




Partnerships for Forests

Como as estratégias de redução de risco podem ajudar a mobilizar investimentos privados para empresas que proporcionam benefícios sociais, ambientais e econômicos

Exemplos práticos do Partnerships for Forests, uma incubadora financiada pelo governo do Reino Unido

Novembro de 2020



O Partnerships for Forests (P4F) é uma incubadora financiada pelo governo do Reino Unido, que trabalha para desenvolver e reduzir o risco de negócios livres de desmatamento que operam na faixa de floresta tropical, a fim de mobilizar investimentos do setor privado e proporcionar crescimento nessa área. Até 2020, o programa conseguiu arrecadar 103 milhões de libras esterlinas de investidores parceiros para nossas empresas apoiadas.

O presente relatório fornece exemplos de estratégias e abordagens aplicadas pelo programa, para mobilizar estes investimentos e mudar as atitudes em relação ao risco para aqueles que trabalham ou estão interessados em trabalhar nesta área. O relatório apresenta estudos de caso em que o capital privado foi mobilizado para empresas sustentáveis, como os fluxos de rendimento das empresas foram reforçados e as incertezas reduzidas no longo prazo, melhorando a sustentabilidade financeira. O documento serve como um guia útil para investidores e desenvolvedores de projetos sobre como o P4F alcançou resultados significativos por meio de sua abordagem, ajudando empresas imaturas a superar desafios em seus contextos locais.

O relatório está organizado em quatro seções, com as seções 1 e 2 comparando a abordagem do P4F e dos investidores privados para selecionar e preparar empresas, com foco na triagem e due diligence. A seção 3 explora a abordagem de funil de maturidade do P4F, incluindo seus quatro principais estágios e estudos de caso complementares, para mostrar como o P4F forneceu apoio ao desenvolvimento de escopos de projetos envolvendo: acordos de parceria (com um estudo de caso sobre a Ecoflora na Colômbia); planos de negócios (com estudo de caso sobre a Coopavam e a castanha-do-brasil); pilotagem (com um estudo de caso sobre óleo de palma em Gana); e ampliação (com base em estudos de caso de uma empresa florestal no Quênia [Komaza] e da cadeia de suprimentos de nozes illipe na Indonésia (ForestWise)). A última seção do relatório fornece uma discussão e as próximas etapas.



Foto Juliana Tinoco

Introdução

O mundo está enfrentando uma crise ambiental, com os impactos das mudanças climáticas e os rápidos declínios na biodiversidade ameaçando nosso futuro. Precisamos de empresas que ofereçam benefícios ambientais, sociais e econômicos para acionistas e comunidades em todo o mundo. Embora essas empresas existam, até o momento muitas têm lutado para alcançar a sustentabilidade financeira no longo prazo.

Como resultado, a maioria dessas empresas imaturas depende de subsídios, assistência técnica e financiamento concessional antes de atingirem um nível de maturidade em que possam ser consideradas "investíveis" por financiadores comerciais. Os principais riscos que as startups enfrentam estão relacionados à criação de parcerias fortes, definição de um modelo de negócios concreto, pilotagem eficaz e expansão. Há um papel fundamental que incubadoras e aceleradoras como o P4F devem desempenhar para ajudar a abordar esses riscos e orientar as startups ao longo

do caminho para a maturidade: oferecer às empresas a oportunidade de melhorar suas operações, bem como as ajudar a estabelecer parcerias com as principais partes interessadas e investidores, permitindo-lhes receber investimentos e aumentar suas operações e impacto positivo.

O P4F é um programa financiado pelo governo do Reino Unido, que catalisa investimentos em empresas sustentáveis que têm o potencial de proteger ou restaurar florestas e gerar valor compartilhado entre o setor privado, o setor público e as comunidades locais. Operando como uma incubadora de empresas, o P4F fornece assistência técnica e fundos não reembolsáveis para empresas que estão implementando modelos de negócios regenerativos em cadeias de suprimentos relacionadas ao uso da terra. O programa apoia uma ampla gama de empresas, desde ideias em estágio inicial até empresas maduras. Em última análise, o programa visa melhorar a capacidade das empresas de alcançar a sustentabilidade financeira no longo prazo, preparando-as para atrair mais investimentos e ampliar suas operações.

Avaliação pré-investimento: Triagem e Due Diligence

Apoiar as empresas que estão no estágio de pré-investimento é uma parte crítica do apoio do P4F. O programa seleciona corporações e ideias com base no potencial para crescer e expandir o impacto ambiental e social dentro de uma estratégia regional, abordando os principais impulsionadores da sustentabilidade e do desmatamento. Neste estágio, o programa se concentra em critérios não financeiros, incluindo a força e o potencial para gerar impacto, excluindo as empresas que possam gerar impacto negativo, e fornecendo *feedback* sobre como sua abordagem poderia ser melhorada.

