

Famílias latino-americanas com visão de impacto

Um estudo exploratório

Apresentação

Caro leitor,

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia latino-americana, representando entre 70% e 80% do produto interno bruto da região. Nos últimos anos, muitas dessas famílias empresárias decidiram direcionar seus esforços e recursos não apenas para atividades comerciais ou produtivas, mas também para o desenvolvimento social e a preservação ambiental, por meio de investimentos filantrópicos ou de impacto, colocando em prática o mesmo rigor e profissionalismo com que conduzem seus negócios.

Tendo em vista o papel cada vez mais importante desempenhado pelas famílias de alto patrimônio na transformação social na América Latina, consideramos necessário realizar um estudo para compreender as motivações, áreas de intervenção, veículos de impacto e, sobretudo, até que ponto estão implementando modelos inovadores de mudança social. E isso com um duplo propósito: disseminar as melhores práticas e motivar mais famílias a se envolverem em questões de impacto, além de contribuir para a promoção da filantropia e do investimento de impacto como ferramentas fundamentais para o desenvolvimento social na América Latina.

Nossas intervenções em áreas de impacto na região remontam a 2004: naquele ano, começamos a organizar o Prêmio UBS de Empreendedor Social no México e posteriormente no Brasil, por meio do qual identificamos e premiamos iniciativas sociais inovadoras nesses países. Além disso, em 2015, publicamos, em colaboração com a Universidade de Harvard, o primeiro estudo regional sobre filantropia na América Latina. Ao longo desses anos, organizamos dezenas de eventos de filantropia na região e trabalhamos com centenas de clientes para maximizar seu impacto social. Esta publicação é o exemplo mais recente de nosso compromisso com a América Latina em questões de filantropia e impacto.

Este estudo foi realizado em colaboração com a Latimpacto, uma organização que, apesar de sua recente criação, está contribuindo decisivamente para a consolidação do ecossistema de impacto na América Latina, reunindo uma rede de atores-chave na região.

Queremos agradecer a todos aqueles que tornaram esta publicação possível, especialmente às famílias que decidiram compartilhar abertamente conosco suas motivações, modelos e desejos de impacto.

Esperamos que este estudo contribua para uma melhor compreensão da filantropia e dos investimentos de impacto na América Latina e motive novas famílias a se juntarem à emocionante busca por mudança social na região.



Sylvia B. Coutinho
Head UBS Wealth
Management
América Latina



Kai Grunauer-Brchetti
Head UBS Philanthropy
Services
América Latina

Caros amigos:

Um interesse central da Latimacto é construir e fortalecer caminhos que levem a melhores formas de investir recursos, tanto humanos quanto intelectuais e financeiros, para transformar as condições de vida dos latino-americanos e a situação climática de nosso planeta, que tem cada vez mais importância nas decisões de investimento.

Alinhado a esse propósito, o conhecimento e a experiência de famílias que lideraram iniciativas ambiciosas e inovadoras para enfrentar a pobreza, desigualdade e degradação ambiental constituem ativos muito valiosos.

Por isso, com o apoio da UBS, decidimos começar a explorar como um grupo de famílias diversificou a forma de usar seus recursos para investimentos com impacto social e ambiental, e construiu estratégias e propostas para alcançar este objetivo. Esse primeiro contato se materializou no estudo descritivo e exploratório que vocês têm em mãos agora.

O resultado tem sido muito estimulante, após um processo desafiador para capturar as impressões de diferentes famílias. Onze delas generosamente nos permitiram sistematizar suas jornadas e descrever como investem e implementam estratégias para gerar transformações sociais e ambientais ao longo do continuum de capital, com uma visão de complementaridade.

Está claro para elas, como vocês verão na leitura, que além da modalidade ou veículo de investimento, seus compromissos e valores predominam para alcançar uma sociedade melhor e um planeta mais gentil para todos. Elas vão além dos aspectos meramente econômicos, com uma visão de longo prazo, sendo flexíveis no momento do investimento e apostando na criação de ecossistemas.

Gostaria de agradecer a colaboração generosa das trinta famílias que compartilharam seus depoimentos conosco e, em particular, às onze que aceitaram construir os casos de estudo incluídos aqui. São as famílias Gerdau e Russo, do Brasil; a família Mustakis, do Chile; as famílias Echavarría, Restrepo e Sesana, da Colômbia; a família De Sola, de El Salvador; as famílias Fernández Sánchez-Navarro, Llaguno Garza e López de Silanes, do México, e a família Belmont, do Peru.

Também agradeço à UBS por seu interesse em apoiar com recursos e conhecimento esse tipo de iniciativa, um caminho que já haviam começado a percorrer com um estudo anterior. Agradeço também ao comitê consultivo que nos deu insights e recomendações para avançar e, é claro, à equipe com a qual conduzimos o estudo.

Com este documento, esperamos inspirar muitas outras famílias que estão começando a refletir sobre como se envolver em investimentos que gerem um impacto maior, bem como criar uma oportunidade para fomentar um diálogo ativo sobre esse assunto.

Este é apenas o ponto de partida para mais estudos nos quais aprofundaremos nos temas apresentados aqui e que nos permitirão consolidar ainda mais nosso papel de fornecer conhecimento e conexões para famílias, maximizando assim o impacto gerado pelo capital direcionado a causas sociais e ambientais.

Há muito a ser feito, e este estudo representa um ponto de partida para abrir caminhos em direção ao impacto!



María Carolina Suárez Visbal
CEO
Latimacto

Agradecimentos

A UBS e a Latimpacto agradecem especialmente às 41 famílias, seus amigos próximos e colegas que participaram deste estudo, por sua inspiração e comprometimento em gerar iniciativas com foco claro no impacto. Sem suas contribuições não seria possível produzir este relatório, que hoje é um celeiro de ideias inovadoras para outras famílias interessadas em usar seu investimento social para gerar um impacto mais amplo e sustentável.

Do grupo, gostaríamos de destacar as onze famílias escolhidas para a realização dos estudos de caso, que acompanharam o processo de forma generosa.

- Família Belmont Graña, Peru
- Família De Sola, El Salvador
- Família Echavarría Olózaga, Colômbia
- Família Gerdau Johannpeter, Brasil
- Família Llaguno Garza, México
- Família López de Silanes, México
- Família Mustakis, Chile
- Família Restrepo, Colômbia
- Família Russo, Brasil
- Família Sánchez-Navarro, México
- Família Sesana, Colômbia

Este estudo foi realizado pela equipe de pesquisa e gestão do conhecimento da Latimpacto com o apoio da UBS e a orientação de um comitê consultivo, a quem estendemos a nossa sincera gratidão.

Por último, mas não menos importante, a equipe do estudo estende um agradecimento especial à UBS pelo seu apoio financeiro a esta pesquisa e aos colegas da UBS que foram fundamentais para fornecer assistência e orientação ao longo deste projeto. Embora o papel da UBS tenha sido de apoio a este estudo, ela respeitou todos os limites dos acadêmicos independentes.



Sumário executivo 6

Como o estudo foi realizado 8

Seção 1: Principais descobertas 11

Seção 2: Estudos de caso 22

Seção 3: A título de conclusões 84

Referências 87

Sumário executivo

O estudo *Famílias com visão de impacto na América Latina* visa **identificar e sistematizar casos de sucesso e boas práticas das famílias de alto poder aquisitivo que realizam investimentos socioambientais na região**, a fim de inspirar outras famílias, contribuir para maximizar o uso do capital social disponível e fortalecer o investimento no ecossistema com lentes de impacto.

O estudo enfoca os investimentos que essas famílias realizam ao longo de todo o contínuo de capital, partindo dos investimentos financeiros tradicionais em direção à lente de impacto: investimentos convencionais, com critérios ESG, investimento de impacto, Venture philanthropy e filantropia tradicional.

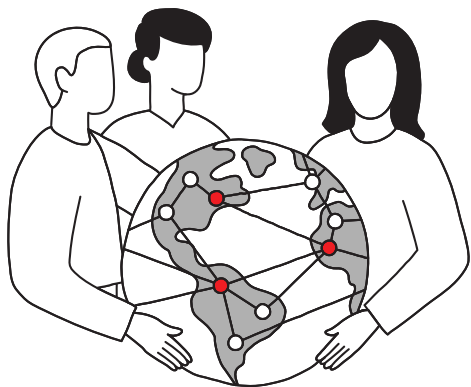
Os resultados do estudo são classificados em quatro dimensões: Motivação e valores, Governança, Foco de impacto e Aprendizagem.



Motivações e valores:

A intenção de gerar um impacto positivo em seu ambiente surge de um sentimento de responsabilidade e gratidão, que com o tempo se torna uma estratégia ordenada e formalizada com a participação de membros de várias gerações.

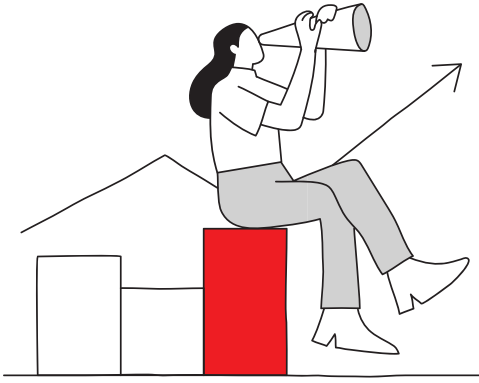
As diferentes apostas feitas pelas famílias mostram duas motivações principais: alocar seus recursos ao longo do contínuo de capital e colaborar para amplificar o impacto.



Governança:

Em todos os casos, procuram-se espaços colaborativos onde seja possível contar com a participação de membros de diferentes gerações das famílias e incluir especialistas temáticos e metodológicos.

Esses espaços promovem o desenvolvimento de conversas com diferentes perspectivas, conhecimentos e níveis de sofisticação. Não há uma estrutura única para a tomada de decisões.

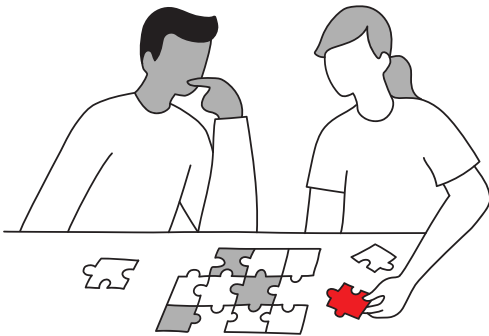


Foco de impacto

Os esforços das famílias estão voltados para a busca de soluções sistêmicas e flexíveis, buscando uma utilização mais estratégica de seus recursos. Todos falaram da importância do trabalho colaborativo.

Os investimentos são feitos por meio de suas empresas, family offices, fundações, fundos familiares e fundos independentes, nos quais utilizam diversos veículos e instrumentos, muitas vezes combinando mais de um, de acordo com suas necessidades e seus objetivos.

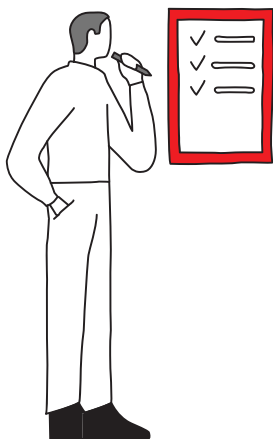
Por meio deles, investem em diversas áreas, principalmente relacionadas às necessidades básicas de seu contexto, como educação, saúde, moradia, infraestrutura e emprego. Ao longo do tempo, foram incorporados temas adicionais como empreendedorismo, equidade de gênero e população LGBTQI+, migração, cultura, mudanças climáticas e resiliência ecológica. Algumas famílias assumiram o papel de *desenvolvedores de ecossistemas*.



Aprendizagem

Destacam-se cinco aspectos importantes: aproveitar o conhecimento de diferentes gerações, assumir um papel catalisador no ecossistema, ter uma governança adequada, gerir e medir com rigor o impacto e abrir-se a uma aprendizagem constante.

As famílias consideram que filantropia (tradicional e estratégica), investimento ESG e investimento de impacto não competem entre si, mas se complementam. Destacaram a importância de desenvolver modelos de gestão do conhecimento para aproveitar o aprendizado acumulado ao longo de gerações.



Conclusão

Seis maneiras de melhorar o impacto:

- 1 Continuar a explorar novas formas de investimento de impacto.
- 2 Fortalecer a medição de impacto.
- 3 Incentivar o aprendizado contínuo e a colaboração
- 4 Expandir os temas e as áreas de investimento.
- 5 Promover o papel das famílias como catalisadoras da mudança.

Como o estudo foi realizado



O foco do estudo

Este é um estudo exploratório, de natureza qualitativa, com o propósito de identificar e sistematizar casos de sucesso e melhores práticas de famílias latino-americanas de alto patrimônio que realizam investimentos sociais e ambientais na região, com o objetivo de inspirar outras famílias a maximizar o uso do capital social disponível e fortalecer o ecossistema de investimento com uma perspectiva de impacto na América Latina.

Com ele, dá-se continuidade a um exercício investigativo iniciado com o estudo *Da prosperidade ao propósito*, desenvolvido pela UBS e pelo Hauser Institute da Harvard Kennedy School em 2015, que enfocou as práticas filantrópicas de indivíduos de alto poder aquisitivo na América Latina. Conforme evidenciado no estudo de 2015, indivíduos e famílias com maior poder aquisitivo têm clara intenção de contribuir estrategicamente na busca de soluções para os desafios sociais e econômicos que persistem em nossa região e alcançar maior impacto com seus investimentos, passando do “sucesso econômico à importância social” e “da prosperidade ao propósito” (UBS, THI, 2015).

O objetivo é sistematizar casos de sucesso de famílias latino-americanas que realizam investimentos sociais e ambientais na região, com o propósito de inspirar outras famílias e maximizar a utilização do capital social disponível, fortalecendo assim o ecossistema de investimento.

Nesta ocasião, o estudo busca fazer uma primeira abordagem sobre o papel das famílias no investimento com lentes de impacto, analisando como elas começam a se envolver em investimentos de impacto e *venture philanthropy* por meio da alocação de seu capital e da gestão de seus portfólios ao longo do contínuo de capital.

A motivação para este estudo é justificada pelo fato de que, conforme apresentado por um estudo recente da CEPAL e do Fórum Econômico Mundial, os desafios sociais e políticos na região se agravaram com a pandemia da COVID-19:

- O nível da receita pública perdeu dinamismo em 2021 e 2022, como consequência da desaceleração da arrecadação de impostos (WEF, 2022).
- O contexto global pós-pandemia e as grandes ameaças planetárias exigem uma reativação com foco na sustentabilidade e inclusão. (CEPAL, 2022).
- O PIB da América Latina e Caribe voltou à sua trajetória de baixo crescimento em 2022, em um cenário internacional que se tornou mais complexo devido à guerra na Ucrânia e um contexto doméstico de espaço limitado para política monetária e fiscal (WEF, 2022).

Por isso, é muito útil capitalizar as experiências particulares das famílias da região e suas estratégias de gestão patrimonial, juntamente com os mecanismos de gestão de sua prosperidade. Essas melhores práticas podem ajudar outras famílias a maximizar o uso de seu capital social disponível e, como resultado, contribuir efetivamente para abordar questões sociais e ambientais urgentes na América Latina. Nesse processo, fica claro que, para algumas famílias, a geração de retorno financeiro começa a desempenhar um papel relevante, pois permite a produção de impacto social e/ou ambiental, ao mesmo tempo em que recupera capital para reinvestir em projetos e ampliar o impacto.

O desafio será conseguir uma maior participação das famílias e das suas novas gerações na promoção e alocação de um capital mais catalisador, entendido como aquele caracterizado por um investimento paciente, flexível e tolerante ao risco, necessário para contribuir para fechar a lacuna dos ODS das Nações Unidas. Estima-se que entre US\$ 5 e 7 bilhões de investimentos anuais serão necessários para atingir as metas estabelecidas pelos ODS (Nações Unidas, nd).

O estudo foi organizado em três partes: a primeira seção apresenta os resultados gerais identificados de forma transversal; na segunda seção, são expostos os casos das onze famílias que participaram do processo, e na terceira seção, são apresentadas as conclusões alcançadas.

Metodologia

Abordagem investigativa

A abordagem qualitativa e exploratória foi considerada a mais adequada para alcançar o propósito de sistematizar as melhores práticas em termos de investimentos sociais e ambientais na América Latina e apresentar as formas como as famílias as desenvolvem em suas iniciativas.

Para conduzir o estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade, pesquisas e revisões de fontes secundárias (antecedentes e documentos internos das famílias).

Foco de análise

Famílias latino-americanas com alto nível patrimonial e reconhecida trajetória em filantropia e investimento social.

Amostra

Neste estudo, participaram 51 pessoas que contribuíram de diversas formas:

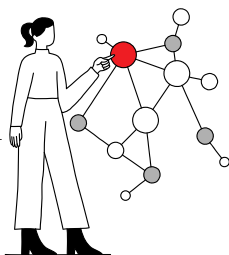
39

entrevistas



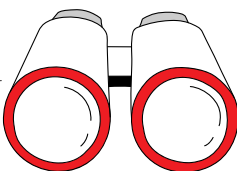
12

formulários



11

casos



Cobertura

Dez países da região: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, El Salvador, México, Peru, Porto Rico e República Dominicana. Seis deles contribuíram com estudos de caso.



An aerial photograph of a rural landscape. A dirt road curves through the scene, separating a field of golden-brown crops on the right from a vineyard on the left. The crops in the field are arranged in neat rows, and there are some circular patterns visible in the upper part of the field. The vineyard consists of several rows of green grapevines. The overall scene is bathed in warm, golden light, suggesting late afternoon or early morning.

Principais descobertas

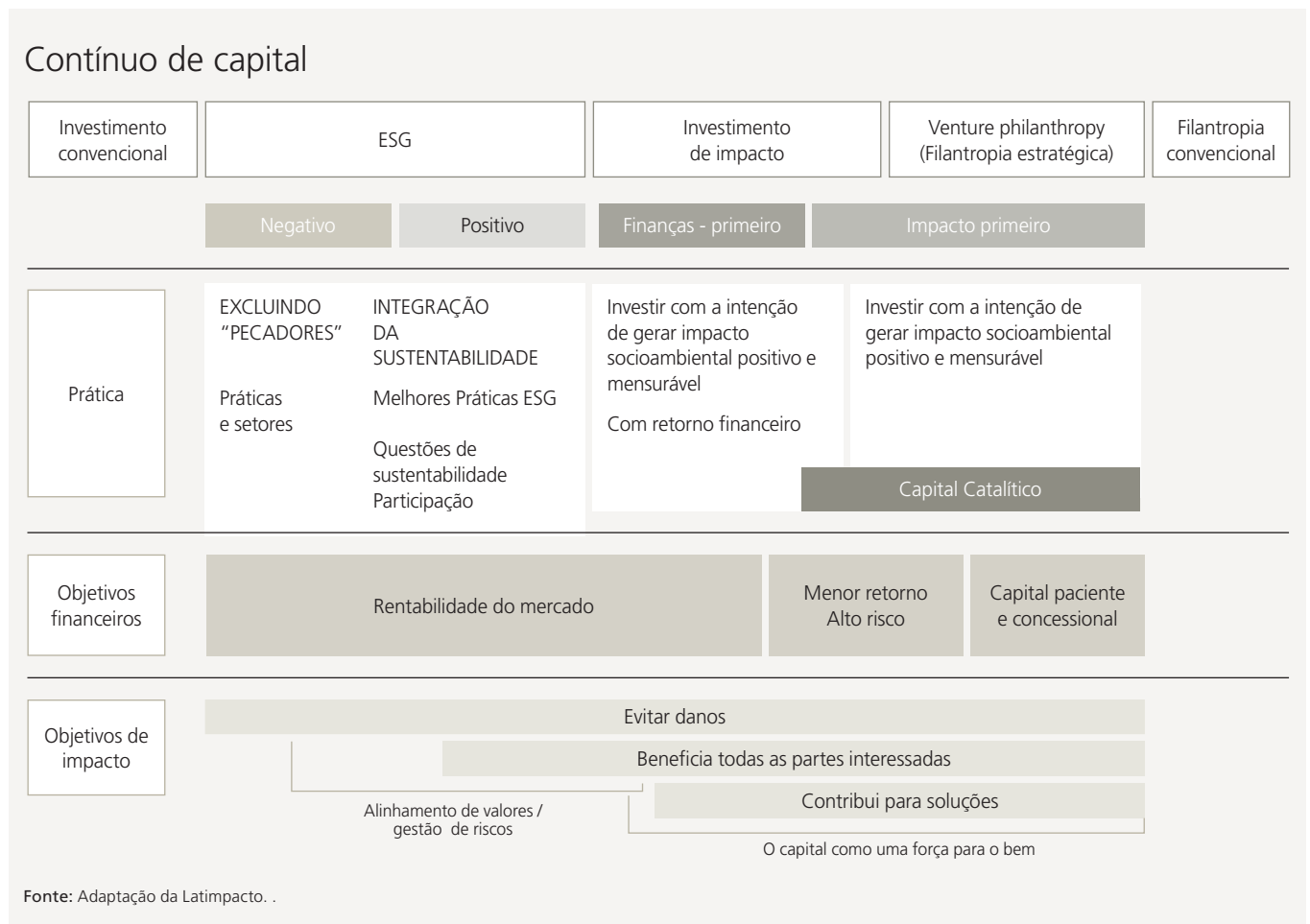
O olhar do impacto¹

O conceito de investimento com impacto socioambiental abrange uma ampla gama de perfis de investimento. Em 2017, a Rede Omydiar analisou seus investimentos com base em seu interesse genuíno em gerar impacto diante das necessidades do mercado. Para isso, criou o *desempenho contínuo*. A Rede revisou seu portfólio de investimentos “que varia de investimentos totalmente comerciais em uma extremidade a doações filantrópicas em outra, e inclui uma ampla gama de perfis de investimento viáveis, alguns dos quais envolvem uma escolha entre retorno social e impacto financeiro, e muitos dos quais não” (Omnydiar Network, 2018).

A primeira categoria do contínuo, partindo dos investimentos financeiros tradicionais em direção à lente do impacto, é o financiamento sustentável, ético ou responsável que atende

aos padrões ESG, seja para a mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança ou para a busca de oportunidades de geração de valor nesses aspectos.

O investimento de impacto é definido como “investimentos feitos em empresas, organizações e fundos com a intenção de gerar impacto socioambiental mensurável juntamente com um retorno financeiro” (Rockefeller Philanthropy Advisors, nd). No entanto, nem todos os desafios sociais e ambientais podem ser enfrentados com uma abordagem de investimento de impacto em que se espera um retorno financeiro. É preciso ter investidores, filantropos que estejam dispostos a abrir mão de retorno financeiro ou tomar mais risco com o compromisso de gerar transformações sociais e ambientais, possibilitando a criação de um ecossistema.



¹ Para a redação deste capítulo, tomou-se como referência o artigo. “Entendendo a geração de impacto ao longo do contínuo de capital” escrito pela CEO da Latimpacto para a primeira edição da Enciclopédia de Sustentabilidade, Ética e Responsabilidade Social Corporativa da América Latina.

O Venture philanthropy busca priorizar os benefícios sociais e ambientais sobre os econômicos. Está associado à capacidade de gerar mudanças nas comunidades locais, e mesmo à possibilidade de escalar as soluções globalmente, integrando riscos e externalidades desde a sua origem que normalmente nenhum ator estaria disposto a assumir. Os investidores nessa categoria — em sua grande maioria filantropos — desempenham um papel crítico na resolução de problemas sociais ou ambientais prementes, onde não há soluções comercialmente viáveis ou onde, devido às regras do mercado, os empreendedores em estágio inicial não podem acessá-los.

É preciso ter investidores, filantropos que estejam dispostos a abrir mão de retorno financeiro ou tomar mais risco com o compromisso de gerar transformações sociais e ambientais.

As famílias participantes deste estudo têm seu portfólio distribuído ao longo do contínuo de capital, incluindo os extremos de investimentos puramente financeiros e filantropia tradicional.

Além de fornecer recursos financeiros, os investidores para o impacto têm a capacidade de fornecer capital intelectual e apoio não financeiro que, por sua vez, permitirá que as empresas do impacto socioambiental cresçam e se profissionalizem aumentando sua resiliência, desenvolvendo seus talentos e habilidades, gerenciado e medindo seu impacto e assim, obtendo maior acesso aos mercados para garantir um impacto socioambiental duradouro. Por seu lado, serão

os investidores de impacto que poderão trazer o melhor das práticas comerciais para as colocar a serviço do impacto.

