

evpa

INVESTING FOR IMPACT



MANUAL DO INVESTIMENTO **PARA IMPACTO**

CLIQUE
AQUI PARA
COMEÇAR

Fotografia:

© Callander Youth Project

WARC © Yonathan Adamchuk

©IntoUniversity

Living Well with Dementia © Genio

©Social Bee

RECONOCIMIENTOS

Esse manual é baseado no “*A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment*” publicado pela European Venture Philanthropy Association (EVPA). O relatório foi lançado em 2008 como um documento de trabalho e atualizado posteriormente nos anos de 2010, 2016 e 2018. O manual do investimento para impacto é, portanto, a quinta edição dessa publicação, e não teria sido possível sem todos os especialistas e profissionais que participaram do processo de desenvolvimento deste guia na última década.

Em particular, a EVPA agradece aos primeiros autores do Guia Prático: Luciano Balbo, Lisa Hehenberger, Deirdre Mortell e Pieter Oostlander.

A EVPA também agradece à Priscilla Boiardi, que colaborou para a atualização das versões mais recentes desse relatório, e à Elena Vittone, que desenvolveu a primeira ferramenta prática online com base nessa publicação em 2016.

Por fim, um agradecimento especial a Gianluca Gaggiotti e Ludovica Piergiovanni pelas sugestões e feedback, e a Caroline Cornil pelo valioso apoio no desenvolvimento do novo formato deste guia.

MANUAL DO INVESTIMENTO PARA IMPACTO

O que é esse manual e a quem se destina?

O Manual do Investimento para Impacto visa apoiar os investidores para impacto recém-chegados ou em fase inicial, oferecendo uma visão sobre “o que funciona” no ecossistema europeu. Ele apresenta estratégias e melhores práticas para a aplicação da abordagem da Venture Philanthropy.

Essa é a quinta edição de um documento de trabalho que foi publicado pela primeira vez em 2008, incorporando um acúmulo de mais de dez anos de investigação conduzida pelo Centro de Conhecimento da EVPA.

Ao longo do documento, mostramos o passo a passo dos diferentes quadros desenvolvidos pela EVPA. Especificamente, ilustramos as abordagens das três práticas da Venture Philanthropy e do investimento para impacto (ou seja, financiamento personalizado, apoio não financeiro e medição e avaliação de impacto) e para a gestão de uma estratégia de saída. As três práticas são introduzidas no início do documento.

Foi dada atenção especial para os 10 Princípios dos Investidores para Impacto, uma Carta que estabelece os dez princípios que definem e impulsionam os investidores para impacto. Mapeamos cada princípio da Carta em todo o manual para ajudá-los a incorporar seu conteúdo em suas estratégias e atividades.

Esse documento é um guia do investimento para impacto, assim como uma compilação da pesquisa e dos recursos da EVPA. Ele incorpora menções e links para os materiais mais relevantes a serem considerados em cada seção.

A edição está dividida em quatro partes. Primeiro, descrevemos o processo de criação de uma organização que investe para impacto. Em segundo, analisamos a forma de definir a estratégia de investimento. Depois, mergulhamos em cada etapa desse processo. Por fim, analisamos a execução do processo de saída.

Para navegar melhor neste manual e compreender o vocabulário do setor de impacto, consulte o nosso [glossário de termos.](#)

Venture Philanthropy - Principais Definições

Venture Philanthropy (VP) é uma abordagem de alto envolvimento e longo prazo pela qual um investidor para impacto apoia uma organização de propósito social (OPS) para ajudá-la a maximizar seu impacto social.

Os principais atores envolvidos são investidores para impacto, organizações de propósito social e beneficiários finais:

- Os investidores *para* impacto podem ser financiadores altamente engajados ou investidores sociais (como fundações, fundos de impacto social). Eles estão dispostos a assumir riscos que a maioria dos outros investidores não está preparada para assumir com o objetivo de apoiar soluções inovadoras das OPSs. Eles adotam a abordagem de Venture Philanthropy para apoiar as OPSs a maximizarem seu impacto social.
- As organizações de propósito social (OPS) podem ser, por exemplo, empresas sociais, ONGs ou instituições de caridade. Elas podem ser geradoras ou não de receita. Elas têm uma solução para resolver uma questão social ou ambiental urgente, mas muitas vezes precisam de recursos (por exemplo, financiamento, recursos humanos, suporte organizacional).

- Os beneficiários finais são aqueles que se beneficiam dos serviços ou produtos das OPSs; como minorias, pessoas em situação de pobreza, pessoas com deficiência, mulheres, crianças, migrantes ou o meio ambiente.

Os investidores *para* impacto adotam a abordagem da Venture Philanthropy por serem altamente engajados e comprometidos no longo prazo, aplicando três práticas centrais para apoiar as OPSs:



Financiamento Personalizado (FP) -
VP Prática #1



Apoio não financeiro (ANF) -
VP Prática #2



Medição e Avaliação de Impacto (MAI) -
VP Prática #3

1. EVPA usa deliberadamente o termo «social» em nome da simplicidade, mas o termo preciso seria «societal» porque o impacto pode ser social, ambiental, médico ou cultural.

Os 10 Princípios dos Investidores *para* Impacto

Os investidores *para* impacto são guiados por 10 princípios dispostos na Carta da EVPA, que define as características desses atores.

Para endossar os 10 princípios, assine [aqui](#) a Carta de Investidores para Impacto!



Figura 1: 10 Princípios dos Investidores para Impacto

Os 10 princípios da Carta de investidores *para* impacto da EVPA (Figura 1) identificam as características distintivas que diferenciam esses investidores de outros provedores de capital que também buscam o impacto positivo na sociedade. Assim, a Carta ajuda os investidores para impacto a descreverem melhor como eles geram impacto social, em um momento em que o crescente interesse no ecossistema de impacto por diferentes tipos de investidores está levantando a necessidade de transparência, integridade e clareza em torno do foco no impacto.

Os investidores *para* impacto visam aplicar os 10 princípios na prática e integrá-los em suas estratégias e atividades. Desse modo, a Carta não só define a singularidade dos investidores para impacto, mas também representa um caminho para eles e para novas organizações que aderem a esse ecossistema.

Cada princípio se traduz em três afirmações ilustrativas. Ao longo desse manual, os 10 princípios e afirmações ilustrativas são alocados em capítulos nos quais eles são particularmente relevantes, a partir do princípio 1 apresentado abaixo.

Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 1

1.

SER FOCADO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E ORIENTADO PARA BUSCAR SOLUÇÕES, INOVANDO A MANEIRA DE RESOLVER DESAFIOS SOCIAIS.

- Dedicar-se principalmente a mitigar ou mesmo eliminar totalmente desafios sociais.
- Buscar proativamente soluções que abordem as causas dos problemas sociais.
- Estar disposto a encontrar e apoiar as soluções com potencial de transformar a maneira como um problema social é abordado.

O Espectro do Ecossistema de Impacto

No relatório “15 Years of Impact – Taking Stock and Looking Ahead”, a EVPA incluiu o espectro do ecossistema de impacto apresentado na Figura 2, que define a posição e o papel dos diferentes tipos de investidores ativos dentro da comunidade de impacto.

Entre a concessão tradicional de subsídios e o Investimento Socialmente Responsável (ISR), a EVPA identifica duas estratégias principais de impacto: investir para impacto e investir com impacto.

Os investidores para impacto aplicam a abordagem da Venture Philanthropy, adaptando sua oferta financeira, fornecendo apoio não financeiro e medindo e

avaliando o impacto social. Esses investidores tomam como ponto de partida as necessidades da organização de propósito social (OPS) e utilizam engenharia reversa para entender quais instrumentos financeiros são os mais apropriados para apoiá-los. Eles estão dispostos a assumir riscos que ninguém mais pode - ou está preparado para - assumir. Os investidores com impacto, por sua vez, precisam garantir um certo retorno financeiro sobre seu investimento, paralelamente ao impacto positivo que pretendem gerar. Eles assumem um nível de risco limitado, muitas vezes investindo em modelos de negócios que tenham histórico comprovado tanto de desempenho financeiro quanto de performance de impacto.



Figura 2 O Espectro do Ecossistema de Impacto da EVPA



Financiamento Personalizado (FP) - VP Prática #1

O Financiamento Personalizado é o processo de escolha dos instrumentos financeiros mais adequados para apoiar uma OPS. Esses instrumentos incluem subvenção, empréstimo/dívida, patrimônio e instrumentos financeiros híbridos, como financiamento mezanino, empréstimos/dívidas conversíveis, e subvenções recuperáveis/conversíveis. A escolha dos instrumentos financeiros depende de uma série de fatores, tais como as expectativas de retorno financeiro e disposição de assumir riscos por parte do investidor para impacto; o modelo de negócios e o estágio de desenvolvimento das OPSs; e o macroambiente em que as OPSs operam.

Em seu relatório “Financing for Social Impact - The key Role of Tailored Financing and Hybrid Finance”, a EVPA desenvolveu um processo em três etapas para o Financiamento Personalizado (ver Figura 3).

A etapa 1 refere-se à avaliação das pré-condições do investidor para impacto. Em particular, dois elementos principais da estratégia do investidor para impacto influenciam a escolha do instrumento financeiro a ser utilizado: sua estrutura jurídica e suas expectativas de retorno financeiro/impacto e perfil de risco. Outros elementos a serem considerados são os investidores/financiadores que apoiam o investidor para o impacto em si, o ciclo de vida, a duração do compromisso, o apoio não financeiro oferecido e a experiência da

equipe. A avaliação das condições prévias do investidor para impacto faz parte da definição de seu modelo de financiamento e de sua estratégia de investimento.

A etapa 2 é a avaliação das características e das necessidades financeiras da OPS. Essas incluem fatores internos, como seu modelo de negócios, estrutura organizacional e estágio no ciclo de vida; e fatores externos, como o macroambiente e seus stakeholders. Esta etapa ocorre durante as fases de seleção e de due diligence do processo de investimento.

Por fim, a etapa 3 do financiamento personalizado consiste em compatibilizar as metas do investidor *para* impacto com as necessidades da OPS. Considerando os resultados das etapas 1 e 2, nessa fase os investidores para impacto analisam se devem utilizar subvenções, instrumentos de dívida, instrumentos de patrimônio ou instrumentos financeiros híbridos para melhor adequar suas metas às necessidades da OPS. Esta etapa ocorre durante a fase de decisão de investimento e estruturação do negócio no processo de investimento.

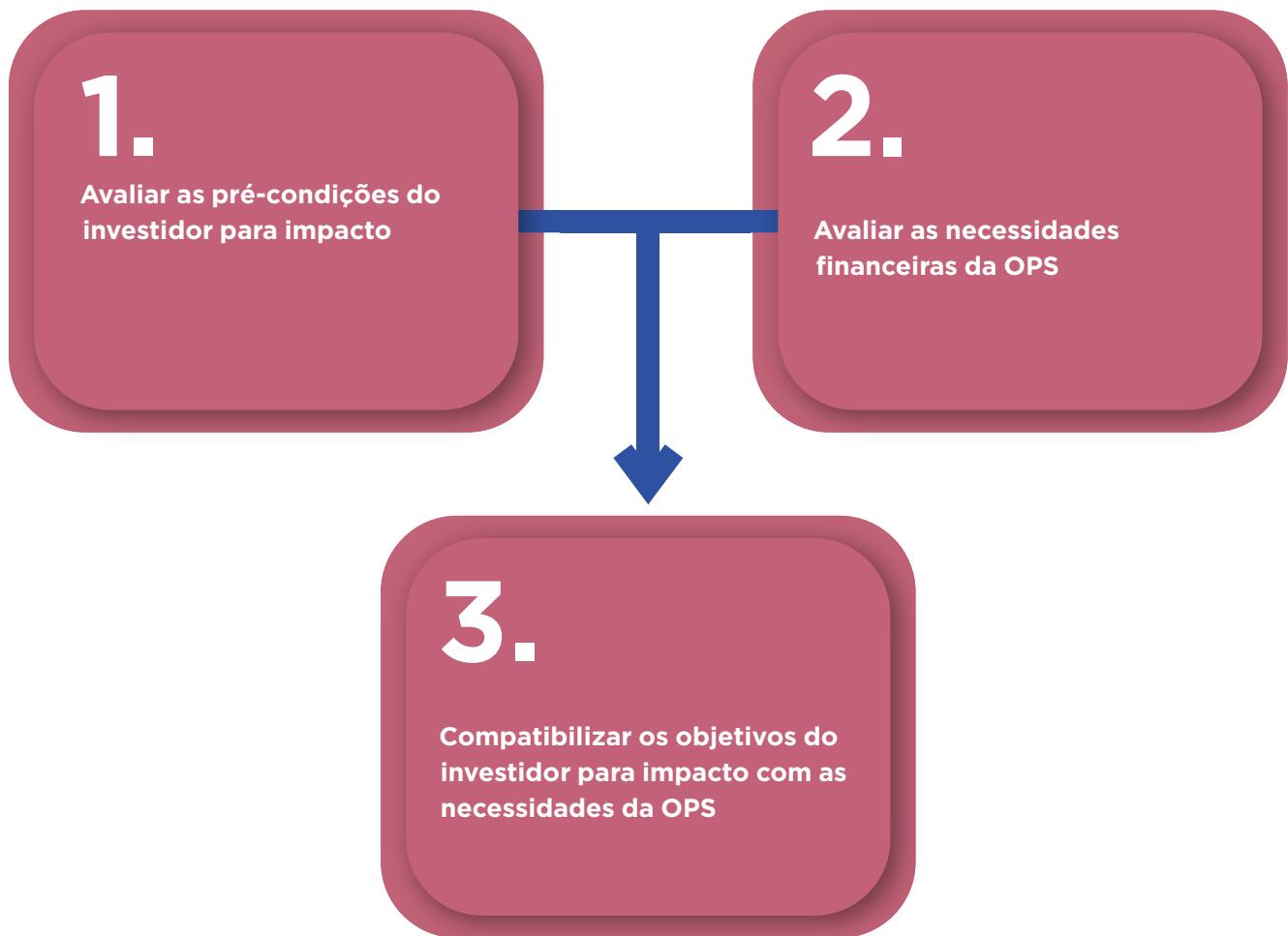


Figura 3: Processo em três etapas do financiamento personalizado

Apoio não Financeiro (ANF) - VP Prática #2

O apoio não financeiro (ANF) é o processo de oferecer serviços de apoio a uma organização de propósito social a fim de maximizar seu impacto social, aumentar sua sustentabilidade financeira ou fortalecer sua resiliência organizacional.

Existem diferentes tipos de ANF, como o desenvolvimento de uma Teoria da Mudança (TM) e uma estratégia de impacto; medição do impacto; captação de recursos; gestão estratégica de receita; gestão financeira; governança; capital humano etc.

A EVPA desenvolveu uma estrutura de cinco etapas, exibida na Figura 4, que é analisada no relatório “A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support”. Para cada etapa do processo, um investidor deve considerar como isso se relaciona com o trabalho diário do financiamento e construção de organizações com propósito social mais fortes. É por isso que a gestão do apoio não financeiro está no centro do processo de ANF. Ela ocorre continuamente e é facilitada pela integração do ANF no processo de investimento.

Na etapa 1 do processo de ANF, os investidores para impacto mapeiam seus próprios ativos. Com base nos seus objetivos de impacto, os investidores para impacto consideram que tipos de ANF eles têm disponíveis para ajudar as OPSs a avançar nas três áreas centrais do desenvolvimento (ou seja, impacto social, sustentabili-

dade financeira e resiliência organizacional). Essa etapa é definida na estratégia de investimento.

A etapa 2 consiste em avaliar as necessidades da OPS. Uma avaliação simples é feita na fase de seleção de negócios, e uma avaliação mais aprofundada é feita durante a Due Diligence.

A etapa 3 envolve o desenvolvimento do plano de apoio não financeiro, que inclui a linha de base, os marcos, as realizações e os resultados esperados para a OPS. Este plano é desenvolvido durante a estruturação do negócio.

A fase de entrega do apoio não financeiro, ou seja, a etapa 4, é realizada durante a gestão do investimento. Os modos de prestação de apoio não financeiro podem ser a ocupação de um assento no conselho da investida; o assessoramento da equipe de gestão; a organização de treinamentos, oficinas e exercícios práticos; a inserção da OPS em eventos externos e a facilitação do acesso a network.

Por último, a etapa 5 consiste em analisar o valor e o impacto do ANF, e ocorre durante a avaliação pós-saída, ilustrada na parte 4.2 deste manual.



Figura 4: Processo de cinco etapas do apoio não financeiro

Medição e Avaliação de Impacto (MAI) - VP Prática #3

Na definição da EVPA, a prática de medição e avaliação de impacto (MAI) consiste em medir e monitorar a mudança criada pelas atividades de uma organização, e usar essas informações/dados para refinar atividades a fim de aumentar seus resultados positivos e reduzir aqueles potencialmente negativos.

A EVPA desenvolveu uma abordagem em cinco etapas para medir e avaliar o impacto (Figura 5), que pode ser aplicada tanto por investidores quanto por investidas, e que é apresentada no “Practical Guide to Measuring and Managing Impact” da EVPA. Essa estrutura orientou a Norma Européia para medição e avaliação de impacto desenvolvida pelo grupo de especialistas da Comissão Européia sobre empreendedorismo social “Groupe d’experts de la Commission sur l’entrepreneuriat social - GECES”.

O guia se concentra em dois níveis: como medir e avaliar o impacto de investimentos específicos (nível da OPS) e como o próprio investidor para impacto contribui para esse impacto (nível do investidor).

A estrutura de medição e avaliação de impacto da EVPA é um processo cíclico pelo qual uma organização deve passar mais de uma vez, para melhorar constantemente seu sistema de MAI. Esse processo ocorre integralmente durante a fase de gestão do investimento. Entretanto, antes de chegar a um acordo de investi-

mento, investidor e investida já devem passar pelas diferentes etapas da estrutura e definir a estratégia de MAI.

A etapa 1 consiste em estabelecer objetivos. Ao definir a estratégia de investimento, os investidores para impacto devem definir seus próprios objetivos de impacto. Então, durante a seleção e, mais profundamente, durante a due diligence, os investidores devem definir objetivos de impacto de longo prazo juntamente com as OPS sob análise. A etapa 2 envolve uma análise das partes interessadas e começa durante a due diligence. Durante a estruturação do acordo, os investidores definem as realizações (outputs), resultados (outcomes) e impacto, e selecionam indicadores que podem capturar o progresso da OPS em relação aos resultados pretendidos, sendo a etapa 3. O passo 4 consiste em verificar e avaliar o impacto que foi gerado. Isso é realizado pela primeira vez no decorrer da due diligence e repetido após a saída do investimento, ou seja, durante a fase de acompanhamento de saída. A etapa 5, monitoramento e relatórios, é definida durante a estruturação do acordo: investidores e investidas decidem como irão avaliar se os progressos estão de acordo com seus objetivos, e como irão reportar às partes interessadas e à comunidade em geral. A etapa 5 também é repetida após a gestão do investimento (ou seja, durante a fase de acompanhamento de saída).



