalidade pública dessas organizações:

*Há uma trava cultural, o entendimento de “como assim, vou ganhar dinheiro com isso?”. Tem alguns colegas do setor, que vêm de uma trajetória mais de terceiro setor, que ainda têm um certo receio em relação às questões ideológicas dessa agenda. (Representante de organização do ISP)*

Além disso, compõe o cenário o fato de que faltam saídas (*exits*) no campo:

Quando analisam investimentos, os investidores levam em consideração o histórico de saídas no mercado, ou seja, empresas que foram investidas e posteriormente vendidas, trazendo retorno financeiro aos investidores. Um dos desafios do mercado de negócios de impacto no país é que não temos *cases* de saídas, que trouxessem históricos de retorno financeiro + impacto social. (PIPE SOCIAL, 2017, p. 83)

Enquanto o mercado de investimentos de impacto do Brasil está crescendo e prometendo retornos sociais e financeiros, ainda existem muitos riscos associados a uma indústria tão incipiente. Mais importante ainda: os investidores de impacto brasileiros ainda não estabeleceram um histórico de retornos sociais ou financeiros consistentes. A maioria das empresas brasileiras de investimento de impacto promete um retorno a taxa de mercado aos seus financiadores, mas é muito cedo para saber se elas poderão cumprir seus compromissos. (THE IMPACT, 2017, p. 8)

Entre as organizações do ISP no Brasil, o Instituto InterCement<sup>37</sup> foi a primeira a investir em um negócio de impacto – o Vivenda<sup>38</sup> – em lógica reembolsável, o que foi feito por meio de uma plataforma de *crowdequity*. O instituto tem participação no Conselho da empresa.

---

37 Saiba mais em: <http://institute.intercement.com/>

38 O Vivenda é uma startup de negócio de impacto social que tem como objetivo melhorar a condição de habitação em comunidades com a realização de reformas de baixo custo. Saiba mais em: <http://programavivenda.com.br/>

---

### **Investimento em negócios de impacto via fundo patrimonial (*endowment*)**

Uma estratégia ainda pouco relevante no Brasil mas que começa a chamar atenção em grandes organizações filantrópicas americanas é o investimento dos recursos financeiros do fundo patrimonial dos institutos e fundações em negócios de impacto. Em geral, os investimentos vinculados a esse fundo costumam ser feitos em ramos tradicionais do mercado, muitas vezes distantes (e, às vezes, até contraditórios) dos propósitos das organizações às quais estão vinculados. Assim, uma interessante oportunidade é alinhar a aplicação dos recursos do fundo patrimonial – e não apenas os orçamentos das organizações – às causas das organizações, por meio do investimento em empreendimentos que gerem impacto social ou ambiental positivo (os negócios de impacto ou fundos de investimento de impacto). Um exemplo disso é a Fundação Ford, que se comprometeu a investir US\$ 1 bilhão do seu fundo patrimonial (que totaliza US\$ 12 bilhões) em fundos de investimento de impacto e em negócios de impacto.

#### **4.4.2 Apoio financeiro via fundos de impacto social**

Uma alternativa que tem atraído muitos investidores sociais é realizar o apoio financeiro por meio de fundos de impacto social, de modo que a responsabilidade do investimento é delegada a um terceiro e o investidor não arca com custos operacionais. De acordo com o Censo GIFE 2016 (GIFE, 2017), apenas 3% das organizações do ISP repassam recursos financeiros (seja como doações ou investimentos) a fundos ou outros instrumentos financeiros que destinam recursos para negócios de impacto.

Essa é uma possibilidade interessante para organizações do ISP que estão iniciando sua atuação como investidores no cam-

po de negócios de impacto, pois permite que desenvolvam diálogo com atores com experiência e conhecimento sobre o campo, podendo ser um caminho de aprendizagem para elas. Para isso, é importante que os institutos e fundações acompanhem de perto os fundos apoiados.

Exemplos de organizações que têm *expertise* e podem apoiar as organizações do ISP gerindo seus investimentos são a SITAWI Finanças do Bem<sup>39</sup>, a Bemtevi<sup>40</sup> e a MOV Investimentos<sup>41</sup>.

### 4.4.3 Coinvestimento

Outro modelo de investimento é o coinvestimento, em que várias organizações investem conjuntamente em um negócio. Com isso, tende-se a diluir riscos e, sobretudo, gerar trocas e aprendizados compartilhados. Esse modelo tem sido bastante utilizado no Brasil. De acordo com a pesquisa da ANDE (2016), 48% dos investimentos feitos no país ocorrem via coinvestimentos. O FIIMP, citado anteriormente, é um exemplo de sucesso desse tipo de iniciativa.

...