Hoje, diante das diferentes apostas das famílias, fica evidente que o mercado financeiro está mais disposto a atender e se adaptar aos desafios socioambientais e que é possível aproveitar esse mercado para conseguir uma maior integração da dinâmica financeira com os desafios da sociedade e do planeta. Isso, claro, tem sido possível graças a diferentes atores, inclusive as famílias que, por meio de programas e projetos, assumem maiores riscos para abrir mercados e apresentam resultados que os permitem continuar crescendo.

Sob a visão holística de abordar investimentos ao longo do contínuo de capital, pode-se alavancar diferentes ferramentas financeiras, combinando doações, instrumentos de dívida e participação acionária em vários investimentos dentro de seu próprio portfólio, para obter um impacto social mais profundo e, por sua vez, encontrar parceiros e colaboradores importantes que estejam dispostos a investir nesse contínuo de capital.

Pode ainda ser utilizada uma combinação de instrumentos como o financiamento misto ou (Blended Finance), que permite reunir em uma só transação investidores com diferentes prioridades de retorno, de risco e de impacto, mas com uma perspectiva mais ambiciosa, de forma a maximizar os resultados de ambos.

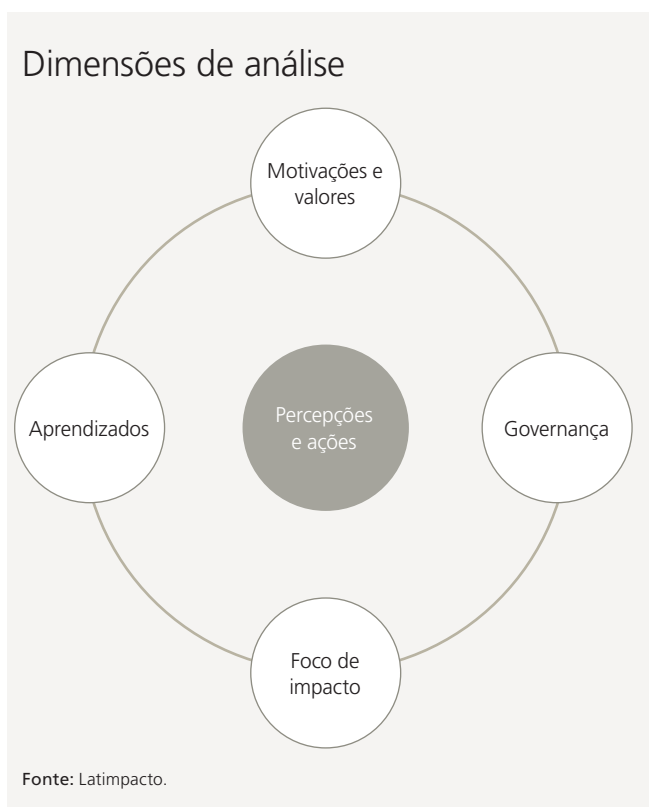
A interação dos investimentos ao longo do contínuo de capital permite entender que, em um ecossistema vibrante, para gerar transformações socioambientais, o investimento *por* impacto e o investimento *de* impacto não são mundos binários, nem exclusivos. Por isso, é preciso saber como estão distribuídos os portfólios de investimento, de acordo com o risco, o grau de comprometimento com o impacto e o retorno financeiro esperado.

² **Capital catalítico:** dívida, capital, doação ou outro tipo de investimento feito por uma fundação, organização internacional ou um investidor social para mobilizar maior investimento por parte de privados. Este capital caracteriza-se por ser paciente, flexível e mais tolerante ao risco. Fonte: Glossário Latimpact.

Principais descobertas

As entrevistas realizadas para este estudo tiveram como objetivo conhecer as percepções e ações realizadas pelas famílias para alocar seus recursos ao longo do contínuo de capital. A informação recolhida foi classificada em quatro dimensões analíticas: Motivação e valores, Governança, Foco de impacto e Aprendizagem.

Essas dimensões estão presentes em cada estudo de caso para facilitar sua leitura e permitir sua análise comparativa.



Em linhas gerais, o estudo mostra que as famílias latino-americanas de alto poder aquisitivo, para honrar seu compromisso de gerar mudanças socioambientais e contribuir para a melhoria da qualidade de vida em seus países, incorporaram uma visão ampla do investimento de seus recursos ao longo do contínuo de capital para conseguir um melhor uso de sua riqueza.

O estudo mostra que as famílias latino-americanas de alto poder aquisitivo incorporaram uma visão ampla do investimento de seus recursos ao longo do contínuo de capital.

Motivações e valores

A história das famílias é marcada pelos valores das primeiras gerações e por um legado herdado que influencia e mobiliza as escolhas mais estratégicas para alcançar ações com triplo ganho, equilibrando riscos e benefícios sociais, econômicos e ambientais.

Para a maioria das famílias, a intenção de gerar um impacto positivo em seu ambiente nasce como uma ideia de responsabilidade e gratidão, que com o tempo se torna uma estratégia ordenada e formalizada com a participação de membros de várias gerações.

O dinamismo na compreensão da ideia de impacto desde as gerações mais antigas até às mais recentes associa-se, nas primeiras, ao investimento ético e, nas segundas, à sofisticação da tomada de decisão baseada em medições.

As gerações mais novas têm a certeza de que o seu compromisso com a sociedade e o planeta não passa por uma resposta única e interessam-se em explorar mecanismos e veículos inovadores em termos financeiros e jurídicos, que lhes permitam explorar caminhos diferentes dos tradicionais e fazer uso de seus portfólios, a partir dos investimentos que fazem com o family office.

É notório que essas gerações mais jovens querem aproximar seus investimentos das questões socioambientais e, assim, usar seu portfólio de forma mais sustentável. Essas perspectivas colocaram sobre a mesa diferenças de opinião que geralmente são analisadas em espaços colaborativos, seja em uma assembleia familiar, uma reunião mensal para alinhar expectativas ou conversas internas informais, que sensibilizam os familiares sobre a importância de avançar na mesma direção, sempre alinhados pelos valores que os caracterizam desde as suas primeiras gerações. Isso também é oportuno, pois é importante ter em mente que o investimento de impacto ainda está em seus primeiros anos. Nesse sentido, não

se trata de mostrar que as novas gerações são melhores ou mais inovadoras, mas sim mostrar as diferentes formas como as gerações incorporam seus conhecimentos para promover mudanças e melhorias.

As famílias que fazem parte deste estudo associam a geração de impacto a uma série de valores internos, como trabalho em equipe, solidariedade, transparência, responsabilidade e cuidado.

Elas acreditam que o sucesso empresarial e familiar vai além dos aspectos econômicos. Valorizam a experiência familiar como uma plataforma que, aliada à capacitação, gestão do conhecimento, diversificação e conexão com as comunidades locais, permitem a geração de impacto para alcançar mudanças significativas, estreitar a relação entre a empresa e a família, promover soluções inovadoras e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

As famílias que fazem parte deste estudo associam a geração de impacto a uma série de valores internos, como trabalho em equipe, solidariedade, transparência, responsabilidade e cuidado.

Como destaca Linda Rincón, do The Impact, “a questão do investimento de impacto virou “a norma”, que é o que sonhamos aqueles de nós que trabalhamos no setor há alguns anos. Hoje, não há comitê de investimentos que não mencione a consideração de riscos sociais, ambientais e de governança. Isso tem permeado as famílias da região que, por natureza, têm uma visão mais de longo prazo do que um investidor convencional. As famílias de investidores veem seu capital não apenas como uma forma de manter a estabilidade financeira, mas como uma forma de repassar seus valores e construir seu legado, tornando-se investidores naturais de longo prazo”.

Também é possível reconhecer nos discursos que nessa geração de impacto prevalece uma sensibilidade para sociedades mais sustentáveis, traçando, assim, um novo panorama sobre a forma de investir e levando à questão do que as famílias latino-americanas entendem por impacto.

Para abordá-la, é importante destacar que o investimento de impacto é algo novo para as gerações mais velhas, que costumam falar em investimento responsável ou ético. A transição geracional conduziu a um maior compromisso com os desafios globais, promovendo a conexão entre as agendas mundiais e a visão familiar. Para isso, referências internacionais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Certificação Empresa B e os padrões ESG (*Environmental, Social and Governance*) e GRI (*Global Reporting Initiative*) são utilizados como referenciais para a tomada de decisões. Nos casos incluídos neste estudo, três famílias afirmaram que suas empresas possuem a certificação Empresa B, o que permite evidenciar seu compromisso com a geração de impacto,

mesmo além do investimento. Da mesma forma, três famílias afirmaram que fazem investimentos com critérios ESG e dez afirmaram que têm investimentos de impacto.

As diferentes apostas feitas pelas famílias mostram duas motivações principais: desdobrar seu capital no contínuo de capital e colaborar para amplificar o impacto.

1 Aplicação de capital ao longo do continuum: embora algumas famílias tenham manifestado a intenção de fortalecer o compromisso de investimento de impacto, a maioria concentra-se em usar diferentes estratégias para resolver os problemas de acordo com a fase em que se encontram.

Desta forma, reconhecem que este não é um exercício de transição da filantropia para o investimento de impacto, mas sim uma *coexistência* ou complementaridade, pois nem tudo pode ser resolvido por meio de um modelo de negócio, e cada problema exige capacidades e recursos diferentes.

2 Colaboração: todas as famílias afirmam que é preciso trabalhar com aliados para a solução dos problemas socioambientais. Algumas, como Mustakis, Sánchez-Navarro, Restrepo e uma família do Brasil, começam a incorporar conceitos como mudança sistêmica e mudança coletiva em seu discurso e a fortalecê-los na prática.

Da mesma forma, famílias como a Sesana manifestam um alinhamento específico com os ODS, o que permite orientar ações e decisões com base em uma estrutura global.

Além disso, vale destacar que em suas decisões e ações aproveitam a diversidade geracional, uma vez que contribui para a integração de diferentes saberes e formas de abordar os problemas.

As famílias entrevistadas afirmaram que nem sempre há um consenso total sobre as formas de se gerar impacto. Por isso, destacam que o impacto pode ocorrer sem um consenso entre os membros de uma geração e outra, fomentando divergências nas estratégias e/ou nos veículos que o materializam, o que, embora possa colocar em risco uma visão única do uso estratégico do patrimônio, é também explorar novas estratégias e metodologias. Em alguns casos, essas divergências se traduzem em ações individuais, sem afetar seu compromisso coletivo. Assim, as famílias, enquanto grupo de pessoas com motivações próprias, devem buscar o equilíbrio entre a flexibilidade para abranger a todos e a uniformidade para ter um foco de atuação e não dispersar seus esforços.

Como evidenciado em alguns casos, para as primeiras gerações era comum entender o impacto a partir de uma visão de caridade, retribuir à sociedade e compartilhar com comunidades vulneráveis, que estavam econômica ou socialmente desfavorecidas. As gerações mais novas mantêm uma parte deste significado, mas já não o associam à caridade como resultado de crenças religiosas, mas ao investimento, como possibilidade de aportar recursos por meio de instrumentos do mercado financeiro para reaproveitá-los posteriormente e amplificar o impacto.

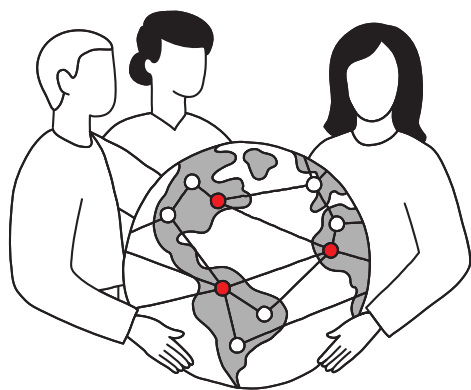
Da mesma forma, 97,6% das famílias pesquisadas afirmaram que suas ações estão alinhadas com os valores que foram transmitidos desde as primeiras gerações.

Governança

Ao indagar sobre governança, fica evidente a diversidade de estruturas e frequência nos espaços decisórios. Algumas famílias, como a brasileira Russo e a chilena Mustakis, têm um comitê de investimentos; outras, como é o caso da Sesana da Colômbia, ou de uma família brasileira, contam com assessores de investimentos para definir e preservar a estratégia.

Por outro lado, a Fundação Luker, da família Restrepo, e a Fundação Corona, da família Echavarría, ambas da Colômbia, têm uma participação de 50% de familiares e 50% de especialistas externos no Conselho de Administração. Outras famílias optam por ter um Conselho Familiar, como as famílias López de Silanes e Llaguno Garza, ambas do México.

O exposto acima mostra que não existe uma estrutura única para a tomada de decisões. Porém, em todos os casos, buscam-se espaços colaborativos, onde seja possível a participação de membros de diferentes gerações da família. Da mesma forma, há uma tendência de incluir especialistas temáticos e metodológicos, promovendo, assim, o desenvolvimento de conversas com diferentes perspectivas, conhecimentos e níveis de sofisticação.



Ao estimular a participação de diferentes vozes, os espaços decisórios fomentam o alinhamento estratégico e promovem um ambiente propício ao diálogo e à troca de ideias. Essa abordagem colaborativa contribui para o aprendizado contínuo e a exploração de novas ferramentas e soluções que impulsionam o impacto positivo das famílias. Como evidenciado no caso da família Sánchez-Navarro, que fundou a CO_Capital para que outras famílias pudessem se vincular, já que a intenção não era ganhar o mercado individualmente, mas estabelecer uma iniciativa colaborativa à disposição dos maiores proprietários de capital do México.

Da mesma forma, a inclusão de conselheiros e membros externos em comitês de investimentos tornou-se uma estratégia eficaz para mitigar possíveis atritos familiares. Contar com perspectivas externas e de especialistas para a tomada de

decisões de investimento pode neutralizar eventuais conflitos internos e garantir uma avaliação objetiva das oportunidades de investimento. Essa prática fortalece a solidez e imparcialidade do processo, permitindo que a família decida de maneira informada e alinhada com sua visão e valores. Um bom exemplo disso, já mencionado, é a família Restrepo, na Colômbia, que hoje conta com 50% de familiares e 50% de especialistas externos em seu Conselho de Administração.

Não existe uma estrutura única para a tomada de decisões. Porém, em todos os casos, buscam-se espaços colaborativos, onde seja possível a participação de membros de diferentes gerações de famílias.

A busca pela ampliação da abrangência e profundidade na geração de impacto tem permitido unir os atributos mais marcantes de cada geração: de um lado, a experiência da primeira, com o conhecimento gerencial da segunda, e a vontade de acelerar a mudança com maior apetite pelo risco das gerações mais novas.

Nesse cenário, o investimento de impacto surge como uma aposta interessante, realizada com o intuito de gerar impacto socioambiental com retorno financeiro (GIIN, 2012), que geralmente é reinvestido em novos projetos de impacto. A maioria das famílias entrevistadas está destinando uma porcentagem de seus bens familiares para investimentos de impacto. É o caso da família Mustakis, do Chile, que usa 15% do seu fundo patrimonial (endowment) da sua fundação para investimentos de impacto social.

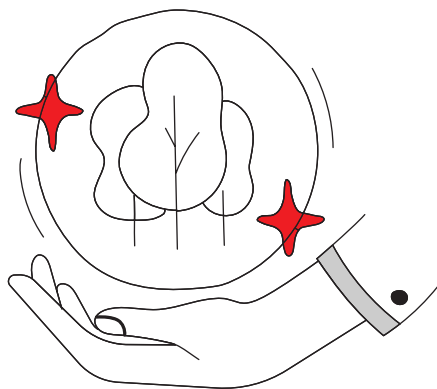
No entanto, é importante destacar que algumas famílias percebem que seus assessores financeiros atuam com uma perspectiva tradicional — próximo ao mercado de capitais puro — e não possuem conhecimento suficiente na área de investimento de impacto, o que os impede de dimensionar as oportunidades que este tipo de investimento oferece para gerar rentabilidade e, por sua vez, impacto social ou ambiental.

Foco de impacto

Veículos de investimento com impacto

Ao consultar as famílias sobre os veículos e instrumentos para gerir o impacto, fica claro que não há uma resposta única. Enquanto algumas priorizam a gestão de programas a partir da filantropia estratégica, outras o fazem a partir do investimento de impacto. Dez das onze famílias apresentam uma mistura entre esses dois polos do contínuo de capital, evidenciando o interesse em tornar os processos de gestão de impacto mais sofisticados, independentemente dos veículos que utilizam. De uma forma geral, as famílias demonstram que os seus esforços se concentram na procura de soluções sistêmicas e flexíveis, procurando oferecer-lhe uma orientação mais estratégica por meio da utilização dos mercados financeiros ao

serviço do impacto. Nessa perspectiva, as famílias consultadas, sem exceção, falaram da importância do trabalho colaborativo. Quatro delas destacaram explicitamente a importância das parcerias público-privadas, assim como algumas famílias fizeram referência à necessidade de se trabalhar em conjunto com a sociedade civil, como a família Llaguno Garza do México, ou com a cooperação internacional, como a família De Sola de El Salvador, para conseguir mudanças estruturais nos complexos problemas que afligem a região.



Para mobilizar essas colaborações, e seus investimentos com impacto em geral, os grupos familiares aportam recursos por meio de suas empresas, family offices, fundações, fundos familiares e fundos independentes, nos quais utilizam diversos veículos e instrumentos, muitas vezes combinando mais de um de acordo com suas necessidades e objetivos; os instrumentos mais comuns são doações, dívidas e *equity* (participação no capital) e os veículos ou estruturas que eles mais usam são doações (*endowments*) e finanças mistas (*blended finance*). O investimento é também apresentado por meio de fundos de investimento de capital de risco e capital privado, investimentos diretos e pagamento por resultados. Um dos projetos de maior destaque nesse sentido é o SIBs.Co, o primeiro programa da América Latina a implementar Títulos de Impacto Social. Este programa foi financiado pelo BID Lab e pela cooperação econômica suíça SECO, e implementado pela Fundação Corona, da família Echavarría da Colômbia, com o apoio de atores públicos e privados.

De acordo com Linda Rincón, “as famílias da região passaram de fazer investimentos “experimentais” com esses modelos, para construir portfólios de investimento de impacto robustos e intencionais, que refletem seus objetivos de impacto como parte fundamental de suas políticas de investimento”. Isso fica evidente nas conversas com as famílias, pois em dez dos onze casos elas afirmaram estar trabalhando em modelos de investimento de impacto em seus portfólios.

Além disso, algumas famílias exploram novas alternativas como os já mencionados títulos de impacto social, títulos de carbono ou a gestão de ecossistemas demonstrativos, que buscam ser replicáveis e escaláveis; é o caso da família Res-

trepo, em seu programa de contribuir para o desenvolvimento rural por meio do fortalecimento das cadeias produtivas. Os family offices, como promotores de mudança e inovação social, são cada vez mais utilizados para explorar os veículos de investimento de forma mais estratégica para a geração de impacto.

Desta forma, as famílias começam a ativar as suas estratégias de intervenção integrando uma perspectiva de longo prazo e utilizando o seu capital como forma de transmitir os seus valores e construir o seu legado.

Além disso, têm interesse em aplicar modelos inovadores de investimento social que lhes permitam aproveitar todo o seu capital para apoiar comunidades e causas próximas aos seus interesses, que ainda não estão preparadas para receber investimentos de impacto, seja pelo contexto ou pelo problema, como é o caso da família Belmont, do Peru, que contribui com doações para a Casa Magia, associação voluntária que trabalha em prol de crianças com câncer. Assim, eles se tornam uma importante fonte não apenas de capital financeiro com intenção de retorno, mas também se comprometem a fechar lacunas socioambientais ao implantar suas estratégias ao longo do contínuo de capital.

Os family offices, como promotores de mudança e inovação social, são cada vez mais utilizados para explorar os veículos de investimento de forma mais estratégica.

Temas onde prevalece o investimento de impacto

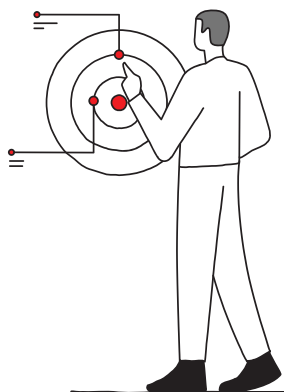
Pablo Alonso Aja, sócio e diretor geral da Eurocapital Wealth Management, destaca que “é possível notar o crescente interesse nos últimos três anos por parte de vários grupos familiares latino-americanos em incorporar fundos de investimento sustentáveis focados em vários temas que geram um impacto positivo na sociedade, como a transição energética, a economia circular e a inclusão financeira”.

Embora as áreas de investimento que geram maior interesse entre as famílias entrevistadas estejam relacionadas às necessidades básicas geralmente ligadas ao seu contexto, como educação, saúde, moradia, infraestrutura e emprego, ao longo do tempo, questões adicionais como empreendedorismo, gênero (família López de Silanes) e população LGTBQ+, migração, cultura (família Mustakis), mudança climática e resiliência ecológica (família Russo) foram incorporadas em graus variados.

É interessante notar que sete das onze famílias contam com programas que integram vários temas com o objetivo de gerar impacto socioambiental simultâneo, por exemplo, por meio de investimentos e apoio técnico a empreendimentos rurais.

³ Refere-se ao fortalecimento dos diferentes atores do ecossistema: empreendedores, investidores, redes por meio de diferentes veículos de investimento, com o objetivo de ampliar seu alcance e criar um ambiente propício ao investimento de impacto.

Por fim, é importante destacar o empenho de algumas famílias que assumiram o papel de *desenvolvedores de ecossistema*³, como as famílias Sánchez-Navarro, Echavarría e Mustakis, promovendo o fortalecimento de diferentes atores de investimento de impacto, desde intermediários e empreendedores, até redes como Toniic, The ImPact, National Advisory Boards, de seus países junto ao Global Steering Group on Impact Investing (GSG) e Latimparto. Tudo isso com a compreensão de que o investimento de impacto é um tema novo que ainda exige o desenvolvimento dos mercados da região, mas que apresenta múltiplas oportunidades devido às características geográficas e sociais.



Medição e gestão de informações

Para as famílias entrevistadas, a definição ou o aprimoramento de uma metodologia de medição de impacto que permita a tomada de decisões faz parte de suas agendas.

Os dez estudos de caso que apresentam apostas de investimento de impacto são também os de maior sofisticação e investimento na mensuração, seja montando uma equipe técnica ou contratando especialistas para desenvolver as avaliações.

O desafio das famílias está em escolher a metodologia mais adequada para cada estratégia, veículo de investimento e tema, já que não existe uma metodologia única que abranja todas as necessidades. Nesse sentido, as famílias afirmaram utilizar padrões globais como GRI (*Global Reporting Initiative*), IRIS, The Impact Project, ODS e Sistema B. Em alguns casos, desenvolvem metodologias próprias combinando critérios desses padrões e adaptando-os de acordo com suas necessidades específicas.

Em termos gerais, há uma tendência a se orientar por uma tese de investimento para estabelecer um quadro de medição de impacto que esteja estreitamente alinhado com a estratégia de investimento e permita alinhar os diferentes compromissos familiares, como se destaca no caso das famílias Russo e outra

família do Brasil, López de Silanes, Llaguno Garza e Sánchez-Navarro do México, Restrepo e Echavarría da Colômbia.

Como assinala Gabriel Berger, professor da Escola de Negócios da Universidade de San Andrés (Argentina) e diretor do Centro de Inovação Social da mesma universidade, “a aplicação de recursos privados para fins de bem público ou benefício coletivo exige cada vez mais orientações, abordagens e metodologias que permitam antecipar, mensurar e explicar a eficácia e eficiência na aplicação desses recursos, demonstrando o impacto econômico e socioambiental gerado no processo de investimento”.

É evidente que a participação ativa das famílias como construtoras de ecossistemas por meio de redes, como as citadas acima, e o acompanhamento de assessores externos desempenham papel fundamental, pois oferecem informações adicionais às fornecidas pelos gestores de investimentos convencionais do ponto de vista financeiro.