Figura 5: Processo de medição e avaliação de impacto em cinco etapas

O Caminho

I Construindo uma Organização que Investe para Impacto

1. Definição do modelo de financiamento e da estrutura jurídica
etapa 1 do FP
2. Desenvolvimento de uma estratégia sustentável de captação de recursos
3. Recrutamento de um CEO e da equipe de gestão
4. Definição do papel do conselho
5. Cumprimento de altos padrões éticos **10**

II Estratégia de Investimento

1. Definição de como medir e avaliar o impacto social
etapa 1 de MAI **5**
2. Definição dos problemas sociais a enfrentar e aplicação de estratégias apropriadas **4**
3. Definição do foco geográfico
4. Definição dos tipos de organizações de propósito social a apoiar **2**
5. Seleção dos instrumentos financeiros a serem utilizados para apoiar cada OPS
etapa 1 do FP **7**
- Definição do apoio não financeiro a oferecer **6**
etapa 1 do ANF
6. Definição de como colaborar com outros atores **8** **9**
7. Considerar a saída já como parte da estratégia de investimento
Saída etapa 1

III Processo de Investimento

1. Seleção de negócios

etapa 2 do FP *etapa 1 de MAI*
etapa 2 do ANF *etapa 1 da saída*

2. Due diligence

etapas 1, 2 e 4 de MAI *etapa 2 do FP*
etapa 2 do ANF *etapa 2 da saída*

3. Decisão de investimento e estruturação de negócios

etapas 3 e 5 de MAI *etapa 3 do FP*
etapa 3 do ANF *etapa 2 da saída*

4. Gestão de investimentos

MAI - gestão de impacto
etapa 4 do ANF *etapa 3 da saída*

3

IV Saída

1. Gerenciamento de saída

etapa 4 da saída

2. Acompanhamento de saída

etapas 4 e 5 de MAI *etapa 5 do ANF* *etapa 5 da saída*

LEGENDA

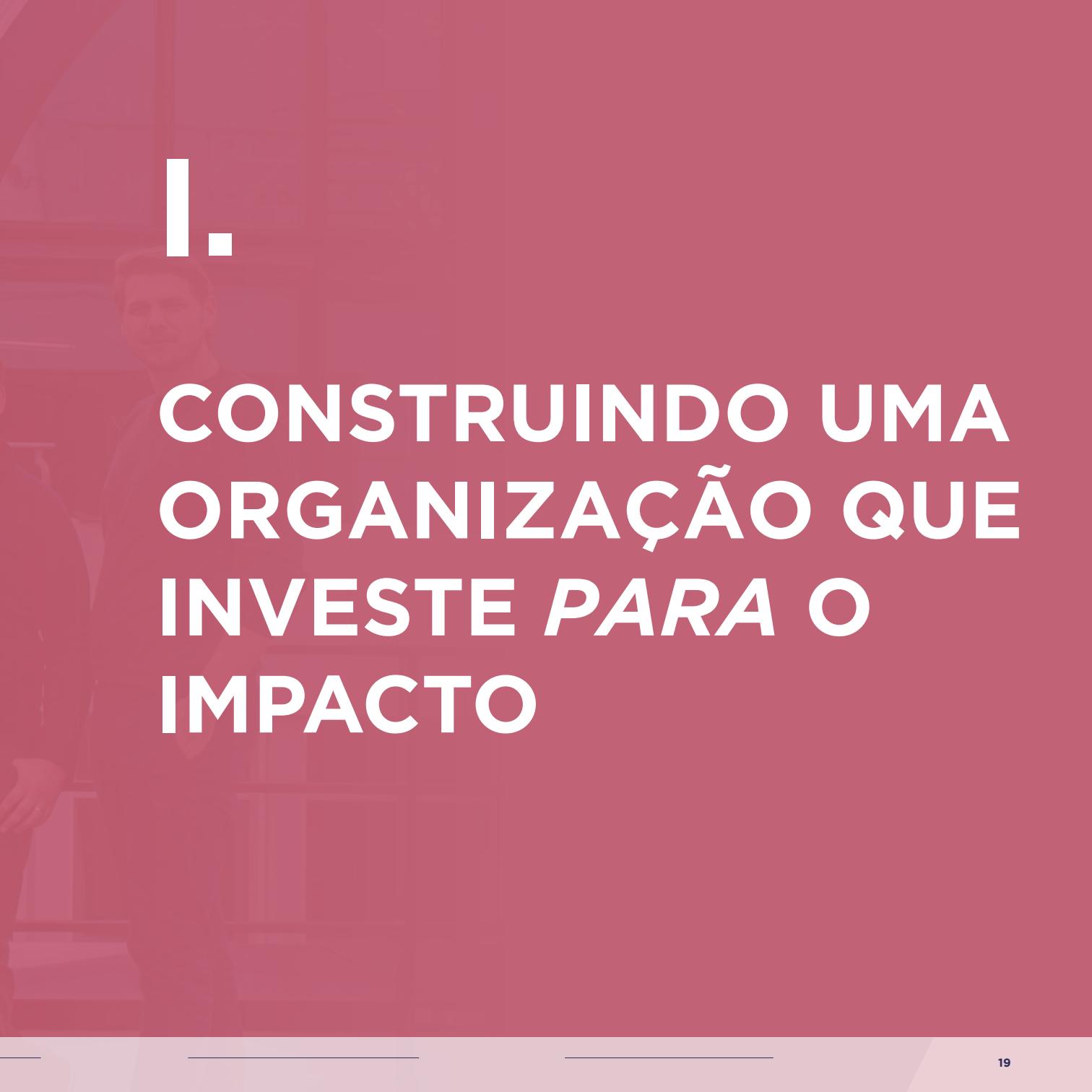
0

— Princípio da Carta
de Investidores
para Impacto

Etapa 5 do ANF

— Estrutura da EVPA





I.

**CONSTRUINDO UMA
ORGANIZAÇÃO QUE
INVESTE *PARA* O
IMPACTO**



I. CONSTRUINDO UMA ORGANIZAÇÃO QUE INVESTE PARA IMPACTO

Um investidor *para* impacto deve considerar algumas questões ao criar uma organização que invista para o impacto.

Primeiramente, antes de criar essa organização, deve ser considerado o tipo de modelo de financiamento que será aplicado e a melhor estrutura legal para estabelecer esse modelo. Em segundo lugar, a captação de recursos é um desafio importante para qualquer novo investidor para impacto, por isso estratégias apropriadas devem ser aplicadas. Em terceiro lugar, o recrutamento do CEO e da equipe de gestão será fundamental para o sucesso da organização. Quarto, o papel do conselho deve ser definido, assim como as funções e deveres dos membros do conselho. Por último, qualquer novo investidor para impacto precisa garantir que ele mantenha altos padrões éticos na gestão de suas atividades.

CHECKLIST

- ✓ Definição do modelo de financiamento e da estrutura jurídica
- ✓ Desenvolvimento de uma estratégia sustentável de captação de recursos
- ✓ Recrutamento de CEO e da equipe de gestão
- ✓ Definição do papel do conselho
- ✓ Cumprimento de altos padrões éticos



1) Definição do Modelo de Financiamento e da Estrutura Jurídica

Como Começar a Avaliar as Condições Prévias para Oferecer Apoio Financeiro

Vários tipos de instrumentos estão disponíveis para o financiamento de organizações de propósito social (OPS), como doações, dívidas, instrumentos financeiros de capital ou híbridos, que incluem financiamento mezanino, empréstimos/dívidas conversíveis e subvenções recuperáveis/conversíveis. Antes de estruturar uma organização que investe para impacto, o modelo de financiamento a ser aplicado deve ser definido, avaliando as condições prévias do investidor para impacto - ou seja, a etapa 1 do financiamento personalizado. Três elementos principais influenciarão a escolha desse instrumento financeiro: a estrutura jurídica, as expectativas de impacto/retorno e o perfil de risco.

Nessa fase, uma pergunta básica a ser respondida é se a organização que investe para o impacto agirá como um investidor para impacto social ou se irá focar na concessão de subsídios. Em muitos países europeus, os regulamentos fiscais e legais distinguem entre a concessão de subvenções e instrumentos que estabelecem direitos de propriedade. A concessão de subsídios geralmente pode ser feita por organizações com status beneficente, enquanto em vários países outros tipos de financiamento podem entrar em conflito com esse formato, embora o objetivo principal desses instrumentos seja social, quando utilizados pelos investidores para o impacto. Em muitos casos, a escolha de instrumentos financeiros terá impacto na estrutura jurídica e fiscal do investidor para o impacto, e é recomendável buscar aconselhamento especializado.

Quando a principal atividade da organização que investe para o impacto é fornecer subsídios para OPSs, ela tende a ser criada como uma fundação. Por meio da concessão de subsídios, as fundações podem assumir altos riscos e apoiar soluções inovadoras. Se o investidor para impacto investe principalmente em empreendimentos sociais por meio de investimento social (utilizando uma gama de instrumentos financeiros), geralmente é criado como um fundo de impacto. Os fundos podem ser por um tempo limitado ou permanentes, o que significa que eles não têm uma duração definida.

Como descrito no relatório “15 Years of Impact – Taking Stock and Looking Ahead”, embora os fundos e fundações de impacto tenham sido os primeiros a adotarem a abordagem da Venture Philanthropy, cada vez mais atores estão entrando na comunidade de impacto, desempenhando papéis estratégicos. Como, por exemplo, plataformas de financiamento para investimentos sociais, instituições financeiras, o setor público, investidores institucionais, incubadoras e aceleradoras, gestores de ativos, escritórios familiares, ONGs e instituições financeiras de desenvolvimento.

Junto com o modelo de financiamento e a estrutura legal, as considerações de impacto social são os principais motores dos investidores para impacto. Elas são analisadas mais detalhadamente durante a definição da estratégia de investimento.

Financiamento Personalizado (FP)

Ao lado da estrutura jurídica e da estratégia de impacto, há outros fatores ligados ao investidor para impacto que podem ter implicações no modelo de financiamento:

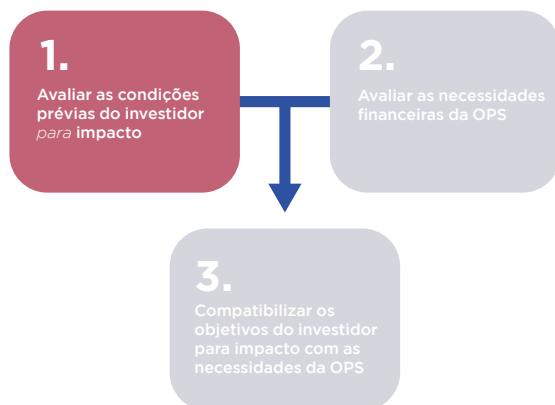


Figura 6: Etapa 1 do financiamento personalizado

- Os interesses dos investidores/financiadores em termos de qual nível de impacto social e qual nível de retorno financeiro (se houver) deve ser alcançado.
- O ciclo de vida do investidor para impacto (ou seja, se ele tem uma estrutura financeira autossuficiente, um ciclo de vida permanente ou um modelo de captação contínua de recursos).
- A duração do compromisso, dada pelo período de tempo que o investidor para impacto está disposto a apoiar uma investida.
- O apoio não financeiro que a organização se compromete a fornecer a suas investidas.
- A experiência da equipe e as habilidades dos funcionários na gestão de diferentes tipos de instrumentos financeiros.

Fonte:

[Relatório](#) “15 Years of Impact – Taking Stock and Looking Ahead” (EVPA, 2019) – ver Parte 2

2) Desenvolvimento de uma Estratégia Sustentável de Captação de Recursos

Recursos e Metodologia para Obter Capital nos Diferentes Estágios de Desenvolvimento de uma Organização que Investe *para* Impacto

A natureza do fundador afeta o tipo de captação de recursos necessária. Alguns fundadores individuais e instituições têm sido capazes de financiar totalmente o investidor para impacto sem a captação de recursos externos, outros se envolvem na captação formal de recursos de terceiros e alguns utilizam uma combinação de ambos. Quando o investidor para impacto está fortemente ligado a uma instituição maior, o financiamento é frequentemente concedido de forma contínua por meio da projeção de orçamento anual para esse investidor. Entretanto, em muitos casos, o investidor para impacto precisa se engajar na captação de recursos a fim de operar e ter dinheiro para investir.

A Prospecção de Capital de Terceiros com Sucesso requer:

- *Uma visão clara* do que se pretende alcançar com o capital.
- *Uma estrutura clara* e uma estratégia de investimento.
- *Credibilidade e capacidade* de concretizar a visão.

O modelo de financiamento pode representar desafios, especialmente quando se trata da sustentabilidade financeira daqueles investidores que não têm uma dotação e, portanto, precisam contar com a captação de recursos para manter suas atividades. Investir para impacto requer “capital paciente” que seja flexível o suficiente para acomodar circunstâncias imprevistas.

Os potenciais doadores e investidores precisam de clareza sobre o modelo e as metas de investimento do investidor para impacto. Os fundadores precisam articular claramente como o dinheiro será investido; quais áreas serão priorizadas; qual será o impacto social global; e como a organização conseguirá atingir seus objetivos. Também é preciso considerar como a organização que investe para impacto se sustentará ao longo do tempo. A trajetória pessoal do fundador será fundamental para isso.

No campo social, os provedores de capital são movidos por uma combinação de emoção e de razão. Eles estarão motivados a apoiar uma organização que investe pelo “coração”, considerando a visão do bem social a ser alcançado; mas também serão fortemente influenciados pela racionalidade, olhando para a viabilidade do plano e se os objetivos acordados são passíveis de serem alcançados.

Potenciais fontes de financiamento:

- *A rede de contatos dos fundadores* - amigos, familiares e colegas. O conselho diretor pode ser uma valiosa fonte de financiamento, tanto diretamente quanto por meio de suas redes individuais. Parte disso é uma questão de sorte, mas a experiência comercial anterior dos fundadores e seu histórico de realizações são fatores importantes.
- *Os fundos de investimento e fundações* geralmente fazem doações menores para apoiar projetos. Promover a inovação pode ser uma importante motivação para essas organizações, e, portanto, é provável que elas destinem o primeiro fundo a uma área geográfica específica.
- *As corporações* são uma importante fonte de capital, geralmente para investidores sociais corporativos, que estão se tornando cada vez mais engajados no ecossistema de impacto.
- Às vezes, *indivíduos de alto poder aquisitivo* podem ser abordados por meio de bancos privados. Um investidor para impacto consegue entrar em contato com os assessores filantrópicos do banco a fim de construir um relacionamento de longo prazo. Oferecer a oportunidade de investir para impacto pode ser um serviço de valor agregado oferecido pelos bancos a seus clientes.

- *As agências governamentais* por vezes apoiam esforços dessa natureza com o objetivo de fomentar novas ideias e desenvolver o mercado social. No entanto, essa relação pode implicar em um processo de negociação muito longo e restrições operacionais significativas. Na maioria dos casos, serão necessários outros investidores para apoiar o esforço e dar mais credibilidade e independência ao plano.



Inspire2Care - Karuna Foundation © Leonard Fäustle

Capital Inicial

Levantar o capital inicial é nitidamente difícil, mas ajuda se os fundadores puderem comprometer alguns de seus próprios recursos para cobrir tanto as necessidades de capital quanto os custos operacionais. Isto não só ajuda financeiramente, como também demonstra seu compromisso com o projeto.

É essencial educar os possíveis apoiadores sobre os métodos e os benefícios de investir para impacto. O primeiro passo nessa direção é articular de forma clara a Teoria da Mudança, como descrito na parte 2.1 (ver páginas 39-42). Os possíveis apoiadores podem ter receio de investir em um blind pool - ou seja, comprometer capital a um fundo cujas metas de investimento não tenham sido identificadas. Portanto, pode ser necessário pré-selecionar cinco ou seis organizações candidatas ao apoio antes de iniciar a captação de recursos.

Por fim, o investidor para impacto pode precisar demonstrar a capacidade da organização estabelecendo uma equipe inicial de gestão antes de captar recursos. Na ausência de um grande patrocinador inicial, a organização necessariamente crescerá lentamente, começando com apenas algumas pessoas e se expandindo enquanto começa a construir um histórico.

Pontos principais a serem Considerados antes de tentar levantar Fundos pela Primeira vez:

- *Ser claro quanto aos objetivos e tentar articular a Teoria da Mudança.*
- *Escolher cuidadosamente os potenciais investidores e desenvolver uma compreensão do porquê eles gostariam de apoiar a organização que investe para impacto - lembrando que cada apoiador em potencial terá motivações diferentes.*
- *Antecipar as questões complexas e pensar em como responder de forma confiável.*
- *Encontrar um patrocinador principal na fase inicial - buscando identificar uma fundação, uma instituição financeira, indivíduos de alto poder aquisitivo ou outras entidades com uma forte base de financiamento. Isso dará mais capital e mais credibilidade enquanto se desenvolvem as operações.*
- *Estar preparado para um grande esforço: a maioria das pessoas contatadas dirá não, e será necessário aprender com essas rejeições e ajustar a abordagem conforme necessário.*
- *Ser otimista e persistente.*

Fundos de Follow-on (Subsequentes)

Idealmente, os fundos subsequentes não devem ser captados até vários anos após o início das operações, de modo que o investidor para impacto possa apontar os resultados alcançados com os fundos anteriores. A vantagem de levantar um fundo subsequente é a existência de uma equipe já estabelecida, uma carteira de investimentos definida e evidências para apoiar o argumento de que a intervenção teve um impacto positivo. A linha de captação de recursos pode ser baseada no histórico desenvolvido e no progresso que foi alcançado, facilitando esse processo.

Entretanto, passar da fase inicial para a fase subsequente pode ser difícil. Alguns apoiadores estarão mais animados pela excitação de uma startup e pela oportunidade de investir em um novo conceito. Além disso, os fundadores podem ter esgotado o interesse de sua rede imediata e podem ter que começar a prospectar mais agressivamente.

O perfil dos investidores para a segunda ou terceira vez é bastante parecido com os financiadores inicialmente identificados, mas dependendo da força do investimento, eles podem oferecer uma melhor recepção. Por exemplo, os investidores institucionais serão difíceis de atrair na fase inicial, mas pode fazer sentido trazê-los para um financiamento subsequente. Entretanto, como destacado no relatório da EVPA “Learning from Failures in Venture Philanthropy and Social Investment”, os investidores institucionais tendem ainda a se concentrar mais em alcançar altos retornos financeiros, algumas vezes em detrimento do impacto social.

Fonte:

[Relatório](#) “*Learning from Failures in Venture Philanthropy and Social Investment*” (EVPA, 2014).

Pontos Principais a serem Considerados para Fundos Subsequentes:

- *Utilizar estudos de caso do portfólio* em que o valor agregado entregue e o benefício social alcançado podem ser claramente demonstrados. É importante ter cuidado para não haver exageros nas alegações e que elas possam ser substanciadas.
- *Refinar a estratégia de direcionamento.* Pode haver subgrupos de potenciais financiadores que estejam interessados em alguns setores-alvos ou em certos tipos de investimentos realizados. O desenvolvimento de relacionamentos com esses financiadores desde cedo, construindo um clima de confiança e apoio, deve ser uma prioridade.

Outros Métodos de buscar Capital

Os investidores para impacto têm buscado encontrar fontes de receita complementares como solução para as questões de sustentabilidade financeira. Adicionar atividades secundárias (como consultoria), encontrar maneiras de reciclar capital (por meio de instrumentos de dívida e reinvestindo ganhos) e gerar economias de escala nas taxas de administração (por meio da captação de recursos maiores) são exemplos de métodos para obter mais recursos.

3) Recrutamento de CEO e da Equipe de Gestão

O que é Preciso ter Atenção ao compor uma Equipe

O CEO de uma organização recém-criada pode ser um fundador ou um indivíduo recrutado na fase inicial pelos fundadores. O CEO, a equipe de gestão e o conselho devem compartilhar entre eles uma mistura de habilidades e conhecimentos que possam satisfazer um conjunto muito diversificado de exigências.