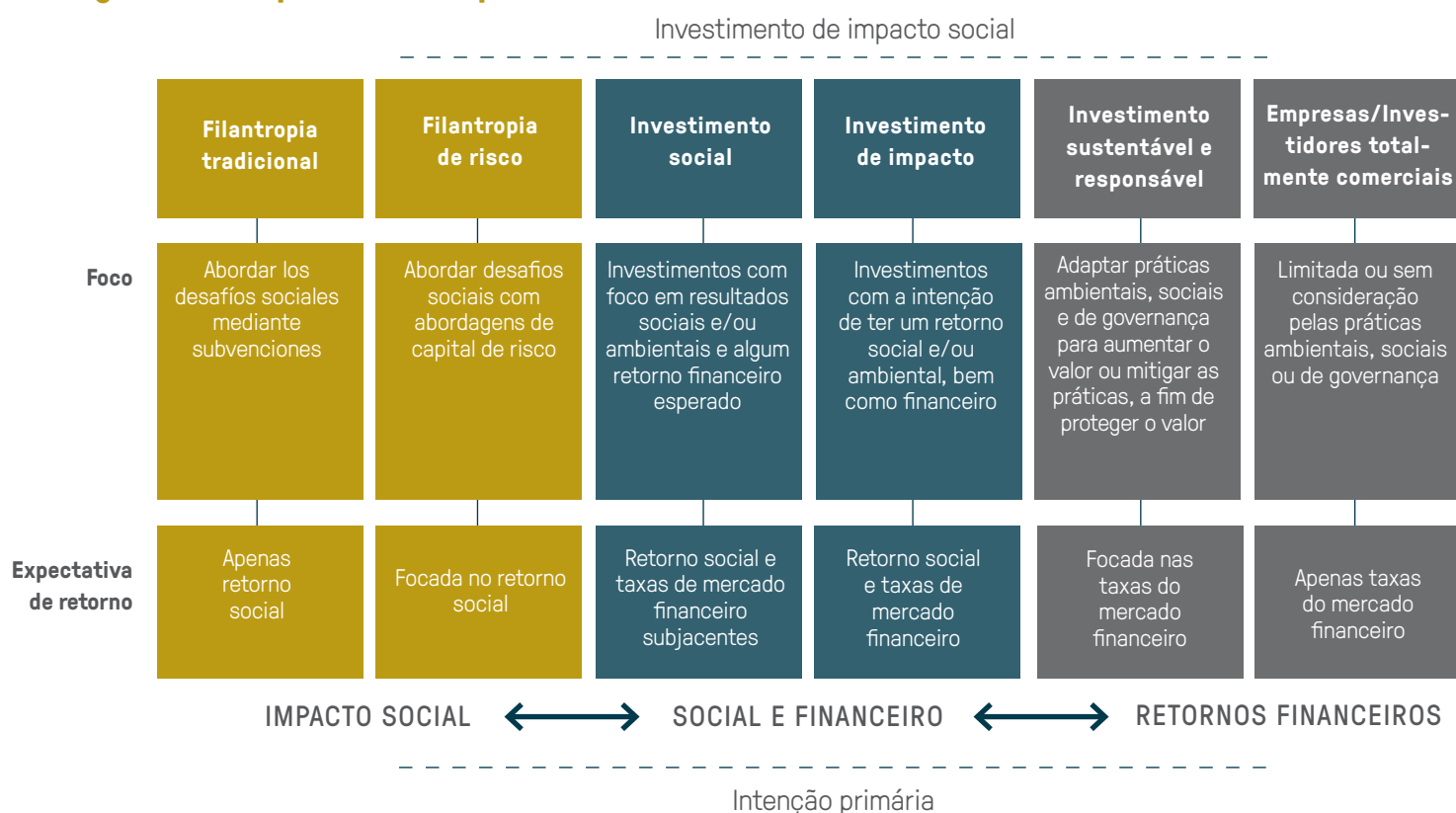
No estágio de due diligence, o P4F mergulha profundamente na empresa, não apenas aplicando as diretrizes de due diligence do Foreign Commonwealth and Development Office (FCDO), mas também apoiando na navegação do processo. O objetivo é garantir que as empresas sigam as diretrizes do programa sobre o uso dos fundos, e apoiá-las a se tornarem organizações mais transparentes e confiantes, garantindo o uso ideal dos recursos do P4F e fortalecendo a governança dentro de cada empresa, um valor importante para os investidores. Esta seção apresenta os passos iniciais do P4F para reduzir riscos, como o programa estrutura seu portfólio e como isso pode apoiar as empresas.

Avaliação de investimentos e riscos

Existem diferentes fatores de intensidade de triagem para incubadoras de investimento comercial e filantropia de risco (como o P4F). Para investimentos comerciais, embora uma maior intensidade de triagem reduza os riscos sistêmicos gerais, o desempenho do portfólio pode ser afetado pela redução da diversificação. Por outro lado, uma abordagem de triagem mais intensiva - abrangendo critérios de Meio

Ambiente, Social e Governança (ESG) - pode mitigar riscos, uma vez que as empresas com boa performance social e ambiental são conhecidas por terem melhor capacidade de gestão e menor exposição ao risco². Encontrar um equilíbrio ideal entre esses aspectos definirá se o processo de triagem deve ser mais ou menos rigoroso.

Figura 1. O espectro do capital³



Para programas como o P4F, os impactos são o principal impulsionador na identificação de oportunidades de apoio, e os retornos financeiros são secundários. Esses programas usam uma estrutura de indicadores que abrangem várias áreas, incluindo o desempenho ambiental, social e financeiro. Os retornos financeiros são frequentemente tratados como um impacto positivo, em vez de apenas uma medida do desempenho do investimento. Em outras palavras, embora não se espere necessariamente retornos sobre os fundos, deseja-se um efeito catalisador na forma de retornos financeiros aumentados, como um bom indicador de saúde financeira e maturidade empresarial melhoradas – portanto, indicador de desempenho do impacto na empresa visto como resultado da intervenção do programa.