Da mesma forma, a atualização e organização da informação e do conhecimento desempenham um papel crucial. Manter os dados atualizados e bem organizados facilita a visibilidade dos processos em andamento e fornece uma perspectiva clara sobre o progresso alcançado. Isso permite identificar oportunidades de melhoria e garantir uma abordagem estratégica com impacto definido. A gestão eficiente do conhecimento fornece uma base sólida para tomar decisões informadas e otimizar os recursos disponíveis.

Aprendizado contínuo

Num setor diversificado e com tantos desafios como os investimentos com lentes de impacto, é fundamental que as famílias sejam flexíveis e estejam dispostas a aprender com as suas experiências e com as dos outros, algo a que se referiram vários entrevistados, que realçaram a necessidade de sistematizar e partilhar boas práticas e desafios entre os diferentes atores do ecossistema de impacto.

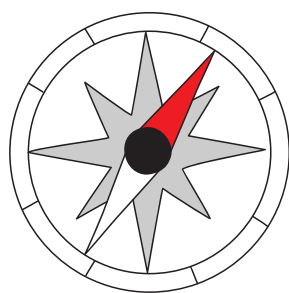
Da mesma forma, nas conversas com as famílias, foi identificada a importância de se desenvolver modelos de gestão do conhecimento para aproveitar o aprendizado acumulado ao longo das gerações, promovendo tomadas de decisão mais precisas e melhores ferramentas para enfrentar os desafios emergentes. Incorporar as lições aprendidas na estratégia garantirá uma base sólida para o crescimento e a continuidade.

Nessa perspectiva, o empoderamento familiar e o reconhecimento de espaços de diálogo são elementos fundamentais. É importante incentivar a participação ativa de todos os membros da família, jovens e idosos, para integrar diferentes perspectivas e enriquecer a tomada de decisões.

As dez principais práticas emergentes das famílias

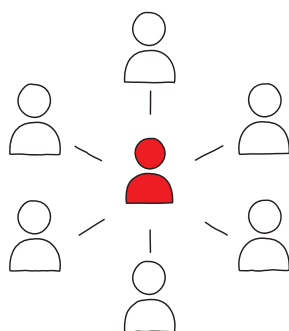
O professor Gabriel Berger afirma que “a América Latina necessita urgentemente da mobilização de recursos financeiros da própria região para ajudar a enfrentar os enormes desafios de desenvolvimento que enfrenta. As famílias de alto poder aquisitivo têm um papel fundamental na resposta a este desafio, contribuindo não só com os seus recursos financeiros, mas também com seu capital social, sua capacidade de articulação e sua experiência empresarial para criar, apoiar ou escalar iniciativas que gerem transformação e impacto sustentável nas diferentes agendas que promovem o desenvolvimento dos países e da região como um todo”.

No âmbito desse chamado, e após análise detalhada das entrevistas realizadas para este estudo, é necessário destacar dez práticas emergentes de investimento com lentes de impacto familiar:

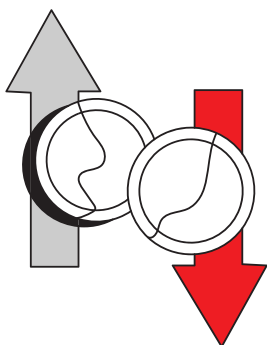


Estratégias complementares: a filantropia (tradicional e estratégica), o investimento ESG e o investimento de impacto não competem entre si, mas se complementam, cada um respondendo a uma necessidade diferente e tendo um foco particular. As famílias reconhecem a importância de se implementar novos modelos, aproveitando as sinergias e os benefícios de combiná-los para maximizar sua capacidade de gerar impacto positivo.

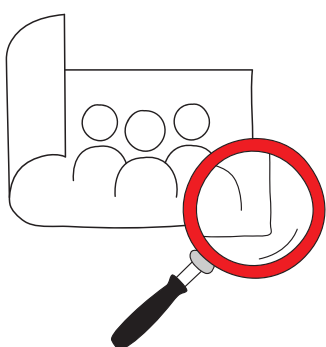
Considerar as diversas oportunidades para investir com lentes de impacto, entendendo, acima de tudo, que o universo de investimentos ao longo do contínuo de capital oferece um leque que não se limita a uma visão única de risco e apetite financeiro. Para tanto, é fundamental identificar os interesses coletivos para avançarmos juntos, ampliando o impacto e utilizando melhor os recursos humanos e financeiros. Além disso, direcionar os investimentos levando em conta os processos de *due diligence* como prioridade para salvaguardar os valores e a transparência das decisões e ações familiares.



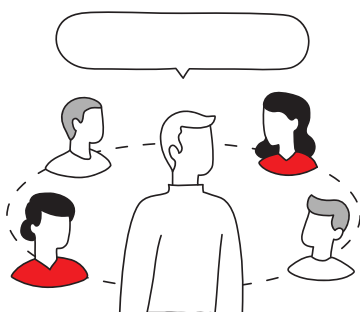
Manter o legado geracional: é fundamental aproveitar o conhecimento gerações mais antigas e também das mais novas, bem como assegurar a participação de todos na tomada de decisões. Ao envolver as gerações mais jovens em atividades filantrópicas e de investimento, a família pode garantir a continuidade na administração de ativos ao longo do tempo.



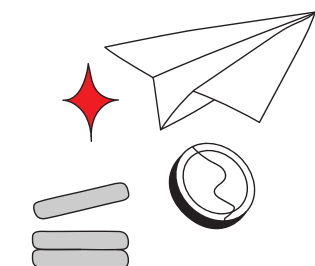
Assumir um papel catalítico: as famílias desempenham um papel crítico nos investimentos ao longo do contínuo de capital, pois podem ser catalisadores por meio de seu exemplo, mediante investimentos pacientes, flexíveis e tolerantes ao risco. Elas têm a possibilidade de serem pioneiras e mobilizar investimentos para projetos inovadores, como os títulos de impacto social e, por sua vez, são importantes para a construção do ecossistema, apoiando a criação e o fortalecimento de redes e outros atores. Famílias que trabalham em rede com outras famílias e outros modelos podem potencializar seu papel como gestores e catalisadores de mudanças. Quanto maior a conexão, maior o conhecimento para saber onde investir.



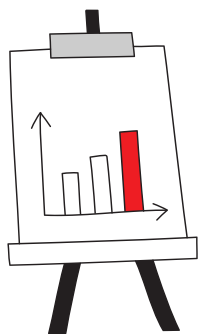
Ter uma definição adequada de governança: alinhar os interesses das diferentes gerações é um desafio e, por isso, é fundamental que os objetivos sejam acordados em cada família e refletidos em uma sólida estrutura de governança que assegure que a gestão, a tomada de decisão e a execução destas ideias sejam regidas por diretrizes previamente definidas. Com um protocolo adequado, ajustado aos valores, às prioridades e aos princípios de cada família, será possível estabelecer papéis, acordos de comunicação, consultorias externas, utilização de comitês, diálogo com outros atores, alianças e ter um plano de sucessão, principalmente para os tempos de transição. Isso é essencial para garantir a coesão e a tomada de decisão adequada sobre a utilização do portfólio de investimentos com lentes de impacto.



Estabelecer grupos de diálogo e discussão focados: a criação desses grupos dentro de e entre diferentes famílias, focados em interesses temáticos e veículos de impacto, é útil para compartilhar lições aprendidas e novas capacidades, sendo essencial para avançar investimentos com lentes de impacto. Esses grupos proporcionam um espaço para compartilhar lições aprendidas, experiências e capacidades na área de investimentos de impacto, dando às famílias a possibilidade de fortalecer seus conhecimentos e adotar abordagens mais sólidas e eficazes.



Abrir-se ao constante aprendizado e à atualização de conhecimentos: promover treinamentos sobre investimento com lentes de impacto. Aprender com a experiência empírica e adotar uma visão sistêmica dos problemas é essencial para aprofundar suas visões. Para isso, é importante aproveitar também a troca entre pares, fomentada pelas diversas redes onde se encontram famílias e outros investidores determinados a gerar impacto.



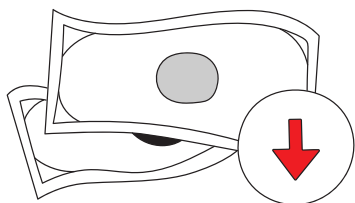
Avançar na construção de uma teoria de mudança que permita às famílias mergulhar em uma visão de longo prazo, que vai além da escolha aleatória de causas. Da mesma forma, aprofundar-se nos valores que unem a família, medir a evolução do portfólio em termos de impacto e usar essa informação para decisões futuras, priorizando o investimento com uma visão mais ampla em termos de impacto.



Gerenciar e medir o impacto: identificar as mudanças geradas e as estratégias realizadas. Para isso, é importante contar com consultores especializados e a capacitação das equipes de trabalho para possibilitar a tomada de decisões baseada em dados e alinhada aos valores da família.



Entender a diversidade de veículos para gerar impacto: é claro que a gama de veículos para gerar impacto é múltipla e o capital destinado a gerar transformações sociais e ambientais não se limita às fundações familiares. Hoje é possível alocar recursos para impacto a partir de empresas familiares, family offices, fundos independentes e aceleradoras.



Gerar uma visão abrangente de investimento entre consultores financeiros de patrimônio alinhados com a visão de impacto: tanto a experiência financeira dos *gestores de ativos* tradicionais quanto a dos investidores de impacto são necessárias para implementar uma estratégia de investimento adequada com lentes de impacto. É claro que, atualmente, os investimentos por meio de esquemas formais devem ser complementados com uma *Investment Policy Statement (IPS)*, em que as áreas de investimento estejam claramente definidas e o foco em determinados objetivos de desenvolvimento sustentável, o perfil de risco e a informação necessária sobre as métricas de impacto estejam bem estabelecidos.

An aerial photograph of a wide river at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright, shimmering reflection on the water's surface. The river flows from the top left towards the bottom right. In the foreground, several cows are wading through the shallow water. The background shows a flat landscape with some vegetation and a distant horizon line under a cloudy sky.

Os estudos de caso


Os estudos de caso apresentados neste relatório foram divididos em quatro categorias para entender e analisar a gestão de impacto de famílias latino-americanas com alto poder aquisitivo. Cada categoria fornece informações importantes sobre como essas famílias estão lidando e promovendo mudanças sociais e ambientais na região.

A primeira categoria, *Origens*, tem como foco explorar a relação das famílias com a geração de impacto em seus países e o papel que os valores familiares desempenham nesse processo.

A segunda, *Governança*, refere-se à estrutura e aos espaços de tomada de decisão que as famílias estabeleceram para gerenciar seu impacto.

A terceira, *Foco de impacto*, refere-se aos diferentes veículos e estratégias que as famílias estão usando para gerenciar seu impacto e os temas que foram priorizados.

Por fim, na quarta, são apresentadas as lições e conselhos das famílias entrevistadas para maximizar o impacto positivo gerado na região.



Bem-estar e inovação social por meio do empoderamento feminino

Família Belmont Graña, **Perú**

Origens

Eduardo e Fernando Belmont Anderson tinham o sonho de mudar positivamente a vida profissional das mulheres latino-americanas. Eles nasceram em uma família peruana ligada ao mundo da cosmética, dona da Botica Francesa, adquirida anos atrás pelo seu avô, Alejandro Belmont Marquesado, na qual eram produzidos perfumes e produtos farmacêuticos.

Desde os 19 anos, Eduardo começou a trabalhar como vendedor no mundo da moda e beleza. Anos depois, criou a Belcorp (conhecida por suas marcas érika, L'BEL e Cyzone), com o objetivo de levar produtos de beleza e cuidados pessoais a diversas partes do mundo por meio da venda direta realizada por mulheres consultoras.

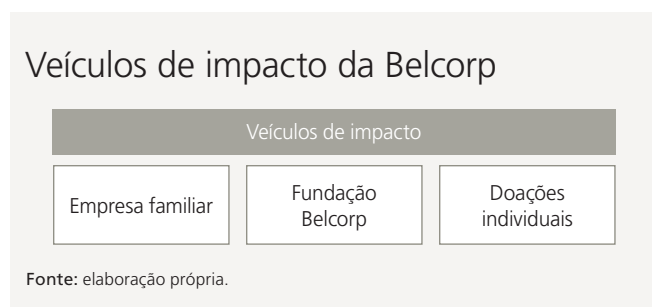
Eduardo e Fernando Belmont Anderson tinham o sonho de mudar positivamente a vida profissional das mulheres latino-americanas.

O objetivo da organização é *aumentar a beleza para alcançar a realização pessoal*. Dessa forma, Eduardo Belmont projetou sua visão sobre a importância de conectar a geração de impacto positivo com a estratégia do negócio. Para isso, a Belcorp, trabalha-se com base em quatro princípios de liderança: honrar seus compromissos, focar sua energia, liberar seu potencial e imaginar o extraordinário.

Governança

Desde a sua criação, as práticas de governança corporativa da Belcorp estão alinhadas aos princípios éticos da organização, bem como ao seu propósito e seus valores, que constituem o guia de ação de todos os colaboradores da empresa. Com a criação do *escritório familiar* em 2018, todas as instâncias governamentais foram disponibilizadas para garantir que as decisões familiares estejam sempre alinhadas a esses valores e princípios.

Em resumo, a Figura apresenta os veículos familiares por meio dos quais diversos impactos sociais são gerados.



No compromisso de desenvolver uma abordagem socioambiental, a Belcorp apostou no investimento responsável e no cuidado do planeta, com a criação de uma política de sustentabilidade por meio da qual conseguiu gerar um impacto positivo e contribuir para a proteção do meio ambiente. Até 2022, eles conseguiram que toda a energia elétrica consumida em sua planta produtiva na Colômbia fosse proveniente de fontes renováveis e que 97% dos resíduos gerados naquela planta e em seu centro de distribuição fossem encaminhados para processos de aproveitamento.

Suas marcas érika, L'BEL e Cyzone obtiveram a aprovação do programa Leaping Bunny da Cruelty Free International, o que demonstra seu compromisso com a eliminação de testes em animais em todo o mundo.

Estas ações são complementadas pela destinação de uma porcentagem das vendas da empresa para a Fundação Belcorp, na qual são realizados projetos tradicionais de filantropia. A Fundação foi criada em 2003 por iniciativa de Claudia Belmont, com o interesse de destinar um percentual das vendas corporativas para o desenvolvimento social das consultoras de beleza.

A família também administra causas individuais, para as quais faz filantropia por meio do centro Casa Magia, associado aos interesses de Luisa María del Rosario Graña Podestá, mãe de Claudia, Daniela e Eduardo Luis, que foi voluntária no Instituto Nacional de Doenças Neoplásicas, o que criou nela um compromisso de longo prazo com crianças com câncer.

Desde a sua criação, as práticas de governança corporativa da Belcorp estão alinhadas aos princípios éticos da organização, bem como ao seu propósito e seus valores.

As duas irmãs Belmont Graña fazem doações em nome próprio, produto dos lucros da empresa familiar. Por exemplo, Daniela aloca recursos anualmente para a Enseña Perú e o Museu de Arte de Lima, e Claudia para iniciativas ambientais destinadas à conservação dos ecossistemas. Além disso, Claudia é cofundadora da Propel, uma organização sem fins lucrativos que busca promover o setor social para fechar lacunas na América Latina. Para isso, trabalha com organizações sociais, acompanhando-as e orientando-as para fortalecer suas capacidades digitais, facilitar seu acesso ao capital e conectá-las a uma rede de impacto social. Tudo isso com o objetivo de multiplicar seu impacto. Até o momento, a Propel já trabalhou com 62 organizações sociais de 14 países, que impactam mais de um milhão de pessoas.

Foco de impacto

Desde suas origens, o modelo de negócios da Belcorp esteve ligado ao propósito de empoderar as mulheres, consolidando-se como uma oportunidade de crescimento e geração de renda própria para contribuir com sua independência econômica.

Atualmente, com presença comercial em 13 países da América Latina e mais de 850 mil consultoras de beleza, a empresa continua honrando seu compromisso com o desenvolvimento do potencial feminino.

Para a família, a intenção de gerar impacto positivo está presente desde a criação da empresa. Isto tem-se concretizado sobretudo por meio da Fundação, nos programas de desenvolvimento da mulher que implementa, que beneficiam principalmente consultoras de beleza, muitas das quais são chefes de família. O objetivo é fortalecer a liderança e as capacidades das mulheres empresárias para que tenham negócios sustentáveis que sejam fonte de progresso para elas e para suas famílias.

A Fundação Belcorp desenvolveu cinco programas focados no empoderamento econômico das mulheres ao longo de sua história:

1 Programa de bolsas: seu objetivo é desenvolver as capacidades de meninas e jovens mulheres por meio do acesso a uma educação de qualidade que lhes dê melhores oportunidades no futuro. Os principais beneficiários são as filhas de consultoras dos setores mais vulneráveis. Uma vez selecionadas e atribuídas as bolsas, elas se mantêm até que a menina ou a jovem termine os seus estudos, desde que mantenha um elevado rendimento acadêmico, com uma média anual mínima. Até agora, 1.700 bolsas foram concedidas na região.

2 Grandes mulheres: foi um dos programas iniciais da Fundação, implantado entre 2004 e 2018, impactando mais de 30 mil mulheres. Buscou empoderar mulheres maiores de 18 anos a confiarem em si mesmas, reconhecerem seu valor e tomarem decisões que lhes permitissem crescer e transformar suas vidas. Foi implementado na Colômbia, no Peru, em El Salvador, na Costa Rica, no Equador, na República Dominicana, na Guatemala, no Chile e na Bolívia, em colaboração com importantes universidades e organizações sociais da região.

3 Empreendendo avançamos: é um programa concebido com uma abordagem de igualdade de oportunidades, que visa fortalecer a liderança, as habilidades sociais e competências empreendedoras de adolescentes, especialmente mulheres com mais de 15 anos de idade. Foi implementado no Peru, impactando mais de 2

mil adolescentes de Piura. Devido à pandemia, a iniciativa foi digitalizada, desenvolvendo-se um aplicativo Android para auxiliar os alunos de forma lúdica na criação de um plano de negócios. Cerca de 1.500 alunos elaboraram um plano, com financiamento de planos de negócios de 20 alunos de pós-graduação.

4 Mulheres promovendo mulheres: projetado para promover o crescimento de negócios liderados por mulheres que, por sua vez, estimulam o empoderamento econômico de outras mulheres por meio de sua cadeia de valor para aumentar seu impacto. Trabalhou com quatorze microempresários do Equador, oferecendo-lhes treinamento, orientação e conexão com o ecossistema. O número de mulheres impactadas pelos negócios cresceu 124% e 55% das microempresas conseguiram aumentar suas vendas.

5 Mulheres sem limites: já beneficiou mulheres de cinco países (Colômbia, Equador, Chile, Bolívia e Peru) e, até o final de 2023, espera-se que seja replicado no México e na República Dominicana. Tem como objetivo fortalecer a capacidade de liderança e empreendedora de mulheres adultas, entre 20 e 60 anos. O programa promove o crescimento de seus negócios por meio de treinamentos, mentorias e assessorias técnicas em gestão empresarial e sua conexão com o ecossistema empreendedor. Até agora, já certificou 3.800 mulheres, sendo implementado em parceria com prestigiadas universidades da região. As participantes aprimoram a implementação de boas práticas em seus negócios, como definir uma proposta de valor (+47%) e acompanhar suas vendas (+27%). Oitenta e quatro por cento consideram que o programa contribuiu para melhorar suas vendas.

Para a família, a mulher é um agente transformador de sua própria vida e de sua comunidade, e entender o que acontece com seu processo é fundamental para o aprimoramento de suas práticas. Por isso, a Fundação Belcorp decidiu projetar estratégias conjuntas para medir o impacto em parceria com as

Alguns números mostram o alcance dessas iniciativas:



universidades de cada país. Em 2022, contrataram a consultoria especializada ZIGLA para projetar um sistema de monitoramento, avaliação e aprendizagem (MEL, de acordo com sua sigla em inglês) que lhes permitisse avaliar os resultados de suas intervenções sociais e gerar oportunidades de melhoria com base em um sistema automatizado de gestão de dados. Há também avaliações qualitativas e a criação de histórias de vida das beneficiárias⁴.

Em 2011, foi realizada uma reestruturação organizacional na empresa, produto da qual nasceu em 2012 a Diretoria de Inovação Social, liderada por Claudia Belmont e em que foram realizadas estratégias de sustentabilidade de triplo resultado: social, econômico e ambiental; projetando produtos de duplo e triplo impacto pela primeira vez⁵.

Após dois anos, o Departamento de Inovação Social foi absorvido pela Vice-Presidência Comercial, que deu continuidade aos projetos.

Em 2018, a família constituiu seu *escritório familiar*, com o objetivo de administrar os negócios da família e preservar seu

legado. O propósito da família, seus valores e sua estrutura de governança são os pilares que sustentam o cumprimento de sua visão e orientam a tomada de decisões. Por meio da empresa, eles se esforçam para impactar positivamente a qualidade de vida da comunidade e contribuir para a proteção do meio ambiente. Alinhados com esse propósito desde 2020, eles são benfeitores da LALA (*Latin American Leadership Academy*), organização sem fins lucrativos que promove a liderança entre jovens de 14 a 20 anos.

À frente da gestão patrimonial, o *escritório familiar*, por meio do Conselho de Família, está implementando as estruturas de governança que lhe permitem garantir que todas as decisões de investimento sejam consistentes com seu propósito e valores. Com este objetivo, foi implementado o Comitê de Investimentos, constituído por um painel de especialistas encarregado de acompanhar e aconselhar a família para que todas as decisões de investimento cumpram a política de investimento e as normas ESG.

⁴ Veja o dossiê de Histórias de Grandes Mulheres para 2018 [aqui](#)

⁵ Esta é uma proposta liderada por Claudia e apoiada pela família que busca fortalecer sua estratégia de sustentabilidade com a geração de iniciativas de resultado triplo.

Lições aprendidas e desafios futuros

Iniciar o Departamento de Inovação Social na empresa foi uma aposta acertada que se tornou a semente para promover o investimento de impacto e gerir o capital visando o longo prazo. As lições aprendidas com essa experiência geraram novas reflexões sobre como o impacto social pode ser articulado nos modelos de negócios das empresas.

Os desafios futuros da família estão associados à necessidade de se gerar redes para promover investimentos de impacto e apostar no desenvolvimento social.

Claudia Belmont tem trabalhado para aproximar fundos de impacto de sua família e continua convencida a mobilizá-los

para investimentos pacientes com instituições reconhecidas, como Acumen e Capria Ventures.

A geração de redes é um dos fatores que lhes permitiu manter seu DNA social, avançando na direção do diálogo constante com os membros do ramo familiar de seu pai. Destaca-se também o efeito positivo que a presença de assessores externos ao longo do processo de projeto da estratégia de impacto teve sobre eles, na medida em que as iniciativas se materializam e dão frutos.

Os desafios futuros da família Belmont Graña estão associados à necessidade de se gerar redes, tanto internamente quanto com outras organizações, para promover investimentos de impacto e apostar no desenvolvimento social, mesmo diante das diferentes conjunturas políticas e econômicas dos últimos três anos na região.



Impacto positivo alinhado com a justiça social

Família De Sola, **El Salvador**

Origens

Herbert de Sola Osorio, um imigrante judeu de Curaçao, chegou ao Panamá em 1896, mudando-se para El Salvador na década de 1920. Lá ele fundou o que é conhecido como Grupo de Sola, com investimentos em promoção imobiliária, serviços remotos, café e hotéis, entre outros. Ao longo de mais de 125 anos de gestão empresarial na América Central, tanto seu fundador quanto seus quatro filhos e posteriormente netos, lideraram diversas iniciativas de alto impacto dentro e fora das empresas que o Grupo administrou.

**O espírito de servir e de
responsabilidade sempre
fez parte do trabalho familiar.**

Na família sempre houve a consciência de gerar um impacto positivo alinhado com os ideais de justiça social, compromisso ético e com a responsabilidade que vem com o privilégio de nascer com oportunidades que muitos outros na região não têm.

O espírito de servir e de responsabilidade sempre fez parte do trabalho familiar, dentro e fora das empresas. Durante vários anos, diferentes membros da família ocuparam cargos de liderança pública na diplomacia, no Estado, nos sindicatos e na sociedade civil. Entre as diferentes instituições com as quais contribuíram com sua visão estão INCAE Business School, Zamorano, Ministério da Saúde de El Salvador, Associação de Industriais, a Comissão Executiva da Hidrelétrica do Rio Lempa (CEL), Salvanatura, Fundação Salvadorenha para o Desenvolvimento Econômico e Social (Fusades), a aliança para o desenvolvimento sustentável Fundemas e diversos consulados honorários em El Salvador.