A composição da equipe de gestão é evidentemente importante, mas seria perigoso em uma discussão geral como essa, ser excessivamente prescritivo. O profissionalismo é uma condição necessária, mas não suficiente. Idealmente, os funcionários também devem “vestir a camisa” - ou seja, serem motivados pelos objetivos sociais do investidor para impacto.

Uma equipe gerencial deve ser capaz de usar dois chapéus simultaneamente durante seu trabalho com OPSs. Seus membros devem compreender as questões sociais específicas que a OPS aborda e a sua estratégia de atuação. Eles também devem manter uma perspectiva de investidor que considere tanto o desempenho da OPS quanto seu alinhamento com os objetivos da organização e com o restante de sua carteira.

Uma pequena equipe, normalmente de uma a quatro pessoas, pode ser um número apropriado para começar. O perfil pode se concentrar em pessoas que são pacientes o suficiente para entender como

funciona o campo social, mas que podem não ser necessariamente do setor. Em geral, existe a necessidade de uma mistura de antecedentes sociais e do setor privado.

Pode ser difícil atrair candidatos ideais no início. Se for necessário um compromisso, calibre e energia são preferíveis do que experiências relevantes. Pode ser necessário promover um determinado cargo quando a contratação tiver demonstrado sucesso.

A maioria dos investidores para impacto de sucesso na Europa começou com equipes de alto calibre que possuem experiência significativa - seja por parte dos fundadores ou adquirida por meio de recrutamento. De acordo com o relatório da EVPA “Learning from Failures in Venture Philanthropy and Social Investment”, muitas vezes os membros da equipe ideal têm habilidades financeiras básicas. É melhor contratar pessoal com uma sólida formação empresarial ou financeira (incluindo planejamento de negócios e habilidades financeiras) que possa, então, aprender como aplicar suas aptidões ao setor social.

Equilibrando a perspectiva do setor social e a perspectiva do investidor:

Diferentes investidores para impacto adotaram abordagens distintas na formação de equipes a fim de alcançar o equilíbrio entre a perspectiva do setor social e a perspectiva do investidor, entre elas:

- *Contratando ambos os conjuntos de habilidades* para a equipe de gestão, ou seja, contratando uma equipe muito diversificada e trabalhando muito para garantir que eles aprendam uns com os outros - construindo uma cultura de aprendizado.
- *Contratando uma equipe com antecedentes* que complementam o histórico dos fundadores.
- *Contratando uma equipe com formação em investimentos* e desafiando-os a desenvolver um conhecimento profundo do campo a um ritmo rápido.



Simplon © Frederic Bieth

Fonte:

[Relatório](#) “*Learning from Failures in Venture Philanthropy and Social Investment*” (EVPA, 2014) – ver páginas 39-41

4) Definição do Papel do Conselho

Como Selecionar Corretamente os Membros do Conselho e que Papéis eles podem Desempenhar

O papel do conselho deve ser determinado desde cedo - idealmente pelos fundadores e qualquer outro membro que esteja no início. Deve-se observar que o papel do conselho irá evoluir à medida que a organização que investe para impacto passar da fase inicial para um momento mais “estável”. Na fase inicial, seu papel e sua composição serão fortemente influenciados pelas necessidades da organização e da equipe administrativa. A longo prazo, os conselhos assumiram o tipo de governança tradicional e funções de supervisão observadas em empresas/organizações maduras.

É provável que o nível de engajamento do conselho seja alto - possivelmente até mesmo “prático” - durante a fase inicial. Seus membros devem ser selecionados se puderem dedicar o tempo necessário e se estiverem pessoalmente comprometidos com o sucesso da organização. Os representantes dos doadores/investidores no conselho provavelmente representarão a organização externamente, inclusive por meio de atividades de captação de recursos e marketing, enquanto os membros que são contratados para trazer habilidades e conhecimentos específicos tenderão a ser os que se envolvem diretamente com a equipe de gestão das organizações de propósito social.

Durante a fase inicial, quando a organização como um todo está em um modo de aprendizagem com relação à tomada de decisões de investimento, é provável que o conselho atue como um comitê de investimento para deliberação final. Mais tarde, os conselhos podem considerar que foram estabelecidos processos adequados de tomada de decisão e podem permitir que o comitê de investimento assuma o processo decisório.

Como o conselho está frequentemente envolvido no processo de decisão dos investidores para impacto, há necessidade de uma estrutura de governança que inclua uma mistura equilibrada de experiências tanto do setor privado quanto do setor social. Os membros do conselho devem ser escolhidos com base em sua abordagem empreendedora, bem como em sua mentalidade colaborativa, paciência e altos padrões éticos.

Por fim, o tamanho do conselho deve ser mantido pequeno, normalmente de três a cinco membros. Nos casos em que uma organização que investe para o impacto precise de um conselho maior (na hipótese de vários assentos serem solicitados pelos investidores), recomenda-se que as atividades de participação ativa do conselho sejam atribuídas a um sub-comitê menor, que pode se reunir com frequência (por exemplo, mensalmente).

Fatores para o Estabelecimento do Conselho:

Alguns dos fatores para estabelecer o papel, foco e composição do conselho durante a fase inicial incluem:

- *A necessidade de aumentar a rede* (tanto do lado da captação de recursos como do lado do investimento)..
- *As relações públicas* e a construção do perfil do investidor para impacto.
- *Captação de recursos.*
- *Fornecer habilidades, experiência e conhecimento* para a equipe de gestão.



5) Respeito a Altos Padrões Éticos

Como Garantir a Preservação de Altos Padrões Éticos na Gestão das Atividades

Como os investidores para impacto visam alcançar mudanças no sistema, eles devem respeitar altos padrões éticos na gestão de suas atividades. A EVPA desenvolveu um Código de Conduta como um conjunto de princípios mínimos, cujo cumprimento é obrigatório para seus membros.

O Código de Conduta é baseado nos princípios de:

- Transparência, o que implica na abertura das operações da organização e permite o desenvolvimento da relação de confiança entre os atores do ecossistema de impacto, melhorando a reputação da indústria.
- Comportamento ético, que compreende integridade, justiça e responsabilidade.
 - A integridade implica em não obter vantagem competitiva e sucesso comercial por meio de práticas manipuladoras.
 - A justiça está relacionada ao cumprimento das regras existentes.
 - A responsabilidade implica em responder pelos próprios erros e usá-los como uma ferramenta de aprendizagem.

- Respeito mútuo, evitando preconceitos estereotipados.
- Conduta comercial profissional, garantindo eficiência, sustentabilidade e conduzindo as operações de forma responsável.

Os principais objetivos do Código de Conduta da EVPA são:

- *Estabelecer os padrões de conduta para uma indústria em constante desenvolvimento.*
- *Declarar os princípios de comportamento ético para os membros da EVPA.*
- *Afirmar, em nome dos membros, a visão coletiva de que devem ser observados os mais altos padrões profissionais, bem como os princípios justos e imparciais da filantropia, comércio e investimento.*
- *Abordar as falhas de conduta profissional quando elas ocorrem dentro da EVPA.*
- *Agir com base no Estado de Direito e nas regras comerciais da jurisdição do membro da EVPA.*

Outro elemento fundamental para a manutenção de altos padrões éticos diz respeito à vontade de coletar e compartilhar tanto os dados de impacto quanto os financeiros. Nesse sentido, a EVPA está empenhada em coletar e analisar dados de profissionais de toda a Europa, realizando a EVPA Industry Survey desde 2010. Tal pesquisa apresenta estatísticas independentes sobre o espaço de impacto, com o objetivo de compreender as estratégias e práticas dos investidores para impacto. A EVPA acredita fortemente que a Pesquisa da Indústria é uma ferramenta essencial para que o ecossistema do impacto cresça e liberte seu potencial, e encoraja todos os investidores para impacto a compartilharem seus dados.

Conforme identificado no “Roadmap for investors for impact”, incluído no relatório “15 Years of Impact - Taking Stock and Looking Ahead”, estruturar dados e extrair informações de valor para maximizar o impacto social é um objetivo fundamental dos investidores para impacto. A EVPA afirma que, na próxima década, esses investidores devem ser capazes de (i) usar dados e evidências para antecipar questões de longo prazo que afetarão as pessoas e o planeta, e agir; e (ii) agregar dados e compará-los com parâmetros de referência para mostrar contribuições e progressos na comunidade de impacto.

Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 10

10. MANTER ALTOS PADRÕES ÉTICOS

- Comportar-se eticamente, garantindo integridade, justiça e responsabilidade.
- Adotar a transparência.
- Acreditar no poder da evidência.

Fontes:

[Code of Conduct](#) of EVPA (2020)

[Industry Survey](#) of EVPA (2010 - 2020)

[Relatório](#) “15 Years of Impact - Taking Stock and Looking Ahead” (EVPA, 2019) – ver “Roadmap for Investors for Impact” nas páginas 88-89





II.

ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO



II. ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO

A estratégia de investimento do investidor *para* impacto é composta por oito elementos principais:

- A *estratégia de medição e avaliação de impacto* e o desenvolvimento da Teoria da Mudança.
- O *foco social* das operações.
- O *foco geográfico* das operações.
- O *tipo de organização de propósito social apoiada*.
- O *tipo de instrumentos financeiros utilizados* - o investidor para impacto pode utilizar uma gama de instrumentos financeiros, tais como doações, empréstimos/dívida, capital próprio e instrumentos financeiros híbridos.
- O *apoio não financeiro* - o investidor para o *impacto* precisa decidir quanto apoio não financeiro deve fornecer, que tipo de ANF é central para sua estratégia de investimento e quem fornece cada tipo de apoio. O ANF oferecido precisa estar de acordo com os objetivos do investidor para impacto em termos de retorno financeiro e impacto social, conforme definido em sua Teoria da Mudança.
- A *colaboração com outros atores*, incluindo a política de co-investimento.
- A *estratégia de saída* - recomenda-se que os investidores para impacto já pensem em como sairão de seus investimentos como parte do desenvolvimento de sua estratégia de investimento, permitindo que eles avaliem variáveis tais como duração e rotas de saída em potencial.

CHECKLIST

- ✓ Definição de como medir e avaliar o impacto social
- ✓ Definição dos problemas sociais para enfrentar e aplicação de estratégias apropriadas
- ✓ Definição do foco geográfico
- ✓ Definição dos tipos de organizações de propósito social a serem apoiadas
- ✓ Seleção dos instrumentos financeiros a serem utilizados para apoiar cada OPS
- ✓ Definição do apoio não financeiro a oferecer
- ✓ Definição de como colaborar com outros atores
- ✓ Considerar a saída já como parte da estratégia de investimento



1) Definição de como Medir e Avaliar o Impacto Social

Entendendo a Mudança a ser Alcançada e como Defini-la

O relatório da EVPA “*A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*” ajuda investidores para impacto a olhar para a medição e a avaliação do impacto (MAI) como um processo de aprendizado. A abordagem em cinco etapas da EVPA orienta esses investidores a definirem seus objetivos de impacto social e incorporá-los no sistema geral de medição, permitindo que eles gerenciem melhor o impacto gerado por meio de seus investimentos.

Os investidores *para* impacto devem passar por todas as etapas dessa abordagem com suas investidas durante o processo de investimento, e então o processo de MAI finalmente ocorrerá no decorrer da fase de gestão do investimento.

Os investidores *para* impacto devem ter em mente que eles não só terão que medir (e eventualmente agregar) o impacto de suas investidas, mas também avaliar o impacto de suas próprias atividades. Esse segundo nível de medição consiste em mensurar o valor do apoio financeiro e não financeiro fornecido. Assim, enquanto definem a estratégia de investimento, os investidores para impacto já começam a se concentrar na etapa 1 de MAI, ou seja, estabelecendo objetivos no âmbito do investidor.

Há cinco fatores que os investidores *para* impacto devem considerar ao definir o escopo da gestão do impacto: (i) qual é sua motivação para medir o impacto social; (ii) que recursos podem dedicar à medição do impacto - incluindo recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de tempo; (iii) com que tipo de OPS estão trabalhando; (iv) que nível de exigência é necessária em sua análise de impacto; e (v) qual é seu recorte de tempo para medir o impacto.

Quanto mais preciso e personalizado for a MAI, menor será o risco de não alcançar o impacto social pretendido ou de gerar consequências negativas não intencionais. No entanto, os investidores para impacto devem ter cuidado para não exagerar e ainda levar em consideração sua função.



Definição da Teoria de Mudança (TM)

Os investidores *para* impacto começam definindo seus próprios objetivos sociais, seguindo com o desenvolvimento de uma Teoria da Mudança para articular como e por que eles esperam alcançar a mudança, por meio de suas atividades, para resolver um problema social específico. Além disso, uma Teoria da Mudança bem articulada também é necessária para que seja possível escolher investimentos em OPSs que possam contribuir para a solução da questão social que o investidor *para* impacto está tratando.

A Teoria da Mudança define todos os blocos de construção necessários para atingir um determinado objetivo de longo prazo. Esse conjunto de blocos de construção conectados é representado em um mapa conhecido como caminho de mudança ou mudança de estrutura, que é uma representação gráfica desse processo.

A Teoria da Mudança e as expectativas de retorno financeiro são os pilares da estratégia de investimento, e ajudarão os investidores *para* impacto a refinar ainda mais sua própria estratégia.

Definição da TM na Prática:

- O investidor *para* impacto precisa *determinar o problema ou questão social* global que visa mitigar - por exemplo, o desemprego dos jovens na Espanha (incluindo uma avaliação da magnitude do problema como caso base).
- O investidor *para* impacto precisa determinar o *objetivo específico* que deseja atingir - por exemplo, reduzir o desemprego juvenil na Espanha, investindo (apoio financeiro e não financeiro) em empreendimentos sociais com soluções inovadoras para introduzir os jovens no mercado de trabalho (incluindo uma avaliação das maiores necessidades desses empreendimentos e como o investidor *para* impacto pode ajudá-los).
- O investidor *para* impacto precisa determinar os *resultados esperados* - aquilo que ele deve alcançar para ser considerado bem-sucedido (os indicadores contra os quais o investidor *para* impacto será medido) - por exemplo, a redução do desemprego juvenil na Espanha em 2 pontos percentuais em 5 anos.

Medição e Avaliação de Impacto

Os objetivos selecionados durante a etapa 1 devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e com recorte de tempo (SMART).

Na prática, “SMART” significa:

- *Específico (Specific)*: o objetivo é específico se for claramente formulado de modo que as partes pertinentes o compreendam com facilidade. A parte deve ser capaz de definir o que deve ser feito, a razão ou benefício relacionado ao cumprimento do resultado ou objetivo e quais requisitos são necessários.
- *Mensurável (Measurable)*: o objetivo é mensurável se ele cobrir pelo menos uma medida de uma métrica de qualidade, quantidade, tempo e/ou custo-benefício. Mensurável significa não apenas cumprir um padrão, mas avaliar até que ponto o padrão precisa ser cumprido. Sem uma medida específica, a parte não é capaz de automonitorar como está se saindo em relação aos objetivos gerais da organização.
- *Atingível (Attainable)*: o objetivo é atingível pela organização se for apropriado, dados os recursos (tempo, humano, capital, tecnológico) que ela tem à sua disposição. Ele deve permitir algum estímulo para encorajar a organização a atingir seus objetivos.
- *Realista (Realistic)*: o objetivo é realista se estiver ao alcance da organização, dado o contexto externo em que suas atividades se desenvolvem.
- *Com recorte de tempo (Time bound)*: o objetivo possui recorte de tempo se puder ser alcançado dentro do período de avaliação que foi estabelecido pela organização.



Figura 7: Etapa 1 de MAI

Aplicando a Carta de Investidores *para* impacto - Princípio 5



- Comprometer-se com um conjunto de princípios comuns de medição e avaliação de impacto, para maximizar o impacto social e ao mesmo tempo minimizar o risco de “impact washing”.
- Coletar dados, não apenas para medir o impacto, mas para refinar sistematicamente as estratégias de impacto e para tomar decisões com mais conhecimento de causa.
- Ajudar as organizações de propósito social a formatar seus próprios sistemas de medição e avaliação de impacto para maximizar o impacto social.

Fontes:

[Relatório](#) *“Measuring and Managing Impact – A Practical Guide”* (EVPA, 2015).

[Cartilha](#) *“Impact Management Principles”, desarrollado conjuntamente por EVPA y el Social Value International* (EVPA/SVI, 2017).

[Relatório](#) *“Impact Measurement in Practice: In-depth Case Studies”* (EVPA, 2016).

2) Definição dos Problemas Sociais para Enfrentar e a Aplicação de Estratégias Apropriadas

Orientação sobre como Escolher um Foco Setorial



Como parte da definição da estratégia de investimento, os investidores para impacto devem definir se eles terão um foco setorial (e qual deles) ou se serão agnósticos em relação ao setor. Por um lado, uma vantagem de ter um foco setorial é que permite aos investidores para impacto trazer mais valor agregado nas áreas em que desenvolveram uma curva de aprendizado. A medição do impacto também é facilitada por um claro foco de investimento em um setor social específico: haverá menos, se houver, problemas com a coleta de dados em nível de carteira.

Por outro lado, ter um portfólio amplo permite aos investidores iniciantes apelarem para uma grande variedade de stakeholders. Além disso, os investidores para impacto que operam em um mercado pequeno podem ser forçados a se concentrar em múltiplos setores, já que o fluxo de negócios relacionado a um setor específico seria muito limitado.

À medida que o ecossistema de impacto se torna mais estabelecido, cada vez mais investidores para impacto estão se tornando agnósticos em relação ao setor, buscando oportunidades para investir em empreendimentos inovadores, independentemente da área em que essas OPSs estão ativas. Como consequência, a grande maioria dos investidores para impacto apoia múltiplos setores e beneficiários.

Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 4

4.

...ASSUMIR RISCOS QUE
A MAIORIA NÃO ESTÁ
PREPARADA PARA ASSUMIR

- Estar preparado para assumir riscos financeiros e de impacto apostando em novas soluções.
- Estar disposto a aceitar uma relação risco/retorno menos atraente do que outros investidores, acreditando no impacto potencial da solução proposta.
- Criar o canal para investidores subsequentes, fornecendo capital de alto risco no estágio inicial.

3) Definição do Foco Geográfico

Como Escolher um Foco Geográfico garantindo Eficiência e Impacto

Os investidores *para* impacto precisam definir o escopo geográfico de sua atividade como parte de sua estratégia de investimento. A maioria dos investidores para impacto europeus investe em seu próprio mercado interno ou em países em desenvolvimento.

Os investidores *para* impacto que adotam um foco internacional enfrentam custos e complexidades de gestão adicionais em comparação com aqueles que operam dentro de uma única jurisdição nacional.

Uma gestão de portfólio engajado é mais complicada se as organizações investidas estiverem dispersas por vários países, enquanto o desenvolvimento de uma rede no exterior é necessário para manter o fluxo de negócios. Viagens, assessoria jurídica e consultoria tributária vão impor custos adicionais. Muitas vezes, os investidores *para* impacto que operam internacionalmente dependem de escritórios e parceiros locais.

Nesse contexto, também é preciso explorar questões sobre o impacto do mercado de investimentos na região escolhida. Existe uma grande urgência social que a organização que investe para impacto pode abordar de forma significativa? Há fluxo de negócios suficiente para garantir que um nível apropriado de investimentos terá resultados?

Um estudo de mercado é normalmente necessário para compreender dados demográficos relevantes e a quantidade, qualidade e tamanho das metas potenciais de investimento. Para garantir que o investidor para impacto possa investir seletivamente em organizações de alta qualidade, o número de investimentos em potencial deve exceder significativamente o número total de investimentos necessários para preencher a carteira.