Os quadros a seguir procuram apresentar alguns dos instrumentos financeiros existentes e que podem ser utilizados por organizações do ISP interessadas em realizar apoio financeiro a negócios de impacto. Vale destacar que eles não esgotam as possibilidades existentes, sobretudo em um campo fértil e dinâmico como esse.

---

39 Saiba mais em: <https://www.sitawi.net/>

40 Saiba mais em: <http://bemtevi.is/site/>

41 Saiba mais em: <http://movinvestimentos.com.br/>

## Quadro 1. Formas de alocação de recursos de organizações do ISP em negócios de impacto

Formas de alocação de recursos	Descrição
Doação	Doam-se recursos para um negócio de impacto (com ou sem fins lucrativos) com ou sem encargos.
Financiamento por meio de um contrato de mútuo	Emprestam-se recursos para um negócio de impacto (com ou sem fins lucrativos) com ou sem a cobrança de juros.
Investimento por meio de aquisição direta de participação, dívida conversível e/ou contrato de opção de compra	<p>Se a organização optar pelo investimento direto na aquisição de participação societária no negócio de impacto (que deve ser necessariamente com fins lucrativos), ela passa a integrar o quadro social, assim como os demais sócios.</p> <p>Pode ser realizado por meio de dívida conversível (contrato de mútuo com uma empresa com direito de conversão da dívida em participação societária) ou contrato de opção (a organização adquire o direito futuro de subscrever quotas/ações de uma empresa).</p>
Contratação de sociedades empresariais como fornecedores	Consiste na celebração de contratos comerciais com empresas que possuam relação com a finalidade da organização.
Investimento em fundos de impacto social, fundos de investimento privados ou <i>holdings</i> empresariais	Os fundos de investimento de impacto caracterizam-se por agregar em sua tese de investimento a intenção de gerar impacto social e/ou ambiental mensurável, além do retorno financeiro.

---

## Recomendações

---

- É necessário que haja autorização expressa do Conselho ou órgão deliberativo análogo do investidor social.
  - A redação do estatuto social, bem como a contabilidade e prestação de contas do investidor social, deve ser adequadamente preparada.
- 

- É necessário que haja autorização expressa do Conselho ou órgão deliberativo análogo do investidor social.
  - Previsão expressa no estatuto social do investidor social.
  - Todas as formalidades do mútuo devem ser cumpridas.
  - Os resultados do investimento devem ser destinados integralmente aos objetivos institucionais do investidor social.
  - Os posicionamentos jurídicos atuais sobre limite de juros dividem-se entre 12% a.a. e Selic.
- 

- É necessário que haja autorização expressa do Conselho ou órgão deliberativo análogo do investidor social.
  - Previsão expressa no estatuto social do investidor social.
  - Todas as formalidades do investimento devem ser cumpridas.
  - Os resultados do investimento devem ser destinados integralmente aos objetivos institucionais do investidor social.
- 

- Ser realizada em condições normais de mercado.
  - A contratação deve ser voltada a uma atividade-fim (expressa no estatuto social), e não uma atividade-meio (serviços de apoio) do investidor social.
- 

- Ter alinhamento com os objetivos estatutários do investidor social.
  - Ser uma estratégia para ampliar os recursos para financiar as atividades do investidor social, por meio do retorno financeiro obtido com o investimento.
- 

Fonte: Elaboração própria a partir dos conteúdos da publicação *Fundações e institutos corporativos investindo em negócios de impacto: guia prático de orientação jurídica* (Derraik & Menezes Advogados; Força Tarefa de Finanças Sociais, 2016).