Governança

O Grupo De Sola é formado por um conjunto de empresas e investimentos e uma fundação de caridade, a Fundação H. de Sola. Os irmãos Diego e Celina de Sola são sócios desse grupo de investimentos. Como parte da quarta geração, eles têm demonstrado um firme interesse em fortalecer o trabalho com uma abordagem de impacto que permite criar outras realidades e transformar a visão tradicional da caridade em pura filantropia. Seguindo essa linha de ação, juntamente com Ken Baker, marido de Celina, promoveram em 2007 um empreendimento social de alto impacto: a Glasswing International, que procurou criar condições para melhorar as oportunidades dos jovens da região de forma inovadora, eficiente e eficaz.

Celina e Ken complementam sua formação e experiência em questões de desenvolvimento social, com a experiência e capacidade de vocação empresarial de Diego, atual CEO do Grupo de Sola, para conectar os grupos de interesse visados.

Quando se iniciou a concepção da Glasswing, os três fundadores obtiveram o apoio de um grupo de doadores, entre eles o

Grupo Sola, sem que isso implicasse em qualquer participação ou protagonismo da empresa familiar, pois consideravam especialmente importante que a organização social tivesse total independência para operar livremente em diversos setores e sem limitações ou influência política.



Glasswing International procurou criar condições para melhorar as oportunidades dos jovens da região de forma inovadora, eficiente e eficaz.

A Glasswing tem um conselho de administração liderado por John Moore como chairman, Celina de Sola como presidente e um grupo de diretores que inclui Diego de Sola e Ken Baker, que atua como diretor executivo.

Foco de impacto

Em sua operação, a Glasswing International adota uma abordagem intersetorial, estabelecendo alianças com empresas, comunidades e outros atores-chave para a implementação, adaptação de metodologias e medição de impacto. Seu foco é abordar as causas da pobreza e da violência por meio de programas de educação, saúde e desenvolvimento comunitário.

Inicialmente, a Glasswing contou com capital familiar como investimento para sua criação. No entanto, para os fundadores, tem sido importante alcançar a independência financeira para avançar na alocação de recursos de forma flexível e adaptativa, operando sob um modelo de empreendedorismo social sem fins lucrativos, financiado por meio de doações e alianças.

Atualmente, a Glasswing está presente em mais de 12 países⁶, com um orçamento anual que em 2023 ascende a US\$ 30 milhões, e com um programa de voluntariado, que procura *garantir uma mudança sustentável, ao mesmo tempo em que promove a esperança e o orgulho da comunidade*.

O foco de seus projetos está centrado em três linhas temáticas: educação, saúde e desenvolvimento comunitário. A Tabela apresenta um resumo dos projetos que têm sido pilares fundamentais para gerar impacto positivo na vida de 2,2 milhões de pessoas.

Para os fundadores, o voluntariado é fundamental, por isso frequentemente convidam familiares para participar das atividades e contribuir com a organização por meio de doações. A Fundação de Sola também patrocinou um programa em uma escola pública por meio da Glasswing por muitos anos.

Atualmente, os recursos da Glasswing vêm de várias fontes, incluindo fundos de cooperação internacional, como a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), fundações aliadas, como o Centro de Pesquisa para o Desenvolvimento Internacional do Governo do Canadá (IDRC, de acordo com sua sigla em inglês), as fundações Howard G. Buffett, Kellogg, Ford, Summit e Tinker, parceiros corporativos e filantropos individuais, bem como atividades de consultoria técnica e campanhas anuais de arrecadação de fundos.

Atualmente, a Glasswing está presente em

+12

países com um orçamento anual que em 2023 ascende a US\$ 30 milhões.

Para garantir o uso eficiente dos recursos, opera por meio de um ciclo de revisão de projetos composto por várias etapas. Primeiramente, as prioridades são identificadas junto às comunidades locais e é feito um direcionamento dos projetos para direcionar a busca por recursos de forma estratégica. Em seguida, identificam-se aliados e potenciais doadores para

Projetos da Glasswing International

Educação

- Escolas comunitárias
- Revitalização de centros escolares
- Clubes extracurriculares

Saúde

- Cuidados de saúde mental: *Projeto Mente Saudável*
- Clubes de gênero: *Entre Amigxs*
- Medicamentos de emergência
- Saúde materno-infantil e comunitária

Empoderamento da juventude e da comunidade

- Jovens construtores
- Restauração do Parque Cuscatlán

Fonte: Glasswing International

⁶ Estados Unidos, El Salvador, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Panamá, Colômbia, México, Equador e Trinidad e Tobago.

formular propostas e mobilizar recursos. E por fim, planeja-se a implantação, operação e medição efetiva dos projetos.



Os projetos são focados em comunidades onde há espaço para trabalhar sem duplicação de esforços e onde há oportunidades de impacto, considerando o envolvimento

de empresas privadas, governo, outras ONGs e atores da sociedade civil.

No desenvolvimento dos projetos, avalia-se o que foi feito anteriormente, buscando evidências do que deu certo em outros contextos, para aprender com eles. Além disso, mantêm uma cultura e compromisso com a inovação, que exige flexibilidade e agilidade. Utilizam métodos de monitoramento e avaliação para medir o andamento de seus projetos e obter feedback sobre as ações realizadas; isso permite que eles tomem decisões para melhorar continuamente seus processos, aplicando várias metodologias, como *revisão pós-ação* (AAR, de acordo com sua sigla em inglês), por meio de pesquisas e grupos focais com os participantes para obter informações diretas sobre os resultados e aprendizados alcançados.

Eles também tiveram avaliações experimentais externas (RCT) de programas como *Sanando Heridas* e *Escuelas Comunitarias* realizadas por parceiros como o Chicago Crume Lab, a Pontifícia Universidade do Chile, o Jameel Poverty Action Lab (JPAL), o BID e o Banco Mundial.

Lições aprendidas e desafios futuros

Celina e Ken passaram muitos anos trabalhando em zonas de conflito e resposta a emergências antes de fundar a Glasswing, ganhando experiência específica em lidar com violência e abuso, desenvolvendo uma profunda consciência de saúde mental e extensa educação em lidar com traumas psicológicos e ferramentas de autocuidado.

Essa experiência, alinhada com a intenção de priorizar os problemas de violência com os quais iniciaram seu trabalho em El Salvador, permitiu-lhes multiplicar alianças para romper o círculo de violência, medo e ansiedade.

O grande aprendizado para a família está relacionado com a necessidade urgente de gerir projetos que possam fortalecer a justiça social como pilar fundamental da estabilidade e prosperidade.


O trabalho em rede com uma abordagem multissetorial tem sido fundamental para abordar a aprendizagem como ponto

de partida para decisões e ações eficazes. Sua abordagem de várias partes interessadas permite que a Glasswing responda às prioridades locais de maneira eficaz.

Em seus dezesseis anos de experiência técnica na gestão de recursos e fundos para investimento coletivo, eles confirmaram que a utilização de capital próprio, sem contrair empréstimos, permite maior agilidade na hora de investir na implantação de soluções.

No futuro, pretendem criar alianças com instituições como o Impact Hub e diversificar suas fontes de renda, o que lhes permitirá fortalecer a sustentabilidade financeira e avançar em sua missão de gerar impacto positivo nas comunidades.

O grande aprendizado para a família está relacionado com a necessidade urgente de gerir projetos que possam fortalecer a justiça social como pilar fundamental da estabilidade e prosperidade, baseada na equidade e na oportunidade para todos na América Central, a começar pelos jovens.



Inovação financeira ao serviço das necessidades de desenvolvimento

Família Echavarría Olózaga, **Colômbia**

Origens

A família Echavarría Olózaga está empenhada em investir no impacto socioambiental como resultado de um processo de perseverança, responsabilidade social e liderança que está intimamente ligada à estrutura familiar e aos valores de atuação ética que a orientam. Seu objetivo é devolver o bem-estar à sociedade e criar projetos que contribuam para o desenvolvimento do país, dando aos colombianos a possibilidade de mobilidade social.

Seu objetivo é devolver o bem-estar à sociedade e criar projetos que contribuam para o desenvolvimento do país.

Para conseguir isso, Antonio Echavarría considera que *tem sido fundamental entender o valor da institucionalidade, inspirada na Organização Corona, e como ela pode se refletir na esfera social para criar permanência e responsabilidade compartilhada por todos os atores*. Integrantes de diferentes gerações têm se empenhado em gerar impacto por meio de diversos veículos, desdobrando suas ações a partir da Organização Corona, da Fundação Corona e de outras iniciativas de investimento individual, tendo como referência o protocolo familiar criado no início dos anos 1990, que promove a importância de reconhecer simultaneamente o potencial financeiro das empresas e sua contribuição social.

Governança

Os recursos de capital para o investimento social da Fundação Corona vêm principalmente de um fundo patrimonial (*endosso*) e doações anuais da empresa. A gestão da Fundação está orientada para a satisfação das necessidades sociais do país e se sustenta na profissionalização da sua equipa técnica, na participação de membros externos e em uma visão de longo prazo. Além disso, possui um esquema dinâmico na tomada de decisões que tem permitido o desenvolvimento de seus negócios e uma gestão eficaz de impacto social.

Os investimentos familiares são encontrados em todo o espectro do contínuo de capital, desde subsídios a investimentos que seguem um esquema tradicional a investimentos inovadores em títulos de impacto social, pagamento por resultados e outros esquemas de financiamento personalizados.

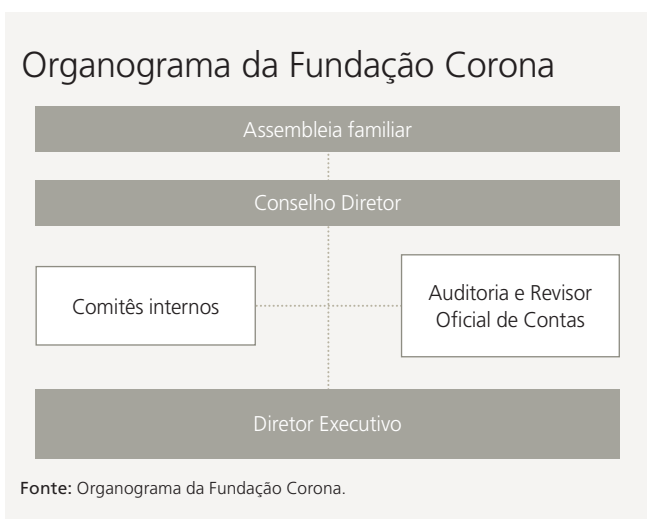
O Conselho Diretor da Fundação Corona é composto por dez membros, dos quais cinco são externos e cinco pertencem à família, tendo a quarta geração um papel ativo predominante. Este Conselho tem dois membros da família como presidente e vice-presidente, Antonio Echavarría Barco e Daniel Echavarría Arango, respectivamente, e conta com a participação de Daniel Uribe como diretor executivo.

A Figura mostra a relação do Conselho Diretor com os demais órgãos, o que evidencia uma governança administrada em conjunto com a família.

Com o objetivo de incentivar a participação de novos membros da família e fortalecer o comprometimento daqueles que já fazem parte da organização, foi estabelecido um processo interno que inclui reuniões, visitas e participação em projetos. O objetivo dessas atividades é divulgar as estratégias, as metodologias, os aliados e os resultados da organização, sempre mantendo a intenção de preservar o legado familiar e gerar transformação e impacto por meio de ações focadas na conta tripla.

Os investimentos familiares são encontrados em todo o espectro do contínuo de capital, desde subsídios a investimentos que seguem um esquema tradicional.

Nas palavras de Daniel Echavarría Arango, a visão da família se resume na crença de que *investindo na geração de valor para todas as partes interessadas (funcionários, clientes, comunidades, meio ambiente, acionistas), não só conseguem transformar a sociedade, como também gerar um retorno ainda mais atrativo para os acionistas, não só aumentando seu capital financeiro, mas também ampliando o capital humano, intelectual e social da família e fortalecendo o legado para as gerações futuras.*



Foco de impacto

A família Echavarría demonstrou um sólido compromisso com a transformação social e reconheceu a importância de mobilizar recursos para o impacto, usando estrategicamente seu capital filantrópico e paciente, além de ser flexível no modelo de intervenção e nas ferramentas utilizadas, explorando alternativas que permitem gerar mudanças de longo prazo e inovar com instrumentos financeiros.

A Fundação Corona tem apostado em ser um *construtor de mercado* e promover mudanças sistêmicas. Nessa perspectiva, trabalham na exploração do *investimento de impacto*.

Como parte importante da geração de um impacto de conta tripla (econômico, ambiental e social), a empresa destaca o processo de exploração de investimentos associados a questões recentes de eficiência energética e análise de viabilidade na transição para fontes não convencionais de energia renovável (FNCER) dentro de plantas industriais, a fim de contribuir para a redução de gases de efeito estufa.

Da mesma forma, os processos internos de inovação são geridos para mobilizar a criação de ideias por meio do *capital de risco corporativo*. Nesta perspectiva, em 2018 foi criada a Aceleradora Sodimac Corona, que selecionou, com o apoio da Endeavor Colômbia, empreendimentos *com foco nas indústrias de logística, energia, varejo e fabricação para resolver desafios específicos da Corona e da Sodimac Colômbia*, os quais receberam mentoria e tiveram acesso aos diferentes negócios dessas duas empresas para desenvolver pilotos a fim de levar seus produtos, serviços e soluções tecnológicas para o próximo nível e, assim, impulsionar seu crescimento.

A responsabilidade e o compromisso evidenciados pela Organização Corona também são uma marca registrada da Fundação Corona, criada em 1963⁷, e que se destaca pelo compromisso com a contribuição social, o que a tem levado a evoluir como uma Fundação de segunda ordem⁸, além de ser reconhecida por formadores de opinião como uma das organizações mais admiradas do país.

Consciente da complexidade e das elevadas carências nas suas áreas prioritárias, como a educação, o emprego e a participação cidadã, a Fundação Corona tem apostado em ser um *construtor de mercado* e promover mudanças sistêmicas. Nessa perspectiva, trabalham na exploração do *investimento de impacto*, pois descobriram que essa estratégia pode ser uma ferramenta eficaz para catalisar projetos de impacto.

Além de avaliar diferentes metodologias e estratégias, a Fundação promove o fortalecimento do mercado e a transferência de aprendizado, assumindo um papel ativo como promotor de organizações como o NAB (National Advisory Board) e a Latimpro, promovendo, assim, o desenvolvimento de iniciativas que ampliam o alcance de seu impacto. Daniel Echavarría Arango afirma que é necessário *aproveitar o setor privado para catalisar inovações que ajudem a encontrar soluções disruptivas para esses problemas. É aqui que a oportunidade de investimento de impacto se torna tão interessante, pois permite o uso desse contínuo de capital público, fundacional, acadêmico e privado para financiar inovação e disrupção que levem a melhores soluções para os desafios socioambientais que a humanidade enfrenta hoje*.

Por isso, a Fundação Corona aposta em projetos com uma abordagem sistêmica, em que prevaleça a coordenação entre diferentes atores para encontrar soluções inovadoras para os desafios sociais. Um dos mais destacados é o SIBs.Co, o primeiro programa da América Latina a implementar Títulos de Impacto Social.

Este programa foi financiado pelo do BID Lab e pela cooperação econômica suíça SECO e implementado pela Fundação Corona com o apoio de atores públicos e privados⁹. Esse esquema tem sido reconhecido como uma estratégia eficaz em nível nacional e latino-americano, em que empresas privadas investem capital de risco em projetos que buscam resolver problemas estruturais, vinculando o pagamento ao cumprimento das metas estabelecidas.

Até o momento, a Fundação Corona participou e promoveu a implantação dos quatro vínculos de impacto social desenvolvidos no país, com foco na geração de empregos formais. Durante a execução deste programa, a Fundação tem dado especial atenção ao acompanhamento das aprendizagens e boas práticas com o objetivo de as replicar e obter resultados cada vez melhores.

⁷ Nessa mesma época a família apoiou a criação de várias universidades na Colômbia.

⁸ A Fundação Corona deixou de ter programas próprios para ser dessegunda ordem ou segundo nível.

⁹ Foi estruturado com o Departamento de Prosperidade Social, a Secretaria Suíça de Assuntos Econômicos, o BID-FOMIN, a Fundação Bolívar Davivienda, a Fundação Mario Santodomingo, a Corporación Inversor, o Instiglio e a Fundação Corona.

Tanto a fundação como o negócio e os diferentes investimentos cumprem as melhores práticas de medição para demonstrar o impacto nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, o que lhes permite tomar decisões informadas. Essa avaliação rigorosa se reflete nos relatórios de sustentabilidade da Organização Corona e suas controladas e nos relatórios anuais de resultados em que avaliam sua estratégia de responsabilidade estendida, que inclui sua responsabilidade social corporativa e seu compromisso corporativo de contribuir para o cumprimento dos ODS

Ao longo dos anos, outras iniciativas e fundações familiares surgiram como parte do DNA social da família Echavarría. Estas incluem a Fundação Hernán Echavarría, o Instituto de Ciência Política, Endeavor e a Fundação Alvaralice, que faz parte da linhagem de Dona Alice Echavarría e seu marido. Isso se soma a uma série de investimentos sociais que os familiares conduzem individualmente, reconhecendo a Fundação Corona como o ponto de encontro de toda a família ao longo de suas cinco gerações.

Lições aprendidas e desafios futuros

O investimento com lentes de impacto desde as primeiras gerações conseguiu impregnar todas as ações da família. A família tem se caracterizado pelo espírito empreendedor e se destaca por ser uma referência empresarial e pelo comprometimento com o desenvolvimento econômico do país.

No âmbito familiar, estabeleceram uma estrutura de governança estável, graças ao talento das pessoas que os acompanham, ao compromisso com os valores, à visão de longo prazo, ao propósito que os move e às alianças para a inovação. Desenvolveram a tolerância ao fracasso, a capacidade de abrir caminhos e o respeito mútuo para assumir riscos, reconhecendo a importância da união familiar e da intuição para abrir mão do controle e empoderar os outros.


Consideram que seu principal ativo é a capacidade de articular atores público-privados no ecossistema social e destacam que na busca por inovação e adaptação é preciso focar no maior impacto possível. Embora reconheçam que algumas iniciativas inovadoras podem falhar, valorizam a importância de testar, aprender com elas e continuar tentando alcançar experiências de sucesso que possam ser replicadas e dimensionadas.

Para avançar na geração de soluções para problemas sociais complexos, a família considera fundamental selecionar cri-

teriosamente uma equipe técnica preparada e/ou treiná-la, além de fazer alianças estratégicas com outras organizações para ter capital humano e financeiro para viabilizar as transformações necessárias.

No âmbito familiar, estabeleceram uma estrutura de governança estável, graças ao talento das pessoas que os acompanham.

Finalmente, Antonio Echavarría considera que a família enfrenta atualmente dois desafios importantes. O primeiro é manter o interesse e a motivação da quinta geração, considerando que vários de seus membros não nasceram na Colômbia. O segundo, nas palavras de Antonio, é *articular o contínuo capital em doações, investimentos do endosso e outros veículos financeiros para estabelecer novas formas de articulação do negócio com a geração de impacto.*



Um laboratório familiar para investimentos de impacto

Família Gerdau Johannpeter, **Brasil**

Origens

João Gerdau e seu filho Hugo, fundaram a empresa que leva seu nome em Porto Alegre, Brasil, em 1901. Uma fábrica de pregos que com o tempo se tornou um grupo empresarial multinacional produtor de aço. A Gerdau é hoje uma das principais fornecedoras de aços longos da América, com vendas em nove países da região.

Valores familiares como comprometimento, generosidade e solidariedade levaram vários de seus integrantes a pensar além da siderurgia e do lucro para contribuir com o desenvolvimento social.

Um dos valores da Família Gerdau Johannpeter é o de Responsabilidade:

Temos consciência de que nossa atuação impacta na sociedade.

Somos a parte e o todo. E quando o todo fica melhor todos ganham.

O desenvolvimento e a implementação de uma estratégia de impacto se deu por meio da criação de dois institutos: o Instituto Gerdau (IG) e o Instituto Helda Gerdau (IHG). O primeiro foi criado em 2005 para gerir as políticas e diretrizes de responsabilidade social da empresa, que atualmente estão voltadas ao empreendedorismo, reciclagem e moradia. O segundo, o Instituto Helda Gerdau, tem caráter familiar e foi criado em 2020 em homenagem à matriarca dos quatro ramos familiares, pertencente à terceira geração. O Instituto Helda Gerdau trabalha no formato de grantmaker, isto é, repasse de recurso para projetos e instituições executores. Atualmente esse apoio é feito para iniciativas ligadas à dois Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), educação de qualidade e trabalho decente e crescimento econômico (objetivos 4 e 8) e também no fomento ao ecossistema e empreendedorismo de impacto.

A participação ativa da família na busca por oportunidades de impactar positivamente a sociedade tem sido o denominador comum desde João Gerdau, da primeira geração, até a quinta geração, hoje responsável pela criação do instituto familiar

Governança

A atuação social da família estava estruturada de forma conjunta com a da empresa através de um instituto híbrido desde 2005. A partir de 2018 as estratégias de impacto passaram a ser distintas num movimento onde a Família se afasta da do Instituto Gerdau. Neste período a discussão sobre atuação social da família se estabelece na governança familiar e culmina na criação do Instituto Helda Gerdau, ao final de 2020.

O IHG possui duas instancias de governança. Sua Diretoria, formada por quatro primas representantes de cada ramo familiar, que se reúnem mensalmente para acompanhamento e tomadas de decisão sobre o Instituto. E uma assembleia que se reúne anualmente.

A atuação filantrópica do Instituto é sustentada parcialmente pelos rendimentos de seu fundo patrimonial, chamado de Fundo Helda, e complementada por outras doações de familiares.

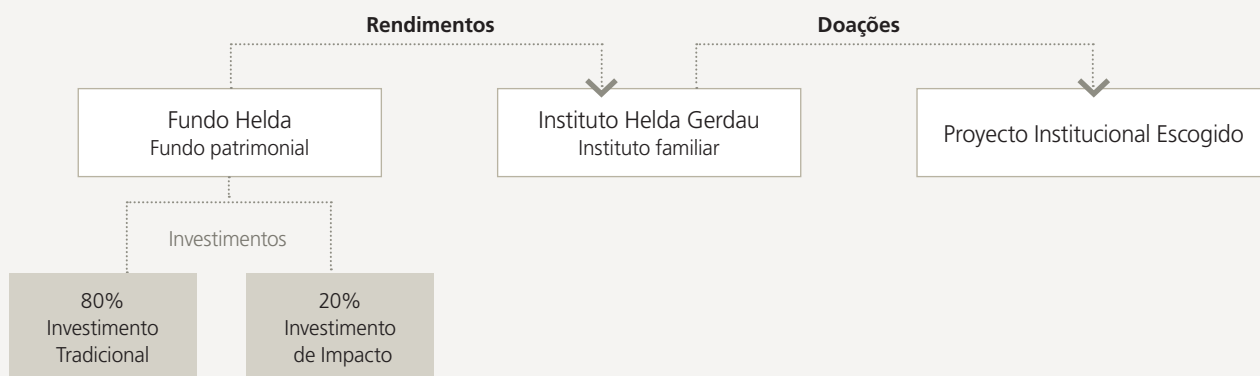
Em sua estratégia, o Instituto reconhece que seu fundo patrimonial pode complementar o seu trabalho filantrópico - e não apenas financiá-lo - através de investimentos de impacto.

Dessa forma, um percentual do patrimônio líquido do Fundo Helda é destinado a realizar investimentos de impacto através de fundos.

Em sua estratégia, o Instituto reconhece que seu fundo patrimonial pode complementar o seu trabalho filantrópico - e não apenas financiá-lo - através de investimentos de impacto.

O Fundo Helda é gerido pelo Family Office da Família e lhes permitiu iniciar um caminho de aprendizado e conhecimento para identificar oportunidades nas quais possam conciliar impacto, risco e retorno. Esse fundo, que surgiu da reflexão sobre onde investir o patrimônio, representa para a possibilidade de experimentar e gerar inteligência coletiva para desenvolver novas oportunidades de apoio.