Eau et Vie © Trafigura Foundation

4) Definição dos Tipos de Organizações de Propósito Social para Apoiar

Os Tipos de Organizações de Propósito Social que os Investidores tendem a Trabalhar e as Formas de Selecionar as Organizações Corretas

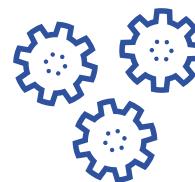
Ao adotar a abordagem da Venture Philanthropy, os investidores para impacto podem apoiar diferentes tipos de OSs, desde instituições de caridade e organizações sem fins lucrativos até empresas sociais e negócios de cunho social.

Como mostrado no espectro EVPA (Figura 2 na página 8), ao lado esquerdo, existem organizações de propósito social que nunca serão financeiramente sustentáveis. Essas organizações fornecem valiosos produtos ou serviços sociais sem saída no mercado e podem, portanto, ser apoiadas por doadores tradicionais e/ou por doadores engajados. Os investidores para impacto também apoiam OPSs que tenham um modelo de negócios com potencial para ser financeiramente sustentável, fornecendo subsídios (por exemplo, capital semente) ou instrumentos financeiros reembolsáveis.

As OPSs com um modelo de negócios financeiramente sustentável comprovado podem ser apoiadas pelos investidores para impacto, mas também podem atrair investidores com impacto, uma vez que já possuem trajetória. Além disso, os investidores com impacto também apoiam negócios tradicionais com foco no impacto social, podendo paralelamente gerar retornos financeiros sobre seus investimentos.

Outro aspecto importante da OPS é seu estágio de desenvolvimento. As OPSs passam por quatro estágios sequenciais que constituem seu ciclo de vida: (i) pré-fomento/fomento, (ii) startup/fase inicial, (iii) validação, e (iv) preparação para escala e dimensionamento. Os investidores *para* impacto investem principalmente em organizações durante seus estágios de startup e validação, que possuem o potencial de desenvolver soluções novas e inovadoras para desafios sociais urgentes. O estágio inicial de desenvolvimento exige mais “capital paciente” e isso poderia reduzir as possibilidades de financiamento.

Os investidores *para* o impacto, portanto, assumem o risco inferido do apoio às OPSs em seus primeiros estágios de desenvolvimento e constroem um canal para outros investidores, que podem surgir durante a fase de dimensionamento. No caso das OPSs que nunca serão financeiramente sustentáveis, um ator importante em sua fase de dimensionamento é o setor público, que pode reconhecer o valor das soluções desenvolvidas pela OPS e considerar assumi-las e dimensioná-las.





E finalmente, os investidores *para* impacto apoiam OPSs que envolvem ativamente os beneficiários finais em suas atividades, e os colocam no centro das soluções. Às vezes, o fundador da OPS pode ser o próprio beneficiário. Dependendo do modelo de negócios da OPS, os beneficiários finais podem ter duas funções: ser funcionário da OPS ou ser cliente (Hehenberger, 2019). Se os beneficiários forem funcionários da OPS, eles devem ser tratados como tal, para que se sintam empoderados e tratados com dignidade. Quando os beneficiários são clientes, suas necessidades devem ser bem compreendidas e eles devem estar envolvidos na criação da solução. Por fim, se os investidores para impacto quiserem colocar os beneficiários no centro das soluções, eles “devem confiar-lhes mais ação, e talvez chamá-los de agentes de mudança social” (ibid).

Os tipos de beneficiários finais visados pelas OPSs apoiadas pelos investidores *para* impacto são: crianças e jovens (incluindo adolescentes, NEETs etc); idosos; mulheres; pessoas com deficiência; pessoas com enfermidades (mentais ou físicas); rein-cidentes; migrantes, requerentes de asilo e/ou refugia-dos; pessoas desempregadas; comunidades étnicas minoritárias; e pessoas em situação de pobreza, entre outros. Como essas categorias não são mutuamente exclusivas, algumas OPSs trabalham com mais de uma categoria ao mesmo tempo.

Aplicando a Carta de Investidores *para* Impacto - Princípio 2

2.

COLOCAR OS BENEFICIÁRIOS
FINAIS NO CENTRO DAS
SOLUÇÕES

- Apoiar soluções cocriadas com os beneficiários finais.
- Incentivar as organizações de propósito social a envolver proativamente os beneficiários em suas atividades.
- Ser primariamente responsável perante os beneficiários finais.

Fontes:

[Relatório](#) *“Impact Strategies – How Investors Drive Social Impact”* (EVPA, 2018).

[Artigo](#): *“The agents of change in social entrepreneurship”* (Hehenberger, L., 2019).

5) Selecionando quais Instrumentos Financeiros serão Usados para Apoiar cada OPS

Definições dos principais instrumentos financeiros

Os instrumentos financeiros são contratos que envolvem transferências monetárias por meio dos quais os investidores para impacto apóiam financeiramente as organizações de propósito social (OPS). Os instrumentos financeiros utilizados no ecossistema de impacto são amplamente similares aos utilizados na esfera do investimento comercial, mas também incluem instrumentos financeiros de subvenção e outros formatos correlacionados.

Os três principais tipos de instrumentos financeiros:

- *As doações* são um tipo de financiamento na forma de uma alocação de dinheiro que os investidores para impacto podem oferecer às OPSs. Da perspectiva das OPSs, as doações não prevêem qualquer tipo de reembolso ou qualquer retorno financeiro a ser devolvido ao investidor. Da perspectiva do investidor, as doações não estabelecem nenhum direito de propriedade.
- *Os instrumentos de dívida* são empréstimos que os investidores para impacto podem oferecer às OPSs com a cobrança de juros a uma determinada taxa. Os juros cobrados podem variar dependendo do perfil de risco da investida (ou seja, a OPS);

de seu potencial de impacto social; e da prioridade de securitização e reembolso do empréstimo (por exemplo, empréstimo sênior e empréstimo subordinado).

- *Os instrumentos de participação* são contratos pelos quais os investidores para impacto fornecem financiamento às OPSs e em troca adquirem direitos de propriedade sobre parte dos negócios das OPSs. Essa forma de capital pode ser apropriada quando a perspectiva de reembolso de um empréstimo é baixa ou inexistente. Se a OPS for bem sucedida, a parte do patrimônio detém a possibilidade de um retorno financeiro na forma de pagamento de dividendos e/ou de ganho de capital na saída. Além disso, ela permite a possibilidade de uma transferência de propriedade para outros financiadores no futuro.

Ainda, os investidores para impacto também podem apoiar as OPSs utilizando instrumentos financeiros híbridos (IFHs). Os instrumentos financeiros híbridos são contratos monetários que representam uma variação ou combinam características dos instrumentos financeiros tradicionais (doações, instrumentos de dívida e instrumentos de participação), com o objetivo de alcançar o

melhor alinhamento possível de risco e impacto/retorno financeiro para investimentos específicos. Como especialistas da área descrevem, os IFHs são instrumentos financeiros que tentam conciliar algumas das tensões básicas entre as exigências financeiras dos investidores e a motivação do impacto dos empreendedores sociais (Varga e Hayday, 2019).



CottonConnect ©Ben Langdon for C&A Foundation

Instrumentos financeiros híbridos - alguns exemplos:

- Financiamento mezanino é um híbrido dos instrumentos de dívida e participação, geralmente usado para financiar o dimensionamento de uma organização. Embora seja semelhante ao capital de dívida, normalmente é tratado como capital próprio no balanço patrimonial da organização. O financiamento mezanino envolve a provisão de um empréstimo de alto risco, cujo reembolso depende do sucesso financeiro do OS. Esse instrumento financeiro híbrido faz a ponte entre a dívida e o patrimônio/subvenção por meio de alguma forma de participação na receita.
- Mútuos conversíveis (ou dívida conversível) são empréstimos que podem ser convertidos em capital próprio. Os empréstimos conversíveis são mais frequentemente utilizados para apoiar OPSs com baixa classificação de crédito e alto potencial de crescimento. Os empréstimos conversíveis também são uma ferramenta frequente para investimento inicial em OPSs recém-criadas, como uma forma de dívida que se converte em capital próprio em uma rodada de investimento futura. É um instrumento financeiro híbrido que traz uma proteção (limitada) do endividamento no início, mas que pode ser convertido em patrimônio se a startup for bem sucedida, enquanto evita a necessidade de valorizar a empresa em um estágio muito precoce.

- Doações reembolsáveis (ou doações conversíveis) são subvenções que os investidores para impacto usam para cumprir um papel semelhante ao capital próprio. As subvenções recuperáveis podem incluir um acordo para tratar o investimento como uma doação se a OPS não for bem-sucedida, assim como para reembolsar o investidor para impacto se a OPS cumprir com sucesso os KPIs pré-acordados. As subvenções recuperáveis são planejadas para focar o recebedor na sustentabilidade e reduzir o risco de dependência da concessão.
- Empréstimos em condições favoráveis são créditos que investidores para impacto oferecem para as OPSs sem juros (ou seja, 0% de taxa de juros) ou com uma taxa de juros abaixo do mercado. A principal diferença com as doações reembolsáveis reside no esquema de reembolso, que é acordado previamente entre as duas partes e não é condicionado a nenhum KPI específico.

- Os acordos de divisão de receita (ou financiamento baseado em royalties) são instrumentos financeiros híbridos nos quais o investidor para impacto empresta dinheiro à OPS com foco em seu futuro fluxo de receita. O capital inicial acrescido de um juro adicional tem que ser reembolsado pela empresa até que o valor pré-estabelecido seja pago de volta (chamado de “royalty cap”), com reembolsos começando somente quando a empresa gerar um fluxo de caixa positivo. Os investidores obtêm retornos assim que as investidas atingem um nível de receita acordado. (Fonte: Jakimowicz, K., et al., 2017).
- Os empréstimos perdoáveis são o oposto dos subsídios conversíveis. São empréstimos que são convertidos em subsídios em caso de sucesso. Se a OPS atingir as metas previamente acordadas pelo investidor e pela investida, o empréstimo não tem que ser pago. A OPS suporta o risco total do sucesso do projeto e, além disso, tem um forte incentivo para que tudo aconteça como planejado. (Fonte: Oldenburg e Struwer, 2016).

Fontes:

[Folheto](#) “*Financing for Social Impact – Financial Instruments Overview*” (EVPA, 2020).

[Relatório](#) “*Financing for Social Impact – The Key Role of Tailored Financing and Hybrid Finance*” (EVPA, 2017).

[Relatório](#) “*A recipe book for social finance. Second edition: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*” (Varga, E., and Hayday, M., 2019).

[Relatório](#) “*New financial instruments for innovation as a way to bridge the gaps of EU innovation support*” (Jakimowicz, K., et al., 2017).

[Artigo](#) “*Full spectrum finance: how philanthropy discovers impact beyond donation and investments*” (Oldenburg F., and Struwer, B., 2016).

Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 7

7.

ADAPTAR O APOIO
FINANCEIRO ÀS
NECESSIDADES E
CARACTERÍSTICAS DAS
ORGANIZAÇÕES DE
PROPÓSITO SOCIAL

- Fornecer financiamento apropriado para apoiar as diferentes etapas de desenvolvimento das organizações de propósito social.
- Partir das soluções da sociedade e pela engenharia reversa do apoio financeiro a ser fornecido.
- Assegurar que haja uma correspondência entre o apoio financeiro que você pode oferecer (ou seja, subvenção, empréstimos, dívida, patrimônio ou instrumentos financeiros híbridos - ou uma combinação deles) e as necessidades da organização de propósito social.

Não se esqueça...

Ao definir a estratégia de investimento, a etapa 1 do financiamento personalizado deve ser aplicada para garantir que a avaliação das condições prévias do investidor para impacto seja concluída, como explicado na parte 1.1 nas páginas 22 e 23.

6) Definição do Apoio não financeiro a ser Oferecido

Decidindo qual Apoio não financeiro (ANF) conceder às Investidas com Base na Estratégia de Investimento

A oferta não-financeira de um investidor *para* impacto pode ser tão importante para o desenvolvimento da investida quanto um apoio financeiro fornecido.

Como parte de sua estratégia de investimento, o investidor *para* impacto deve primeiro considerar as possíveis formas de apoio não financeiro disponíveis para ajudar a OPS a avançar em três áreas centrais de desenvolvimento: impacto social, sustentabilidade financeira e resiliência organizacional. A EVPA faz distinção entre apoio específico e apoio genérico. O ANF específico é destinado a impactar uma área específica de desenvolvimento da OPS. Os tipos de ANF que impactam a área de desenvolvimento de impacto social são o apoio no desenvolvimento da Teoria da Mudança e Estratégia de Impacto, assim como o apoio na gestão de impacto. Os tipos de ANF relacionados à sustentabilidade financeira são captação de recursos, estratégia de receita e gestão financeira. Por fim, o apoio à governança e o apoio ao capital humano são destinados a fortalecer a resiliência organizacional. O ANF genérico não se destina a impactar diretamente qualquer área específica de desenvolvimento, mas contribui para todas as três de diferentes maneiras. Exemplos de ANFs genéricos são: o apoio estratégico e o apoio operacional.

Com base em seus próprios objetivos de impacto e na Teoria da Mudança, o investidor *para* impacto pode escolher que tipos de apoio não financeiro (ANF) são fundamentais para implementar sua estratégia. Uma vez concluído o exercício de mapeamento, o investidor *para* impacto deve escolher os serviços mais relevantes e distinguir entre apoio principal e apoio não principal.

Recomenda-se que o investidor *para* impacto defina quem pode fornecer cada tipo de apoio. A maioria das organizações que investem *para* impacto oferecem apoio não financeiro por meio de sua equipe interna, e algumas delas o complementam com o apoio de colaboradores externos. Concretamente, as organizações que concedem subvenções tendem a delegar seu fornecimento de apoio não financeiro a contribuintes externos com mais frequência do que os fundos de impacto.

O investidor *para* impacto também precisa considerar como irá financiar o apoio não financeiro que fornece e - para isso - precisa ter uma visão clara do custo real do apoio não financeiro fornecido, bem como a estratégia para financiar os diferentes ativos.



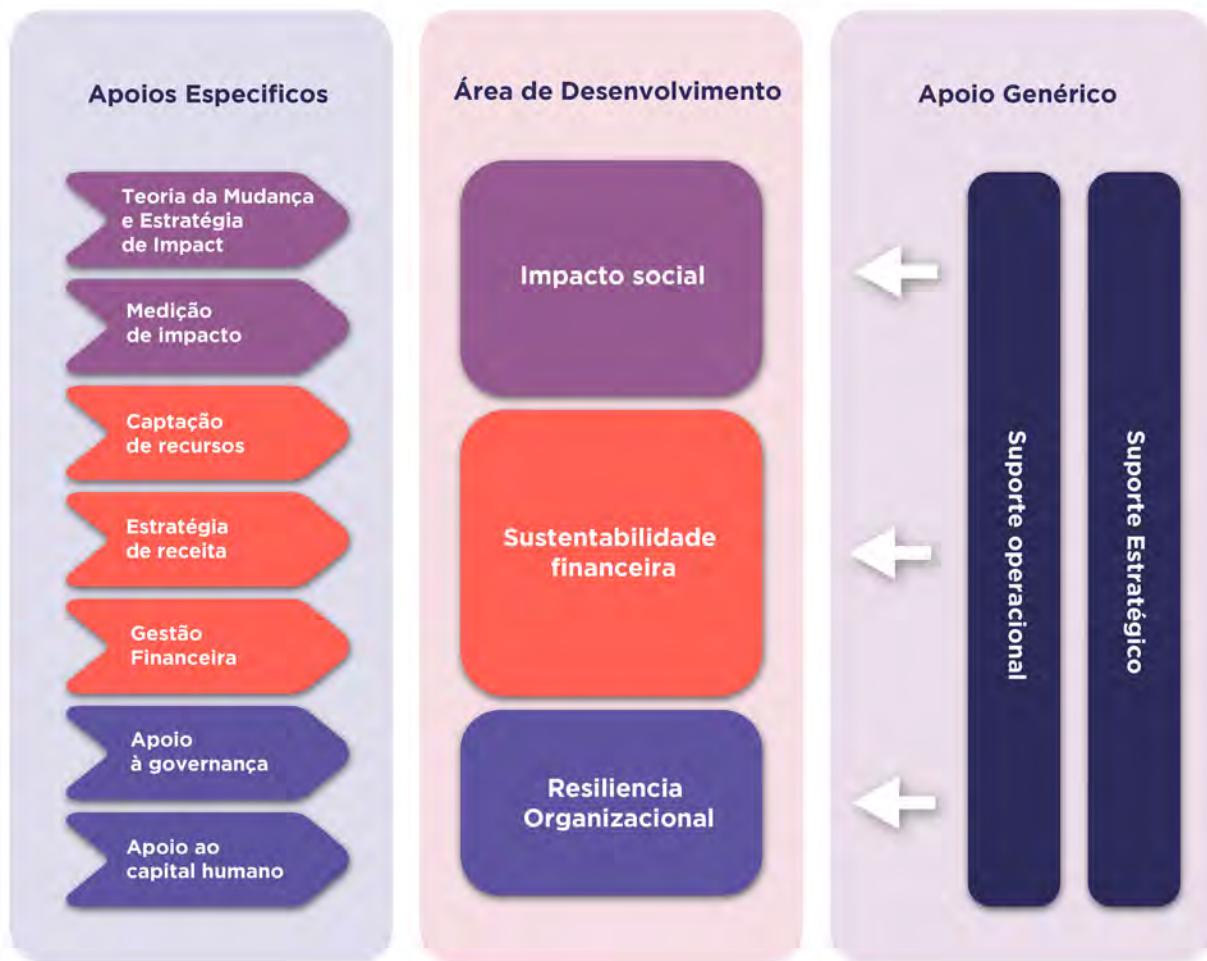


Figura 8: Mapeamento do apoio não financeiro com base nas três áreas principais de desenvolvimento da OPS.

Apoio Não Financeiro

Uma decisão importante a ser tomada nessa etapa é a origem do apoio não financeiro. O ANF pode ser fornecido tanto pela equipe interna (ou seja, funcionários pagos e membros da diretoria) ou por apoio externo. Os colaboradores externos podem ser colaboradores pró-bono (por exemplo, indivíduos com habilidades ou conhecimentos específicos sobre um tópico, empresas de serviços especializados etc), colaboradores low-bono (ou seja, consultores que cobram uma remuneração reduzida) ou colaboradores externos pagos (tais como consultores ou acadêmicos).



Figura 9: Etapa 1 do apoio não financeiro

Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 6



- Fornecer apoio não financeiro altamente engajado para fortalecer as três áreas centrais de desenvolvimento da organização de propósito social: impacto social, resiliência organizacional e sustentabilidade financeira.
- Customizar o apoio não financeiro à organização de propósito social e suas diferentes fases de desenvolvimento.
- Fornecer tempo suficiente e espaço estratégico para permitir que a organização de propósito social tenha sucesso.

Fontes:

[Relatório](#) “Adding Value through Non-Financial Support - A Practical Guide” (EVPA, 2015).

[Coluna de Especialista](#) “Commit time, not only money” (EVPA, 2018).

7) Definição de como Colaborar com outros Atores

Colaborando com outros Atores e Trazendo Co-investidores

A colaboração com outros atores é particularmente importante dentro do âmbito de impacto. Os principais agentes com os quais colaborar podem ser outros investidores para impacto, investidores com impacto, financiadores tradicionais, investidores tradicionais, incubadoras e aceleradores ou o setor público.