## Quadro 2. Panorama dos instrumentos para apoio financeiro a negócios de impacto

Modalidade	Mecanismo (estrutura)	Instrumento	Descrição	Prazo	Retorno financeiro esperado	Risco financeiro
Doações	Doações	Doação	Doam-se recursos para uma empresa com o fim específico de serem empregados na consecução de seus objetivos	Livre	Não há	Não há
	<i>Crowdfunding</i>	Doação	Fomenta-se a doação coletiva a causas, produtos ou serviços de interesse público (em geral, realizada por meio de plataformas virtuais) por meio do suprimento de parte do capital (como doador-âncora ou via <i>matching</i> )	Livre	Não há	Não há
Garantias	Garantia	Aval ou fiança	Garante-se o pagamento de obrigação do negócio de impacto frente a terceiros (no caso de o empreendimento não ter condições de arcar com suas obrigações, o avalista/fiador faz o pagamento)	1 a 4 anos	Rendimento do dinheiro em caixa + possível taxa por fornecer a garantia	Médio: pagamento em caso de inadimplência ao longo do contrato
Financiamento	Dívida simples	Dívida	Emprestam-se recursos financeiros para negócios de impacto	1 a 4 anos	Médio (juros previamente definidos)	Médio a baixo: pagamento de juros e principal mensalmente; risco pode variar de acordo com garantias oferecidas
	<i>Crowdlending</i>	Dívida	Fomenta-se o empréstimo coletivo a negócios de impacto (em geral, realizado por meio de plataformas virtuais), suprimindo parte do capital (como financiador-âncora ou cofinanciador)	1 a 2 anos	Médio (juros previamente definidos)	Médio a baixo: pagamento de juros e principal mensalmente; risco diluído com outros investidores
	Microcrédito	Dívida	Empréstimos de valores menores direcionados a públicos específicos (em geral, de baixa renda), que não costumam ter acesso às formas convencionais de crédito	4 a 24 meses	Médio (juros previamente definidos)	Baixo: pagamento de juros e principal mensalmente; garantia solidária reduz o risco individual
Investimento	<i>Crowdequity (ou equitycrowdfunding)</i>	Dívida conversível	Investimentos coletivos, em geral realizados por meio de plataformas virtuais; os investidores tornam-se cotistas dos negócios, podendo compartilhar eventuais futuros lucros (participação societária)	3 a 4 anos (não conversão) 7 anos ou mais (conversão)	Alto (divide resultado em caso de sucesso da organização)	Médio a alto: em caso de conversão, retorno na saída do investimento; risco diluído com outros investidores
	Dívida conversível direta	Dívida conversível	O investidor é credor e depois se torna sócio do negócio	3 a 4 anos (não conversão) 7 anos ou mais (conversão)	Alto (divide resultado em caso de sucesso da organização)	Médio a alto: em caso de conversão, retorno na saída do investimento
	<i>Venture capital</i>	Cotista de fundo de <i>venture capital</i> focado em impacto	Investimentos de risco, normalmente em iniciativas que já têm um faturamento expressivo, com o objetivo de impulsionar um salto de crescimento do negócio (o dinheiro é emprestado e só retorna se der lucro ou por evento de liquidez)	7 anos ou mais	Alto (divide resultado em caso de sucesso da organização)	Alto: retorno apenas no momento de saída do investimento

Fase dos NI atendidos	Tipo de NI atendido	Característica do impacto	Nível de interação/aprendizado	Governança	Ticket médio investido por NI
Todas	Todos (OSCs, cooperativas, associações, empresas tradicionais, startups)	Profundidade	Variado	Conforme definidos nos encargos previstos no termo de doação	N/A
Em especial, em fases iniciais de teste de soluções	Todos (OSCs, cooperativas, associações, empresas tradicionais, startups)	Profundidade	Variado	Conforme definido na campanha de financiamento coletivo	R\$ 20 mil a R\$ 60 mil
Crescimento e maturidade (idealmente com resultado financeiro estável)	Todos (OSCs, cooperativas, associações, empresas tradicionais, startups)	Profundidade e/ou escala	Possível envolvimento na escolha dos negócios e apoio à organização	Único garantidor	R\$ 100 mil a R\$ 200 mil
Crescimento e maturidade (idealmente com resultado financeiro estável ou garantia)	Todos (OSCs, cooperativas, associações, empresas tradicionais, startups)	Profundidade e/ou escala	Possível envolvimento na escolha dos negócios e apoio à organização	Financiador único ou cofinanciamento	R\$ 100 mil a R\$ 400 mil
Início da operação até a maturidade	Todos (OSCs, cooperativas, associações, empresas tradicionais, startups)	Profundidade e/ou escala	Acompanhamento dos relatórios para investidores	Âncora lidera captação mista entre pessoa jurídica e pessoa física	R\$ 100 mil a R\$ 200 mil
Início da operação até o crescimento	Microempreendedores (normalmente de baixa renda)	Profundidade	Pouca ou nenhuma interação com microempreendedores	Pouca ou nenhuma influência no processo	R\$ 2 mil a R\$ 10 mil
Início da operação até o crescimento	Apenas empresas; perfil de alto crescimento	Foco principal em escala	Acompanhamento dos relatórios para investidores	Âncora lidera sociedade mista entre pessoa jurídica e pessoa física	R\$ 500 mil
Início da operação até o crescimento	Apenas empresas; perfil de alto crescimento	Foco principal em escala	Envolvimento na escolha dos negócios e apoio à organização	Único investidor ou investimento com investidor-anjo	R\$ 500 mil
Crescimento	Apenas empresas; perfil de alto crescimento	Foco principal em escala	Acompanhamento dos relatórios para investidores	Pouca influência no processo	R\$ 2 milhões a 10 milhões

Fonte: SITAWI Finanças do Bem (2017).