Veículos da estratégia



Fonte: Instituto Helda Gerdau.

Foco de impacto

A Família Gerdau Johannpeter tem demonstrado forte comprometimento com o impacto social por meio do Instituto Helda Gerdau, que como propósito “Apoiar iniciativas de impacto positivo para gerar melhores oportunidades aos públicos vulneráveis e contribuir para uma sociedade mais inclusiva.”

Atualmente o Instituto têm dois grandes direcionadores estratégicos:

- 1 Potencializar projetos e iniciativas voltadas para temáticas de educação, geração de renda e crescimento econômico e empreendedorismo para jovens em situação de vulnerabilidade social.
- 2 Fomentar o ecossistema de impacto por meio do venture philanthropy, investimento de impacto e apoio à outras frentes estratégicas para esta estruturação.

Voltados para as temáticas de educação e empregabilidade de jovens atualmente são apoiados três projetos, DUXTEC em parceria com a Fundação Gerações, Campus Caldeira em parceria com Instituto Caldeia e Instituto Ascendendo Mentes em parceria com a Gerando Falcões. Iniciativas estas que seguem um modelo de filantropia estratégica mais tradicional.

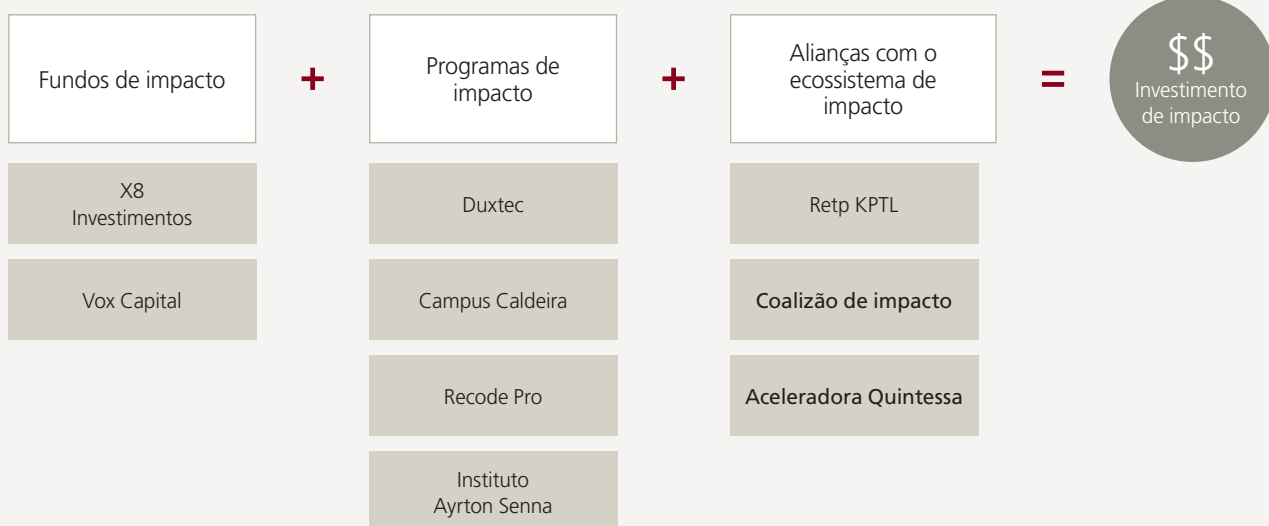
Relacionado ao ecossistema de impacto estão sendo apoiadas iniciativas como a Coalizão pelo Impacto em parceria com o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), aceleração de negócios em parceria com o Quintessa, patrocínio ao Guia 2.5 também o Quintessa, entre outros. Estas frentes se utilizam de mecanismos mais inovadores como venture philanthropy e blended finance e buscam explorar os diferentes tipos de capitais flexíveis para fomento ao empreendedorismo.

A geração de impacto positivo também é focada e monitorada no Fundo Helda com os 20% de seu patrimônio líquido destinados a investimentos de impacto: investimentos com retorno financeiro e geração de impacto socioambiental positivo.

Nesta frente a estratégia é investir de forma indireta, isto é, através de fundos em negócios e empresas que geram impacto positivo para o meio ambiente e/ou a sociedade.

Estes fundos podem ser de private equity ou venture capital, investindo em empresas que utilizam de tecnologia para endereçar em escala grandes problemas socioambientais, ou também em fundos de crédito que apoiam e desenvolvem negócios menores e com base mais comunitária, que ajudam e solucionam problemas mais locais de suas comunidades.

Estratégia de investimento de impacto com seus aliados



Fonte: Instituto Helda Gerdau.

Lições aprendidas e desafios futuros

A família tem sido pioneira em investimentos de impacto e modelos filantrópicos mais inovadores, que partem da crença de que possível mudar e vencer desafios socioambientais através do empreendedorismo.

A empresa do ramo siderúrgico sempre manteve a consciência de impacto socioambiental como parte de seus valores familiar, aventurando-se do lado corporativo em certificações internacionais que permitiram caminhar para o alinhamento aos princípios de responsabilidade, por meio da certificação Sistema B, obtida em 2021.

A empresa do ramo siderúrgico sempre manteve a consciência de impacto socioambiental como parte de seus valores familiar.


No que diz respeito à medição dos seus processos, em termos estratégicos, são elaborados relatórios de gestão anuais, nos

quais são apresentados os resultados qualitativos e quantitativos de cada programa. Para isso, cada um dos aliados se encarrega diretamente de criar os indicadores que depois entregam ao Instituto, que são considerados parte dos resultados

Graças a essa experiência e como parte de seu aprendizado, a família sempre recomenda canalizar recursos em tempos de crise global¹⁰ para a geração de soluções responsáveis, devolvendo à sociedade capacidades, bem-estar e crescimento.

Dentre seus principais desafios para o futuro esta o envolvimento e a participação das diferentes gerações. O engajamento da geração sênior para contribuir com necessidades emergenciais em comunidades vizinhas e fortalecer o crescimento do fundo Helda são importantes. Assim como a confiança de toda família que esta vendo nos resultados dis projetos o quanto a estratégia está comprometida com a mudança e o impacto social.

¹⁰ Durante a pandemia de COVID-19, a família fez doações para bancos de alimentos de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro.



Um projeto coletivo que recupera e conserva

Família Llaguno Garza – Riisa, **México**

Origens

A história de impacto da família Llaguno Garza começa com Luz María Garza e seu marido Bernardo Llaguno, que fundou a Riisa há 36 anos. Esta empresa, dedicada à reciclagem de plásticos e metais, tornou-se um negócio familiar quando os três filhos de Luz María e Bernardo decidiram fazer parte dela. A Riisa, por meio de Bernardo Llaguno, foi desde o início um veículo de apoio a causas de caridade e solidariedade; com o tempo, essa filantropia tradicional se tornaria a catapulta para estabelecer uma estratégia de investimento de impacto.

Os valores que ligam Luz María à geração de impacto são humanistas e centram-se na família como motor da sociedade, na educação como capacidade de descobrir o que a pessoa é capaz de fazer e na conservação do meio ambiente a partir da valorização e cuidado. Luz María sustenta sua filantropia no pertencimento e na interconexão. Crenças que, antes mesmo de ela ter consciência do impacto que poderia ter sobre outras pessoas ou sobre a sociedade, a levaram a pensar na família para além do seu círculo de consanguinidade, expandindo sua influência para seus colaboradores e para a comunidade. Tais valores levaram Bernardo e Luz María a iniciar seus esforços filantrópicos apoiando organizações da sociedade civil como a Cruz Vermelha ou a Fundação Tarahumara, no México, com doações, bem como outras causas não organizadas que os procuravam em busca de apoio.

Com o tempo, essa filantropia tradicional se tornaria a catapulta para estabelecer uma estratégia de investimento de impacto.

No início, essa atividade de repasse de recursos não tinha estrutura nem estratégia, nem acompanhamento dos resultados das doações. A família intuitivamente entendeu que estava ajudando, mas permaneciam as preocupações em garantir que os efeitos positivos pudessem ser maximizados.

Depois de participar de um programa que gerou mudanças em seu paradigma de impacto social, Luz María convidou sua família para participar de um exercício de definição de setores de interesse, no qual o cuidado com o meio ambiente e a educação foram priorizados como focos principais da família, e decidiu-se formalizar o trabalho de impacto por meio da criação da Fundação Riisa.

Governança

A Fundação Riisa nasceu em 2019, após um rigoroso processo de assessoria em que a família Llaguno Garza pediu conselhos e apoio a vários atores-chave em Monterrey. Decidiu-se, em sua primeira fase, incubar a fundação dentro da *Comunidar*, entidade que tem como objetivo *Fomentar a cultura e o valor da filantropia em Nuevo León, promovendo o Investimento Social*.

Após inscrever seu projeto no processo de incubação da *Comunidar*, a família participou de uma etapa de acompanhamento de oito meses, em que recebeu assessoria para a construção de seu roteiro de trabalho, com missão, visão, valores e direcionamento das áreas de incidência de acordo com seu modelo de atuação. Cinco de seus integrantes participaram desse processo de criação, com os quais foi possível traduzir as ideias em um manual que se tornaria a bússola do trabalho e do processo de direcionamento de recursos com foco no investimento social.

Para definir a alocação de recursos, a Fundação realiza um processo de quatro etapas em que participam membros da família e atores externos.

Uma vez consolidado o processo, a Fundação constituiu-se como entidade independente e continua a funcionar desta forma até os dias de hoje. Atualmente conta com um Conselho formado por familiares, que se reúne semanalmente. O objetivo deste espaço é a análise de informações e a tomada de decisões estratégicas para separar valores econômicos com destinação específica para as áreas de trabalho. O Conselho apresenta os resultados à Assembleia uma vez por ano.

No exercício anual de planejamento, a Assembleia decide as estratégias de investimento da Fundação voltadas para a

promoção e o fortalecimento de organizações da sociedade civil, projetos legados, conscientização ambiental, atenção à comunidade do entorno das instalações da Riisa, alianças estratégicas e vínculo com os colaboradores da empresa.

Para definir a alocação de recursos, a Fundação realiza um processo de quatro etapas em que participam membros da família e atores externos:

- Primeiramente, é definido o valor a ser investido. Os recursos vêm da empresa e correspondem a uma porcentagem dos lucros que Bernardo Llaguno, diretor da Riisa, define anualmente.
- De acordo com a estratégia autorizada no planejamento anual, são alocadas bolsas de investimento. O mais importante é a chamada anual, voltada para organizações da sociedade civil e focada em desafios específicos de conservação e educação. Esses desafios resultam do estudo do Plano Estratégico de Nuevo León e da vontade de alinhar seus esforços ao esforço coletivo do Estado.
- As organizações mais alinhadas aos desafios avançam para a fase de seleção. Bancadas de trabalho são formadas com diretores e colaboradores da empresa, que estudam entre sete e dez casos, analisando as propostas frente aos critérios de seleção e prioridades de impacto da Fundação. Os membros das bancadas recebem treinamento sobre o trabalho e o alinhamento da estratégia e suas propostas são levadas ao comitê de revisão, que valida e confirma o valor a ser alocado a partir da solicitação de cada organização aprovada.
- Uma vez feito o repasse de recursos, inicia-se o processo de acompanhamento e monitoramento dos projetos, com visitas e formatos que permitem acompanhar o andamento e encontrar possíveis alianças de colaboração.

Foco de impacto

A Fundação promove uma relação horizontal entre quem tem capacidade de contribuir para a solução dos problemas sociais por meio da doação ou investimento de recursos econômicos e quem o faz por meio de seu trabalho de base, os aliados e beneficiários.

A Fundação riisa reconhece que faltam oportunidades que impedem a mobilidade social e o pleno desenvolvimento do ser humano e de suas comunidades. Luz María colabora em espaços da sociedade civil, participa como presidente do Conselho de Nuevo León¹¹ na área de Desenvolvimento Social, como presidente da Vía Educación¹², com presença em quatorze estados da República Mexicana, na Universidade de Monterrey, liderando o Comitê de Princípios e Filosofia e em outros conselhos de organizações da sociedade civil.

Dignidade, pertencimento e cuidado são valores manifestos em uma estratégia que mobiliza recursos financeiros de vários pontos do contínuo de capital. O valor aprovado anualmente é direcionado para projetos por meio do edital e, adicionalmente, recursos discricionários são aportados para investimentos próximos à família, informados por necessidades, solicitações pontuais ou emergenciais. Luz María destaca que parte de seus recursos é aplicada na forma de filantropia tradicional, mas a maioria dos investimentos de sua família é gerida por meio do modelo de investimento de impacto. Além dos recursos financeiros, a Fundação acompanha seus investimentos com apoios não financeiros, trabalhando para fortalecer seus bolsistas, suas alianças e seus processos de aprendizagem.

Dignidade, pertencimento e cuidado são valores manifestos em uma estratégia que mobiliza recursos financeiros de vários pontos do contínuo de capital.

Há uma combinação de repasse de recursos para o investimento social, que ativa as comunidades. A Fundação riisa reconhece que faz parte de um ecossistema social e que soluções multidimensionais também são necessárias para

problemas multidimensionais, pelo que se promove a construção do tecido de confiança entre os diferentes atores. Um exemplo é a promoção da aliança de fundações empresariais em Nuevo León, que conta com treze membros entre fundações de segundo nível, o setor governamental por meio da Secretaria de Estado de Inclusão e a academia, representada pela Universidade de Monterrey.

Além dos recursos alocados por meio de convocação e recursos discricionários, a Fundação também aloca valores para programas de médio prazo com abordagem sustentável no tempo, liderados pela empresa e nos quais ela participa ativamente. Um exemplo é o projeto Arroyo Vivo, que promove a reciclagem inclusiva e a limpeza e regeneração do ecossistema Arroyo Seco, corpo d'água que atravessa a cidade de Monterrey.

Vincular as comunidades aos colaboradores é um tema prioritário para a Fundação riisa. Esta promoção é dada por meio de programas como: a. Esta promoción se da a través de programas como:

1 Voluntariado: uma oportunidade de contribuir com tempo e talento para necessidades muito específicas da comunidade, desde o reflorestamento até a pintura ou tutoria de um aluno bolsista da fundação.

2 Um dia para doar-se: promove a participação social dos colaboradores convidando-os uma vez por ano, no âmbito do Giving Tuesday, a proporem as suas próprias iniciativas e apoiá-los com recursos financeiros para um projeto específico, enquanto o colaborador contribui com o seu tempo e trabalho voluntário.

3 Amigos da Fundação riisa: em que as famílias dos colaboradores são envolvidas para a realização de práticas de sensibilização ecológica relacionadas com acontecimentos no território, como a limpeza de espaços públicos ou a separação de resíduos.

4 Mãos que transformam: É um reconhecimento anual que simboliza a forma como o trabalho dos colaboradores da riisa possibilita a existência da Fundação, e como esse esforço possibilita a sua contribuição para a comunidade e as conquistas que alcança.

¹¹ É um órgão consultivo e proativo do Estado em matéria de planejamento estratégico e sua avaliação.

¹² Uma organização da sociedade civil focada na mobilização de agentes de mudança em escolas e comunidades mexicanas desde 2005.

Lições aprendidas e desafios futuros

Por meio de sua trajetória no mundo do impacto, Luz María afirma que, como família, entenderam que seu trabalho filantrópico, de investimento e empresarial tem um objetivo comum: contribuir para a solução de problemas de comunidades vulneráveis. Mediante cada um desses veículos, ela aspira à mudança sistêmica.


Como família entenderam que seu trabalho filantrópico, de investimento e empresarial tem um objetivo comum: contribuir para a solução de problemas de comunidades vulneráveis.

Ela também destaca que as conquistas obtidas foram possíveis graças ao envolvimento de seus filhos no trabalho da empresa

e em todo o processo de criação, implantação e operação da Fundação. Eles decidiram alocar parte dos lucros que corresponderiam ao seu trabalho e, com isso, se apropriaram das atividades filantrópicas e contribuíram com sua visão e interesses pessoais. O que se faz, faz-se em família, é assim que sabemos fazer as coisas na Fundação Riisa, afirma.

Entre as tarefas que Luz María identifica para que outras famílias iniciem esse caminho de investimento patrimonial estratégico, é preciso gerar um diálogo aberto que permita quebrar paradigmas e ir além dos modelos tradicionais, além de se reconhecer a partir da humanidade que nos une.

Luz María reitera a importância de organizações como Comunnidar e Latimacto, que oferecem um caminho óbvio para as famílias que desejam entrar neste mundo de impacto, para fazê-lo com o apoio de especialistas, aprendendo com seus pares e colaborando com os outros.



Conhecimento científico a serviço da saúde e do bem-estar das pessoas

Família López de Silanes, **México**

Origens

Em 1943, o Sr. Antonio López de Silanes Senior, sua esposa Josefina Pérez de López de Silanes e sua filha Josefina decidiram estabelecer Laboratórios Silanes com o interesse de atender a demanda de medicamentos da época, desenvolvendo a ciência e a saúde. O espírito empreendedor do Sr. Antonio, a sua capacidade de liderança e a experiência de Josefina em questões contabilísticas permitiram que esta iniciativa se tornasse uma empresa reconhecida por suas pesquisas, com sucesso econômico e de interesse familiar, ligando vários membros da segunda e terceira geração ao longo do tempo. Hoje, 64 deles atuam na empresa.

Trabalhar na empresa familiar tem estreitado as relações entre os seus membros.

Segundo uma de suas netas, Jimena Woodworth, o Sr. Antonio foi uma pessoa que sempre buscou desenvolver medicamentos que contribuíssem para a melhoria das condições de saúde das pessoas, levando-o constantemente a inovar por meio da pesquisa científica. Ele também se esforçou para manter seu legado inspirando seus irmãos, filhos, netos e outros membros da família por seus valores, como amor ao trabalho, compromisso com a ciência e excelência nos processos.

Para eles, trabalhar na empresa familiar tem estreitado as relações entre os seus membros, promovendo quatro espaços de encontro por ano em que conseguem partilhar e estreitar laços. Além disso, permitiu-lhes dar passos firmes na geração de impacto, graças aos investimentos com capital de risco por meio de fundos familiares, como ferramenta para contribuir para a melhoria das condições das mulheres no mundo.

Governança

A administração do patrimônio na família sempre foi feita de forma paritária¹³, e a confiança no papel da mulher foi destacada. Desde o início, a gestão foi compartilhada, permitindo que homens e mulheres se desenvolvessem, capacitassem e ganhassem experiência sem diferenciação por gênero, o que tem impacto direto no desenvolvimento da liderança feminina, na união familiar e na tomada de decisão compartilhada entre homens e mulheres.

Desde 2019, Jimena Woodworth e Javier de Robina, a caçula e o caçula da segunda e terceira geração, respectivamente, ambos com formação acadêmica e experiência na área financeira, assumem a direção estratégica dos investimentos patrimoniais familiares, baseado em um princípio de investimento responsável e com um comitê de filantropia.

A herança familiar tornou-se o núcleo da geração de impacto. A família decidiu investir 10% do faturamento da empresa em pesquisa e desenvolvimento de medicamentos inovadores, programas de promoção da saúde e educação continuada para seus colaboradores.

Da liderança de Jimena, inicia-se uma transição para o investimento responsável com a criação do *Investment Policy Statement (IPS¹⁴)* por perfil familiar, o alinhamento com um grupo focado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

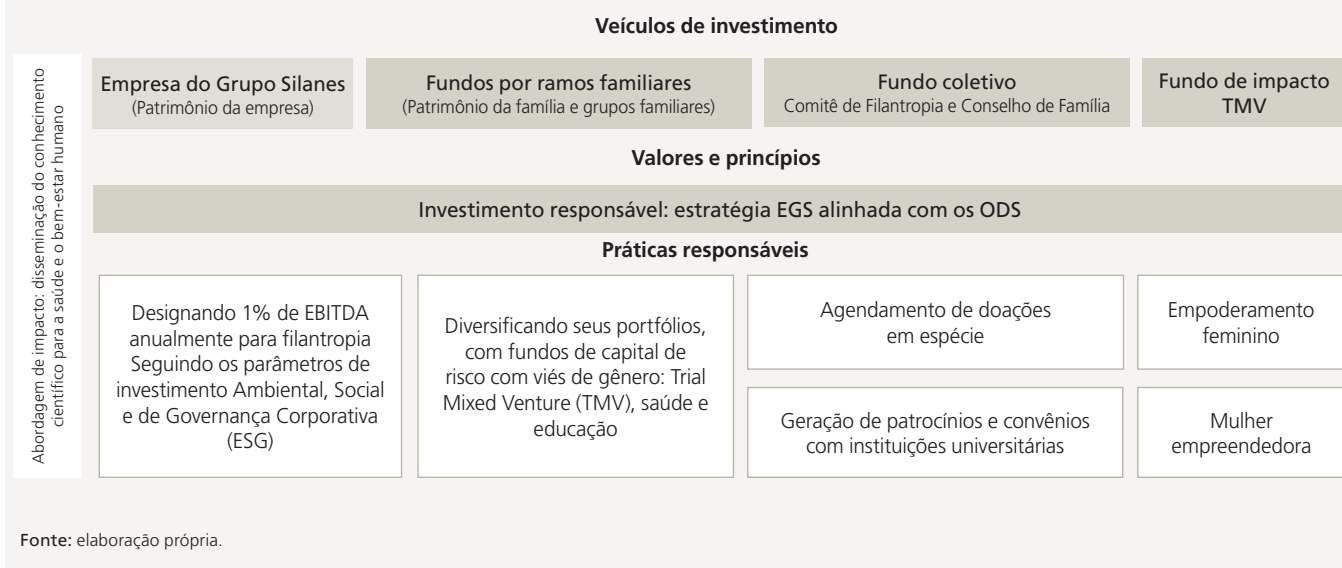
(ODS) e a incursão no capital de risco, por meio de um fundo focado em *startups com propósito* liderado por mulheres e voltado para mulheres, conhecido como Trial Mixed Venture, TMV, com sede nos EUA.

Da mesma forma, foi dado continuidade a um fundo de investimento em filantropia liderado pelo Conselho de Família que já existia há 40 anos.

Na família López de Silanes, o patrimônio familiar é subdividido por irmãos, filhos e netos, constituindo cada um deles um ramo familiar ou um nicho com tese de investimentos diferenciais, conforme interesses particulares (ver Ilustração 1).

Esse processo é um exemplo da ideia de governança para a família, pois se traduz na possibilidade de conciliar e priorizar seus valores nas estratégias de investimento. Além de impor políticas de interesse individual que favoreçam um ramo da família, busca democratizar os processos para garantir estabilidade, agora que cada vez mais membros de diferentes gerações da família estão envolvidos. Ou seja, uma vez consolidados seus atuais veículos de investimento, eles começam a formalizar o propósito dos investimentos voltados para um impacto positivo na mulher, na educação e na saúde¹⁵, e estabelecer em suas práticas a necessidade de pensar constantemente sobre o que acontece em seu país nessas três linhas.

Veículos de investimento com foco no impacto



¹³ A paridade de gênero entendida nesta como a possibilidade de oferecer igualdade de oportunidades e condições entre homens e mulheres na família, em primeiro lugar, e por meio dos fundos de investimento que contratam, em segundo.

¹⁴ Para chegar ao IPS, utilizou-se um questionário que lhes permitiu hierarquizar os valores entre as gerações.

¹⁵ Para cada um desses temas de interesse, foram criados Conselhos de Educação, Saúde e Comunicação Interna, com eixo transversal para as questões de gênero.

Foco de impacto

Tendo a empresa como principal veículo focado em impacto, seu propósito é compartilhar conhecimento científico como parte de seus processos de inovação e desenvolvimento de produtos de qualidade. Ao mesmo tempo, contribui para a geração de soluções médicas para o mundo e para as localidades do México que não têm acesso a medicamentos. Essa estratégia tem sido possível por meio da disseminação da cultura de cadeias de valor responsáveis entre seus fornecedores, com cadeias produtivas que privilegiam a responsabilidade social, com vistas a cuidar das comunidades de forma integral.

Em 2008 desenharam a política de Segurança, Saúde e Proteção Ambiental e o programa *Buena Onda Silanes* dentro da empresa. Por meio desta política, comprometem-se com práticas amigas do ambiente, como a reciclagem e a redução da utilização de papel nos seus escritórios, prática que continuam a aplicar de acordo com o seu Código de Conduta, atualizado em 2020.