Uma forma específica de colaborar com outros atores é o co-investimento. O co-investimento pode ser uma parte importante da estratégia de investimento de um investidor para impacto. Ela representa uma excelente maneira de levantar fundos para apoiar OPSs por meio da abordagem da Venture Philanthropy - e pode ser mais fácil do que levantar fundos para o próprio investidor. Além disso, ajuda a promover a VP entre um público mais amplo. Também elimina o elemento 'blind pool', no qual os investidores são solicitados a financiar organizações não identificadas. Ele pode ajudar os investidores para impacto a mirar fundos e fundações adequadas para um determinado investimento. O co-investimento leva a certas considerações de custo. Alguns investidores podem desejar cobrar dos co-investidores uma taxa para administrar o investimento - para compartilhar as despesas gerais. Isto pode muitas vezes ser uma negociação difícil. O co-investimento também pode ser arriscado, especialmente se os co-investidores não tiverem objetivos similares. Por exemplo, os co-investidores puramente financeiros podem sair de um investimento, que está indo bem em uma perspectiva de impacto

social, se ele não gerar o retorno financeiro desejado. Isto forçaria o investidor para o impacto a procurar outros investidores ou a cobrir financeiramente a parte do co-investidor que desistiu, a fim de evitar o risco de falhar e/ou ter a investida fora do negócio.

Outros aspectos desse relacionamento que devem ser acordados são a participação dos co-investidores nas reuniões de revisão, seu fornecimento (ou não) de serviços de valor agregado, ou as obrigações comuns do investidor principal e das OPSs.

Além do co-investimento tradicional, quando múltiplos atores com diferentes estratégias de impacto unem forças, eles podem se envolver com financiamento híbrido. O financiamento híbrido é a alocação de recursos financeiros para investimentos orientados ao impacto, combinando diferentes tipos de instrumentos financeiros e diferentes tipos de perfis de risco/retorno/impacto das organizações que investem para impacto. Dois exemplos comuns de financiamento híbrido são os veículos de financiamento híbrido (desenvolvidos em nível de fundo) e os mecanismos de financiamento híbrido (desenvolvidos de acordo com as regras de cada negócio, por exemplo, títulos de impacto social, títulos de impacto de desenvolvimento ou notas de sucesso social). A Parte 3 do relatório da EVPA "Financing for Social Impact" analisa esses dois elementos e suas principais características.

Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 8



- Ir além do apoio individual às organizações de propósito social para alcançar mudanças positivas, sistêmicas e duradouras em escala, concentrando-se também na construção de um ecossistema propício (em escala regional, nacional e global).
- Reconhecer a importância de colaborar com os pares quando isso gerar valor para a solução.
- Reconhecer o valor de colaborar com outros no ecossistema - incluindo o setor público, organizações filantrópicas tradicionais, ONGs, investidores com impacto e corporações - alinhando-se a uma visão de longo prazo.

Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 9



- Compartilhe e comunique seus sucessos e fracassos.
- Incentive outros potenciais investidores para impacto a se juntarem ao ecossistema de impacto social.
- Inspire o mundo rumo a um impacto positivo e significativo, incentivando todos os investidores a integrar considerações de impacto em cada prática e processo de tomada de decisão.

Fonte:

[Relatório](#) "Financing for Social Impact – The Key Role of Tailored Financing and Hybrid Finance" (EVPA, 2017) – veja Parte 3

8) Compreendendo a Saída já como Parte da Estratégia de Investimento

Considerações de Saída como Parte da Estratégia de Investimento, de modo que as Saídas nunca sejam uma Surpresa

A saída é o fim da relação entre o investidor para impacto e a organização de propósito social. Sua natureza será normalmente acordada antes da conclusão do investimento. No caso de uma instituição de caridade, o investidor para impacto será idealmente substituído por uma combinação de outros financiadores. No caso de uma empresa social, uma saída pode exigir o reembolso de um empréstimo, por exemplo, e o tempo dependerá do sucesso comercial da empresa.

Uma estratégia de saída é um plano de ação para determinar quando o investidor para impacto não pode mais agregar valor à investida, e também para terminar a relação de tal forma que o impacto social seja mantido ou ampliado, ou que a perda potencial de impacto social seja minimizada. Ter uma estratégia de saída é necessário para os investidores para impacto, pois eles estão comprometidos a gerar um impacto duradouro.

A saída precisa ser cuidadosamente planejada, gerenciada e executada seguindo o “processo da estratégia de saída”. Esse processo, definido pela EVPA no

relatório “A Practical Guide to Planning and Executing an Impactful Exit”, é composto por cinco etapas: (i) determinar considerações fundamentais de saída, (ii) desenvolver um plano de saída, (iii) determinar o processo de saída, (iv) executar uma saída e (v) acompanhamento pós-investimento.

Como essa etapa constitui o ponto final do investimento, a estratégia de saída precisa ser alinhada com a estratégia de investimento. Para que esse alinhamento aconteça, o investidor para impacto deve refletir sobre sua estratégia de investimento e determinar os principais elementos que influenciarão sua estratégia de saída, ou seja, as considerações fundamentais de saída (etapa 1 do processo da estratégia de saída).



O processo da estratégia de saída

Etapa 1: Determinação das considerações fundamentais de saída

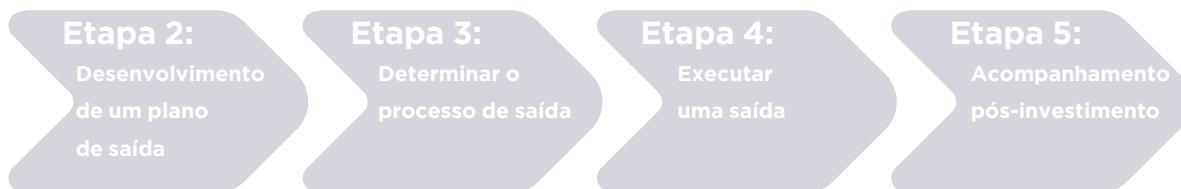


Figura 10: Etapa 1 do processo da estratégia de saída

As considerações fundamentais para a saída:

- *Contexto:* o foco geográfico e setorial de um investidor para impacto determina o contexto em que tanto a OPS quanto o investidor operam e, portanto, influenciará a estratégia de saída, especialmente em termos de onde sair e como sair.
- *Tipo de beneficiário:* o tipo e o estágio de desenvolvimento da investida influenciam como o investidor para impacto sai, para onde ele pode sair e os marcos que o investidor para impacto e a OPS usam para definir o processo de saída.
- *Tipo de financiamento:* cada instrumento financeiro (empréstimo, participação ou doações) terá diferentes benefícios e diferentes restrições na estratégia de saída. O investidor precisa realizar uma avaliação geral dos instrumentos que utiliza para financiar as OPSs em seu portfólio e como eles influenciam a saída.



Eau et Vie © Trafigura Foundation

- *Co-investimento*: co-investidores com uma ampla rede que pode ser alavancada são um ativo muito importante, especialmente no processo de saída. Entretanto, o co-investimento também representa um desafio, pois requer alinhamento em diferentes elementos, tais como estratégia e objetivos de investimento, trade-offs financeiros e de impacto e também nos planos de saída. Um desalinhamento dos co-investidores na estratégia de investimento pode gerar problemas durante todo o período do investimento e no processo de saída.

- *Relação com os financiadores*: a forma como o investidor para impacto é financiado tem um impacto sobre a estratégia de investimento e sobre as principais considerações de saída.

Fonte:

[Relatório](#) “Planning and Executing an Impactful Exit – A Practical Guide” (EVPA, 2014)





III.

PROCESSO DE INVESTIMENTO



III.PROCESSO DE INVESTIMENTO



Figura 11: O processo de investimento

Para cada investimento, um investidor *para* impacto passa por um processo de investimento como descrito na Figura 11. Esse processo ajuda a maximizar a realização dos objetivos de retorno social e financeiro no momento da saída. Ao administrar adequadamente o processo, o investidor maximiza suas opções de saída e trabalha para permitir o uso mais apropriado e impactante de seus recursos. O investidor *para* impacto deve planejar, monitorar e executar o investimento com o objetivo final de deixar para trás uma OPS que tenha um modelo de negócios e uma estrutura organizacional mais fortes e que seja capaz de atrair e gerenciar os recursos necessários para buscar seus objetivos de impacto social a longo prazo.

Depois de avaliar os elementos principais de sua estratégia de investimento, o investidor *para* impacto analisa as oportunidades de investimento disponíveis (seleção de negócios). Após a primeira fase, uma avaliação detalhada (ou due diligence) ajuda o investidor *para*

impacto a decidir em quais OPSs investir e definir como estruturar a operação (decisão de investimento e estruturação da operação). A gestão do investimento tanto em OPS como em portfólio segue a fase de avaliação do investimento.



1) Seleção de Negócios

Orientação sobre como Identificar Potenciais Alvos de Investimento de forma Alinhada a Estratégia de Investimento

Gerar um fluxo de negócios de alta qualidade é um dos desafios mais importantes dos investidores para impacto e deve receber o mesmo nível de prioridade que a captação de recursos. Mesmo que isso não seja imediatamente aparente, a missão provavelmente será tão difícil quanto a de angariação de fundos. Encontrar oportunidades de investimento que ofereçam um bom ajuste aos objetivos do investidor pode ser crucial para garantir o investimento. O tipo de beneficiário que é o alvo da abordagem da VP por vezes é difícil de encontrar. De muitas maneiras, os investidores para impacto têm que ter um papel ativo na criação de mercado e boas idéias podem precisar ser incubadas.

Devido à possível falta de disponibilidade de organizações de propósito social adequadas, a identificação e a abordagem direta de OPSs de interesse é o caminho recomendado para garantir os negócios iniciais. Gerenciar aplicações de financiamento abertas é outra opção, mas

pode impor uma carga administrativa significativa sem oferecer nenhuma garantia de sucesso.

Gerenciar um processo de aplicação aberto pode criar um grupo de candidatos decepcionados, o que pode ter um impacto negativo sobre a reputação do investidor. Além disso, o investidor para impacto tem que decidir se vai operar um processo “fechado”, no qual ele convida candidatos em momentos específicos, ou se tem um processo permanente de aplicações aberto. O primeiro processo pode ser muito eficiente economicamente em termos de geração e processamento de fluxo de negócios, mas pressupõe (i) bons canais de marketing para que a organização possa transmitir seus processos; (ii) um mercado de OPSs razoavelmente maduro em que as organizações estarão abertas a responder a um processo fechado; (iii) uma organização bem conceituada, com uma trajetória já existente; e (iv) uma boa rede que possa apoiar a difusão da mensagem.



Diferentes Maneiras de Identificar Potenciais Alvos de Investimento:

- *Fazer networking com intermediários, outros financiadores e, em particular, potenciais co-investidores com um profundo conhecimento do campo de interesse (atividade preferencial para identificação de investidas por parte de investidores europeus para impacto).*
- *Falar em conferências específicas do setor.*
- *Por meio de portfólio de organizações já existentes..*
- *Por meio de pesquisa documental.*
- *Conectando com fundos de “Venture Capital” que abandonaram negócios de alto risco, podendo ser de interesse.*



Outras Medidas podem Ajudar a Otimizar o Fluxo de Negócios:

- No início, com o objetivo de ganhos rápidos, *escolhendo negócios de baixo risco*. Algumas primeiras histórias de sucesso podem ajudar a garantir o financiamento. Os negócios que oferecem níveis mais altos de retorno social irão, muito provavelmente, fluir uma vez que um portfólio robusto e de alta qualidade esteja em vigor.
- Trabalhar com um *pequeno grupo de co-investidores alinhados* irá melhorar significativamente a qualidade do fluxo de negócios. Os co-investidores podem ser fundações ou fundos, outros filantropos individuais, uma corporação ou mesmo um financiador estatal. Se os co-investidores forem mais velhos do que a organização que investe para impacto, eles já terão canais existentes, além de relacionamentos e conhecimento do mercado, tudo isso pode economizar tempo para o investidor.
- *Selecionar canais de marketing* (considerando que, em qualquer caso, o boca a boca é o canal mais poderoso de todos).
- Website, links da internet, relatórios anuais, publicações, apresentações em conferências, etc.
- *Investidas atuais*.

- *Expandir a busca amplamente* (por exemplo, publicando informações e formulários de solicitação na internet) pode desencadear muitas inscrições, mas elas podem não ser de qualidade adequada. É importante também comunicar os tipos de projetos que podem não estar no escopo.
- *Desenvolver um posicionamento claro* em torno de serviços de valor agregado - e articulá-lo muito claramente às OPSs. Há a necessidade de diferenciação em relação a todas as outras fontes de financiamento, incluindo outros filantropos, financiadores estatais e corporativos.
- Fornecer um *exemplo de caso* de um investimento ideal.



AfB Social and Green IT

Primeira Seleção de Negócios

O resultado da primeira seleção é a base para a decisão inicial do investidor para impacto. A análise detalhada só será concluída para organizações com sérias chances de garantir o investimento. Como tal, a primeira análise não deve consumir muito tempo do investidor.

Primeira Seleção - Uma Abordagem em Duas Etapas:

- *Etapa 1:* Análise e pesquisa da combinação estratégica entre investidor e investida. Os aspectos a serem analisados são foco temático, geografia, tamanho do investimento e relevância/impacto social.
- *Etapa 2:* discussões com a gerência para se familiarizar e obter uma visão geral da organização e suas atividades, projetos, parceiros etc - incluindo uma avaliação preliminar de suas necessidades e se o investidor para impacto pode agregar valor.

Estabelecendo Objetivos de Impacto

Os objetivos de impacto do investidor para impacto estabelecidos durante a estratégia de investimento orientarão a seleção de negócios, reduzindo o tipo de OPSs que serão consideradas para investimento. Para cada investimento potencial, é importante avaliar o resultado esperado da OPS e como o investidor para impacto espera contribuir para esse resultado.

No nível da OPS, os elementos que devem ser definidos são (i) o problema social que a OPS está tentando resolver, (ii) as atividades que a OPS está realizando para resolver tal problema ou questão social, (iii) os recursos ou insumos necessários para realizar essas atividades, e (iv) os resultados esperados.

Não se esqueça...

Estabelecer objetivos é parte da etapa 1 da medição e avaliação de impacto, que começa a ser desenvolvida no nível do investidor durante a estratégia de investimento, conforme descrito nas páginas [39-42](#).

Conduzindo uma Primeira Avaliação das Necessidades da OPS

Nessa etapa, o investidor para impacto faz uma avaliação preliminar das necessidades financeiras e não financeiras da OPS (ou seja, a etapa 2 de financiamento personalizado e a etapa 2 de apoio não financeiro).

Financiamento Personalizado

Durante a primeira análise, os investidores para impacto devem começar a considerar a etapa 2 do financiamento personalizado, que é avaliar as necessidades financeiras da OPS. Especificamente, eles devem considerar fatores internos e externos. Os fatores internos são o modelo de negócios da OPS, a estrutura organizacional e o estágio no ciclo de vida. Já os fatores externos são o macroambiente, que é uma combinação de geografia e setor, e as partes interessadas. Tais fatores são analisados mais detalhadamente durante a fase de due diligence ([ver página 74](#)).

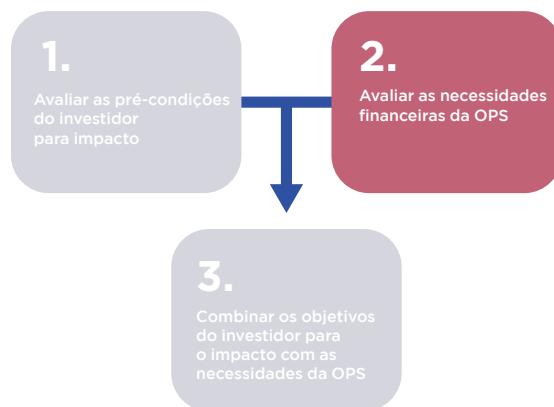


Figura 12: Etapa 2 do financiamento personalizado

Levando em Conta as Principais Considerações sobre a Saída

O desenvolvimento da estratégia de saída do investidor para impacto é parte integral de sua estratégia de investimento e o alinhamento de ambos é uma condição prévia crucial para uma saída bem sucedida. As principais considerações de saída desenvolvidas em paralelo

à estratégia de investimento orientarão o investidor para impacto durante todo o processo de investimento e especialmente na seleção de negócios, ou seja, na avaliação das oportunidades de investimento que se encaixam com seu impacto social e suas metas de retorno financeiro.

Apoio não financeiro

Uma vez que o investidor para impacto tenha definido claramente seus objetivos, o que ele pode oferecer e tenha mapeado seus recursos; ele segue para o mapeamento das necessidades de uma OPS específica para investir, por meio das três áreas centrais de desenvolvimento (ou seja, impacto social, sustentabilidade financeira e resiliência organizacional). Durante a primeira seleção, o investidor para impacto realiza uma “leve” avaliação para verificar se as necessidades da OPS correspondem amplamente com o que ele pode oferecer. Uma análise aprofundada será realizada durante a due diligence e é explicada mais detalhadamente nas [páginas 75-77](#).



Figura 13: Etapa 2 do apoio não financeiro

Não se esqueça...

Ao selecionar as OPSs, os investidores para impacto devem levar em conta as considerações fundamentais de saída, já avaliadas durante a estratégia de investimento (etapa 1 do processo de estratégia de saída, nas [páginas 60-61](#)).

2) Due Diligence

Como Realizar a Due Diligence para escolher o Negócio que está mais Alinhado com a Estratégia de Investimento



Living Well with Dementia - Genio

A due diligence, que é uma seleção detalhada, é geralmente realizada (pelo menos parcialmente) por meio da análise e validação de um plano de negócios. São de importância crucial entrevistas com a gerência, a equipe e a diretoria da OPS, assim como revisão de documentação relevante e pesquisa sobre fontes externas de informação.

Discutindo a Estratégia de MAI

Durante a due diligence, os investidores para impacto devem se aprofundar nas perguntas feitas na etapa 1 do processo de MAI, analisadas durante a estratégia de investimento (ver figura 7 e páginas 39-42), e durante a seleção do negócio (ver página 69). Nessa fase, é uma boa ideia adotar uma perspectiva da base para o topo no processo de MAI. A partir do modelo de negócios do potencial beneficiário, os investidores para impacto podem começar a refletir sobre os objetivos que cada investida pode usar para medir e monitorar o impacto social criado. Isso deve ser acompanhado de uma análise preliminar das partes interessadas (etapa 2 de MAI), que é parte integrante da fase de due diligence. Para evitar o desperdício de recursos, é aconselhável que os investidores para impacto aumentem a intensidade da análise à medida que se torna mais provável que o investimento seja realizado. Ao mesmo tempo, os investidores para impacto devem começar a verificar o impacto que a OPS alega ter (passo 4 de MAI).

Medição e Avaliação de Impacto

Depois de estabelecer objetivos (etapa 1 do processo de MAI), os investidores para impacto realizam análises das partes interessadas (etapa 2). Um stakeholder pode ser definido como qualquer parte que afete e/ou seja afetada pelas atividades da organização. Os investidores para impacto começam por identificar os stakeholders, ou seja, mapeando, selecionando e compreendendo suas expectativas. Em seguida, eles se envolvem com os stakeholders selecionados.

Simultaneamente, os investidores para impacto devem começar a verificar se a afirmação feita pela OPS de ter impacto social positivo é provável de ser verdadeira e, em caso afirmativo, até que ponto (etapa 4 do processo de MAI).