Tendo o impacto como a principal medida de desempenho, programas como o do P4F tendem a ter um processo de triagem mais intensivo para critérios não financeiros. No entanto, eles também têm um maior apetite para trazer negócios mais imaturos e financeiramente mais arriscados para o portfólio.

Abordagem do P4F: Critérios e riscos de adicionalidade

No P4F, as empresas precisam ser avaliadas em relação a oito critérios antes de serem consideradas elegíveis para receber apoio financeiro ou assistência técnica do P4F:

- 1 • A empresa tem fundos insuficientes para se autofinanciar (dentro de um prazo razoável)
- 2 • A empresa precisa de conhecimento ou capacitação adicional para projetar e/ou implementar um modelo de negócios que maximize o impacto positivo
- 3 • Sem o P4F, a empresa não estaria disposta a implementar o modelo de negócios proposto e/ou mudanças devido ao custo/benefício negativo percebido
- 4 • A empresa não pode acessar os serviços oferecidos pelo P4F de forma comercial
- 5 • O apoio a este projeto não deslocará outras empresas no mercado ou que estejam prontas para implementar o mesmo projeto sem o apoio do P4F
- 6 • A contribuição do P4F não duplicará o apoio financiado por outros doadores
- 7 • O suporte do P4F poderia aproveitar investimentos de outras entidades que de outra forma não seriam disponibilizados
- 8 • Espera-se que as condições associadas à concessão tenham um efeito positivo no ambiente de negócios/ operações ou fatores institucionais institucionais

Due Diligence

Com a importância dos aspectos ambientais, sociais e de governança dos investimentos crescendo no ambiente de negócios internacional, a transparência torna-se elemento cada vez mais essencial. Do ponto de vista de um investidor, é uma garantia de que os fundos são usados corretamente, os riscos são adequadamente gerenciados e os resultados são bem comunicados.

Neste contexto, um papel importante das incubadoras, como o P4F, é realizar uma due diligence abrangente, ajudando as

organizações a avaliar e encontrar soluções para os gargalos nas suas próprias capacidades de gestão interna. Mais importante, as organizações precisam de uma oportunidade para aprender a navegar em processos de due diligence, e aumentar a confiança ao abordar escritórios de investimento ou auditores – isso ajuda as empresas imaturas a mitigar riscos importantes, alocar recursos para superar os gargalos institucionais e, em última análise, facilitar a mobilização de investimentos privados.

O P4F apoia as empresas no desenvolvimento e implementação de escopos de projetos complexos, fornecendo recursos como subsídios e assistência técnica de fundos do governo do Reino Unido (FCDO e BEIS). Os financiadores devem ter a certeza de que os possíveis beneficiários fornecerão um nível satisfatório de transparência, cumprirão as diretrizes sobre o uso dos fundos de concessão e operarão de acordo com padrões éticos

elevados. O P4F também deve assegurar que as aplicações comerciais que enviam propostas estejam preparadas para garantir as diretrizes dos parceiros de destino que realizarão atividades apoiadas pelo programa. Nossa experiência é que esse processo não apenas reduz os riscos materiais para o P4F e seus parceiros, mas também gera confiança para outros investidores.

Due Diligence do P4F

Após o processo de triagem, o P4F avalia os proponentes de acordo com um conjunto de critérios institucionais. As equipes de financiamento de projetos e gestão de riscos do programa aplicam a abordagem de due diligence da FCDO, um processo em duas etapas no qual a primeira etapa verifica: (a) a identificação formal da empresa; b) a conformidade com a legislação nacional, os requisitos em matéria de seguros e as normas de saúde e segurança; c) relações governamentais; e (d) conduta prévia.

A segunda etapa é uma verificação completa, na qual os possíveis riscos e os problemas de conformidade são identificados nos cinco pilares de risco da FCDO: Fiduciário, Entrega, Operacional, Salvaguarda e Reputação. Os riscos identificados são monitorados durante todo o desenvolvimento do projeto pelas

equipes de Finanças e Gestão de Riscos de Projetos do P4F e pelo beneficiário, usando estratégias de mitigação de riscos adequadas.

Para avaliar a qualidade e a força das políticas internas da empresa, o programa solicita e analisa uma lista de verificação de documentos, como políticas antifraude e anticorrupção, emprego, antiassédio, abuso e antidiscriminação. Se o beneficiário não for capaz de prover qualquer uma dessas políticas, o P4F pode oferecer apoio e orientação sobre como desenvolvê-las. Em 2019, o P4F criou um kit de ferramentas com diretrizes práticas sobre como atender aos padrões mínimos de conformidade, que são frequentemente necessários para acessar investimentos. O kit abrange aspectos sobre como desenvolver políticas internas em Gestão de Riscos, Gestão Financeira e Governança Corporativa.



Lisandro Inakake
Coordenador de
Projetos – Imaflora

“

O processo de due diligence permitiu que o Imaflora revisitasse e atualizasse as políticas institucionais para abordar questões importantes levantadas pela P4F. Novos elementos foram desenvolvidos à medida que políticas e processos foram acionados, incluindo a implementação de procedimentos de due diligence mais robustos para fornecedores e processos de treinamento e indução para funcionários”.