Desde 2014, eles são entregues mais de

33.000

unidades de medicamentos a
119 comunidades indígenas

A família tem atuado diretamente com atividades de treinamento e suporte ao pessoal da empresa, mas também tem investido fortemente em pesquisa e desenvolvimento, em parceria com instituições médicas. A iniciativa de maior destaque é a colaboração com a Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD) e a criação do Prêmio Antonio López de Silanes Senior¹⁶, atribuído ao melhor projeto elaborado por jovens pesquisadores em diabetes.

No lado filantrópico, contribui com doações anuais que começaram em 2014, com a entrega de mais de 33 mil unidades de medicamentos a 119 comunidades indígenas para tratar doenças e condições específicas.

A empresa familiar tem sido a principal fonte de recursos para mobilizar mais de 50 produtos e atender mais de 600 mil pessoas¹⁷. Nos serviços de saúde, tem focado em cinco áreas terapêuticas: cardiometabólica, diabetes, sistema nervoso central, analgesia e antivenenos. A aposta da família tem sido a disseminação do conhecimento por meio da sua própria área de inovação e desenvolvimento, mediante alianças e

programas complementares. Possui 11 patentes nacionais e 99 estrangeiras.

Depois de ter recebido seis vezes a insígnia de Empresa Socialmente Responsável (ESR) da Agência Ibero-Americana para a Difusão de Informação da Ciência e Tecnologia (DiCTY), o Grupo Silanes está empenhado em *fazer da vida uma história saudável*, como propõe seu lema institucional.

Jimena Woodward tem estado especialmente interessada em integrar as questões de gênero e o reconhecimento das mulheres na tomada de decisões em fundos de investimento familiares, com a participação ativa de sua mãe e com investimentos direcionados de algumas filiais. Por exemplo, um ramo familiar decide que pelo menos 50% de seus investimentos sejam destinados a projetos de empoderamento feminino, enquanto outro pode focar em saúde e bem-estar, dependendo do perfil de cada membro.

Essa iniciativa se materializa ao convidar outras mulheres para participar de sua assessoria, promover conversas com mulheres e reconhecer a importância de sua participação nas cadeias estratégicas de iniciativas de impacto. Tem sido complementado também pelo investimento que fazem no fundo de impacto TMV, através do qual têm conseguido reconhecer as necessidades de mulheres empresárias que apostam, com as suas iniciativas, em ideias amigas do ambiente¹⁸.

Para Jimena, sua família tem uma abordagem de impacto misto que ainda mantém uma visão transitória de investimentos, mas está empenhada em mudar e integrar seus recursos da farmacêutica, do conselho de família e dos fundos, para transformar o serviço de saúde a partir de uma visão inovadora de bem-estar coletivo. Como atual encarregada da gestão do patrimônio, está empenhada em definir com clareza uma estratégia de impacto sob os princípios de responsabilidade, inclusão, saúde e bem-estar. A ideia é se conectar com as necessidades identificadas por meio de fundos que propõem estrategicamente investimentos de impacto.

Desta forma, na busca de uma resposta para a pergunta: "O que gera a mudança nas perspectivas de investimento desta família?" ou "Quais são os fatores que impulsionam essa nova dinâmica?", fica evidente a necessidade de alinhamento constante, a fim de refinar a estratégia de impacto, pois para eles ficou claro que, somente na medida em que essa união de perspectivas ocorrer, o impacto será mais contundente e eficaz. Caso contrário, estaria em risco a integração familiar e, conseqüentemente, a implantação de seu capital de impacto.

¹⁶ Da qual fazem parte do júri a Academia Nacional de Medicina, A.C., a Academia Mexicana de Cirugía, A.C., a Academia Mexicana de Pediatría, A.C., a Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina, A.C., a Sociedad Mexicana de Nutrición y Endocrinología Clínica, A.C. e os Laboratorios Silanes, S.A. de C.V.

¹⁷ De acordo com os dados registrados no site oficial.

¹⁸ Esse fundo atua em quatro setores: cidade, logística, futuro do trabalho e sustentabilidade, com ênfase nas mulheres empreendedoras.

Lições aprendidas e desafios futuros

Jimena Woodward afirma que, graças ao empoderamento de sua avó e de sua mãe e sua ênfase na necessidade de educar e progredir, hoje faz parte das mulheres que se somam a outras mulheres, em sua família e na visão mais estratégica de investimentos para impacto de portfólio.

O foco do trabalho com mulheres tem sido o de vincular profissionais de uma mesma empresa, buscando sempre fortalecer seu perfil de liderança nas tarefas que desempenham, no dia a dia e como parte de suas práticas empresariais.


O foco do trabalho com mulheres tem sido o de vincular profissionais de uma mesma empresa, buscando sempre fortalecer seu perfil de liderança.

Para alcançar esse equilíbrio, conciliar com a necessidade de participação ativa das mulheres e continuar apostando na paridade de gênero, Jimena recomenda as seguintes práticas que funcionaram em sua família para avançar de forma coerente:

- **Consolidar** espaços para conectar inicialmente a partir de pequenos grupos intergeracionais, que permitam reconhecer linguagens comuns para avançar na estratégia de impacto.
- **Priorizar** a participação das mulheres em todas as áreas, tanto familiares quanto empresariais.
- **Promover** reuniões familiares periódicas nas quais participem diferentes gerações e a mulher seja ouvida e validada.
- **Formalizar** a estratégia de investimento, definindo uma porcentagem do patrimônio empresarial e familiar para investimento de impacto.
- **Diversificar** o portfólio dos diferentes membros, tendo em conta os seus perfis e a aversão ao risco.

Por fim, estão cientes dos desafios da desigualdade de gênero, do machismo presente em seu país e do processo que as próximas gerações vivenciarão ao ingressar em empresas familiares. Por isso, preparar o terreno para que o reconhecimento da mulher seja um fato faz parte da tarefa que Jimena vem realizando e à qual sua família tem sido receptiva.

O grande desafio da gestão do patrimônio familiar está associado à transição geracional, a que se atribuem mudanças de visão, incluindo uma maior sensibilidade face ao mundo e aos fenômenos ambientais.



Medição de impacto para multiplicar um propósito social

Família Mustakis, **Chile**

Origens

George e Gabriel Mustakis Dragonas, dois dos sete filhos de Constantino Mustakis e Elena Dragonas, nasceram na ilha de Cefalônia, na Grécia.

A história desta família e sua relação com o Chile começa com o impulso e a visão empresarial de George Mustakis Dragonas e a visão cultural e social de seu irmão Gabriel, que chegaram ao Chile vindos dos Estados Unidos nos anos 1920 e 1935, respectivamente. Com uma atitude criativa e empreendedora, George Mustakis experimentou um notável progresso econômico por meio da criação de várias empresas, entre elas a SAFCO, South American Fruit Co., empresa que formalizou e exportou produtos agrícolas e frutícolas do Chile para os Estados Unidos e América Latina. Gabriel Mustakis, por sua vez, desempenhou funções diplomáticas e culturais entre o Chile e a Grécia, como Conselheiro Cultural da Grécia e Cônsul Geral da Grécia em Santiago.

Uma vez no Chile, George expandiu o escopo de seus negócios associados à família Gianoli, fundando, em 1922, a Gianoli, Mustakis & Compañía Ltda.. Em 1936 exploraram outros negócios e criaram a Carburo y Metalurgia S.A., dedicada às ligas de ferro que, em 1975, evoluiu para a atual Molibdenos y Metales S.A., Molytmet, líder mundial na produção de molibdênio e rênio.

A participação ativa da família em iniciativas que consigam solucionar problemas sociais sempre foi um propósito comum, materializado de diferentes formas ao longo dos 26 anos de história da Fundação Gabriel e Mary Mustakis.

Além da atividade empresarial, George, juntamente com seu irmão Gabriel, desenvolveriam uma importante atividade cultural e filantrópica entre o Chile e a Grécia, focada na educação e na ajuda aos mais vulneráveis por dois motivos principais: a consciência de viver em um país que os acolheu com amor, oferecendo múltiplas oportunidades de negócios, e as características topográficas do Chile, que o tornam propenso a terremotos, erupções, maremotos e outros desastres naturais. Os valores familiares sempre estiveram ligados à beleza, à responsabilidade social e à excelência no trabalho.

O legado filantrópico transgeracional

A visão filantrópica começou a se concretizar em 1970, quando Gabriel Mustakis Dragonas decidiu patrocinar várias escolas públicas, destacando-se as “Escolas da Grécia”, uma gestão que continuou com a segunda geração da família e se consolidou em 1992, com a iniciativa pessoal de Gabriel Mustakis e sua esposa Mary Plastropoulos de criar a Fundação Gabriel e Mary Mustakis.

Com a morte do seu fundador Gabriel Mustakis Dragonas, a Fundação passou a ser dirigida, em 1997, por Constantino Mustakis Kotsilini, seu sobrinho, e concentrou os seus esforços na promoção das artes, da cultura, das humanidades clássicas e de alguns projetos educativos associados às principais universidades do país. Um grande número de alunos e professores foram envolvidos neste objetivo e nos processos de aprendizagem, onde “Desenvolver as humanidades” como parte da aprendizagem de cada universidade foi o propósito.

Em 2004, George Anastassiou Mustakis, sobrinho-neto do fundador, assumiu a liderança, com a estratégia de ampliar a escala e o impacto de seu apoio à educação, enfatizando a profissionalização do ensino, o desenvolvimento de novos programas mais interativos e participativos no processo de aprendizagem e a geração de alianças público-privadas que multiplicassem seu alcance e aumentassem as contribuições que a Fundação entregava a inúmeras escolas em todo o país.

A participação ativa da família em iniciativas que consigam solucionar problemas sociais sempre foi um propósito comum, materializado de diferentes formas ao longo dos 26 anos de história da Fundação Gabriel e Mary Mustakis. Os integrantes das novas gerações têm sido convidados a patrocinar iniciativas sociais de seu interesse, a fim de conscientizar o valor das ações individuais na geração de mudanças coletivas. O compromisso de envolver as novas gerações no governo corporativo, preparando-as para o sua posterior contribuição ativa no futuro, materializa-se na liderança de um membro da quarta geração, Matias Sahli Anastassiou, iniciada em 2022.

Governança

A Fundação é dirigida por um Conselho Diretor, que se reúne todos os meses do ano, composto por três familiares e entre dois e três conselheiros externos, que tomam decisões estratégicas quanto à missão e atividade filantrópica, procurando promover o desenvolvimento integral das pessoas (visão que se formaliza a partir de 2020) por meio do trabalho associativo, com enfoque em crianças e jovens. Fomentando o trabalho colaborativo, as equipes e seus aliados apresentam os progressos ao Conselho, valorizando visões diferentes e inovadoras que permitem detectar necessidades e novas oportunidades.

Atualmente existem três linhas principais: (1) programas próprios que são desenvolvidos e gerenciados internamente; (2) bolsas para estágios no exterior e fundos competitivos para empreendedores sociais que promovam a sustentabilidade e escala de iniciativas sociais e educacionais de longo alcance e (3) alianças estratégicas de longo prazo com organizações chilenas com histórico e impacto em grandes comunidades.

No âmbito da estratégia de incorporação e interesse dos membros das gerações seguintes, são convidados tanto a pedido do Conselho Diretor como da Comissão de Investimentos,

A Fundação Mustakis acredita fortemente na colaboração, na geração de sinergia e no *networking* como forma de multiplicar seu impacto por meio de apoio financeiro e não financeiro. Compreendendo as demandas e a velocidade do mundo atual, espera-se que a inovação implique comunicação transparente e avaliação constante para ser flexível e crítico dos processos, visando, assim, a melhoria contínua e o aprendizado sistêmico.

Seu fundo patrimonial (*endosso*), legado pelo fundador Gabriel Mustakis Dragonas, é administrado por meio de um

Comitê de Investimentos, que, por decisão do Conselho, é responsável pela gestão dos ativos da Fundação Mustakis. Seu objetivo é aumentar a dotação inicial, gerando os retornos necessários que permitam à Fundação continuar com sua missão filantrópica ao longo do tempo. Até o final de 2022, 15% do *endosso* correspondia a investimentos de impacto social.

Atualmente, o Comitê de Investimentos conta com a participação de cinco membros e seus integrantes são eleitos pelo Conselho Diretor. Esse comitê tem uma visão de investimento socialmente responsável e de longo prazo, priorizando investimentos dessa natureza. Esta visão permite gerar um duplo impacto; por um lado, por meio de sua ação filantrópica direta e apoio a terceiros na Fundação Mustakis, e por outro, investindo em fundos e iniciativas globais que buscam impacto social positivo e retorno de mercado.

No âmbito da estratégia de incorporação e interesse dos membros das gerações seguintes, são convidados como ouvintes por períodos de dois anos, tanto a pedido do Conselho Diretor como da Comissão de Investimentos, criando-se, assim, uma mobilidade intergeracional alinhada com os interesses profissionais e pessoais de cada familiar.

São promovidas discussões sobre questões sociais e empresariais no seio da família, são organizadas visitas a instituições internacionais que lideram projetos no setor filantrópico, incorporando-se, assim, conhecimento de ponta e reflexão sobre a sucessão familiar e as responsabilidades da nova geração.

A Molytmet, empresa na qual George Anastassiou Mustakis fez parte da Diretoria durante mais de trinta anos, é hoje uma importante fonte de receitas para a Fundação Mustakis, sendo um dos seus acionistas majoritários. Com instalações em quatro países e os mais altos padrões de qualidade e operações ecologicamente corretas, a Molytmet tornou-se uma empresa líder no setor em todo o mundo. Consciente do seu papel exemplar, tem apostado na sua sustentabilidade econômica, social e ambiental. A família delegou sua representação e participação na Diretoria da empresa à quarta geração, presidida por Nicolás Anastassiou Rojas.

Foco de impacto

O foco principal da Fundação tem sido a implementação de iniciativas educacionais e culturais e, nos últimos três anos, tem contemplado o desenvolvimento integral das pessoas por meio de experiências transformadoras e mobilizadoras. Para isso, tem sido fundamental a formação das equipes a partir do seu desenvolvimento pessoal e profissional e da visão integral do ser humano.

Para atingir o seu propósito e demonstrar o seu impacto, a Fundação Mustakis tem apostado na medição e avaliação dos seus programas, definindo um conjunto de métricas por meio de um sistema de inteligência de dados, que permite tomar decisões sempre com base nas evidências recolhidas e na reflexão associada. No âmbito da sofisticação deste processo, foi formalizada em 2020 uma área de Estudos e Métricas, que se encarrega de analisar as metodologias e a coerência do modelo orientador para o desenvolvimento integral que procura promover, definindo instrumentos de avaliação e questionando as dimensões quantitativas e qualitativas, tanto dos processos como dos resultados, para um melhor sistema de transparência e gestão.

No interesse de apoiar iniciativas com impacto e valor comprovados no país, ao longo do tempo foram estabelecidas alianças estratégicas de longo prazo e sustentadas. Entre eles, destaca-se o Enseña Chile (rede *Teach For All*), que há mais de doze anos promove a formação de líderes com 240 mil alunos impactados e uma rede de mil ex-alunos no Chile. Ele colabora com o Teatro del Lago desde 2012 para desenvolver e promover a educação artística e a criatividade de estudantes de setores rurais na região de Los Lagos, no sul do Chile. E com a Teletón, organização sem fins lucrativos que busca atender pessoas com deficiência, desde 2021 busca promover o desenvolvimento integral de mais de 10 mil dos 30 mil beneficiários e suas famílias, por meio do trabalho conjunto em programas codesenvolvidos.

Outra das estratégias para alcançar maior escala e impacto é o trabalho associativo e em rede que realiza desde 2010 com várias fundações e organizações públicas e privadas, líderes no Chile. A iniciativa associativa *Territorio Común*, desenvolvida em conjunto com as fundações Colunga, Olivo, Fibra e Avina, é um programa de fortalecimento comunitário que busca financiar iniciativas sociais de longo prazo em organizações territoriais e lideranças populares nos setores mais vulneráveis das cidades. Outra iniciativa associativa é a *Corporación Bien Público*, organização dedicada à concepção, implementação, monitoramento e avaliação de contratos de impacto social, fomentando essa prática no governo e articulando a sociedade civil.

Além disso, na promoção do investimento socialmente responsável e de impacto, a Fundação participa ativamente como

membro das redes Latimacto, Toniic e do capítulo chileno das redes GSG (*Global Steering Group for Impact Investment*).

A contribuição filantrópica da Fundação nos últimos anos tem sido distribuída em média

40%

em programas de autogestão e 60% em financiamentos e esforços de apoio a projetos de terceiros.

Dentro do apoio a empreendimentos sociais e inovações que têm possibilitado entregar ferramentas, desenvolver talentos e fomentar projetos de terceiros, destacam-se três linhas de fundos competitivos, voltados para a formação de profissionais e desenvolvimento de projetos com potencial:

Fundos competitivos para incubação e fortalecimento de empreendimentos sociais, tanto com apoio financeiro quanto não financeiro.

As bolsas MAP (Mustakis Aporte País), que buscam, por meio de estágios, profissionais para participar de organizações de sucesso no Chile e em outros países, para que possam incorporar as melhores práticas em suas organizações.

HUB Mustakis, que funciona como uma instalação física que oferece sinergias entre as organizações, bem como um programa de apoio à gestão integral dos empreendedores sociais que fazem parte de seu ecossistema empreendedor educacional.

A contribuição filantrópica da Fundação nos últimos anos tem sido distribuída em média 40% em programas de autogestão e 60% em financiamentos e esforços de apoio a projetos de terceiros.

No âmbito do seu processo de prestação de contas, a Fundação apresenta anualmente um relatório que presta contas da sua gestão filantrópica e dos seus resultados, denominado *Memorias*. A partir de 2020, decidiu incorporar um capítulo detalhando a evolução de sua estratégia de investimento socialmente responsável e de impacto.

Lições aprendidas e desafios futuros

George Anastassiou Mustakis, antigo presidente do Conselho Diretor entre 2005 e 2022 (atual ex-presidente), explica que, além das ferramentas, é essencial ter visão, energia e motivação para canalizar todas as decisões para o bem-estar coletivo, tanto da família quanto da sociedade.

As grandes aprendizagens obtidas em família agrupam-se em duas principais: a primeira refere-se ao sentido de família, que tem sido possível devido ao exercício ativo e cuidadoso da construção de um caminho comum e da redução das diferenças entre os seus membros no que diz respeito à geração de consciência e à forma de investir.

A segunda está relacionada à formalização do trabalho filantrópico e à incorporação das novas gerações, com as seguintes lições aprendidas:

Um importante aprendizado obtido em família refere-se ao sentido de família, que tem sido possível devido ao exercício ativo e cuidadoso da construção de um caminho comum e da redução das diferenças entre os seus membros

- A descoberta do valor do conhecimento e a incorporação do profissionalismo tanto dos membros externos à Fundação como dos familiares no reforço da estratégia de impacto.
- A atualização de informações para a gestão do conhecimento, que permite falar com números e comparar o comportamento de suas iniciativas com outros índices.
- O estabelecimento de práticas familiares que mantêm a inspiração, como as viagens a diferentes países para conhecer outros negócios e projetos sociais, que já conseguiram medir o seu impacto e replicar o que aprenderam nas iniciativas que lideram.
- O envolvimento das gerações seguintes desde muito cedo, não só nos projetos, mas também no caminho para a compreensão da filosofia familiar para a tomada de decisões com pensamento sistêmico.

Daphne Anastassiou Mustakis, membro do Conselho Diretor desde 2007, acrescenta a importância de ser consistente com a missão e visão organizacional, o que exige aumentar a abordagem positiva e rever a capacidade de abordar projetos e programas com padrões que permitam o desenvolvimento de conteúdo, impacto, monitoramento e avaliação de acordo com as diretrizes institucionais. Além disso, destaca os seguintes aprendizados:

- Valorizar as linhas e os temas com os quais a Fundação trabalha, externa e internamente: programas e atividades que permitem conectar-se com a natureza, a alegria, a música, a dança, o canto e as artes como fonte de energia para o desenvolvimento integral das pessoas.
- A construção de uma liderança mais dialógica, cooperativa e colaborativa. Contando com organograma e linhas de projeto definidas, com oportunidade de melhorar a comunicação organizacional.
- Incorporar e aprofundar mais os valores femininos, como empatia, reflexão, intuição, assertividade, comunicação, acolhimento, contenção e maior aceitação da diversidade. Valores que se refletem na tomada de decisões e na dinâmica laboral.
- Promover o aprendizado contínuo para o desenvolvimento da consciência de cada pessoa vinculada à Fundação, por meio da abertura a diversas experiências, com participação em workshops, palestras e treinamentos, entre outras instâncias.
- Ter espaços para que as pessoas possam ser ouvidas, se expressar, contribuir e colaborar, questionando os métodos de trabalho e estando abertos à flexibilidade em diferentes cenários de mudança.
- Desenvolver o espírito crítico, reconhecendo as fortalezas e fragilidades como indivíduos e como organização, abordando o trabalho com humildade, tendo consciência das limitações e potencialidades, permitirá à Fundação continuar a avançar no fazer, individual e coletivamente.

Por último, no âmbito do investimento socialmente responsável e da gestão de *endosso*, um dos principais desafios da família Mustakis foi verificar se investimentos de impacto podem ser incluídos sem afetar a rentabilidade, algo que foi ratificado ao longo dos anos, onde os portfólios que possuíam esses filtros tiveram retornos em linha com os investimentos tradicionais.



Compromisso social e desenvolvimento sustentável

Família Restrepo, **Colômbia**

Origens

A história da família Restrepo é marcada, desde a sua primeira geração, pelo compromisso social e pelo sentido de responsabilidade que tem orientado a tomada de decisões, assentada em valores fundamentais como a gratidão, o respeito, a prudência e a preservação do patrimônio.

A família sempre teve grandes sonhos e entende que, para alcançá-los, precisa se unir a outras pessoas. Essa certeza vem sendo mantida desde a primeira iniciativa empresarial, que se concretizou-se em 1906 com a fundação da Luker, empresa dedicada à fabricação de chocolate na cidade de Manizales, uma cidade intermediária na Colômbia.

Posteriormente, em 1994, foi fundada a Fundação Luker, que durante os primeiros anos recebeu recursos da empresa, até a chegada do fundo familiar (*endosso*). Este fundo permitiu concentrar esforços com foco no impacto, fortalecendo o compromisso com a cidade de Manizales e o interesse em ter um acompanhamento estruturado das ações realizadas pela família.

A família sempre teve a intenção de produzir um impacto duradouro.

Inicialmente, a geração de impacto social concentrou-se em responder às necessidades e demandas específicas da comunidade de Manizales. No entanto, a família sempre teve a intenção de produzir um impacto duradouro, com a certeza de que uma pessoa educada e empreendedora está em condições de gerar desenvolvimento para si e para a comunidade. Por isso, a ideia de fazer investimentos socioambientais de longo prazo tem sido uma constante em todas as suas ações, tanto empresariais quanto as realizadas por meio da Fundação.

Além de buscar o bem-estar das comunidades, o compromisso tem sido gerar desenvolvimento. Nesta perspectiva, trabalham com especialistas temáticos e metodológicos para incorporar as melhores práticas, utilizar de forma eficiente e eficaz os recursos disponíveis, mantendo, assim, as intervenções no seu território de influência e favorecendo e inspirando outros atores.

Governança

Este caso enfoca a governança da Fundação Luker, entidade que se caracteriza por gerar impacto social e unir a família em torno de seu propósito.

Unir suas gerações tem sido possível graças à admiração gerada pelos resultados das empresas e da Fundação.

Inicialmente, o Conselho Diretor da Fundação era composto por quatro familiares que se reuniam informalmente para selecionar e acompanhar os projetos que realizavam com base em um *banco de projetos* contendo os aplicativos da cidade. Com o tempo, a educação foi estabelecida como a principal questão a ser fortalecida e foi identificada a importância de

vincular especialistas para a tomada de melhores decisões. Desde então, foi definida no Comitê Diretor uma estrutura que incluía especialistas com voz e voto como membros externos, decisão que aos poucos foi se consolidando até hoje, com a participação de 50% de familiares e 50% de especialistas externos. Recentemente, foi instituído na Fundação um comitê econômico, responsável por avaliar e definir a estratégia de implementação do investimento de impacto.

