

# Estudo de caso de capital catalítico

## KAYA IMPACTO México



Este caso fue desarrollado por Latimparto y el Catalytic Capital Consortium

**Latimparto**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Kaya Impacto é uma Empresa B que busca fortalecer o ecossistema de investimentos de impacto na América Latina. Em 2020 desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento do Fundo Emergencial PES LATAM criado para apoiar, através de apoio financeiro e técnico, 14 empresas sociais em resposta aos efeitos da pandemia de COVID-19.

O programa foi concebido com um interesse particular em amplificar o impacto através de dois instrumentos: Empréstimos Vinculados ao Impacto e Doações Vinculadas ao Impacto. No primeiro, USD 1,4 milhões foram alocados em oito empréstimos, 80% dos quais direcionados para empresas em fase de crescimento e 20% para empresas que necessitavam de apoio para sobreviver. No segundo, foram administrados USD 103.500 distribuídos em 7 doações.

Para garantir a medição adequada do impacto e verificar o cumprimento das métricas, o papel da Roots of Impact foi fundamental. A Agência Suíça para Cooperação e Desenvolvimento (SDC) assumiu o papel principal como provedor de capital catalítico, fornecendo garantias para cobrir perdas potenciais e recursos para os bônus atrelados a métricas de impacto. Graças ao seu papel, a Open Road (EUA) e a Viwala (México) também se engajaram.

Além disso, o programa destacou-se por quatro aspectos catalisadores: (1) preço: os empréstimos vinculados ao impacto não só aceitaram retornos mais baixos devido às condições favoráveis para os empreendedores, com taxas de juros entre 5% e 10%, mas também foram alocadas como (2) capital paciente, com prazo de pagamento de três anos e com (3) foco no propósito, proporcionando até desconto de até 10% no total da dívida mediante cumprimento da meta de impacto. (4) No âmbito do apoio técnico, os empresários adquiriram competências relacionadas com estratégia, finanças e medição de impacto, o que lhes permitiu acesso a novos créditos e novos acordos comerciais.

## PES LATAM\_ Fundo de emergência COVID 19

**Cobertura:** América Latina  
**Empreendimentos com assistência técnica:** 14  
**Duração:** 14 meses (Rodada 1: julho de 2020 a dezembro de 2020; Rodada 2: abril de 2021 a setembro de 2021)

### ODS:



**Veículo:** Empréstimos e Doações vinculados a impacto e Assistência Técnica

**Empréstimos:** USD 1.400.000  
**Doações:** USD 103.500  
**Vinculado a métricas de impacto:** USD 400.000

**Tipo:** Scaling (Expandir a capacidade e o impacto dos empreendimentos)

**Uso:** Sobreviver, facilitar a inovação, alavancar investimentos adicionais

**Papel do capital catalítico:** preço, paciência, propósito

### Actores:

- **Fundador:** Agência Suíça de Desenvolvimento e Cooperação (SDC)
- **Investidores:** Viwala, Open Road
- **Estruturador de incentivos de impacto:** Roots of Impact
- **Estruturadores:** Kaya, PES LATAM

# KAYA IMPACTO: FORTALECENDO O ECOSSISTEMA DE INVESTIMENTO DE IMPACTO

Kaya Impacto é uma consultoria financeira e Empresa B certificada que nasceu na transição entre 2016 e 2017 com o propósito de fortalecer o ecossistema de investimentos de impacto na América Latina, apostando na catalisação de capital e garantindo que os empreendedores possam acessá-lo para atingir seus objetivos.

No início da jornada identificaram baixa profissionalização e sofisticação no setor de impacto e assumiram esse desafio como uma oportunidade de melhoria de processos, inicialmente de fundos de investimento. Centraram-se na sistematização de funções e processos internos, para que os fundos pudessem concentrar-se em atrair mais capital para o setor de impacto social e alcançar os seus objetivos. Até o momento trabalharam com mais de 10 fundos, definindo suas metodologias de forma estruturada, replicando o aprendizado entre eles e atuando como embaixadores ou especialistas para catalisar capital em impacto social na região.

Por isso, oferece uma ampla gama de serviços que abrangem os diversos atores do ecossistema. Para os investidores, centra-se na elaboração da sua tese de investimento, na realização de due diligence e na gestão da sua carteira para que possam tomar decisões de investimento mais informadas e ampliar o seu impacto. Para os empreendedores, conta com serviços de diagnóstico e assessoria em estratégia e finanças, além de acompanhamento no processo de captação de recursos. Finalmente, para outras organizações do ecossistema, tem serviços personalizados de formação, workshops e gestão de projetos em investimento de impacto.

Através destes serviços, alianças e outras estratégias, a Kaya já intermediou a captação de 36 milhões de dólares, com os quais fortaleceu 95 organizações em 17 países e alcançou uma taxa de sucesso de 90% na captação de capital.

Em 2020, fez parte do fundo emergencial COVID 19 do PES LATAM, desempenhando duas funções principais. Primeiro, conceberam e coordenaram em conjunto um programa com empréstimos associados ao impacto e doações associadas ao impacto. Em segundo lugar, prestaram assistência técnica em estratégia e administração financeira aos empreendedores apoiados.