Figura 14: Etapas 1, 2 e 4 de MAI

Avaliando as Necessidades Financeiras da OPS

Uma primeira avaliação preliminar das necessidades financeiras da OPS deveria ter sido realizada durante a primeira seleção de negócios, como mostrado na Figura 12, página 70. Entretanto, durante a due diligence, o investidor para impacto trabalha em conjunto com a OPS para determinar suas necessidades. A primeira pergunta a ser respondida nesta fase é: “Existe um mercado (comercial ou público) para os produtos, serviços ou atividades da OPS?”. Quatro cenários são possíveis ao analisar o modelo de negócios e a estrutura organizacional da OPS:

- A OPS tem um modelo de negócios que permite que ela se torne autossustentável, com uma estrutura organizacional muito próxima a uma organização comercial tradicional.
- A OPS tem um modelo de negócios que nunca se tornará autossustentável, com um status de caridade/ONG.
- A OPS tem o potencial para construir o mercado e depois se tornar autossustentável.
- A OPS tem algumas atividades e/ou produtos/serviços lucrativos, mas combinados com uma parte que nunca se tornará autossustentável. Nesse caso, a OPS tem uma estrutura híbrida.

Além do modelo de negócios e da estrutura organizacional, o terceiro fator interno a considerar é o estágio da OPS no ciclo de vida, que pode ser: (i) pré-fomento / fomento, (ii) startup / fase inicial, (iii) validação, (iv) preparação para escala e dimensionamento. Quanto ao modelo de negócios e à estrutura organizacional, e também para cada etapa de desenvolvimento, existe uma necessidade de financiamento diferente.

Nessa fase, também é relevante considerar os fatores externos que terão um efeito sobre as necessidades de financiamento da OPS. Os principais fatores externos são o macroambiente - ou seja, a geografia onde a OPS está operando e os setores em que está ativa - e seus stakeholders.

Não se esqueça...

A avaliação aprofundada das necessidades financeiras da OPS, com base no modelo de negócios e no estágio de desenvolvimento, faz parte da etapa 2 do financiamento personalizado, explicada na [página 70](#).

Avaliando as Necessidades da OPS para Fornecer Apoio não financeiro

Quanto à oferta financeira, uma primeira avaliação das necessidades da OPS em relação ao apoio não financeiro necessário deveria ter sido feita durante a primeira seleção, como mostrado na [Figura 13 na página 71](#), e é avaliada profundamente durante a fase de due diligence.

Uma avaliação completa das necessidades da OPS é crucial, pois estabelece as bases para a correspondência da oferta com as necessidades que acontecerão no plano ANF. As necessidades das OPSs podem ser mapeadas usando uma “ferramenta de avaliação das necessidades”. Os pontos a serem avaliados nas três áreas de desenvolvimento estão resumidos na caixa de texto das [páginas 76-77](#).

O processo de due diligence exigirá cooperação entre investidor e a OPS, permitindo que cada um deles veja onde e como pode agregar valor -- é um processo de aprendizado. A transparência é crucial nessa fase, uma vez que muitas OPSs podem não estar familiarizadas com práticas que o investidor pode considerar como uma forma padrão de trabalho. Estar envolvido no processo de due diligence também cria compromisso e motivação para um resultado positivo. O grau de engajamento durante o processo de avaliação deve ser ponderado em relação ao nível e à forma de engajamento que o investidor para impacto adotará durante a fase de investimento.

Não se esqueça...

A avaliação detalhada das necessidades da OPS faz parte da etapa 2 do apoio não financeiro, como mostrado na [página 71](#).

Fonte:

[Relatório](#) “Adding Value through Non-Financial Support - A Practical Guide” (EVPA, 2015)

- veja a ferramenta de avaliação das necessidades da OPS nas páginas 70-71

Avaliar as Necessidades da OPS, de acordo com as Três Áreas de Desenvolvimento, para Elaborar um Potencial Plano de ANF

Impacto Social

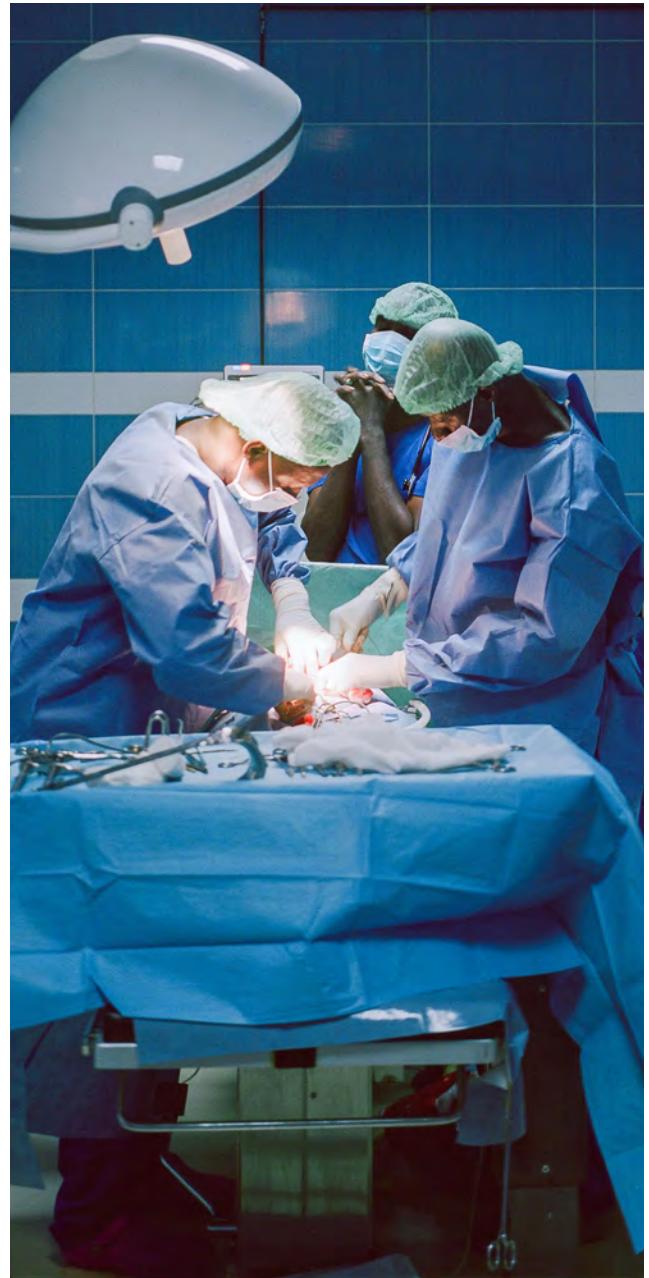
- Teoria da Mudança: é vital obter uma compreensão detalhada do impacto social atual e esperado da OPS. Isso não apenas reduz o risco de fazer o investimento errado, mas também cria uma compreensão comum do impacto entre todas as partes interessadas e permite que o investidor para impacto e a OPS 'falem a mesma língua'. Se uma OPS está alegando um determinado resultado, então precisa provar isso. Se a OPS não puder fornecer os dados, o investidor para impacto deve considerar se trará a expertise e fornecerá o apoio necessário para que os dados possam ser coletados ou questionar se é um investimento apropriado.
- Sistemas de medição de impacto: histórico da execução; etapas de medição de impacto; focos de impacto social; monitoramento e relatórios sobre desempenho social. É útil, como parte da fase de due diligence, verificar se o sistema de monitoramento de impacto com o qual a OPS já trabalha é suficiente para atender às exigências do investidor para impacto. Caso contrário, o investidor para impacto pode precisar contribuir para melhorá-lo por meio de apoio não financeiro e tais custos devem ser levados em consideração antes de tomar uma decisão de investimento.

Sustentabilidade financeira

- Mercado: tamanho de mercado, crescimento, desenvolvimento, segmento, outras iniciativas/posições competitivas. O apelo de uma OPS específica também pode fazer com que o investidor para impacto superestime o desenvolvimento futuro de um mercado: a recomendação aqui é tentar ser prudente ao fazer previsões.
- Fontes de receita: tendências de financiamento e combinação de financiamentos.
- Financeiro: histórico (resultados, financiamentos anteriores), orçamentos e previsões, lacuna de financiamento; solicitação financeira, co-financiamento, termos de investimento, relatórios financeiros e processo de controle em vigor.

Resiliência Organizacional

- Organização: estrutura legal; qualidade da gestão; governança; transparência dos resultados; qualidade do conselho. Os conselhos de OPSs disfuncionais são demorados e podem constituir um grande problema. As checagens extensivas das referências da equipe de gestão são importantes para não superestimar as capacidades e o espírito empreendedor da equipe da OPS.
- Operações: o que a OPS faz para cumprir com sua estratégia, incluindo detalhes do modelo de geração de receita da organização, se for relevante. Uma revisão técnica da conveniência e consistência do produto ou serviço que a OPS entrega/performa pode ser parte do processo.



Desenvolvimento de um Plano de Saída (I)

Por fim, outra consideração que o investidor para impacto e a OPS devem começar a considerar nessa fase é o plano de saída, que é explicado mais profundamente na fase de estruturação do negócio ([ver página 88](#)).

O Processo de Estratégia de Saída

Usando as principais considerações de saída desenvolvidas na etapa 1, o investidor para impacto e a OPS devem começar a trabalhar juntos para co-desenvolver o plano de saída (etapa 2).

É uma etapa essencial porque inclui a construção do plano de negócios para a OPS, preparando, assim, a investida para a saída e tornando-a atrativa para potenciais financiadores subsequentes. O plano de saída começa na fase de due diligence, mas é aperfeiçoado ainda mais durante a estruturação do negócio.

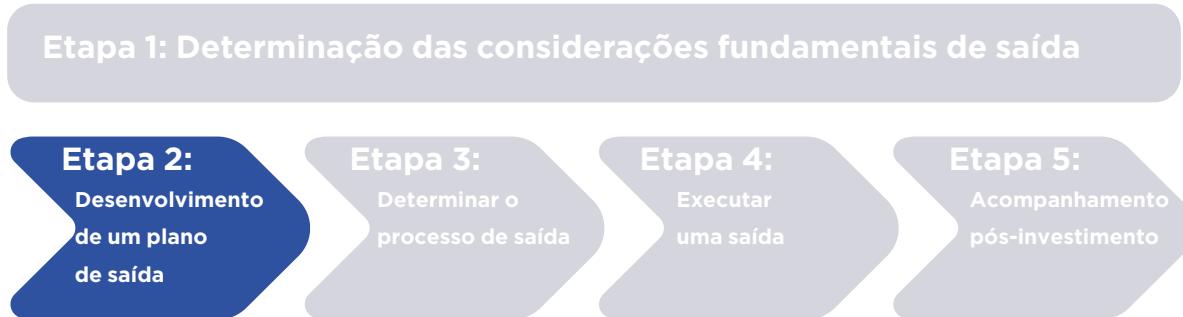


Figura 15: Etapa 2 do processo de estratégia de saída

3) Decisão de Investimento e Estruturação de Negócio

Como tomar uma Decisão de Investimento e como Estruturar um Negócio para evitar Surpresas em uma Etapa Posterior

No momento de estruturar o negócio, um fator crucial é a relação desenvolvida entre a equipe de gestão da organização que investe para impacto e o candidato ao investimento. Isso permite que o investidor para impacto aumente a confiança na capacidade de entrega da OPS durante a fase de investimento. A interação com a potencial investida ajudará a responder a certas questões fundamentais, como mostrado na caixa abaixo.

Perguntas que serão Respondidas devido a Interação com a Potencial Investida

- A liderança está verdadeiramente e profundamente motivada pela missão da organização?
- Está focada na maximização do impacto social da organização?
- Existe uma visão clara de onde a organização precisa estar em três a cinco anos - e como chegar lá?

- O conselho agrega valor onde é necessário?
- A organização que investe para impacto e a OPS podem trabalhar em conjunto?

Em muitos casos, haverá a necessidade de desenvolver e revisar um plano de negócios para a OPS escolhida. Isso pode acontecer em diferentes momentos, dependendo do tamanho e das capacidades da OPS. As OPSs maiores e mais estabelecidas devem ser capazes de escrever seu próprio plano. Isso garante (i) que o candidato mantenha a propriedade do plano e os objetivos que ele contém e (ii) que a missão social seja incorporada à cultura organizacional - de modo que, no momento da saída, não haja incentivo para descontinuar-la.



Se a OPS for capaz de escrever seu próprio plano, será necessário um compromisso limitado do investidor e o plano de negócios servirá como ponto de partida para as primeiras seleções e discussões. Entretanto, outras organizações precisarão de assistência com o planejamento de negócios.

O investidor *para* impacto só deve ajudar em campos nos quais ele possa agregar valor. Em todos os casos, deve haver um senso de desenvolvimento e propriedade compartilhado do plano de negócios, com objetivos que incorporem as perspectivas de cada organização. A cooperação no planejamento empresarial cria compromisso e adesão de ambos os lados. Os planos de negócios co-desenvolvidos são geralmente criados após a conclusão da primeira seleção e discussão (ou seja, havendo uma aprovação preliminar).

Ao decidir sobre investimentos, geralmente a recomendação é evitar: investimentos em setores ou geografias em que o investidor para impacto tenha conhecimentos limitados ou onde o risco de não criar impacto seja muito alto; investimentos feitos muito rapidamente ou apenas para preencher quotas, sem agregar valor estratégico; ou por último, investimentos em OPSs que não estão prontas para a abordagem da VP.

Para reduzir os riscos de falhas na seleção do negócio, o investidor para impacto deve considerar a realização de investimentos escalonados em OPSs de interesse. O investidor pode fazer testes com novas organizações, completando pequenos investimentos inicialmente:

- Isso pode limitar os riscos e minimizar as perdas.
- Fomentar várias OPSs por meio de pequenos investimentos ou doações para capacitação pode permitir a um investidor para impacto conhecer as OPSs e testá-las sem arriscar fundos substanciais.

A gestão de decisões negativas é outra parte importante do processo de investimento. O investidor para impacto deve incluir várias etapas de avaliação e tomada de decisão dentro do processo geral de avaliação, para que ele possa, quando necessário, recusar fundos em uma fase inicial do processo de investimento. O solicitante deve ser informado de cada etapa do processo de tomada de decisão e dos principais critérios considerados em cada etapa. Um desafio na seleção de um acordo é dizer (logo) não a empreendimentos atraentes, mas pouco promissores.

Se e quando uma decisão positiva sobre o investimento for tomada, entendimentos e acordos devem ser estabelecidos em um contrato de investimento entre o investidor para impacto e a OPS. Antes que isso seja finalizado, a due diligence legal pode ser realizada para eliminar, sempre que possível, o risco de quaisquer outros obstáculos ou surpresas.

Quando o negócio estiver estruturado, o investidor para impacto e a OPS devem trabalhar juntos para discutir melhor a estratégia de medição e avaliação de impacto, para escolher os instrumentos financeiros mais apropriados, para co-criar um plano de apoio não financeiro e para continuar desenvolvendo o plano de saída.



Inspire2Care - Karuna Foundation © Leonard Fäustle



© ROMANI Design

Discutindo a Estratégia de MAI (II)

Durante a estruturação do negócio, investidor e investida discutem mais profundamente a estratégia de MAI, concentrando-se na definição e seleção de realizações (outputs), resultados (outcomes) e indicadores (etapa 3 do processo de MAI) e no monitoramento e apresentação de relatórios de resultados (etapa 5).

Com relação à etapa 3, os investidores para impacto se esforçam não apenas para medir as realizações, mas também para identificar e medir os resultados. As realizações são os produtos e serviços tangíveis que resultam das atividades da organização, enquanto que os resultados são as mudanças, benefícios (ou desvantagens), aprendizados ou outros efeitos (tanto a longo como a curto prazo) que resultam das atividades da organização.

No que diz respeito ao passo 5, é essencial que o investidor para impacto trabalhe com a OPS para desenvolver um sistema de monitoramento de impacto que possa ser integrado aos processos de gestão da organização, definindo prazos para cada indicador, ferramentas a serem utilizadas e responsabilidades. O custo de apoiar e manter tal sistema (incluindo tempo e custos de pessoal) deve fazer parte do orçamento da OPS e, portanto, a negociação deve incluir como esse custo deve e/ou pode ser dividido.

Medição e Avaliação de Impacto

Durante a fase de estruturação do negócio, é importante esclarecer quem é responsável por medir cada processo, o que será útil para realizar a etapa 3 durante a gestão do investimento. As responsabilidades de quem mede cada processo devem evoluir ao longo do tempo à medida que a OPS cresce e se desenvolve, e devem ser revistas anualmente. Para a medição do impacto, as metas, resultados e impactos esperados, e os indicadores correspondentes devem ser definidos antes que o investimento seja feito e acordado pelo investidor para impacto e a OPS.

Os requisitos de relatórios (a serem utilizados na etapa 5) também devem ser acordados previamente entre o investidor para impacto e a OPS, de preferência envolvendo co-investidores no processo de tomada de decisão para eliminar um sobrecarregamento de relatórios para a OPS. O gerenciamento das expectativas sobre a frequência e o nível de detalhes dos relatórios e a forma como a OPS reporta reduzirá o risco de problemas no processo mais tarde.



Figura 16: Etapas 3 e 5 de MAI

Escolhendo os Instrumentos Financeiros mais Adequados

Na fase de estruturação do negócio, o investidor para impacto e a OPS precisam escolher qual instrumento financeiro será usado para apoiá-la. Isso vem como a etapa 3 do processo de financiamento personalizado.

As doações são particularmente adequadas para situações em que a possibilidade de gerar receita adquirida é altamente improvável, indesejável ou difícil de alcançar dentro do horizonte de investimento do investidor para impacto. Elas são fundamentais para criar um mercado ou para financiar um bem público que nenhum investidor privado apoiaria em momento algum. As doações ajudam a construir provas de conceito na fase de fomento. Entretanto, esses subsídios têm o potencial de criar uma situação de dependência da OPS, caso não sejam fornecidos juntamente ao apoio não financeiro adequado para fortalecer a sustentabilidade financeira e a resiliência organizacional. As subvenções podem dar às OPSs poucos incentivos para maximizar a eficiência dos fundos, escalar as operações e alcançar a sustentabilidade.

Os instrumentos de dívida são considerados quando o investidor para impacto está procurando por um prazo fixo e um retorno fixo. Para o investidor, eles são “mais seguros” do que capital próprio, mas não permitem que ele tenha qualquer controle sobre as decisões da OPS. Além disso, as OPSs em fase inicial de desenvolvimento podem não ter nenhuma garantia a oferecer, o que implica que a exposição do investidor para impacto

pode acabar sendo a mesma como se ele estivesse investindo por meio de capital próprio.

Instrumentos de capital próprio devem ser considerados quando houver, ou for provável que haja, um mercado disponível para os produtos, serviços ou atividades das OPSs. Para o investidor, o capital próprio garante uma participação financeira positiva do negócio, mas implica também em compartilhar riscos e responsabilidades com a investida. O retorno do investimento pode ocorrer durante um período de tempo muito longo e pode exigir quantidades significativas de outras fontes de capital (por exemplo, doações) para alcançá-lo.

Além de doações, dívida e participação, os investidores para impacto podem usar instrumentos financeiros híbridos (IFHs) para apoiar suas investidas. Embora os instrumentos financeiros híbridos possam ser muito úteis para personalizar melhor o apoio às OPSs, eles exigem organizações com conhecimento financeiro para investir, entendendo a forma de funcionamento desses instrumentos. Além disso, nem todos os investidores para impacto podem saber como estruturar e implantar os IFHs. Em alguns casos, o próprio termo “instrumentos financeiros híbridos” e o que ele implica pode até não ser conhecido, demonstrando que eles ainda não são facilmente compreendidos e utilizados, tanto pelos investidores quanto por seus beneficiários (Varga e Hayday, 2019).