Unir suas gerações tem sido possível graças à admiração gerada pelos resultados das empresas e da Fundação. Os familiares são incorporados porque aprendem com as gerações anteriores e com os espaços de convívio informal. No entanto, a partir da quarta geração, foram implementadas iniciativas mais estruturadas para envolver as gerações mais novas nos processos de tomada de decisão, como a sua participação no Comitê Diretor.

Foco de impacto

A estratégia de impacto integra a empresa e a Fundação, por meio da qual a família tem explorado diversas opções ao longo do contínuo de capital. Também tem investido em fundos de educação e empreendedorismo com base na filosofia de trabalho coletivo e experiências demonstrativas no território de maior influência. O exposto mostra que, embora as questões de investimento de impacto tenham sido tema de conversa nos últimos anos, a família sempre teve o compromisso com o investimento como forma de fortalecer o desenvolvimento econômico e a educação.

Geraram mais de

3.200

empregos formais na cidade.

Quando o programa de fortalecimento de empreendedores começou na Fundação, o apoio foi obtido do Babson College, *Melhor faculdade para empreendedorismo*, para determinar a estratégia e a metodologia, o que foi essencial para entender dois aspectos que serviram de roteiro: 1) Focar em empresas de médio porte com potencial de crescimento pela eventual capacidade de geração de empregos. Para se ter uma ideia aproximada dessa afirmação, deve-se levar em conta que as médias empresas desse programa geraram mais de 3.200 empregos formais em Manizales, cidade de 434.403 habitantes. 2) Dar apoio não financeiro às empresas com potencial de crescimento, pois a chave para seu fortalecimento foi dotá-las de ferramentas para melhorar suas práticas de negócios e conectá-las ao ecossistema. Nesse processo, também foi fortalecido o currículo das universidades de Manizales — conhecida como a cidade universitária da Colômbia —, já que contavam com uma revisão de Babson com o objetivo de desenvolver uma *mentalidade empreendedora*.

A Fundação tem sido guiada por uma tese de impacto que busca promover o desenvolvimento de Manizales e contribuir

para o dinamismo de sua economia. Nos últimos seis anos, somou-se o compromisso de trabalhar para gerar desenvolvimento em áreas rurais como Urabá de Antioquia, Casanare e Huila, onde investiu-se na criação de modelos replicáveis que podem ser aplicados em geografias semelhantes, para ampliar o alcance das iniciativas e gerar maior impacto.

Um exemplo dessa estratégia é o programa da cultura âncora do cacau, em que as ações da Fundação e da empresa se unem em um projeto conjunto. A Fundação contribui com seu conhecimento em educação, empreendedorismo e trabalho colaborativo e a empresa com seu conhecimento em cacau, recursos econômicos e sua visão de negócio responsável. Este programa permite fortalecer os agricultores da região no terreno e, por sua vez, configura os cultivos de cacau como ecossistemas demonstrativos e escaláveis para o desenvolvimento do campo colombiano e outras geografias semelhantes.

Prova do lugar que marca o DNA da família é a certificação Empresa B da Luker, empresa com 106 anos de história que demonstra o equilíbrio entre padrões sociais e éticos e rentabilidade. De forma complementar, a empresa possui veículos de investimento de impacto e recentemente adquiriu participação majoritária em uma empresa B na Europa, focada na geração de triplo impacto. Desta forma, o grupo empresarial conta com duas empresas Empresa B certificadas, uma das quais se encontra nos cinco primeiros lugares do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, que destaca o compromisso em gerar impacto positivo na esfera socioambiental.

Neste processo, a medição do desempenho e a coleta de boas práticas têm sido duas ações fundamentais de melhoria e inovação. Para isso, a empresa desenvolveu padrões próprios para garantir que seus investimentos gerem o maior impacto possível, trabalhando com a avaliação de pares externos em seus projetos, avançando na certificação como Empresa B e trabalhando com os padrões ESG de prestação de contas. Por seu lado, a Fundação tem sido pioneira e liderado rigorosos processos de medição, com métodos randomizados para além dos padrões ESG, com o objetivo de continuar a melhorar as suas estratégias sociais.

Lições aprendidas e desafios futuros

A família Restrepo reconhece que o seu compromisso com a geração de bem-estar e desenvolvimento social é enorme, por isso sempre trabalhou com aliados que compartilham seus valores e objetivos. Atualmente trabalha sob o conceito de valor compartilhado, o que tem sido bem recebido pelos familiares, pois sabem que para solucionar problemas estruturais como a educação é preciso unir esforços e capacidades com outros parceiros.

Por isso, está avaliando, por meio de um modelo de intraempreendedorismo²¹ da Fundação, a possibilidade de oferecer a outros atores as metodologias e ferramentas que foram bem sucedidas, para que se encarreguem de replicá-las em suas próprias geografias.

A família considerou três práticas fundamentais: a medição, a participação de especialistas e o enfoque temático.

Da mesma forma, o apoio não financeiro é essencial, aprendendo com o programa de empreendedorismo desenvolvido


com Babson, no qual aprenderam também a importância de selecionar adequadamente os participantes do programa, de acordo com suas habilidades e seu comprometimento.

Nesse processo de projeto e implementação de soluções para gerar impacto positivo, a família considerou três práticas fundamentais: a medição, a participação de especialistas e o enfoque temático. Essas práticas se complementam e permitem a tomada de decisões informadas e consensos com conhecimentos diversos.

Isso é gerido por meio de um modelo de liderança baseado no exemplo, ou seja, não só o que se fala é importante, mas principalmente o que se faz. Por isso, graças a seus diferentes veículos de geração de impacto e em cada uma das decisões que tomam e ações que realizam, prevalece a responsabilidade social e a transparência.

Como reflexão final, a família afirma que *sempre tivemos grandes sonhos, tanto empresariais quanto sociais e, desde 1906, sabemos que para persegui-los precisamos da união de muitos*. Por isso, sua recomendação para outras famílias e organizações que buscam gerar impacto é entender que as causas sociais são muito grandes para qualquer ator tentar assumir sozinho, e é por meio de alianças que conhecimentos e recursos podem ser agregados para avançar.

¹⁹ Esse modelo busca criar oportunidades que tornem as soluções sustentáveis e escaláveis.



O propósito familiar na geração de impacto socioambiental

Família Russo, **Brasil**

Origens

Em 1998, o médico Ewaldo Russo assumiu o cargo de CEO do Fleury, organização fundada em 1926 com forte compromisso com os desafios da saúde da época. Essa questão era uma preocupação primordial para a família e abriu um precedente sobre a importância de gerar mudanças positivas no meio social, como uma responsabilidade que a família deveria assumir pelo privilégio de ser próspera no Brasil.

Essa certeza está presente desde a primeira geração formada por Ewaldo Russo e sua esposa Luiza, somada a valores como empatia, disciplina, reconhecimento do outro e união familiar que têm sido essenciais para nortear decisões e ações. Esses valores foram transmitidos aos três filhos, Fernando, Felipe e Flávia, que decidiram continuar fortalecendo a abordagem da responsabilidade social, expandindo-a para a área ambiental por meio de projetos liderados por Felipe e Fernando Russo da Meraki Impact²², junto com Fernanda Meister, encarregada de gerenciar os projetos com eles.

Uma preocupação primordial para a família e abriu um precedente sobre a importância de gerar mudanças positivas no meio social.

A Meraki Impact foi fundada em 2016 com a missão de alinhar investimentos do *family office* com os objetivos familiares, bem como a gestão do patrimônio eficiente e sustentável. Atualmente gerencia a carteira de impacto da família com a missão de catalisar investimentos para mitigar as mudanças climáticas, por meio de fundos e empreendedores que promovem a agricultura regenerativa e transformam os sistemas alimentares em ambientalmente responsáveis e socialmente justos.

Este trabalho evidencia a perspectiva da família sobre o impacto, entendido como a geração de mudanças positivas por meio de diferentes estratégias de abordagem com a população vulnerável. Isso pode ser alcançado por meio de intervenções diretas, desenvolvimento de programas de fortalecimento de vínculos em um território e/ou o estabelecimento de parcerias de longo prazo com propósitos compartilhados.

²⁰ Liderando desde 2021.

Governança

Atualmente a família Russo conta com assessores externos e uma participação ativa da segunda geração para a tomada de decisões. Sua participação no Fleury representa 30% da sua carteira, enquanto os 70% restantes vão para sua estratégia de investimentos filantrópicos e de alto risco. Da mesma forma, a família decidiu destinar 10% da riqueza para a filantropia a ser desembolsada ao longo de vinte anos por meio do Instituto Meraki.

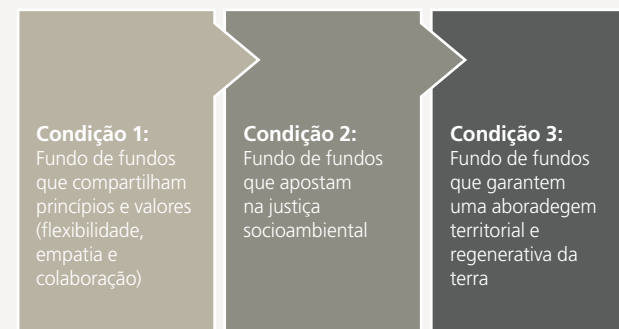
Nos últimos cinco anos, essa dinâmica se concretizou com a incursão de Fernando Russo como gestor, Felipe Russo como responsável por filantropia e impacto, Fernanda Meister como gestora de fundos e Vinicius Contieri como analista de investimentos. No processo de due diligence, eles trabalham de forma colaborativa para avaliar se os investimentos atendem à tese e aos critérios de impacto. Nesse sentido, cada um contribui com seus conhecimentos e habilidades para realizar as melhores análises e possibilitar a tomada de decisão do Comitê de Investimentos (CI), liderado por Vinicius e formado por membros da família e dois membros externos.

A estratégia de alocação de ativos permitiu que a família tomasse decisões de forma estruturada e se apropriasse de novos valores como colaboração e aprendizado constante. Atualmente, os investimentos estão focados na transformação dos sistemas alimentares, especialmente na agricultura regenerativa, e a filantropia, por sua vez, prioriza principalmente doações para fundos comunitários independentes e é construída com base na confiança e na colaboração. Veja a ilustração 1 com um resumo da tese de investimento:

Fundo de Fundos de Impacto para Agricultura Regenerativa (Meraki Impact)

A família Russo fundou a Meraki Impact com o objetivo de maximizar o impacto globalmente, inspirada na vocação

Tese de investimento



Fonte: Família Russo.

de Fernando Russo em preservar florestas, restaurar terras degradadas, proteger a biodiversidade e reduzir o desmatamento. Esta visão tornou-se também uma oportunidade para salvaguardar os investimentos familiares e avançar para o investimento de impacto.

Nos últimos anos, a Meraki Impact tornou-se a força motriz do investimento de impacto da família, que se concentra em negócios regenerativos com foco na bioeconomia e no potencial de transformar o sistema alimentar por meio de diferentes veículos, como capital paciente e flexível, além de abordagens filantrópicas.

Nesse processo de trânsito, Felipe Russo se envolveu como líder de resiliência e mudanças climáticas e seu irmão Fernando como diretor da Meraki Impact. Ambos trabalham diretamente com Fernanda Meister para garantir um portfólio 100% de impacto.

Foco de impacto

A Meraki Impact, como organização responsável pela gestão e alavancagem da estratégia de investimentos da família, abrange diversas linhas de atuação que incluem a transição das ações do Fleury para um maior impacto, a gestão de investimentos em bancos (dívida, equity, capital de risco, ETF²¹ e títulos), a estratégia filantrópica por meio de doações, o fundo de fundos de impacto dentro da Meraki em nível global e o Instituto Meraki em nível nacional²².

A seguir está a descrição da operação de algumas dessas linhas:

1 Estratégia filantrópica: atribuição de doações
Gestão de um fundo de investimento que corresponde a 10% ao ano do patrimônio e atribuição ao final de cada ano, em dezembro.

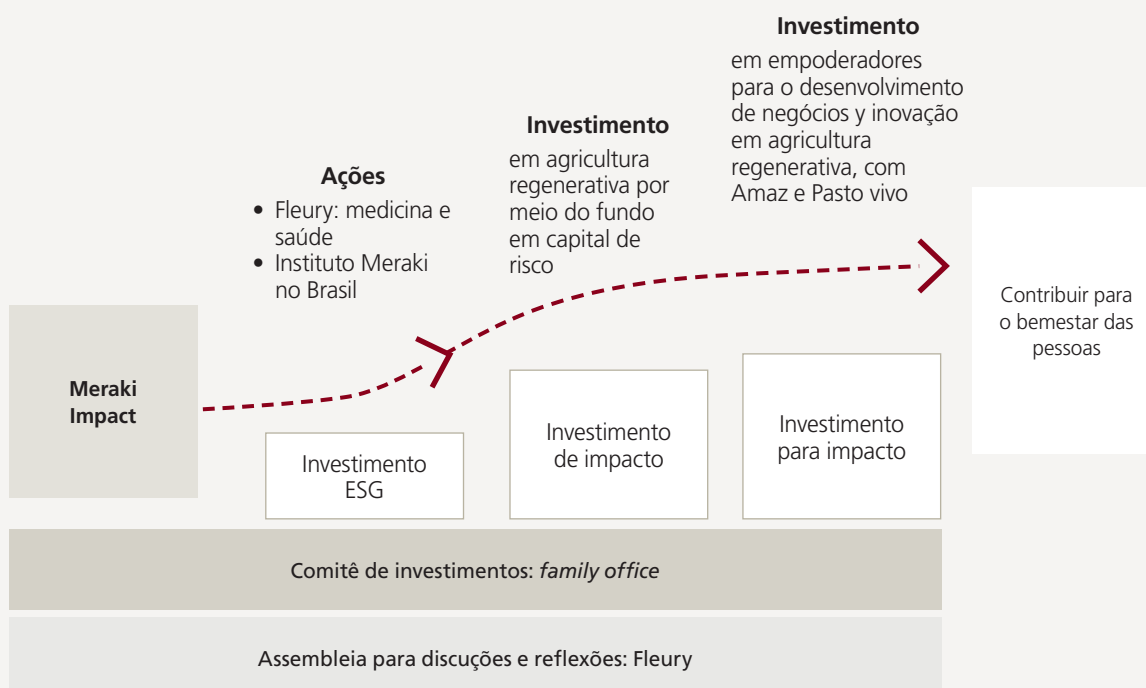
É importante para a família participar ativamente das discussões sobre investimentos no país, por isso participam de mesas

e redes de discussão sobre a abordagem da filantropia no Brasil fortalecendo o trabalho de incidência de parceiros como a Rede Comúa e o Fundo Casa Socioambiental, por exemplo.

2 Fundo de Impacto: por meio da aceleradora Amaz A Amaz é uma investidora e aceleradora que atua no norte do Brasil e possui um fundo de financiamento híbrido para apoiar fundos e empreendedores com potencial para fortalecer a bioeconomia, transformar o sistema alimentar, promovendo solos saudáveis e biodiversidade.

3 Outros investimentos de longo prazo: Esses investimentos, com prazos mínimos de 4 anos, são geridos por meio de uma diretriz definida pela segunda geração para mobilizar todo a sua carteira com base em critérios socioambientais e de governança corporativa (ESG).

Veículos de investimento



Fonte: Família Russo.

²¹ Refere-se aos fundos negociados na bolsa de valores, pelo seu nome em inglês Exchange Traded Fund.

²² Uma associação focada no trabalho de saúde mental e emocional.

Lições aprendidas e desafios futuros

A visão sistêmica foi resultado de uma experiência de aprendizado coletivo entre membros da família, assessores externos e comunidade atuante em cada território, o que os leva a ter uma visão de longo prazo cada vez mais clara e robusta.

Na perspectiva de Felipe Russo, as iniciativas de impacto direto que possibilitaram a entrega de recursos de forma flexível com o propósito maior de contribuir para a recuperação da terra e reduzir o efeito negativo da produção de alimentos no mundo são:

- 1 A aceleradora de impacto Amaz focada em sustentabilidade e desenvolvimento de negócios²³.
- 2 A iniciativa de impacto Pasto Vivo com foco no investimento em inovação para a agricultura regenerativa.

Essas iniciativas representam a importância de alinhar a estratégia de impacto às convicções familiares e pessoais, que passam a ser fator preponderante no momento da escolha dos fundos e/ou beneficiários.

Embora a família considere que conhecer o impacto é fundamental, ainda não estabeleceram uma prática de medição quantitativa, pois consideram que as mudanças qualitativas são evidências contundentes que se observam diretamente em cada território e permitem colher lições para melhorar os processos e o impacto.

Atualmente reconhecem a existência de importantes desafios no desenvolvimento do ecossistema de impacto. Alguns deles


estão relacionados à necessidade de ter regras claras para o desenvolvimento de finanças inovadoras que impactem os territórios, colocando o ser humano e seu meio ambiente como eixo, situação que consideram estar sendo redirecionada com o atual presidente.

As épocas de crise foram uma grande oportunidade para agir e demonstrar o poder transformador que as famílias têm em momentos de instabilidade.

Por outro lado, enfrentam o desafio do tempo necessário à implementação de projetos de mudança sistêmica face à imediatividade das necessidades de investimento, principalmente associadas à sua área de influência de reflorestamento e alterações climáticas, levando-os a ativar intensivamente equipes de apoio nesses territórios.

Por fim, afirmam que as épocas de crise foram uma grande oportunidade para agir e demonstrar o poder transformador que as famílias têm em momentos de instabilidade, na medida em que mostram um caminho alternativo de investimento que não depende exclusivamente do setor público, visibilizando a importância que o capital de impacto tem para contrapor as externalidades das mudanças econômicas.

²³ Esão, em sua maioria, negócios de base ou de subsistência (empresas sociais). O apoio que fornecem é financeiro e não financeiro, e conta com a participação ativos membros da Meraki que contribuem para a sustentabilidade dos empreendedores sociais com seus conhecimentos, experiências e conexões.



Desenvolvimento de um ecossistema de empreendedorismo social

Família Sánchez-Navarro, **México**

Origens

A família Sánchez-Navarro tem na sua quarta geração mais de cinquenta membros e uma tradição muito longa. Apesar de ser uma família numerosa, tem uma definição unificada de valores transmitidos desde a primeira geração que incluem, entre outros, trabalho, honestidade, ética, responsabilidade empresarial, responsabilidade civil com a comunidade e um profundo amor pelo México. Esses valores tiveram um efeito diferencial no comprometimento dos familiares com projetos de desenvolvimento e impacto.

As teses de investimento familiar incorporam novas visões à medida que os eventos sucessórios acontecem e cada membro da família acessa a gestão dos recursos, pois quem tem poder de decisão conduz o investimento na direção de seus interesses e convicções, alavancado no conhecimento da geração anterior e incorporando as inovações das gerações futuras, o que se evidencia na diversidade de investimentos ao longo do contínuo de capital. Alguns membros têm trabalhado com ênfase no retorno financeiro e outros com foco claro no retorno socioambiental, ou uma mistura dessas abordagens.

| As teses de investimento familiar incorporam novas visões à medida que os eventos sucessórios.

No caso de Felipe Fernández Sánchez-Navarro, seu interesse em gerar impacto decorre da convivência e do exemplo das mulheres de sua família (sua avó, mãe, tias e primas), que têm desempenhado um papel de cuidadoras e promotoras de questões sociais, especialmente no campo da filantropia em educação e saúde. Da mesma forma, em seu ambiente familiar, a responsabilidade social corporativa sempre esteve presente por insistência e exemplo de seu avô, que o expôs desde cedo ao compromisso com a comunidade e a intenção de fazer algo além da geração de retorno financeiro.

Governança

A família Sánchez-Navarro dispõe de espaços de governança que se desenvolvem por linhagem e organicamente de acordo com o projeto de vida de cada núcleo e membro familiar, organizando-se em torno dos temas e das estratégias de negócio ou impacto que vão desenvolvendo.

Algo que promove a união familiar é ter um espaço físico onde todos se reúnem em algum momento, trocando ideias e convivendo, elementos críticos para promover investimentos conjuntos e compartilhar boas práticas.

Estes encontros são complementados por reuniões periódicas mais executivas, onde são discutidas questões comuns e individuais de gestão de ativos das últimas três gerações.

Felipe Fernández tem uma reunião anual com seu núcleo familiar (seu irmão e sua mãe), onde têm conversas conceituais com base em estudos acadêmicos e outras evidências para se pensar em questões estratégicas. Posteriormente, as definições que são dadas nessas reuniões são configuradas em um plano de ação que cada membro leva para suas ações empresariais; no caso de Felipe, a função é traduzir estratégia e execução em investimentos de impacto baseados em sistemas. Este modelo de investimento foi desenvolvido pela CO_, uma organização de impacto sistêmico cofundada por Tania Rodríguez Riestra e Felipe, que promove o ecossistema de investimento de impacto no México desde 2011.

O exposto mostra uma sofisticação nos processos e nas tomadas de decisões, pois há mais de uma década a família tinha seu foco em doações a fundações, sem critérios óbvios. E não tinha uma definição precisa de quanto destinar à filantropia, quanto investir e como medir os resultados do impacto socioambiental de ambos os investimentos.

Atualmente, porém, o investimento filantrópico e o investimento de impacto são considerados com uma perspectiva mais estratégica. O primeiro configura-se como o canal para atender aquelas necessidades que não possuem um modelo econômico rentável para serem resolvidas, geralmente em questões de socorro e prevenção. O segundo busca contribuir para solucionar desafios socioambientais e gerar retorno econômico. Da mesma forma, a família tem alguns projetos conjuntos e outros individuais com foco em investimentos que se aventuraram nos setores de tecnologia, imobiliário e de impacto. Este último foi liderado por Felipe que, por meio da iniciativa CO_, implantou sua estratégia de impacto familiar com foco em *capital de risco* e desenvolvimento do ecossistema de impacto.

A CO_ nasceu em 2011 com o objetivo de endereçar o conceito de investimento de impacto e o compromisso de adotar uma abordagem rigorosa na mensuração do valor socioambiental gerado. Inicialmente, pretendiam realizar investimentos de impacto direto, mas esbarraram em uma limitação significativa: a falta de projetos disponíveis para canalizar os recursos financeiros.

Diante dessa situação, decidiram redirecionar seu foco e concentraram-se no fortalecimento do sistema e das capacidades no México por meio da Plataforma CO_, uma ONG para acionar o ecossistema de impacto. Para isso, adotaram várias estratégias que envolvem a colaboração com organizações externas que promovem o investimento de impacto e o desenvolvimento do ecossistema.

Com visão de longo prazo, convidaram organizações que inspiram universitários sobre a possibilidade de fazer negócios com lentes de impacto; buscaram a colaboração de organizações especializadas na incubação de ideias e projetos para conectá-los com empreendedores sociais e trabalharam com o Sistema B para validar e acompanhar os empreendedores que apoiavam e garantir que mantivessem seu compromisso de gerar impacto.

O investimento filantrópico e o investimento de impacto são considerados com uma perspectiva mais estratégica.

Em 2018, e como consequência dessas ações, foi considerado um *pipeline* interessante para se criar o foco de investimento. Paralelamente, foram identificadas outras famílias que também se questionavam como alinhar seus valores com a geração de impacto socioambiental. Com base nessas duas constatações, propôs-se dar maior visibilidade à estrutura e a CO_ Capital foi fundada para que outras famílias pudessem se vincular, já que a intenção não era ganhar o mercado individualmente, mas estabelecer uma iniciativa colaborativa à disposição dos maiores proprietários de capital do México.

Assim, foi lançado o primeiro fundo de investimento de impacto em colaboração com famílias próximas. Juntos, eles estabeleceram metas claras voltadas para a redução da pobreza e regeneração ambiental com uma tripla intenção de retorno de impacto: ambiental, social e financeiro.