---

## **Avaliações e recomendações jurídicas gerais para realização de apoios financeiros por organizações do ISP a negócios de impacto**

- O investimento financeiro por institutos e fundações em empresas ou fundos é permitido e não descaracteriza a forma jurídica dessas organizações e nem compromete suas titulações e qualificações.
- Ao contrário do que é propagado, os impeditivos para realização de investimentos por organizações do ISP não estão, muitas vezes, em entraves jurídicos, mas, sim, em resistências e decisões estratégicas e institucionais que são anteriores às questões jurídicas.
- É necessário garantir o alinhamento aos objetivos: o investimento deve ser um meio para realização dos fins sociais da organização do ISP.
- É preciso destinar corretamente os frutos dos investimentos: eventuais rendimentos devem ser revertidos de forma integral para as finalidades da organização.
- É fundamental garantir a proteção do patrimônio: é importante utilizar mecanismos adequados para proteger o patrimônio da organização; assim, o investimento não pode comprometer a perpetuidade do instituto ou fundação.

Fonte: Derraik & Menezes Advogados; Força Tarefa de Finanças Sociais, 2016.

### **4.5 Contratação de produtos e serviços de negócios de impacto**

Outra forma de fortalecer os negócios de impacto é optar por contratar seus produtos e serviços, incluindo-os em seu banco de

fornecedores e priorizando-os como tal, de modo a criar uma demanda institucional por tais produtos e serviços em suas ações diretas (eventos, operações, logística etc.). Atualmente, no Brasil, essa é uma estratégia pouco explorada por organizações do ISP, uma vez que apenas 4% delas afirmam priorizar a compra de produtos/serviços de empreendimentos de impacto social (GIFE, 2017).

No caso de organizações de natureza empresarial, outro caminho é buscar influenciar a empresa mantenedora a incorporar negócios de impacto em sua cadeia de valor, a fim de torná-la mais inclusiva e sustentável. Esse movimento requer diálogo e articulação do instituto ou fundação com as áreas de suprimentos das empresas. Em sua recomendação 5, a Força Tarefa de Finanças Sociais sugere que as “empresas criem estratégias e políticas internas para viabilizar, até 2020, que 5% de suas compras corporativas sejam feitas de negócios de impacto” (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015b, p. 24).

Seja diretamente ou via empresas mantenedoras, ter negócios de impacto como fornecedores (ver exemplos no item 3.1) requer, em geral, maior flexibilização de critérios e lógicas de contratação (por exemplo, nas análises de preço ou nas condições de pagamentos), de modo a incluir a dimensão de impacto como um dos parâmetros considerados.

Seja diretamente ou via empresas mantenedoras, ter negócios de impacto como fornecedores (ver exemplos no item 3.1) requer, em geral, maior flexibilização de critérios e lógicas de contratação (por exemplo, nas análises de preço ou nas condições de pagamentos), de modo a incluir a dimensão de impacto como um dos parâmetros considerados.

## 4.6 Operação direta de empreendimentos de negócios de impacto

Por último, há também a opção de as próprias organizações do ISP criarem e operarem negócios de impacto caso tenham ideias e formas de atuação inovadoras que se adequem ao perfil da organização e estejam alinhadas ao seu propósito – no cenário atual, 9% dos institutos e fundações afirmam desenvolver diretamente empreendimentos de impacto social (GIFE, 2017). Um exemplo desse tipo de experiência é o caso da Maria Farinha Filmes<sup>42</sup>, produtora de audiovisual criada pelo Alana<sup>43</sup> como um negócio que, de modo alinhado à sua causa, tem a intenção de disseminar o tema da infância.

De forma similar, é possível que as organizações do ISP incentivem e apoiem as empresas mantenedoras a estruturarem unidades de negócios de impacto dentro delas, de modo relacionado ao seu *core business*.

### Atuação de organizações do ISP na interface entre negócios de impacto e políticas públicas

As organizações do ISP também podem atuar na articulação entre os negócios de impacto e as políticas públicas, contribuindo para ampliar sua escala e relevância social.

A partir de seus relacionamentos e experiências na interface com o poder público, institutos e fundações podem assumir o papel de sensibilizar os gestores públicos para o diálogo e aprendizado no campo de negócios de impacto, chamando sua atenção para novos

42 Saiba mais em: <http://mff.com.br/>

43 Saiba mais em: <http://alana.org.br/>

formatos e parceiros para a implementação de soluções inovadoras para problemas públicos.

O desafio para as organizações públicas são os prazos e processos de contratação, além da baixa disponibilidade ao risco. Assim, o ISP também pode ser responsável pelo financiamento inicial de produtos e serviços de negócios de impacto voltados às políticas públicas, buscando viabilizar as fases de desenvolvimento e piloto da solução e, assim, entregar para o poder público iniciativas já testadas e prontas para serem incorporadas e expandidas.