Financiamento Personalizado (FP)

Uma vez que o investidor para impacto tenha avaliado as necessidades financeiras da OPS e considerando os instrumentos financeiros que tem disponível, ele pode decidir se deseja ou não investir na OPS. Pode haver dois cenários distintos: (i) o investidor para impacto tem a possibilidade de escolher entre uma gama de instrumentos financeiros; ou (ii) o investidor para impacto só pode usar um único tipo de instrumento financeiro devido, por exemplo, a sua estrutura legal.

No primeiro caso, o investidor para impacto deve avaliar qual é o melhor instrumento financeiro a ser utilizado entre as diferentes possibilidades disponíveis, que podem ser bem sucedidas, considerando as avaliações feitas na etapa 1 e na etapa 2. No segundo caso, o investidor para impacto precisa avaliar se o único instrumento financeiro que ele pode implantar é realmente o mais apropriado para financiar efetivamente a OPS e para combinar suas próprias metas com as necessidades da organização, ou se seria mais conveniente encontrar outras OPSS

para apoiar e que a OPS escolhida inicialmente busque outros tipos de financiamento.

A Figura 18 mostra como combinar os instrumentos financeiros que o investidor para impacto tem disponíveis com as necessidades financeiras da OPS, de acordo com seu modelo de negócios.

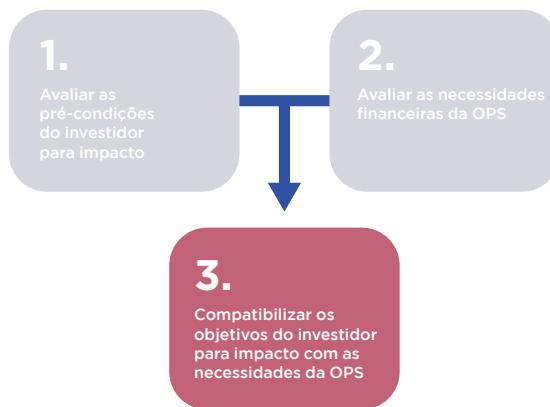


Figura 17: Etapa 3 do financiamento personalizado

Fontes:

[Folheto](#) “Financing for Social Impact – Financial Instruments Overview” (EVPA, 2020).

[Relatório](#) “Financing for Social Impact - The Key Role of Tailored Financing and Hybrid Finance” (EVPA, 2017)

[Relatório](#) “A recipe book for social finance. Second edition: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets”. (Varga, E., and Hayday, M., 2019)

Compatibilizando os Instrumentos Financeiros que o Investidor para Impacto tem Disponíveis com as Necessidades Financeiras da OPS

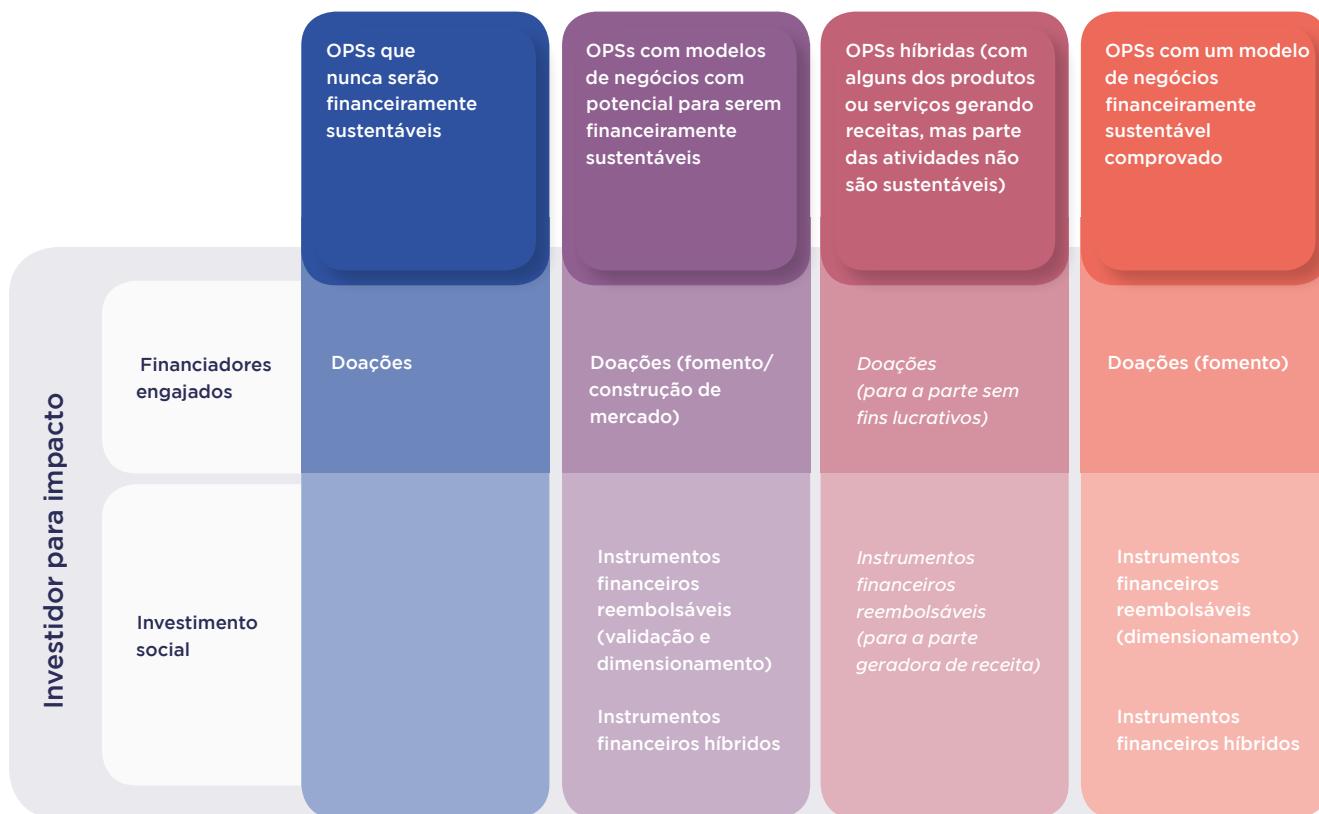


Figura 18: Tabela de correspondência de instrumentos financeiros

Co-desenvolvimento de um Plano de Apoio não financeiro

Na fase de estruturação do negócio, e uma vez concluída a avaliação profunda das necessidades, o investidor para impacto e a organização de propósito social (OPS) passam juntos por um processo de priorização e compatibilização para garantir que o apoio não financeiro seja corretamente adaptado às necessidades da investida. Ao compatibilizar a avaliação das necessidades e a priorização das áreas de intervenção, eles desenvolvem o plano de apoio não financeiro (ou seja, a etapa 3 do processo de apoio não financeiro).

Para cada área de desenvolvimento que tenha sido acordada como prioridade a ser abordada, o plano de ANF deve incluir a linha de base, objetivo, marcos e resultados almejados para a OPS, por meio das dimensões de impacto social, sustentabilidade financeira e resiliência organizacional. O plano também deve incluir os detalhes do apoio que o investidor para impacto proporcionará à OPS para que ela alcance os marcos planejados e os resultados concretos, como por exemplo, ter um sistema de governança em vigor.

Apoio não financeiro

Tanto a OPS quanto o investidor para impacto devem se comprometer formalmente a cumprir sua parte do plano de apoio não financeiro, e devem sinalizar potenciais questões ou problemas à medida que eles surgirem, permitindo que o plano seja flexível. Como em todas as etapas, a transparência e a comunicação são essenciais.

É uma boa prática apresentar o plano de ANF como parte dos documentos assinados na fase de estruturação do negócio, de modo que ele represente uma “carta de compromisso”, que pode ser usada por ambas as partes como um elemento de pressão em relação ao outro para pedir a entrega de resultados ou apoio.



Figura 19: Etapa 3 do apoio não financeiro

Fonte:

[Relatório](#) “Adding Value through Non-Financial Support - A Practical Guide” (EVPA, 2015 ver ferramenta para implementação de um plano de apoio não financeiro nas páginas 76-77

Desenvolvimento de um Plano de Saída (II)

Ao estruturar o negócio, o investidor para impacto e a OPS devem também discutir e codesenvolver um plano de saída antecipado (etapa 2 do processo da estratégia de saída), que já deveria ter sido iniciado durante a due diligence, conforme descrito na página 78 e figura 15. O plano de saída permite que as duas partes esclareçam os principais pontos relacionados à saída, que incluem os objetivos gerais do investidor (relacionados aos marcos financeiros, organizacionais e de impacto do investimento), as expectativas de ambas as partes e o momento da saída. O objetivo é maximizar a transparência do relacionamento entre o investidor e a OPS e esclarecer as expectativas. O desenvolvimento do plano de saída é um esforço conjunto do investidor para impacto com a OPS, de modo que as metas e marcos devem ser formalizados e incluídos em um Memorando de Entendimento (MoU). O plano de saída precisa ser detalhado e, claro, incluindo quando o investidor para impacto irá sair, como e possivelmente para onde, mas também precisa fornecer flexibilidade (e liquidez) suficiente para ser capaz de reagir a desvios.

Não se esqueça...

Nessa fase, o plano de saída (etapa 2 do processo da estratégia de saída), iniciado durante a due diligence e definido na [página 78](#), é aprofundado.

Elementos Principais do Plano de Saída:

- Objetivos de investimento do investidor para impacto - como decorrente das principais considerações de saída.
- Objetivos da OPS e marcos - conforme definidos no plano de apoio não financeiro, usados para ajudar a determinar quando o processo de saída é atingido.
- Cronograma de saída - ou seja, o horizonte de investimento, que depende em grande parte da flexibilidade oferecida pelo instrumento financeiro utilizado.
- Modo de saída - incluindo como e para onde sair, ambos dependem em grande parte do instrumento financeiro utilizado.
- Recursos - para monitorar o investimento e implantar o plano de saída (deve ser incluído no plano de apoio não financeiro).
- Cenários de saída do mercado - nos quais o investidor para impacto tenta prever para onde sairá e como será o mercado no momento da saída.



Bednet © Raisa Vandamme

4) Gestão de Investimentos

Como administrar uma carteira de investimentos, incluindo a gestão a nível da OPS



Alguns investidores para impacto têm um portfólio relativamente pequeno de organizações que estão sendo ativamente apoiadas em um determinado momento. Entretanto, ao escolher o tamanho de seus portfólios, os investidores para impacto também são guiados pela necessidade de ter um número mínimo de investimentos para proporcionar uma expansão suficiente em termos de risco de investimento e para demonstrar que seu modelo de investimento funciona em uma variedade de situações. Um investidor para impacto maduro terá um número maior de OPSs em seu portfólio e todas devem estar operando dentro da área de foco do investidor. Os investidores para impacto que estão ativos há vários anos devem reconhecer a maior necessidade de gestão de portfólio em vez de apenas a gestão individual da investida.

Como mencionado nos capítulos anteriores, no que diz respeito à gestão a nível de OPS, o plano para o envolvimento da fase de investimento deveria ter sido discutido e acordado com a OPS durante o processo de avaliação do investimento, para garantir que não haja surpresas.



Aplicando a Carta de Investidores para Impacto - Princípio 3

3.

**ESTAR ALTAMENTE
ENGAJADO AO LONGO
PRAZO, BUSCANDO
POR UM IMPACTO
DURADOURO**

- Assumir ativamente o desafio social e trabalhar próximo à organização de propósito social para enfrentá-lo.
- Procurar soluções que tenham o potencial de causar impacto a longo prazo.
- Esforçar-se para apoiar organizações de propósito social que possam alcançar um impacto social mais profundo em escala.

Fatores a Considerar ao Avaliar o tamanho do Portfólio:

- A relação entre o investidor e o beneficiário do investimento: está limitada a uma única “rodada de investimento” ou será necessário um financiamento subsequente? O prazo do investimento inicial e o estágio de desenvolvimento da investida podem influenciar esta questão.
- O custo (interno ou externo) de qualquer apoio não financeiro a ser fornecido à OPS.
- O valor de alavancagem - troca de conhecimento e experiência entre as organizações do portfólio, o que pode levar à criação de um valor agregado significativo com pouco ou nenhum custo adicional.
- Em geral, um grande número de empresas com portfólio pequeno consumirá mais custos de suporte (custos de gerenciamento de fundos) do que um pequeno número de empresas com portfólio grande, sem necessariamente gerar qualquer impacto adicional.

Aspectos a Considerar ao Gerenciar o Portfólio:

- Sistema de medição e avaliação de impacto de um investidor para impacto: uma ambição comum dos investidores para impacto é agregar os dados de impacto provenientes de diferentes OPSs. Assim, eles enfrentam o trade-off entre cocriar objetivos e indicadores de impacto com cada OPS e encontrar indicadores comuns para agregar os resultados de impacto em nível de portfólio.
- Investimentos emblemáticos: a seleção de investimentos em OPSs bem reconhecidas e respeitáveis pode ser uma forma valiosa de construir credibilidade no setor e proporcionar alavancagem para futuras atividades de investimento. Entretanto, isso impedirá que se invista em OPSs recém-criadas que possam ter um grande potencial em termos de impacto.
- Complementaridade: ela reforçará a missão do investidor para impacto, bem como as perspectivas de OPSs de portfólio individual, quando os investimentos são feitos em organizações que se complementam em vez de competir umas contra as outras.

- Concorrência por recursos: inevitavelmente, as OPSs de portfólio irão competir pelos recursos do investidor para impacto - tanto financeiros como não financeiros. Bons gerentes de conta podem ajudar a minimizar quaisquer problemas que possam surgir.
- Facilitação: os gerentes de portfólio devem ser incentivados a criar vínculos entre OPSs de portfólio que tenham a mesma base de clientes ou que compartilhem os mesmos fornecedores.
- Feedback da OPS: os investidores para impacto podem encomendar feedbacks independentes sobre a percepção da eficácia de seu modelo de investimento e práticas de gestão de portfólio.
- Eficiência de custos do investidor para impacto: é vital rastrear se o investidor para impacto utiliza seus recursos de forma eficiente.



Medição e Avaliação de Impacto

Como o processo de gerenciamento de impacto é um processo circular, o investidor para impacto deve passar por suas cinco etapas mais de uma vez durante a fase de gestão de investimento, e deve fazê-lo considerando o nível de investidor e o nível da OPS. Os investidores também devem evitar sobrecarregar seus beneficiários com solicitações extremamente complexas e desnecessárias relacionadas a MAI, considerando que os recursos de qualquer OPS são limitados e que as decisões terão que ser tomadas sobre a quantidade de tempo e recursos que cada OPS irá dedicar à MAI.

O estabelecimento de objetivos (etapa 1) deve ser constantemente revisado e, se necessário, modificado durante toda a fase de gerenciamento de investimento. A análise dos stakeholders (etapa 2) pode precisar ser repetida em intervalos pré-definidos durante o período

de investimento ou quando ocorrerem desenvolvimentos significativos. É aconselhável voltar aos principais stakeholders para verificar se suas expectativas estão sendo atendidas. Os resultados do progresso da OPS devem ser medidos regularmente (etapa 3) durante a fase de gerenciamento do investimento. Alguns indicadores podem ser relatados pela OPS com mais frequência do que outros: os indicadores de realizações (outputs) podem ser capturados com mais frequência do que os indicadores de resultados (outcomes). A verificação e valoração dos resultados (etapa 4) também deve ser repetida como uma “verificação da realidade” em vários pontos durante o investimento, a fim de identificar os impactos com o maior valor social. Por fim, os investidores para impacto devem monitorar o impacto (etapa 5), avaliando regularmente seus resultados em relação aos indicadores e revisando-os, se necessário.

Gestão do Impacto

Embora as 5 etapas do processo de MAI já devessem ter sido planejadas e preparadas durante as outras fases do processo de investimento, é agora que a estrutura é finalmente realizada. É importante para os investidores para impacto que esse impacto não só seja medido, mas também gerenciado. Isso significa que os investidores para impacto devem usar continuamente o processo de medição do impacto para identificar e definir ações corretivas se os resultados gerais se desviarem das expectativas. Portanto, eles têm que ajustar seus processos à medida que lições são aprendidas, dados adicionais são coletados e/ou a viabilidade dos objetivos é questionada.



Figura 20: A abordagem em cinco etapas da EVPA ao MAI

Fornecimento de Apoio não financeiro

Apoio não financeiro

O investidor para impacto fornece apoio não financeiro por meio de várias modalidades de entrega. Cada formato tem seus prós e contras, que precisam ser ponderados antes de se tomar uma decisão sobre como cada tipo de ANF deve ser entregue. Os fatores estratégicos que influenciam a entrega são o foco do investimento, a política de co-investimento e o tamanho do investimento.



Figura 21: Etapa 4 do apoio não financeiro

Modos de Entrega de Apoio não financeiro

- Ocupar um lugar no conselho da investida.
- Fornecer coaching e mentoria.
- Organização de treinamentos, oficinas e bootcamps.
- Conduzir a OPS a conferências e outros eventos externos.
- Oferecer acesso a network.

Foco no Modo de Entrega: Ocupando um Lugar no Conselho da OPS

É uma prática comum entre os investidores para impacto europeus assumir um lugar no conselho da OPS em, pelo menos, alguns de seus investimentos. Essa prática é particularmente estendida entre os fundos de impacto. Muitas vezes, especialmente nas startups, os investidores para impacto tomam um assento ativo no conselho que quase pode ser comparado com o co-empresendedorismo. Nesses casos, os investidores para impacto não administram, mas estão envolvidos em todas as principais decisões. Duas questões fundamentais conduzirão as preferências dos investidores na representação no conselho:

- O investidor para impacto pode realmente agregar valor ao conselho e isso é útil para o investidor?
- O investidor para impacto tem capacidade para fazer isso?

A decisão muitas vezes dependerá do tamanho do investimento e de sua importância dentro do portfólio geral do investidor. Além disso, os investidores para impacto que considerem a possibilidade de ocupar um assento no conselho precisarão pensar em como irão lidar com conflitos de interesse (por exemplo, quando reinvestimentos estiverem na agenda). O investidor para impacto deve tentar antecipar tais situações e planejar sua abordagem de acordo com isso. O uso de pessoas diferentes para assumir as funções de gerente de portfólio e representante do conselho pode ajudar. O Código de Conduta da EVPA (introduzido na seção 1.5) pode ser útil para a ocupação de assentos no conselho.

Ocupar um lugar no conselho não é a única maneira de aprender ou orientar as atividades das OPSs. Em alguns casos, pode ser adequado ter um assento de ‘observador’ no conselho. Isso pode ser um bom comprometimento quando há resistência da OPS em ter o investidor ocupando um lugar pleno. Um investidor para impacto também pode ser capaz de atingir seus objetivos, introduzindo pessoas externas no conselho em vez de ocupar um assento em si. Se um terceiro for nomeado para o conselho por meio da apresentação do investidor, é importante explicitar o papel dessa pessoa: ele ou ela tem alguma obrigação para com o investidor para impacto? O membro do conselho é um representante formal, reportando o que acontece nas reuniões do conselho?

Determinando o Processo de Saída

O processo de saída é definido como o momento em que as metas estabelecidas pela OPS e pelo investidor para impacto foram atingidas, e/ou o investidor para impacto não pode agregar nenhum valor adicional e deve sair. Apesar da abordagem de VP envolver um horizonte de investimento médio/longo e exigir capital de longo prazo, há também riscos concretos em permanecer por muito tempo. Por um lado, a investida pode se tornar complacente, pois sabe que pode sempre contar com o apoio financeiro do investidor. Por outro lado, a organização que investe para impacto poderia estar colocando seus recursos financeiros e humanos para melhor uso, buscando outras oportunidades mais impactantes. Por essas razões, determinar a disponibilidade de saída é um passo crucial no processo da estratégia de saída.