A CO_ trabalha com uma visão sistêmica de impacto, por isso desenvolveu e agrupou diferentes veículos e capacidades para avançar no reprojeto de sistemas a favor do planeta e de seus habitantes. Foram desenvolvidas quatro iniciativas que integram e fortalecem sua estratégia:

- **Plataforma CO_:** ONG cujo foco é acionar o ecossistema de impacto, apoiar empreendedores e fortalecer negócios por meio do investimento responsável²⁴.
- **CO_ Capital:** (Empresa B): operadora de fundos de investimento que disponibiliza capital e dívida intermédios, desenhando instrumentos específicos para as necessidades de empreendimentos de impacto.
- **CO_ 360:** consultora dedicada a acompanhar organizações para medir o impacto de seu capital e modelo de negócios.
- **Flux Financiera** (Empresa B), por meio da qual são criados instrumentos financeiros tradicionais que geram valor para as organizações do ecossistema.

Para a tomada de decisões, a família desenvolveu, por meio da CO_, estudos e medições sistêmicas com metodologias rigorosas que permitem conhecer as oportunidades de catalisar impactos em escala e identificar o valor socioambiental

gerado. Os estudos sistêmicos permitem identificar pontos de alavancagem em um sistema específico, para alocar estrategicamente capital filantrópico, catalisador ou de impacto e promover seu aperfeiçoamento. A medição, por sua vez, é realizada com base no investimento específico, dependendo do produto de investimento (*capital de risco*, *capital privado* ou mercados públicos) e o setor do investimento (agricultura, educação, saúde etc.).

Para a tomada de decisões, a família desenvolveu, por meio da CO_, estudos e medições sistêmicas com metodologias rigorosas.

Em relação à mensuração de impactos, a família utiliza diversas metodologias de acordo com o tipo de ativo administrado. Estas consideram um mix de padrões globais como GRI (Global Reporting Initiative), IRIS, The Impact Project, ODS e Sistema B, entre outros.

²⁴ Para esse processo, foram considerados os padrões de certificação do Sistema B.

Foco de impacto

Os recursos utilizados pela família para financiar sua estratégia de investimento com impacto são diversos. Incluem empresas, seus lucros, investimentos a título pessoal e bens adquiridos por meio de sucessões. Também considera seu capital político, social e humano para avançar em seu compromisso com o impacto.

A estrutura do portfólio está distribuída 60% em mercados públicos (capital, dívida e alternativos) e outros 40% em investimentos de capital de risco e capital privado. A gestão desses investimentos é feita por meio de um escritório de serviços familiares compartilhados, que faz o acompanhamento administrativo, jurídico e fiscal de todos os investimentos e onde a família conta com a CO_ para investigações sistêmicas, bem como para mensuração de impacto nos mercados privado e público

Além disso, Felipe ingressou na Generation Pledge, uma organização que promove a filantropia estratégica por meio do compromisso de investir, nos próximos cinco anos, pelo menos 10% dos ativos familiares em projetos de assistência e prevenção para atender às necessidades locais, regionais e globais mais urgentes. Algumas das iniciativas são:

Alliance for Food Security, uma ONG que busca redesenhar o sistema alimentar em Baja California Sur.

Los Cabos Children's Foundation, dedicada a fortalecer organizações que trabalham pela saúde de crianças e adolescentes em Baja California Sur.

Crowther Lab, que fornece ferramentas de medição e conhecimento para a regeneração da biodiversidade planetária.

Belong Center, que proporciona sentimento de pertencimento e vida aos membros de suas comunidades, para o pleno desenvolvimento humano e a ativação de agentes de mudança.

A estrutura do portfólio está distribuída

60 %

em mercados públicos (capital, dívida e alternativos) e outros 40% em investimentos de capital de risco e capital privado.


Lições aprendidas e desafios futuros

A gestão do conhecimento é essencial para fortalecer o investimento de impacto. A experiência adquirida em investimento de impacto resultou num modelo de investimento centrado em setores e baseado em rigorosos estudos de natureza específica e sistêmica, que permitem identificar pontos de alavancagem para determinar áreas de investimento com potencial para gerar um maior impacto positivo. Isso é obtido a partir da análise das cadeias de valor, dos veículos e instrumentos financeiros disponíveis e das necessidades sociais e ambientais.

Até atualmente, foram realizados cinco estudos sobre educação, empregabilidade, ambiente e gênero, a partir dos quais se identificam as principais fases em que se devem concentrar os investimentos para a definição de projetos concretos.

Tem sido importante participar em fóruns e outros espaços de comunicação para estabelecer ligação com instituições que promovam esta lógica de investimento de impacto e que permitam partilhar boas práticas e incorporar as que se relacionam com os processos da própria família.

As lições aprendidas mostraram a relevância de se trabalhar com uma abordagem sistêmica para fortalecer o ecossistema de investimentos de impacto.



A experiência adquirida em investimento de impacto resultou num modelo de investimento centrado em setores e baseado em rigorosos estudos.

Olhando para o futuro, Felipe Fernández considera que o maior desafio é redefinir o significado de sucesso na economia e ter uma comunicação assertiva, alinhada com as necessidades da humanidade e que tenha figuras inspiradoras para que as pessoas associem o sucesso à geração de valor e contribuição socioambiental, e não à geração de riqueza.



Vários veículos com intenção de mudança

Família Sesana, **Colômbia**

Origens

Arturo Sesana fundou a Productos Alimenticios Doria (Pastas Doria) e a Productos del Maíz (Promasa), em 1950, motivado pelo sonho de proporcionar um futuro próspero para sua esposa e filhos. Arthur foi um empreendedor e investidor de impacto nato, que incutiu em seus filhos o respeito e a empatia pelos outros, além da mentalidade de ajudar os mais vulneráveis do país. Isso gerou entre os membros da família uma relação harmoniosa graças a valores como empatia, respeito, integridade, generosidade, inovação e disciplina.

Melissa Sesana, integrante da terceira geração, destaca que os valores familiares têm sido o alicerce na criação do patrimônio, assim como o guia e a inspiração, tanto nos negócios quanto na estratégia de investimento e filantropia. Isso demonstra o respeito que impera pelo legado do avô, pela experiência empresarial e pelo pioneirismo na geração do patrimônio familiar.

Os valores familiares têm sido o alicerce na criação do patrimônio, assim como o guia e a inspiração, tanto nos negócios quanto na estratégia de investimento e filantropia.

Por ser uma das mais jovens, Melissa desenvolveu uma visão pessoal que a leva a acreditar que a família já fazia investimentos de impacto antes mesmo de o conceito se tornar mais conhecido. Do seu ponto de vista, o impacto representa uma mentalidade de empatia e apoio ao ecossistema local na Colômbia, reconhecendo que toda atividade econômica tem consequências e, por isso, as decisões devem ser tomadas de forma consciente.

Governança

A gestão do investimento de impacto na família tem sido um processo orgânico formado graças às contribuições de cada membro das três gerações. Ao longo deste caminho, descobriram a importância de uma intencionalidade²⁵ de mudança como base para a definição da estratégia de impacto. Isso tem permitido, por sua vez, a criação de iniciativas individuais que ampliam a visão e o alcance das ações familiares nessa área.

Na década de 70, foi criada a Inversiones Brembo S.A., com a figura de *holding* de todas as empresas geridas pela família e, ao longo do tempo, tornou-se o principal veículo de gestão do patrimônio e investimento familiar, após a venda da Pastas Doria e da Promasa, na década de 1990.

Mais tarde, em 2006, foi criada a Fundação Arturo e Enrica Sesana (FAES), que trata principalmente de ações filantrópicas e tem funcionado como veículo complementar de um fundo patrimonial liderado por Alfredo Sesana, membro da segunda geração (pai de Melissa) e presidente da Fundação. Por meio dela, têm contribuído para o bem-estar de crianças e idosos na Colômbia, investindo estrategicamente em projetos de educação e saúde.

Por seu espírito inovador, Alfredo Sesana havia investido na agricultura regenerativa e na energia solar, que serviram de inspiração para Melissa que, em 2016, iniciou sua aposta pessoal chamada Asiri, uma organização independente da governança de sua família, que se configura como veículo de investimento privado com recursos próprios.

Por meio da Asiri, Melissa Sesana apoia empreendedores da Colômbia e da América Latina que buscam soluções para o desenvolvimento social da base da pirâmide. A Asiri atua como gestora de fundos de impacto, com investimentos em empresas dedicadas a energias renováveis, inclusão financeira, tecnologia agrícola, tecnologia financeira, uso da água e gestão de impactos, entre outras linhas.

A estrutura administrativa desses veículos conta com a participação de Alfredo e Melissa Sesana, cada um em uma posição complementar que converge para os valores familiares. Alfredo tem uma visão mais conservadora, mas está aberto a mudanças; Melissa²⁶ uma visão flexível, direcionando investimentos para empresas responsáveis alinhadas com os ODS. Atualmente é membro do conselho de administração da Inversiones Brembo S.A. e participa da tomada de decisões diretamente e como cofundadora da Asiri.

Ao longo dos anos a família estruturou, por meio da Inversiones Brembo S.A., um portfólio com diversos instrumentos financeiros, desde capital privado, capital de risco, investimentos diretos, a títulos e dívidas.

O sucesso de sua gestão administrativa tem sido baseado na capacidade de reconhecer a diferença de escopo entre investimento de impacto e filantropia. Eles entenderam que isso implica em um grau diferenciado de envolvimento e proximidade, o que lhes permite abordar de forma efetiva a busca de soluções para os problemas sociais e ambientais, gerando um impacto significativo.

Estrategia de administración del patrimonio



Fonte: FAES

²⁵ A intencionalidade, neste caso, refere-se ao reconhecimento consciente de querer gerar impacto e à possibilidade de dispor de todos os recursos técnicos e financeiros para torná-lo positivo.

²⁶ Das três irmãs Sesana, Melissa, Verónica e Caterina, atualmente apenas Melissa participa ativamente das tomadas de decisão.

Foco de impacto

O rigor na alocação de recursos é de grande importância para a família e tem exigido uma visão além das doações, comprometida em gerar impacto socioambiental.

Um exemplo marcante dessa aposta é a participação da Melissa no primeiro projeto de energia solar que envolveu a segunda e terceira gerações, conhecido como **SunColombia**. Por meio desse projeto, a família acompanhou o desenvolvimento da estratégia de energia pré-paga com residências fora da rede (*off-grid*²⁷) em La Guajira, norte da Colômbia²⁸. A iniciativa gerou um efeito multiplicador, permitindo que um maior número de pessoas dessa região tenha acesso ao serviço de energia.

Eles estão explorando várias formas de estabelecer seu próprio sistema de medição que lhes permita avaliar com mais precisão os resultados.

Este projeto abre as portas às fontes não convencionais de energia renovável, como uma opção que hoje não representa mais de 2,4% no país²⁹. Para Juan Diego Gómez, cofundador do projeto, o principal objetivo é fornecer serviços essenciais a essas comunidades, como conectividade à Internet, água e educação, para melhorar a qualidade de vida dos habitantes de La Guajira.

- Os efeitos técnicos que resultaram desta iniciativa foram:
- A aplicação de um ecossistema de pagamentos por meio de medições flexíveis, tanto para pagamentos quanto para cobranças.

- O desenvolvimento de uma ferramenta web que irá integrar os diferentes dispositivos e conectar os usuários com o serviço.
- Eficiência na administração e no tratamento de dados por meio de aprendizado de máquina para reduzir os tempos de resposta.
- O uso de um sistema de medição por meio de um cartão métrico para ativar o sistema.

Atualmente, a Brembo complementa esta ação direcionando cada vez mais o seu tradicional investimento para um mais responsável, com parâmetros ESG para contribuir para o cumprimento nacional dos seis ODS que os interessam como família:



Consideram que o acompanhamento e o monitoramento dos resultados das suas intervenções são fundamentais, razão pela qual costumam fazer visitas de campo e manter uma relação constante com os seus gestores de portfólio. Embora tenha sido uma prática contratar instituições especializadas de acordo com o tema do projeto para realizar medições de impacto, eles estão explorando várias formas de estabelecer seu próprio sistema de medição que lhes permita avaliar com mais precisão os resultados de suas ações.

²⁷ Nas casas fora da rede, tudo o que é produzido e consumido deve ser equilibrado para fechar os ciclos de entrada e saída de energia e ser autossuficiente.

²⁸ A Colômbia tem radiação solar média maior do que os países europeus. A península de La Guajira, no nordeste, e a planície do Orinoco, no leste da Colômbia, atingiram os maiores valores nacionais: 6,0 kWh/m² em 2022 (segundo a **Modor Intelligence**).

²⁹ Suárez Gómez, H. Y., Delgado Prada, D., López Rodríguez, O.L. Avance en proyectos de generación eléctrica a partir de fuentes no convencionales. Revista Economía Colombiana. Março de 2023. Visualizado em: <https://tinyurl.com/28ybfhwm>

Lições aprendidas e desafios futuros

Tanto a criação da empresa familiar quanto a iniciativa pessoal de Melissa Sesana representam uma conquista significativa para a família. Estas iniciativas têm proporcionado a oportunidade de canalizar soluções para fortalecer as capacidades das organizações sociais, permitindo, assim, otimizar os seus processos e alcançar a sustentabilidade desejada.

O aprendizado mais significativo para a família durante o tempo em que vem desenvolvendo sua estratégia vai desde o desenvolvimento de capacidades internas para conhecer e avaliar o potencial e solidez de investimentos de impacto com capital catalisador, até o desenvolvimento de capacidades externas com o apoio de empreendedores da região.

Nessa mesma linha de boas práticas, Melissa considera que a Asiri mostrou à família as várias oportunidades de mudança que o setor privado tem no mundo do capital de risco. Com isso tem conseguido tornar visível o alcance de outros tipos de investimentos, entendendo o impacto como uma estratégia autônoma e voluntária e os outros modelos como um quadro de referência mínimo (por exemplo, critérios ESG).

Um dos maiores desafios que enfrentam atualmente é a necessidade de se chegar a um consenso para a medição do im-

pacto³⁰, levando-os a refletir sobre a forma mais adequada de estabelecer e monitorar seus resultados a curto e longo prazo.

Melissa Sesana aponta que ainda precisam trabalhar na geração de consciência coletiva sobre a medição, pois além de torná-la um processo árduo, ela deve ser integrada e consistente, com possibilidade de registro por meio de suas próprias histórias e mudanças mais significativas³¹ dos beneficiários.

Um dos maiores desafios que enfrentam atualmente é a necessidade de se chegar a um consenso para a medição do impacto.

Como recomendação para que outras famílias sejam incentivadas a investir, eles sugerem avaliar a saúde do portfólio, ou seja, analisar para onde o investimento está indo, considerar internamente como a família pode se alinhar com seus consultores de investimentos e definir de comum acordo *como* e *para que* se investe.

³⁰ A medição que eles conseguiram incorporar até agora foi através de terceiros por subcontratação.

³¹ Iniciativas que estão diretamente relacionadas às teorias de mudança de cada projeto e às metodologias de monitoramento e avaliação pertinentes.

A título de conclusões



Cinco formas de fortalecer o impacto

A seguir são apresentadas cinco conclusões deste estudo, cada uma com uma recomendação para continuar expandindo os temas abordados ou realizar ações concretas que permitam aumentar o impacto gerado até agora por famílias latino-americanas de alto poder aquisitivo que fazem investimentos sociais e ambientais.

1 Continuar a explorar novas formas de investimento de impacto. À medida que as famílias diversificam seu portfólio de investimentos, elas começam a alocar seus recursos ao longo de todo o contínuo de capital e são dinâmicas em termos de suas formas de investimento. Não surpreendentemente, dez das onze famílias usam duas ou mais formas de investimento dentro do espectro.

No entanto, ainda há espaço para continuar explorando mecanismos e veículos inovadores em termos financeiros e jurídicos que permitam às famílias ampliar sua abordagem de investimento de impacto. Estudos futuros poderiam se concentrar na identificação e análise de novas formas de investimento que possam ser implementadas por famílias de alto poder aquisitivo da região, levando em consideração os marcos legais de cada país.

2 Fortalecer a medição de impacto. Embora dez das famílias estudadas apresentem avanços relevantes em termos de medição de impacto, há um desafio em relação à escolha de metodologias adequadas para cada estratégia, veículo de investimento e tema. Por este motivo, considera-se pertinente promover espaços de diálogo para a partilha de experiências e boas práticas na medição e gestão do impacto, e trabalhar conjuntamente na uniformização de indicadores e métricas que permitam uma avaliação mais precisa e comparativa dos resultados.

3 Incentivar o aprendizado contínuo e a colaboração. Dez das onze famílias entrevistadas declararam explicitamente que estão trabalhando em pelo menos um projeto colaborativo. É importante fortalecer espaços de diálogo e colabora-

ção com outras famílias, investidores, redes e organizações relevantes do ecossistema da região. É necessário continuar trabalhando a visibilidade de casos de sucesso em detalhes, para ajudar a desmistificar o investimento de impacto entre as famílias de alto poder aquisitivo da região.

4 Expandir os temas e as áreas de investimento. Embora sete das famílias entrevistadas apoiem ou desenvolvam iniciativas com abordagem mista (socioambiental), a maior parte dos esforços está voltada para questões sociais como educação, saúde, moradia, infraestrutura e emprego. Pesquisas futuras poderiam explorar novos temas emergentes, como tecnologia, gênero, migração, resiliência ecológica, biodiversidade e transição energética, entre outros. Isso para dar visibilidade a outras áreas relevantes para o desenvolvimento sustentável da região, ampliar oportunidades para famílias com alto poder aquisitivo e maximizar o impacto dos investimentos no contínuo de capital.

5 Promover o papel das famílias como catalisadoras da mudança. Famílias de alto poder aquisitivo têm a capacidade de ser catalisadoras de investimentos de impacto, mobilizando recursos financeiros para projetos inovadores e promovendo a construção do ecossistema de impacto na região. Nesta perspectiva, recomenda-se explorar estratégias e boas práticas para fortalecer o papel das famílias no ecossistema e potencializar o impacto de seus investimentos.

Em síntese, recomenda-se que os estudos e as ações futuras relacionadas com as famílias e a sua gestão de impacto foquem na exploração de novas formas de investimento, ampliando os temas e as áreas onde os recursos são investidos, promovendo a aprendizagem contínua e a colaboração em diferentes temas ao longo do contínuo de capital e valorizando o papel das famílias como catalisadores de mudança.

A equipe de trabalho

Este estudo foi realizado pela equipe de pesquisa e gestão do conhecimento da Latimpecto com o apoio da UBS e a orientação de um comitê consultivo.

Autores

Kai Grunauer-Brchetti
Philanthropy and Family Advisor, UBS

María Carolina Suárez Visbal
CEO Latimpecto

Erika Yohana Buitrago Zuluaga
Líder de pesquisa do projeto, Latimpecto

Catalina Herrera
Líder de Pesquisa e Inovação, Latimpecto

Edição e desenho

Bernardo González
Azoma, Colômbia

Colaboradores

Isabella Tramontana
Philanthropy and Family Advisor, UBS

Véronique Bertrand-Cadi
Head Digital Marketing WM LatAm, UBS

Maria José Céspedes
Diretora de produtos, Latimpecto

Samir Hamra
Líder de Treinamento e Conhecimento, Latimpecto

Alan Wagenberg
Ex-Diretor de Gestão do Conhecimento, Latimpecto

Juliana Bayona
Pesquisadora externa (apoiou o início do processo)

Comitê consultivo

Pablo Alonso Aja
Diretor geral, Eurocapital Wealth Management SL

Gabriel Berger
Centro de Inovação Social da Universidade de San Andrés, Argentina

Roberto Navas
Gerente Geral Fundación Arturo y Enrica Sesana, Colômbia

Linda Rincón,
Diretora de Experiências, The ImPact

Rodrigo Villar Gómez
Pesquisador associada ao CEFIS e CIESC

Fernanda Camargo
Cofundadora, Wright Capital

Referências

Bencherki, N. (2017). Actor–Network Theory. In Craig Scott & Laurie Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Nova York, NY: Wiley. Disponível em: <http://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc002>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2022*. (LC/PUB.2022/9-P/Rev.1), Santiago. Obtido em: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/4/S2201058_es.pdf

De la Vega, L.R., Delgado Caicedo, J. y Luna Beltrán, L.M. (2021). Introducción al dossier temático: el sur global y la construcción de un nuevo sistema internacional. *Oasis*. 34 (maio de 2021), 3–10. DOI: <https://doi.org/10.18601/16577558.n34.02>.

Foladori, G., Pierri N. ¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable. Universidad de Zacatecas, 2005. Recuperado de: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/desacuerdos-sobre-el-desarrollo-sustentable.pdf>

GIIN, (2012). *Impact Investing*. Em: <https://thegiin.org/>

Harji, K & Jackson, E (2012). *Accelerating Impact Achievements, Challenges and What’s Next in Building the Impact Investing Industry*. Rockefeller Foundation Book - Obtido em: doi 10.13140/RG.2.2.26485.78565

Nações Unidas. (nd). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Omydiar Network (2018). *How do we invest across the returns continuum?* Recuperado de: <https://omidyar.com/how-do-we-invest-across-the-returns-continuum/>

Rockefeller Philanthropy Advisors (nd). *Impact Investing, An Introduction. Philanthropy Roadmap*. Recuperado de: https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/10/RPA_PRM_Impact_Investing_Intro_WEB.pdf

Suárez Visbal, M.C. (2022). “El entendimiento de la generación de impacto a lo largo del Continuo de Capital”. Artigo inédito, escrito para a Enciclopédia de Sustentabilidade, Ética e Responsabilidade Social Corporativa na América Latina, PRME LAC.

UBS, The Hauser Institute for Civil Society, DRCLAS, (2015). *De la prosperidad al propósito. Perspectivas sobre la filantropía y la inversión social entre las personas de alto nivel patrimonial en América Latina*. Obtido em: https://drive.google.com/file/d/1rnlxgmpQXDK9YmxXvLGX-vtsevA_afMA/view?usp=sharing

UBS (2023). *Global Family Office Report*. Zurique, 2023. Obtido em: <https://www.ubs.com/content/dam/assets/wm/static/noindex/gfo/docs/ubs-gfo-report-2023.pdf>

Fórum Econômico Mundial (2022). *The Global Risks Report 2022*. Obtido em: <https://weforum.org>

Disclaimer

These materials have been prepared by UBS Group AG and/or a subsidiary or affiliate thereof, which are altogether referred to below as "UBS." They have not been prepared with regard to any specific investment objectives, financial situation or particular needs of any specific recipient, current client or prospective client. These materials are published solely for informational purposes and are not to be construed as a solicitation or an offer to buy or sell any securities or related financial instruments or services of UBS or to participate in any particular trading strategy endorsed or not endorsed by UBS. Any recipient of these materials should not consider their contents to be either legal, tax, accounting, regulatory, or other specialist or technical advice or service, or investment advice, or a personal recommendation of any kind, whatsoever. No representation or warranty, either express or implied, is provided in relation to the accuracy, completeness or reliability of the information contained in these materials, nor is any of the information herein intended to be a complete statement or summary of the securities markets or other developments referred to in these materials. The information in these materials should not be regarded by any recipient as a substitute for the exercise of their own judgment and any opinions expressed in these materials are subject to change without notice and may differ or be contrary to opinions expressed by other business areas or groups of UBS, which may make different assumptions or rely on different criteria. UBS is under no obligation to update or keep current the information contained in these materials. Neither UBS nor any of its directors, officers, employees, or agents accept any liability for any loss or damage arising out of the use of all or part of these materials or reliance upon the information contained therein. These materials are not for distribution or redistribution, except under such circumstances as may be permitted by UBS and or applicable law. UBS specifically prohibits the redistribution or reproduction of these materials in whole or in part, without the written permission of UBS and UBS accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

© UBS 2023. The key symbol and UBS are among the registered and unregistered trademarks of UBS Group AG. All rights reserved.

Approval Date: 8/24/2023
Expiration: 8/31/2024
Review Code: IS2305152

Important information about brokerage and advisory services. As a firm providing wealth management services to clients, UBS Financial Services Inc. offers investment advisory services in its capacity as an SEC-registered investment adviser and brokerage services in its capacity as an SEC-registered broker-dealer. Investment advisory services and brokerage services are separate and distinct, differ in material ways and are governed by different laws and separate arrangements. It is important that you understand the ways in which we conduct business and that you carefully read the agreements and disclosures that we provide about the products or services we offer. For more information, please review client relationship summary provided at ubs.com/relationshipsummary.

UBS Financial Services Inc. is a subsidiary of UBS Group AG. Member FINRA/SIPC.