Uma iniciativa que pode exemplificar esse tipo de atuação é o Pitch Gov.SP<sup>44</sup>, uma ação do Governo do Estado de São Paulo voltada a encontrar soluções inovadoras para problemas públicos de diferentes áreas. Nesse caso, o ISP e o capital privado podem ser essenciais para viabilizar o período de testes e licitatório (enquanto a parceria direta com o poder público não consegue se concretizar, em função de entraves jurídicos e burocráticos).

O Contrato de Impacto Social (CIS, ou, em inglês, *Social Impact Bonds* – SIB) é um instrumento pouco explorado no Brasil, mas já explorado internacionalmente, que pode abrir a possibilidade de utilização de novos recursos para o campo de negócios de impacto. Esse mecanismo busca remunerar por resultado/performance a atuação de empreendimentos em áreas públicas – ou seja, o repasse de recursos está vinculado ao alcance de metas (e não à execução do serviço em si). No Brasil, podem ser citados dois exemplos de CIS, ambos sendo implementados com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID): um no estado de São Paulo, em parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), com foco em diminuir a evasão e reprovação escolar no ensino

---

44 Saiba mais em: <http://www.pitchgov.sp.gov.br/>

médio da rede estadual, e outro em parceria com o Instituto Sabin<sup>45</sup> e o Social Finance UK, implementado por meio da SITAWI junto ao Governo do Estado do Ceará na área da saúde.

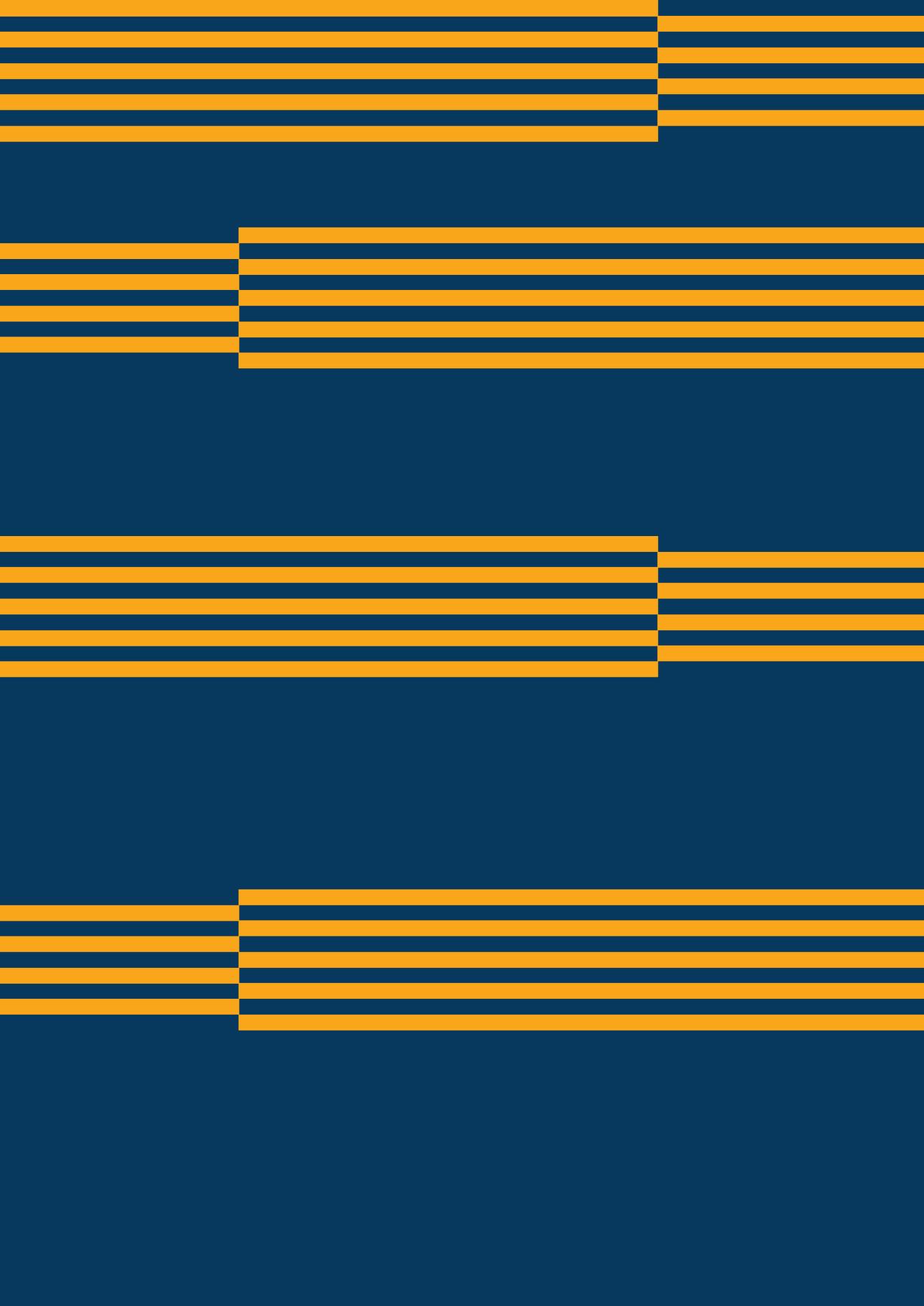
Para aprofundar a reflexão sobre a interface entre negócios de impacto e políticas públicas, acesse o material *Gestores municipais compram soluções de negócios de impacto*<sup>46</sup>.