**Dirk-Jan
Oudshoorn**
– Forestwise

“

O apoio do P4F e do governo do Reino Unido através do DFID foi útil para demonstrar a outros investidores a confiança que foi depositada em nós. O processo de due diligence do P4F acelerou o desenvolvimento de procedimentos internos e fortaleceu o compromisso dos investidores conosco.”.

Funil de maturidade de negócios do P4F

O P4F desenvolveu uma abordagem proprietária para planejar e avaliar os impactos no fortalecimento da maturidade empresarial entre as empresas apoiadas. O programa projeta sua intervenção considerando o status atual da empresa e como o apoio financeiro do P4F pode melhorá-lo, com o objetivo final de mobilizar investimentos e

aumentar a escala das operações comerciais, os resultados financeiros e o impacto. A abordagem do P4F compreende quatro estágios de maturidade (ver Figura 2), nos quais os resultados da intervenção são avaliados por comitês internos de aprovação.

Figura 2. Estágios do funil de maturidade do P4F

Maturidade da empresa



Como um programa de incubação de empresas focado na faixa de floresta tropical, o papel do P4F é entender e apoiar as empresas na superação de contextos e desafios internos e locais que as impeçam de crescer. As instituições são importantes, pois fornecem as regras do jogo para as organizações em um ambiente competitivo local. Com equipes regionais locais, o P4F pode entender os desafios dos ambientes de negócios através das lentes de especialistas, responsáveis por desenvolver estratégias regionais considerando intervenções onde a adicionalidade é relevante.

Em termos gerais, a assistência e os subsídios são utilizados para ajudar as empresas a atingir a maturidade, com

objetivos que incluem (mas não se limitam) a formalização de parcerias críticas, o desenvolvimento de planos de negócios, a superação dos desafios operacionais e financeiros relacionados com a pilotagem e o projeto e desenvolvimento de planos de investimento. Embora o P4F forneça suporte por meio de uma abordagem estruturada com uma metodologia de avaliação estabelecida, não é uma solução que sirva para todos. O programa oferece um nível de flexibilidade para intervenções personalizadas para empresas em diferentes níveis de maturidade, fornecendo suporte para ajudá-las a monitorar e entender sua própria evolução e impacto nos negócios. As próximas seções mostrarão exemplos em que o P4F teve sucesso ao apoiar tipos diferentes de negócios.

Exemplos do funil de maturidade do P4F



Acordo de parceria: convergência de interesses para o impacto

Os modelos de parceria combinam conhecimentos especializados e recursos de diferentes organizações e atores. Para ideias iniciais de negócios e organizações de base trabalhando em contextos complexos, parcerias com partes interessadas relevantes podem melhorar os ambientes de negócios e aumentar as chances de sucesso.

No entanto, as parcerias não são fáceis de estabelecer ou manter, exigindo um esforço significativo para negociar uma parcela justa de benefícios/riscos e considerar os interesses individuais das organizações e das partes interessadas.

O desalinhamento de interesses em parcerias frágeis, ou acordos de governança não formais, pode criar riscos operacionais e de reputação e afetar a sustentabilidade da iniciativa, às vezes até mesmo no curto prazo.

A ausência de parcerias relevantes ou uma relação mal formalizada podem reduzir a probabilidade de uma empresa receber investimento. No entanto, um doador pode apoiar empresas no estabelecimento de acordos de parceria necessários com atores que as ajudarão a superar desafios e reduzir riscos, particularmente em cadeias de suprimentos imaturas.

Foto Fred Mauro





ESTUDO DE CASO 1

Garantir uma cadeia de suprimentos sustentável na Colômbia, um acordo de parceria para a Ecoflora

A empresa

Fundada na Colômbia em 1998, a Ecoflora foi pioneira no desenvolvimento de aplicações comerciais para a jagua (*Genipa americana*), uma espécie nativa das florestas tropicais da América do Sul. A empresa desenvolveu e patenteou um processo para extrair um corante azul natural desta espécie, chamado Jagua Blue. O produto tem aplicações principalmente na indústria alimentícia, que há muito tempo busca um corante azul natural que seja quimicamente estável, ou seja, que mantenha suas propriedades ao longo do tempo, para completar a paleta de corantes naturais básicos.

Os riscos

A Ecoflora tinha riscos associados à cadeia de suprimentos não estruturada para a jagua, com apenas algumas fontes fornecendo o produto para a empresa, sem acordos de fornecimento no longo prazo e incentivos para manter uma cadeia de suprimentos sólida e sustentável.

A parceria

Os signatários do acordo foram a Ecoflora, uma empresa privada que trabalha com cadeias de suprimentos sustentáveis,

e a Cornare, autoridade ambiental pública responsável pela proteção, regulamentação e gestão sustentável dos recursos naturais e ambientais na Colômbia.

Ao formalizar este acordo de parceria em 2019, o P4F conseguiu fortalecer e garantir uma parceria no longo prazo (na forma de um Memorando de Entendimento – MoU) entre as organizações. Este MoU foi assinado sobre uma relação pré-existente, que se baseava em consultas e compartilhamento mútuo de informações.