Durante a etapa 3 do processo da estratégia de saída, o investidor para impacto monitora o investimento com base no plano de saída co-desenvolvido com a inves

tida. A OPS coopera com o investidor fornecendo informações sobre o status de desenvolvimento do projeto e os objetivos estabelecidos no plano. O monitoramento é crucial, pois permite que o investidor e a OPS atuem em caso de desvios do plano de saída original. Com base no monitoramento, o investidor para impacto e a OPS determinam se o processo de saída é atingido em relação à data planejada anteriormente. Uma vez que a OPS esteja “pronta para saída”, o investidor para impacto precisa avaliar até que ponto ela está “pronta para investimento”.

É importante que a OPS atinja as metas nas três dimensões porque uma organização forte, sustentável e financeiramente viável é o pré-requisito para a realização das metas de impacto a longo prazo. O investidor para impacto também considera a disponibilidade de saída a partir da perspectiva de seu próprio impacto social e metas de retorno financeiro.



Artbox London © Caroline Cornil

O Processo de Estratégia de Saída

Ao determinar o processo de saída, há cinco cenários possíveis:

1. O processo é alcançado ou parcialmente atingido, a ponto de o investidor não poder mais agregar valor ao beneficiário do investimento. Nesse caso, o investidor para impacto pode sair do investimento de acordo com o plano.

2. O processo é alcançado ou parcialmente atingido, ao ponto de o investidor não poder mais agregar valor ao beneficiário do investimento, mas a maturidade de investimento não é atingida. Neste caso, o investidor pode:

- Investir mais recursos para preencher a lacuna entre a disponibilidade de saída e a maturidade de investimento;
- Se não há mercado para a OPS, deixá-la.

3. O processo é atingido ou parcialmente atingido e o investidor para impacto sente que ainda pode agregar valor a OPS. Nesse caso, o investidor para impacto reinveste na OPS, levando-a para o próximo nível.

4. O processo não é atingido ou é apenas parcialmente atingido e o investidor para impacto sente que ainda pode agregar valor à OPS. Nesse caso, o processo da estratégia de saída precisa voltar à sua etapa 2: o investidor e a OPS precisam desenvolver um novo plano de saída.

5. O processo não é alcançado e o investidor não pode agregar mais valor à OPS. Nesse caso, o investidor precisa aceitar o insucesso e deixá-la, enquanto tenta minimizar a perda do impacto social.

Etapa 1: Determinação das considerações fundamentais de saída

Etapa 2:

Desenvolvimento de um plano de saída

Etapa 3:

Determinar o processo de saída

Etapa 4:

Executar uma saída

Etapa 5:

Acompanhamento pós-investimento

Figura 22: Etapa 3 do processo da estratégia de saída



NEST © Joan Bardeletti



IV.

SAÍDA



IV. SAÍDA

Na maioria dos casos, o horizonte de financiamento da organização de propósito social será mais longo do que o horizonte de investimento do investidor. Portanto, haverá um ponto em que a relação entre a OPS e investidor para impacto terminará. Essa separação é chamada de “saída”. A ‘saída’ ocorre após um tempo pré-definido, quando o investidor para impacto não pode mais agregar valor ou quando os objetivos de investimento tiverem sido atingidos.

Partindo da estratégia de investimento e durante o processo de investimento, o investidor para impacto deve ter iniciado o processo da estratégia de saída determinando considerações principais de saída (etapa 1), desenvolvendo um plano de saída (etapa 2) e determinando o processo de saída (etapa 3). No momento da saída, a etapa 4, que é a execução da saída, e a etapa 5, que é uma avaliação final e atividades de acompanhamento, acontecem.

CHECKLIST

- ✓ Gerenciamento da saída
- ✓ Acompanhamento da saída



1) Gerenciamento de Saída

Como Administrar uma Futura Saída

A etapa 4 do processo da estratégia de saída é o momento em que ela é executada na prática. Nessa etapa, o investidor para impacto determina como sair (modo de saída) e para onde sair (investidor subsequente), equilibrando o retorno financeiro e social.

O modo de saída depende de três fatores principais: o instrumento financeiro implantado, o estágio de desenvolvimento da OPS e o contexto no qual a OPS opera. A tabela 23 da [página 105](#) apresenta os principais modos de saída para cada instrumento financeiro utilizado.

Qualquer que seja a escolha de para onde sair, a decisão precisa ser orientada pelo objetivo de manter a missão social da OPS acontecendo, a menos que tenha sido demonstrado que a intervenção da OPS não gera retorno social suficiente para justificar sua existência.

A avaliação do “ajuste” de novos potenciais investidores - incluindo se eles compartilham a mesma posição na missão social, seu retorno financeiro previsto, o desejo de influência e o nível de engajamento no investimento - é um exercício importante para permitir a durabilidade do impacto social após a saída.

O investidor para impacto e a OPS devem discutir o tamanho da responsabilidade do investidor para ajudar a investida a encontrar um financiamento subsequente ou se isso será de responsabilidade da equipe da OPS. Além disso, o investidor precisa avaliar se a missão social da investida pode criar valor tangível (missão lock-in) de modo que o adquirente seja desincentivado a descontinuar a missão social da investida.

Os investidores subsequentes podem ser fundações, fundos de impacto, instituições financeiras, investidores VC/PE, empresas, financiadores públicos, oferta pública inicial (OPI, ou IPO em inglês), investidores comerciais e outros. Por exemplo, se o beneficiário tiver gerado histórico e provado que pode gerar retornos financeiros junto com o impacto social, vale a pena considerar, entre outros, os investidores com impacto como potenciais investidores subsequentes (ver seção 2.7 nas [páginas 57-58](#)).

Modalidades de Saída por Instrumento Financeiro:

	Doações	Dívida	Capital próprio
Encontrar apoio compatível (busca por subvenção subsequente)	X	X	
Criação de endowment para a investida	X		
Busca por um empréstimo subsequente	X	X	
Comprar de volta, venda ou entrega de participação de capital			X
Venda estratégica ou fusão da OPS a um parceiro da indústria			X
OPS sem fins lucrativos			X
Dispensar (autossustentabilidade)	X	X	X
Não vender patrimônio → Permanecer no conselho			X
Franquia	X	X	X

Figura 23: Modalidades de saída por instrumento financeiro

O Processo de Estratégia de Saída

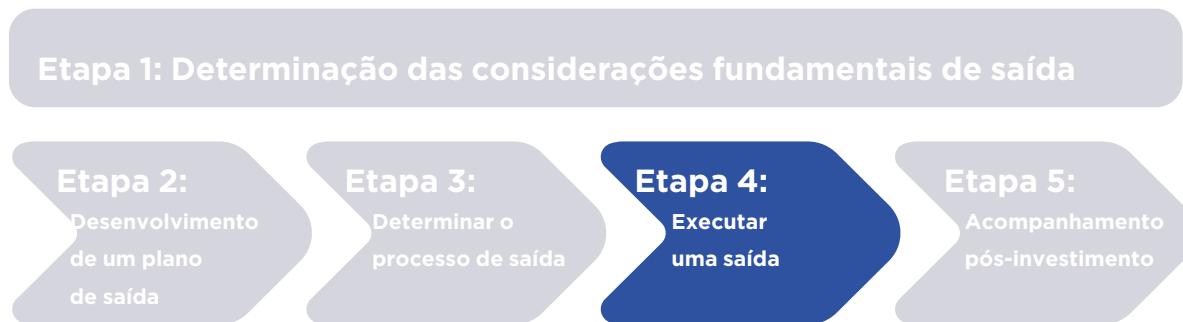


Figura 24: Etapa 4 do processo da estratégia de saída



MyChild Solution © Nargis Rahimi and Shifo Foundation

2) Acompanhamento da Saída

Como Realizar uma Avaliação Final do Investimento

Avaliação final

Após a saída, haverá também uma avaliação do investimento (grau de realização dos objetivos e aprendizados tanto do investidor quanto da investida), e potencialmente um acompanhamento pós-investimento. A avaliação final é essencial porque as lições aprendidas servirão de base para a estratégia de saída e as considerações principais de saída (ou seja, a etapa 1) para investimentos futuros.

O investidor para impacto avalia o sucesso do projeto após a saída em termos de retorno financeiro e social e a OPS determina o quão bem atingiu seus objetivos nas três dimensões de impacto social, sustentabilidade financeira e resiliência organizacional. Particularmente, o investidor para impacto deve também avaliar o quão bem ele conseguiu apoiar a OPS na realização de seus objetivos.

Em termos de retorno social, um investidor para impacto deve procurar medir os resultados do investimento em relação aos objetivos iniciais. Os resultados devem ser verificados para que as informações resultantes possam ser utilizadas pelo próprio investidor para avaliar seu sucesso como um investidor altamente engajado e tirar aprendizados para investimentos futuros. Também serão utilizados para informar aos doadores e investidores sobre o retorno social de seu investimento. O impacto da OPS em si pode também ser um argumento de venda ao “passar o bastão” para futuros investidores.

Como parte da avaliação final, o investidor para impacto também deve medir como a investida percebe o valor do apoio não financeiro fornecido de modo a entender melhor seu valor.



El proceso de la estrategia de salida

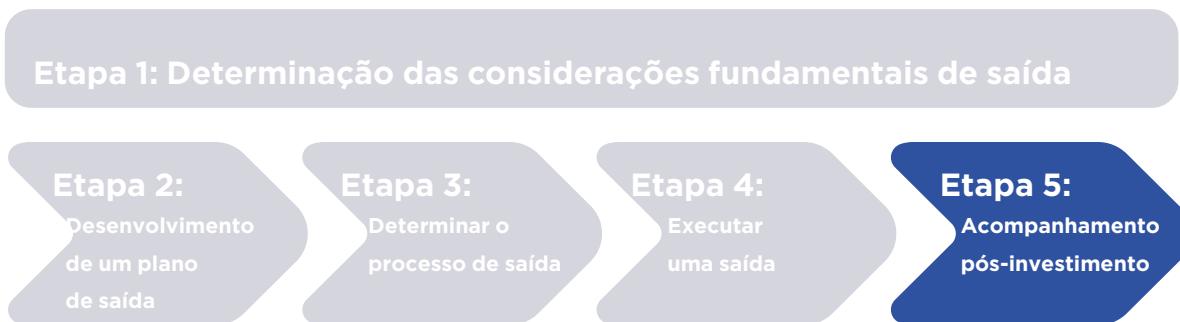


Figura 25: Etapa 5 do processo de estratégia de saída

Apoio não financeiro

Como parte da avaliação pós-saída, os investidores para impacto desenvolvem mecanismos para avaliar o impacto do apoio não financeiro que prestam à organização de propósito social. Em particular, eles avaliam (i) se o ANF fornecido ajuda a OPS a atingir seus objetivos e (ii) como a OPS percebe o valor do ANF recebido. Nesta fase, o envolvimento de partes externas e independentes nas avaliações de percepção aumentam as chances de coletar opiniões confiáveis e imparciais das OPSs.



Figura 26: Etapa 5 do apoio não financeiro

Atividades de Acompanhamento

O acompanhamento se refere a todas aquelas atividades que o investidor para impacto coloca em prática para manter um vínculo com a OPS após a saída (oferecendo apoio não financeiro adicional, network etc), mantendo contato com ela com o objetivo de monitorar e apoiar a realização das metas de impacto social após a sua saída. O monitoramento e o apoio pós-saída podem ser outra forma de tentar reduzir o risco de desvio da missão e verificar se os investidores seguintes estão continuando com a missão/impacto social original e intencional.

Não se esqueça...

Na fase pós-saída, os investidores para impacto fazem uma análise completa dos resultados de impacto em relação aos objetivos - verificando e valorando os resultados relatados (etapa 4 de MAI explicado nas páginas 72-73), assim como o monitoramento e a notificação de impacto (etapa 5 do processo de MAI, definida nas páginas 82-83).



REFERENCIAS

- Balbo, L., Boiardi, P., Hehenberger, L., Mortell, D., Oostlander, P., and Vittone, E., (2016), “*A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment*”. EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/venture-philanthropy-and-social-impact-investment-a-practical-guide>
- Boiardi, P., and Hehenberger, L., (2015), “*A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support*”. EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/adding-value-through-non-financial-support-a-practical-guide>
- Boiardi, P., Hehenberger, L., and Gianoncelli, A., (2016), “*Impact Measurement in Practice. In-Depth Case Studies*”, EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-measurement-in-practice-in-depth-case-studies>
- European Venture Philanthropy Association, (2020), “*Financing for Social Impact – Financial Instruments Overview*”. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/financing-for-social-impact#overview>
- European Venture Philanthropy Association (2018), “*Expert Roundup – Commit time, not only money. How SPOs grow through non-financial support*”. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/expert-roundup-commit-time-not-only-money>
- European Venture Philanthropy Association: “EVPA Code of Conduct”. Available at: <https://evpa.eu.com/membership/code-of-conduct>
- European Venture Philanthropy Association: “The EVPA Industry Survey”. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/the-evpa-industry-survey>
- European Venture Philanthropy Association and Social Value International, (2017), “*Impact Management Principles*”, EVPA/SVI. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-management-principles>
- Gianoncelli, A. and Boiardi, P., (2018), “*Impact Strategies – How Investors Drive Social Impact*”, EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-strategies>
- Gianoncelli, A. and Boiardi, P., (2017), “*Financing for Social Impact | The Key Role of Tailored Financing and Hybrid Finance*”. EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/financing-for-social-impact>
- Gianoncelli, A., Gaggiotti, G., Boiardi, P., and Picón Martínez A., (2019) “*15 Years of Impact – Taking Stock and Looking Ahead*”. EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/15-years-of-impact>
- Hehenberger, L., “The agents of change in social entrepreneurship”, in *Do Better, Esade*, November 2019. Available at: <https://dobetter.esade.edu/en/agents-social-entrepreneurship>
- Hehenberger, L. and Boiardi, P., (2014), “*A Practical Guide to Planning and Executing and Impactful Exit*”. EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/planning-and-executing-an-impactful-exit-a-practical-guide>
- Hehenberger, L., and Boiardi, P., (2014), “*Learning from Failures in Venture Philanthropy and Social Investment*”. EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/learning-from-failures-in-venture-philanthropy-and-social-investment-a-practical-guide>

Hehenberger, L., Harling, A-M., and Scholten, P., (2015), “*A Practical Guide to Measuring and Managing Impact – Second Edition*”, EVPA. Available at: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>

Jakimowicz, K., et al. (2017) “*New financial instruments for innovation as a way to bridge the gaps of EU innovation support*”. European Commission. Available at: https://ec.europa.eu/research/open-vision/pdf/rise/jakimowicz-osimo-mayer-mureddu-vigo_financial_instruments.pdf

Oldenburg, F., and Struwer, B., (2016) “Full spectrum finance: how philanthropy discovers impact beyond donation and investments” at *Philanthropy Impact Magazine*, Spring 2016. Disponível em: https://www.philanthropy-impact.org/sites/default/files/user-uploads/pi_magazine_11_final_pgs48-50_lores.pdf

Varga, E., and Hayday, M., (2019) “*A recipe book for social finance. Second edition: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*”. European Commission. Disponível em: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8251&further-Pubs=yes&fbclid=IwAR2_awFx8yPgULhPSOJnwwFP3iht-8d7OIQ2hxwFigb38WysNM6YcVWZzH6A

As imagens exibidas ao longo deste manual são extraídas das histórias de sucesso da EVPA. Estas histórias mostram como os investidores para impacto adotaram a abordagem de Venture Philanthropy para ajudar as OPSs a criar impacto social.

Veja as histórias de sucesso em: <https://stories.evpa.eu.com/>

Por ordem de aparição, as histórias de sucesso exibidas neste manual são:

- Callander Youth Project Trust – Inspiring Scotland
- Social-Bee – FASE
- Inspire2Care – Karuna Foundation
- Simplon – France Active
- IntoUniversity – Impetus
- NEST – Investisseurs & Partenaires
- Eau et Vie – Trafigura Foundation
- CottonConnect – C&A Foundation
- WARC – Cordaid Investment Management
- AfB – BonVenture
- Living Well with Dementia – Genio
- ROMANI Design – ERSTE Foundation
- Bednet – King Baudouin Foundation
- Artbox London – School for Social Entrepreneurs
- Shifo Foundation – IKARE



SOBRE ESSA PUBLICAÇÃO:

Publicado pela European Venture Philanthropy Association

Essa edição: Outubro 2020

Copyright © 2020 EVPA

Email: info@evpa.eu.com

Website: www.evpa.eu.com

Por favor, utilize essa referência para citar este relatório:

Gianoncelli, A. and Picón Martínez A., (2020) *“The Investing for Impact Toolkit”*. EVPA.

Creative Commons Atribuição-Noncommercial-No Derivative Works 3.0.

Você é livre para compartilhar - para copiar, distribuir, exibir e executar o trabalho - sob as seguintes condições:

- Atribuição: Você deve atribuir o trabalho como Manual do Investimento para Impacto. Copyright © 2020 EVPA.
- Não comercial: Você não deve utilizar este trabalho para fins comerciais.
- Sem obras derivadas: Você não deve alterar, transformar ou desenvolver esse trabalho.
- Para qualquer reutilização ou distribuição, você deve deixar claro para terceiros os termos da licença deste trabalho.

Autores: Alessia Gianoncelli e Arnau Picón Martínez

Apoio à edição: Caroline Cornil

Design e tipografia: Josworld CVBA

ISBN 9789464202120

Este relatório foi traduzido para o espanhol e o português pela **Latimacto**.

Latimacto



A EVPA agradece à **Fondazione CRT** pelo apoio ao Centro de Conhecimento.

Essa publicação recebeu apoio financeiro do Programa de Emprego e Inovação Social da União Europeia “EaSI” (2014-2020). Para mais informações, favor consultar: <http://ec.europa.eu/social/easi>

A informação contida nesta publicação não reflete necessariamente a posição ou a opinião da Comissão Europeia.



A Associação Europeia de Venture Philanthropy (EVPA)

Fundada em 2004, a EVPA é uma associação sem fins lucrativos que reúne organizações com interesse ou atuação na Venture Philanthropy (VP) sediadas na Europa. Entre elas, estão fundos de impacto social, fundações financiadoras, plataformas de financiamento coletivo para investimentos sociais, investidores sociais corporativos, fundos de investimento de impacto, empresas de private equity e empresas de serviços especializados, consultores filantrópicos, instituições financeiras ou escolas de negócios. A EVPA reúne atualmente mais de 280 membros de 33 países, principalmente na Europa.

A EVPA define a VP como uma abordagem de longo prazo e de alto engajamento pela qual um investidor para impacto auxilia uma organização de propósito social (OPS) a maximizar seu impacto.

A EVPA está comprometida a apoiar seus membros em seu trabalho, oferecendo oportunidades de network e promovendo o aprendizado. Além disso, a EVPA fortalece seu papel como um líder europeu no assunto a fim de construir uma compreensão mais profunda do setor, promover o uso apropriado da VP e dar voz às preocupações e expectativas dos investidores para impacto aos formuladores de políticas.



Rue Royale 94
B-1000 Brussels

T +32 2 513 21 31
info@evpa.eu.com

 [EVPAupdates](#)

 [evpa](#)

 [@EVPA_](#)

www.evpa.eu.com