---

45 Saiba mais em: <http://institutosabin.org.br/site/>

46 Saiba mais em: <http://forcatarefinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Guia-Gestores-Municipais-FTFS.pdf>







# 5

## Recomendações para a inter-relação entre o investimento social privado e os negócios de impacto





A própria experiência dos investidores sociais no campo de negócios de impacto é uma rica fonte de aprendizados que pode contribuir com institutos e fundações interessados em iniciar sua atuação nesse ecossistema. Este capítulo traz um conjunto de dicas direcionadas a essas organizações, além de recomendações para empreendedores de negócios que desejam iniciar ou fortalecer sua relação com organizações do ISP.

### **5.1 Recomendações para organizações do investimento social privado que desejam atuar com negócios de impacto**

A seguir, são destacadas recomendações para organizações do ISP que pretendem atuar no campo de negócios de impacto relacionadas a seus posicionamentos, relacionamentos, estratégias de apoio e gestão. Elas partem da experiência de investidores sociais que já desenvolvem trabalhos nessa área, bem como do olhar de outros atores relevantes do campo que se relacionam com institutos e fundações – como organizações intermediárias, pesquisadores e os próprios empreendedores. São elas:

- ousar, mesmo que não haja condições ideais para tal: é importante que as organizações do ISP arrisquem e abram espaço para o novo e para a experimentação;
- manter o foco em sua causa, missão e direcionamento estratégico e atuar orientado pelo sentido público da sua missão;
- buscar a diversidade de estratégias de atuação complementares e que contribuam para o desenvolvimento de um campo social rico e plural;
- desenvolver estratégias voltadas à expansão e fortalecimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto até que ele esteja maduro o suficiente para atrair novas e expressivas

formas de capital para esse campo – que, até então, estavam sendo direcionadas ao mercado tradicional;

- buscar apoio e dialogar com pares e outros atores do ecossistema que já tenham experiência acumulada – uma possibilidade interessante é associar-se a outras organizações para experimentar caminhos e aprender conjuntamente;
- contratar pessoas com perfil e trajetória mais voltados ao campo dos negócios para compor a equipe ou consultorias que possam apoiar a equipe da organização com o objetivo de lidar com o desafio, vivenciado por muitas organizações do ISP, de falta de conhecimento das equipes dos institutos e fundações sobre conceitos e dinâmicas de mercado. No caso de organizações empresariais, outro caminho interessante é acionar áreas das empresas mantenedoras, que já possuem essas competências e conhecem as práticas do mercado;
- sensibilizar os grupos de decisão das organizações – Conselhos, altas lideranças e mantenedoras – para a possibilidade de atuação no campo de negócios de impacto, levando informações e exemplos reais de organizações que já tenham experiência em trabalhos similares;
- atuar, num primeiro momento, via organizações intermediárias, que já têm conhecimento acumulado – apoiar diretamente os negócios de impacto pode ser muito mais desafiador em fases iniciais de trabalho nesse campo;
- conhecer mais a fundo o empreendedor e a iniciativa que será apoiada: é importante ir a campo para conhecer de perto a realidade do negócio e se engajar na sua proposta e no trabalho desenvolvido;
- apoiar iniciativas que tenham conhecimento profundo do problema que se propõem a resolver ou auxiliar no desenvolvimento desse conhecimento;
- exercitar a empatia: buscar compreender o lugar e o momento dos negócios de impacto apoiados;

- assegurar espaços de autonomia para os negócios de impacto – é importante desenvolver parcerias que garantam abertura para construção e adequação à realidade do empreendimento apoiado;
- acompanhar de perto a evolução dos negócios apoiados e sistematizar as experiências de sucesso, disseminando os conhecimentos adquiridos para outros atores e fóruns que compõem o ecossistema;
- estabelecer parcerias de mais longo prazo, com tempos factíveis e coerentes em relação aos resultados esperados e aos processos de desenvolvimento de iniciativas sociais;
- buscar fortalecer o ecossistema (promoção de eventos, produção de conhecimento e criação e fortalecimento de intermediárias) e apoiar experiências de modo mais diverso, abarcando as diferentes regiões do Brasil – o país é grande e as iniciativas e alocação de recursos precisam estar descentralizadas;
- explorar a articulação da atuação com negócios de impacto à agenda dos ODS<sup>47</sup>.