O acordo comprometeu a Cornare a prestar assistência técnica à Ecoflora nas operações agrícolas e estabelecer relações com os proprietários locais, fornecendo um incentivo para a assinatura de contratos de conservação através de um acordo de pagamento por serviços ambientais (PSA). A Cornare se comprometeu a fornecer monitoramento no longo prazo das plantações de jagua e proteção florestal, garantindo o mecanismo de PSA. O ator público também se comprometeu a estabelecer uma iniciativa comercial com pecuaristas e proprietários de terras com base em jagua, promovendo a produção sustentável dentro de pastagens degradadas e fornecendo treinamento ambiental e agrícola às comunidades locais.

Os resultados

Em 2020, 93 acordos de conservação foram assinados com pecuaristas e pequenos produtores locais, colocando 4.200 hectares sob compromissos de desmatamento zero. O acordo mobilizou recursos equivalentes a 119 mil libras esterlinas (558 milhões de pesos colombianos) da Cornare, para manter o sistema PSA até 2022. A contribuição do P4F para alcançar este acordo de parceria e o apoio adicional, para melhorar a cadeia de suprimentos e encontrar novos mercados, proporcionaram o ambiente seguro necessário para garantir 390 mil libras esterlinas (500 mil dólares americanos) adicionais de investidores privados, e também 2,3 milhões de libras esterlinas (3 milhões de dólares americanos) da Ecoenterprises.

"Em 2019, quando nos reunimos com o P4F, informamos que ter outro investidor na Ecoflora era importante para o nosso comitê de investimentos e, particularmente, um que trouxesse experiência em cadeia de suprimentos sustentável. Além disso, seu envolvimento direto em ajudá-los a abrir novos mercados e encontrar novos produtos para a Jagua beneficiou todas as partes interessadas. Finalmente, a due diligence e a análise detalhada feita pelo P4F validaram o potencial que vemos na Jagua Blue e na capacidade da Ecoflora de atender à demanda."

John Mckenna – EcoEnterprises Fund



Plano de Negócios: a estratégia para materializar uma visão no longo prazo

Um plano de negócios é uma ferramenta viva que estabelece uma estratégia para materializar a visão no longo prazo de um negócio. É um conceito onipresente amplamente aplicado por todos os tipos de empresas. A ausência de um plano de negócios adequado pode afetar negativamente uma organização, reduzindo sua capacidade de avaliar completamente o valor de seus produtos: tal ausência também reduz a probabilidade de identificar oportunidades, levando as organizações a depender de apenas alguns compradores. Por ter uma escolha limitada de compradores, a empresa se encontra com poder de barganha reduzido para negociar preços e volumes, criando uma situação de risco em que a variação de preços e demanda pode afetar fortemente a saúde financeira dessa corporação.

As empresas sustentáveis têm um impacto social e ambiental positivo em sua essência. Elas são capazes de enfrentar o duplo desafio de estabelecer um plano de negócios que

não apenas forneça uma estratégia no longo prazo para aumentar os lucros, mas também vincule esse crescimento ao fortalecimento do impacto ambiental e social.

Pela experiência do P4F, empresas imaturas e organizações de base muitas vezes sofrem com a falta de uma compreensão adequada dos mercados onde operam. Para essas empresas, as finanças positivas geralmente vêm de uma combinação de pura determinação, apoio de parceiros confiáveis, uma profunda compreensão do contexto local e um toque de sorte. Consequentemente, uma capacidade natural para o empreendedorismo pode ser prejudicada pela falta de capacitação interna e de uma estratégia eficiente da empresa para crescer. Nesses casos, o P4F pode apoiar diretamente o desenvolvimento e a implementação de planos de negócios, aumentando significativamente a força e o número de fluxos de renda.

ESTUDO DE CASO 2

Coopavam, desenvolver uma estratégia de mercado para uma cooperativa de processamento de castanha-do-Brasil na Amazônia brasileira

A empresa

A Coopavam (*Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer*) é uma cooperativa de processamento de castanha-do-brasil, que atua em uma área com altas pressões de desmatamento na parte norte do Estado do Mato Grosso. A cooperativa compra castanha-do-brasil de pequenos agricultores e comunidades indígenas, fornecendo uma importante alternativa de subsistência à extração ilegal de madeira, diretamente ligada à degradação florestal. Ela produz e vende produtos à base de castanha-do-brasil, como óleo, grãos, biscoitos e farinha.

Os riscos

Embora a Coopavam tenha uma forte presença regional e reconhecimento como um negócio social, ela tem um pequeno número de clientes. Seu principal comprador é uma grande empresa brasileira de cosméticos, que respondia por mais de 60% do faturamento da cooperativa.

O plano de negócios

Com base no entendimento dos riscos colocados à empresa, o P4F concedeu à Coopavam um subsídio para desenvolver

uma Estratégia de Vendas e Marketing com o apoio da BSD Consulting, empresa de consultoria especializada em comércio justo. A empresa desenvolveu um plano de negócios sólido com um estudo de sua lucratividade por produto, uma estratégia para procurar compradores e vender seus produtos e uma abordagem em fases para ajudar a companhia a alcançar estabilidade financeira e escalar. As melhorias nos negócios aumentarão a capacidade da Coopavam de manter os clientes existentes e atender aos requisitos dos mercados domésticos e globais mais exigentes.

Os resultados

Com o apoio próximo dos consultores, a Coopavam conseguiu estabelecer seu primeiro contrato de exportação, vendendo 16 toneladas de castanha-do-brasil para a Gebana, empresa suíça de comércio justo que apoia as cadeias de valor sustentáveis locais. O apoio financeiro do P4F e o compromisso com a iniciativa proporcionaram a garantia necessária para que a Coopavam recebesse um adiantamento de 30% do valor do contrato, apesar de não ter estabelecido contratos com a Gebana anteriormente.



Pilotagem: Apoio direto para alcançar a prova de conceito

Com parcerias relevantes em vigor e um bom plano de negócios, as bases estão estabelecidas para que as empresas alcancem a prova de conceito. No entanto, mesmo as empresas semi maduras, que receberam capital inicial ou que são apoiadas por uma indústria madura, lutam para superar os desafios operacionais e financeiros, mesmo em situações em que os parceiros estão em posição de apoiar as operações da empresa e/ou há uma estratégia no longo prazo.

Em situações em que a capacidade interna para abordar novos desafios ainda é insuficiente, ou quando suposições de negócios erradas fazem com que os benefícios esperados não sejam realizados, há um nível aumentado de risco, que é percebido pelos investidores, e pode inibir o investimento na iniciativa. Para abordar tais questões, o P4F apoia a estruturação de pilotos que ajudem as empresas a superar gargalos operacionais e proporcionar impacto social e ambiental positivo.





ESTUDO DE CASO 3

Ajudar um sistema de gestão da paisagem a prosperar, o caso da produção sustentável de óleo de palma em Gana

A empresa

A Benso Oil Palm Plantation (BOPP) é uma empresa fundada em 1978 no estado ganês de Adum Bansa. Quando abordou a P4F, em 2018, a BOPP tinha uma plantação industrial de aproximadamente 4.235 hectares, e uma instalação de processamento capaz de processar 30 toneladas de cachos de frutas frescas (FFB) por hora. A empresa queria replicar e melhorar os resultados bem-sucedidos anteriores de um projeto de fomento, que remonta a 1994. Com base em experiências e lições aprendidas no trabalho com as comunidades, o BOPP queria desenvolver um modelo novo e aprimorado de óleo de palma que estivesse alinhado com os princípios e vínculos da Mesa Redonda para Óleo de Palma Sustentável (RSPO), dentro da Iniciativa Africana de Óleo de Palma (APOI).

Os riscos

A BOPP tinha planos de expandir suas operações e aumentar a oferta de FFBs para sua fábrica. Devido às limitações de terra, a empresa precisava envolver as comunidades e as autoridades tradicionais para desenvolver um modelo sustentável de óleo de palma em 1.400 hectares de terras comunais. A fim de evitar conflitos e riscos para os negócios, a BOPP teve que desenvolver um modelo inclusivo e transformador, com um

conselho de governança da paisagem, para supervisionar os interesses das comunidades, coordenar as atividades na paisagem e envolver as principais partes interessadas. A iniciativa visou capacitar os pequenos agricultores, usando melhores práticas de produção sustentáveis, garantindo assim sua cadeia de suprimentos e desenvolvendo um modelo que seria economicamente viável, ambientalmente amigável e socialmente responsável.

O plano piloto de implementação

O apoio do P4F foi direcionado para a formalização de acordos de conservação com pequenos agricultores e a implementação de um Conselho de Governança da Paisagem, estabelecendo um mecanismo inclusivo para garantir a representação justa dos pequenos agricultores e proteger as reservas florestais próximas. A iniciativa também realizou Avaliações de Alto Valor de Conservação/Alto Estoque de Carbono (HCV/HCSA) e implementou sistemas para proteger e monitorar áreas marcadas para proteção a partir das avaliações HCV/HCSA. Os recursos do P4F apoiaram a formação de pequenos agricultores sobre salvaguardas ambientais e sociais, a profissionalização e organização de pequenos agricultores e as melhores práticas de gestão para melhorar os negócios.

Os resultados

Até o momento, o projeto forneceu opções de subsistência adicionais para mais de 120 pequenos agricultores, como incentivos condicionais para a proteção florestal e como um mecanismo para aumentar sua resiliência às mudanças climáticas, com mais de 40% sendo mulheres (inclusão de gênero e integração). Usando as melhores práticas ambientais e sociais, foi desenvolvido um modelo de óleo de palma em 1.400 hectares de terras comunais com um investimento inicial de 1,1 milhão de libras esterlinas da BOPP. Por meio do conselho de governança da paisagem, as comunidades foram mobilizadas para plantar mais de 1.500 mudas de árvores dentro de áreas tampão, como forma de proteger os córregos e corpos d'água existentes na paisagem.

Estima-se que a extração ilegal de madeira na paisagem e na reserva Neung South Forest (c. 15.700 hectares) tenha sido reduzida em cerca de 20%, graças ao patrulhamento florestal realizado por membros da comunidade engajados e equipados pelo projeto (BOPP). O projeto forneceu uma plataforma e uma base de conhecimento para que outras empresas desenvolvam modelos inovadores semelhantes em comunidades para melhorar seus meios de subsistência, aumentar sua resiliência às mudanças climáticas e garantir a coexistência pacífica com empresas privadas da cadeia de suprimentos, reduzindo assim seus riscos e tornando-as mais sustentáveis.