## **5.2 Recomendações para empreendedores de negócios de impacto relacionem-se com organizações do investimento social privado**

Para muitos empreendedores de negócios de impacto, o relacionamento com organizações do ISP ainda é desconhecido ou inexplorado. Para aqueles que desejam ampliar suas potenciais parcerias e se aproximar desse campo, algumas dicas podem contribuir com esse movimento:

- pesquisar sobre a organização do ISP (sua atuação, escopo, histórico e estratégias de apoio) e identificar oportunidades de sinergia e contribuição de seu negócio com o propósito dela antes de acessá-la;

---

<sup>47</sup> Saiba mais em: <http://www.estrategiaods.org.br/>

- antes de buscar apoiadores, autoavaliar como está a própria organização em termos de gestão e se preparar com informações relevantes a respeito do negócio – ter dimensão de seus custos operacionais e do impacto do investimento, desenvolver métricas e indicadores etc.;
- em muitos casos, é preciso adaptar-se aos critérios e procedimentos estabelecidos pelas organizações do ISP que já têm linhas de investimento direcionadas. Esse movimento requer flexibilidade e escolhas conscientes por parte dos empreendedores, que podem, no limite, levar ao reconhecimento de que determinada organização não é a parceira mais adequada à proposta e perfil do negócio;
- falar a língua das organizações do ISP, apresentando resultados e impacto do negócio e demonstrando capacidade de entrega;
- mostrar para os potenciais parceiros a relevância e o diferencial do negócio e de seu trabalho;
- dar a oportunidade de o investidor vivenciar e experimentar o trabalho desenvolvido, convidando-o para visitas, reuniões e acompanhamento das atividades. É importante realizar esse movimento mesmo com potenciais parceiros (que ainda não sejam apoiadores), a fim de sensibilizá-los para a causa da iniciativa;
- cuidar do relacionamento com os parceiros, o que exige investir no diálogo constante e em relações de transparência e flexibilidade – pode ser mais fácil acessar organizações do ISP via intermediárias do que diretamente;
- buscar mentorias e/ou processos de aceleração para apoio do desenvolvimento do negócio, da qualificação de sua atuação e do estabelecimento de pontes com financiadores, inclusive do ISP;
- buscar formação não apenas no âmbito do negócio (mercado), mas também relacionada ao campo social e à gestão de projetos sociais.





---

# 6

## Considerações finais

A decorative graphic consisting of several horizontal orange bars of varying lengths, arranged in three groups. The top group has four bars of equal length. The middle group has four bars, with the first three being shorter than the fourth, which is the longest in the group. The bottom group has four bars of equal length.



O campo de negócios de impacto vive no Brasil uma fase exploratória, caracterizada por movimentos de expansão, estruturação e experimentação de caminhos e possibilidades, em um processo intenso e fértil. Nesse cenário, a agenda de negócios de impacto chega com força ao campo do ISP, despertando a atenção e o interesse dos atores que o compõem.

O caráter inovador, dinâmico, incerto e volátil do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto também é marcado por dúvidas e disputas conceituais, jurídicas e estratégicas, que implicam a necessidade de um movimento de flexibilização e abertura dos campos e possibilidades de atuação.

Nesse sentido, o momento requer a criação de espaço para o novo, para o risco e para a experimentação de mecanismos e caminhos, norteadas pelo interesse em aprender a partir das experiências desenvolvidas e em garantir o sentido público da atuação do investimento social.

Os negócios de impacto ainda estão conquistando seu espaço no campo social. Por um lado, é importante apostar e investir em seu fortalecimento e arriscar, mesmo sem respostas para todas as perguntas. Por outro, não se trata de tomá-los como o único ou principal modelo a ser seguido, mais eficiente e superior a outros. Ao contrário, é importante encará-lo como mais um caminho de atuação com potencial de gerar mudanças sociais e que contribui na construção de um campo rico e plural, no qual diferentes modelos convivem e se complementam. Além disso, é importante ter consciência de que, para que o campo de negócios de impacto se expanda em todo o seu potencial, é fundamental que outros capitais, além do filantrópico, cheguem até

O momento requer a criação de espaço para o novo, para o risco e para a experimentação de mecanismos e caminhos, norteadas pelo interesse em aprender a partir das experiências desenvolvidas e em garantir o sentido público da atuação do investimento social.

os empreendedores – e que, de fato, esse novo capital seja mais significativo que o filantrópico.

Nesse cenário, o ISP tem o importante papel de fortalecer a dimensão do impacto social e ambiental dos negócios, investindo em momentos de desenvolvimento de soluções inovadoras, qualificando seu olhar para essa dimensão e apoiando sua articulação com outros setores.