Preparar para escalar: abordar as pré-condições para a expansão



Foto Proforest

Não há uma definição estrita de expansão, nem uma quantidade de crescimento de negócios que possa ser usada como referência de limite. Um conceito amplo é que uma empresa está pronta para escalar quando começa a se beneficiar de economias de escala relevantes, garantindo melhores condições para negociar vendas, preços de insumos e para reduzir custos de venda. Empresas maduras também podem ter dificuldades para alcançar esse estágio, e o processo de escala envolve lidar com riscos relevantes, a fim de criar escala de produção e capacidade operacional.

Neste estágio, o apoio do P4F inclui ajudar as empresas em seus esforços de captação de recursos. O programa teve várias conversas com investidores para entender os principais gargalos e riscos que os impedem de investir em negócios sustentáveis: com base nessas conversas, desenvolveu uma estrutura de prontidão de investimento para ajudar as empresas a se prepararem para receber investimentos privados, inclusive ajudando-as a desenvolver seu discurso de investimento. Para empresas consideradas prontas, o P4F as conecta a potenciais investidores e facilita as discussões entre as partes. Em alguns casos, o programa também forneceu ajuda para lidar com quaisquer riscos-chave remanescentes, a fim de acelerar a conclusão de um acordo de investimento. Mobilizar investimentos para aumentar a escala de negócios sustentáveis é precisamente onde o P4F encontra o melhor uso para os recursos do programa. No futuro, o programa planeja formalizar parcerias estratégicas com investidores para reduzir os custos de transação de investimentos sustentáveis.



ESTUDO DE CASO 4

Apoiar uma estratégia de expansão e SPV⁸ para a Komaza

A empresa

A Komaza é uma empresa florestal privada que opera no Quênia desde 2006, com a missão de conectar milhares de pequenos agricultores de árvores a mercados de madeira de alto valor. Na última década, tornou-se a principal empresa de pequenos agricultores florestais da África: ao aproveitar e agregar agricultores, a Komaza pode plantar árvores por muito menos do que grandes plantações, gerando um impacto positivo nas atividades florestais a longo prazo.

Os riscos

A Komaza enfrentou riscos associados a um fluxo de caixa insuficiente para atingir as metas agressivas de crescimento estabelecidas na fase inicial. Sem financiamento, a empresa seria incapaz de implementar suas ambiciosas metas de escala.

A preparação para escalar

Entre janeiro de 2018 e abril de 2019, o P4F apoiou a Komaza no desenvolvimento de uma estratégia de expansão e no estabelecimento de um novo veículo de investimento, que atrairia mais investidores e permitiria que a Komaza expandisse suas operações. Como parte da estratégia, o P4F financiou e forneceu assistência técnica para ajudar a empresa a se tornar mais sustentável financeiramente. Além de uma análise de expansão na África Oriental, o financiamento ajudou a desenvolver procedimentos operacionais padrão (POPs) para atividades-chave que garantiriam escala e replicação de

alta qualidade. A Komaza também usou o suporte para criar tecnologia e sistemas de dados escaláveis para gerenciar operações.

Além disso, a P4F ajudou a estabelecer as bases para um lançamento de SPV em 2020. Dado o investimento intensivo em capital da Komaza em longos períodos, a empresa estava ansiosa para testar e experimentar novas maneiras de atrair investidores, ao mesmo tempo em que abordava alguns dos encargos de fluxo de caixa enfrentados pela companhia. O mecanismo SPV mostrou o maior potencial, uma vez que agregaria investimentos em vários projetos para minimizar os riscos para os investidores, estabelecendo uma nova classe de ativos florestais.

Os resultados

A Komaza trabalhou com cerca de vinte mil agricultores no plantio de 6 milhões de árvores, e expandiu com sucesso seu modelo para novos condados no Quênia. Três anos depois de receber financiamento da Série A, a empresa agora anunciou um primeiro fechamento de US\$ 28 milhões de seu financiamento de capital planejado da Série B, de US\$ 33 milhões. A empresa investirá em instalações adicionais de fabricação de madeira para expandir sua linha de materiais de construção sustentáveis e de alta qualidade, e planeja adicionar um novo aplicativo direto ao agricultor para impulsionar a inscrição e aumentar o acesso às melhores práticas. Eles também aproveitarão seu sucesso com um recente piloto de sensoriamento remoto e IA para monitoramento automatizado de suas fazendas.

ESTUDO DE CASO 5

Forestwise: ampliando a cadeia de suprimentos de nozes illipe na Indonésia

A empresa

Localizada em Kalimantan Ocidental, na Indonésia, a Forestwise vem trabalhando para ampliar sua produção de nozes illipe, um produto florestal não madeireiro. Essas nozes são produzidas pela árvore tengkawang, uma espécie de importância ecológica e cultural que só cresce nas florestas de Bornéu. O P4F apoiou a empresa no estabelecimento de uma instalação para processar as nozes em manteiga, principalmente para as indústrias de cosméticos e beleza. O programa também apoiou a empresa na estruturação de uma cadeia de suprimentos e no aumento da demanda por esse produto florestal selvagem, a fim de fornecer um fluxo de receita no longo prazo para a conservação da floresta.

Os riscos

Apesar da alta lucratividade potencial, ainda havia muita incerteza em torno da colheita e processamento das nozes illipe. Além disso, uma cadeia de abastecimento não estruturada criava riscos operacionais (por exemplo, desacordos devido à falta de uma relação formalizada com os pequenos agricultores e operações de processamento pouco

claras) que impediram a obtenção de financiamento junto a parceiros interessados e possíveis compradores. .