Diversos investidores sociais têm procurado se aproximar e participar mais ativamente de iniciativas do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto e, dessa forma, apreender mais sobre o repertório desse campo e também partilhar as contribuições que o ISP pode oferecer. Nesse percurso, merecem destaque algumas questões abordadas ao longo desta publicação:

- o papel do ISP no fortalecimento do ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto, em especial das organizações intermediárias desse campo;
- a necessidade de testar diferentes instrumentos de investimento de impacto, experimentando novas formas de alocar recursos para gerar impacto socioambiental;
- o papel que institutos e fundações podem assumir para enfatizar a dimensão do impacto social e ambiental, suas métricas e ferramentas de mensuração e monitoramento;
- o potencial de engajar diferentes atores com os quais institutos e fundações estabelecem relações – empresas, OSCs, governos etc.;
- a importância de assumir riscos nessa atuação ao jogar um jogo cujas regras ainda não estão definidas e claras a todos.

Como se buscou mostrar nesta publicação, as formas de contribuição e estratégias de atuação das organizações do ISP nesse

campos são múltiplas, permitindo que cada uma possa construir os caminhos que se adequem aos seus propósitos, perfil, momento organizacional e estratégia.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDE. *Panorama do setor de investimento de impacto na América Latina: resultados de mercado 2014-2015 – foco especial no Brasil, Colômbia e México*. 2016.
- ARTEMISIA. *Negócios de impacto social*. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018.
- ARTEMISIA; MOVE SOCIAL; AGENDA BRASIL DO FUTURO. *Avaliação para negócios de impacto social: guia prático*. 2017.
- ASHOKA; ICE; CEATS. *Lições da prática: reflexões sobre os elos entre organizações da sociedade civil e negócios de impacto socioambientais*. 2017.
- COHEN, R. *About*. Disponível em: <http://www.ronaldcohen.org/about>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2018.
- DERRAIK & MENEZES ADVOGADOS; FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. *Fundações e institutos corporativos investindo em negócios de impacto: guia prático de orientação jurídica*. 2016.
- DERRAIK & MENEZES ADVOGADOS; MATTOS FILHO ADVOGADOS; FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. *Estudo dos formatos legais existentes no Brasil que podem servir aos negócios de impacto*. 2015.
- EM MOVIMENTO: 20 ANOS DE INVESTIMENTO SOCIAL NO BRASIL. Direção: Tatiana Villela. São Paulo: Maria Farinha Filmes, 2015. Realização: GIFE. 27 min. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=O\\_1HzzKl1vs](https://www.youtube.com/watch?v=O_1HzzKl1vs). Acesso em: 15 de fevereiro de 2018.
- FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. *Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil*. 2015a.
- FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. *Finanças sociais: soluções para desafios sociais e ambientais*. 2015b.
- FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. *Gestores municipais compram soluções de negócios de impacto*. 2017.



- FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. *O que são finanças sociais*. Disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/o-que-sao-financas-sociais/>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018.
- GIFE. *Censo GIFE 2016*. São Paulo: GIFE, 2017.
- ICE; MOVE SOCIAL. *Métricas em negócios de impacto social: fundamentos*. 2014.
- INSPER METRICS. *Guia para avaliação de impacto socioambiental para utilização em investimentos de impacto: guia geral com foco em verificação de adicionalidade*. São Paulo, 2017.
- MONITOR 360. *Narrative analytics on impact investing: analysis of narratives on impact investing in the US and UK*. 2015.
- OLIVA, R. *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*. São Paulo: GIFE, 2016.
- PIPE SOCIAL. *1º Mapa de negócios de impacto*. 2017.
- PNUD; SEBRAE. *Gestão do conhecimento no ecossistema de negócios de impacto*. 2017.
- ROCHA, R.; PARKINSON, R. Negócios de impacto: quais as oportunidades para o investimento social privado contribuir nesse novo campo? In: GIFE. *Censo GIFE 2016*. São Paulo: GIFE, 2017. pp. 38-39.
- THE IMPACT. *Investimento de impacto no Brasil: um guia para famílias*. 2017.
- THE ROCKEFELLER FOUNDATION. *Innovative finance*. Disponível em: <https://www.rockefellerfoundation.org/our-work/initiatives/innovative-finance/>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2018.
- YUNUS BRASIL. *O que são negócios sociais?* Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>. Acesso em: 24 de janeiro de 2018.
- YUNUS SOCIAL BUSINESS. *Our history*. Disponível em: <http://www.yunusb.com/about/>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2018.





Esta publicação foi composta nas tipografias Lyon e The Sans  
e impressa em papel pólen 90 g/m<sup>2</sup> em março de 2018.

Realização:



Apoio:



Instituto C&A

ISBN 978-85-88462-32-8