A preparação para escalar

A fase pré-ampliação incluiu a criação de uma empresa local para organizar o fornecimento e armazenamento das nozes illipe, o desenvolvimento de uma estratégia de branding e marketing, compra de matérias-primas, início da operação da instalação de processamento e implementação de vendas.

Os resultados

Após a implementação bem-sucedida do projeto, a iniciativa conseguiu mobilizar 306 mil libras esterlinas como investimento direto, e garantiu um empréstimo ponte de 134 mil libras esterlinas de diferentes fontes. Além disso, a ampliação da capacidade operacional da iniciativa apoiou uma expansão da produção e o estabelecimento de compromissos de compra de nozes no valor de 1,14 milhão de libras esterlinas, que serão diretamente distribuídos para as comunidades.

Discussão e próximas etapas

Na incubação de empresas para reduzir riscos e mobilizar capital, é necessário encontrar um equilíbrio ideal entre o aumento dos retornos financeiros, a melhoria dos impactos socioambientais e a capacitação para gerenciar e alcançar metas ambiciosas. O tipo de capital a ser direcionado definirá as medidas necessárias para aumentar o apelo da empresa para os investidores.

Entre as lições aprendidas em seus três anos de operação, o P4F descobriu que a quantidade de tempo necessária para incubar empresas é consideravelmente maior do que o esperado anteriormente, em processo que também exige competências específicas da equipe local. Além disso, modelos replicáveis com um alto nível de sucesso comprovado e demonstrável nem sempre são prontamente replicados pelo mercado, e nem todas as empresas que implementaram pilotos bem-sucedidos e alcançaram prontidão para escala são capazes de garantir investimentos.

Atualmente, o programa está renovando seu funil de maturidade de negócios para fortalecer a avaliação das empresas apoiadas e melhorar as intervenções personalizadas para cada um dos estágios do funil. Um novo estágio de maturidade está sendo discutido para apoiar a fase de escala para projetos que estão prontos e têm potencial para expansão, mas que ainda precisam de apoio adicional para implementar planos de investimento e lidar com os riscos de se ampliar as operações.

Mesclar fontes de capital pode ser uma forma eficaz de mitigar riscos específicos dentro do investimento de impacto e aumentar o desempenho financeiro e socioambiental: o P4F está trabalhando em conjunto com a Blended Finance Taskforce (BFT) para mobilizar investimentos privados. Com seu amplo conhecimento de financiamento para negócios sustentáveis, a BFT está ajudando a trazer as perspectivas dos investidores para o programa, fornecendo insumos estratégicos para aumentar a prontidão para investimento das empresas apoiadas pelo P4F e fornecendo suporte para conectar essas empresas a investidores interessados na rede da BFT.

Blended Finance Taskforce⁹



A Blended Finance Task Force foi criada para ajudar a mobilizar capital em larga escala para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Lançada pela Comissão de Negócios e Desenvolvimento Sustentável em 2017, a Taskforce é apoiada por mais de 50 profissionais experientes e especialistas em finanças, negócios, desenvolvimento e políticas. A iniciativa identificou barreiras-chave para o uso eficaz de financiamento misto e chamou à ação líderes da comunidade de investimento e financiamento de desenvolvimento em seu relatório principal, intitulado "Better Finance, Better World". A Taskforce agora está implementando um ambicioso Programa de Ação para aumentar os investimentos privados de grande porte para setores de alto impacto, com foco nos mercados emergentes.



Referências

¹ Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2020). ESG Factor Integration into Private Equity. *Sustainability*, 12(14), 5725. doi:10.3390/su12145725

² Giese, G., Lee, L. E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG investing: how ESG affects equity valuation, risk, and performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83. doi: 10.3905/jpm.2019.45.5.069

³ Adapted from OECD, *Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*, 2019. Available at: <<https://www.oecd.org/development/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm>>; Accessed on August 10th, 2020.

⁴ Global Sustainable Investment Alliance. *Global Sustainable Investment Review, 2018*. Available at: <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR_Review2018F.pdf>; Accessed on June 20th, 2020.

⁵ UK Foreign Commonwealth Development Office

⁶ UK Department for Business Energy and Industry Strategy

⁷ North, D.C., 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

⁸ Special Purpose Vehicle ou veículo de propósito específico

⁹ <https://www.blendedfinance.earth/about>

Este produto de conhecimento foi desenvolvido pelo Partnerships for Forests na América Latina, em colaboração com a Blended Finance Taskforce, a equipe central do P4F e as equipes regionais da África Central Oriental e Ocidental e do Sudeste Asiático.

Marcio Sztutman

Diretor regional – América Latina

Felipe Faria

Gerente regional – América Latina

Luiz Almeida

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

Juliana Tinoco

Relações Externas e Conhecimento

Katie McCoy

Relações Externas e Conhecimento – Equipe Central

Martin Belcher

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem – Equipe central

Stephanie Andrei

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem – Equipe central

Carlijn Freutel

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem – Equipe central

Feker Tadesse

Gerente Regional – África Oriental

Gelila Abebe

Monitorização, Avaliação e Aprendizagem – África Oriental

Aziz Ahmed

Gerente Regional, África Ocidental e Central

Fon Brunstead

Monitorização, Avaliação e Aprendizagem – África Centro-Ocidental

Dimas Prakoso

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem – Sudeste

Jessica Angkasa

Blended Finance Task Force