# FUNDO DE EMERGÊNCIA PES LATAM

O PES Latam é um programa concebido para acelerar o crescimento das empresas sociais na América Latina e no Caribe, independentemente do seu setor ou estágio de desenvolvimento. Ciente da complexidade deste objetivo, possui um portfólio abrangente de programas e é implementado com organizações especializadas que fortalecem os empreendedores através de apoios financeiros e não financeiros.

En 2020, PES LATAM diseñó y puso en marcha el Programa de Respuesta de Emergencia a Covid-19 con el objetivo de dar un apoyo financiero y/o técnico a las empresas sociales en Latinoamérica a partir del análisis de su situación:

## Quem compõe o PES LATAM (Promoção do Empreendedorismo Social na América Latina e Caribe)

Ashoka: A maior rede global de mudança sistêmica para empreendedores sociais.

Bridge for Billions: Eles criam, projetam e gerenciam programas de inovação em todo o mundo.

New Ventures: organização dedicada a catalisar empresas com impacto social e ambiental na América Latina.

Agência Suíça de Cooperação e Desenvolvimento (SDC) : Agência de cooperação internacional do Departamento Federal Suíço de Relações Exteriores.

VC4A: Comunidade virtual global para startups, mentores e investidores.

Fonte: <https://vc4a.com/pes-latam/?lang=es>

- 54% afetados por redução de rendimentos e falta de liquidez.
- 60% enfrentaria a decisão de fechar a organização em el lapso de cuatro meses.enfrentariam a decisão de fechar a organização dentro de quatro meses.
- 80% teriam acesso a empréstimos de dinheiro com juros baixos.
- 67% afirmaram que o governo do seu país não tinha medidas para organizações de impacto.
- 97% não têm seguro para cobrir uma situação crítica.

A informação coletada mostrou a importância da criação de um programa que permitisse a sobrevivência de alguns negócios e o crescimento de outros para se contrapor aos efeitos da pandemia. Além disso, constatou-se que uma elevada porcentagem de empreendedores estava disposta a acessar empréstimos, desde que tivessem taxas de juros baixas.

Em resposta a essas necessidades, o PES LATAM lançou fundos emergenciais em julho de 2020 junto à Agência Suíça de Cooperação e Desenvolvimento (SDC), que forneceu garantias para cobrir possíveis perdas, bem como o capital dos bônus para pagamentos de impacto. Graças a esse recurso catalítico, criou-se uma aliança de fundos de combinados com a Open Road (EUA), que oferece crédito rápido, flexível e a curto prazo para manter o crescimento e o impacto em curso em momentos críticos de “step-up” para negócios de impacto, e Viwala (México), um fundo de dívida que utiliza modelos de blended finance para cobrir a lacuna de financiamento a grupos minorizados, como mulheres, comunidades LBGTQ+, jovens e em geral empresas que geram um impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.

De forma complementar, a Roots of Impact foi responsável pelo desenho das métricas e avaliação de impacto das empresas, LeFil Consulting participou em a seleção e implementação de doações aos empreendedores, e Kaya Impacto co-desenhou e coordenou com SDC o programa de dívida com garantias e empréstimos vinculados ao impacto (Impact-Linked Loans), Doações

Vinculadas ao Impacto (Impact-Linked Grants) e Assistência Técnica na administração financeira. Suas funções incluíam a seleção de empreendedores e a coordenação dos diversos atores envolvidos no programa.



Fonte: imagem de referência <https://finanzasinnovadoras.org/>

Um aspecto fundamental desses empréstimos e doações foi que os critérios de seleção e desembolso foram baseados principalmente no impacto gerado pelo empreendimento. No caso dos empréstimos, o pagamento de bônus estava vinculado ao alcance de resultados sociais, que foram estabelecidos e verificados pela Roots of Impact. Ou seja, caso o empreendimento atingisse os objetivos de impacto propostos, uma parte do capital a ser reembolsado era perdoadada. Esta abordagem procurou promover a maximização do impacto nas comunidades vulneráveis, colocando este resultado acima do retorno financeiro

A natureza catalítica deste programa torna-se evidente devido ao maior risco assumido pela SDC para alavancar a participação de outros investidores. Além disso, os empréstimos vinculados ao impacto não só aceitaram retornos mais baixos devido a condições favoráveis aos empreendedores, mas também envolveram capital paciente com taxas abaixo do mercado e retornos a longo prazo.

Termos e Condições		
	PES_ Emergência Covid 19	Banco tradicional
Taxa de juros do empréstimo	5%	>10%
Desconto de dívida por cumprimento de meta	Até 35% da dívida total	Não se aplica
Duração do empréstimo	3 anos	>3 anos
Apoio não financeiro	Estratégia, financeira, medição	Não se aplica

Fonte: Baseado em entrevistas

## PROCESSO DE DUE DILIGENCE PARA EMPRÉSTIMOS

A Kaya desempenhou um papel fundamental no cumprimento dos objetivos do projeto, sendo um ator facilitador para garantir que tanto os investidores como os empreendedores atingissem os seus objetivos. Por meio de consultoria, a Kaya foi uma “tradutora” entre dois mundos com níveis de conhecimento e idiomas díspares. Sua experiência foi essencial para fortalecer o conhecimento e os processos financeiros dos empreendedores. Além disso, tiveram papel crucial na construção de propostas que atendessem a todas as exigências dos investidores e do estruturador de incentivos de impacto, já que algumas delas eram inéditas e muito sofisticadas para os empreendimentos.

O processo de due diligence dos empréstimos foi realizado em quinze etapas,

organizadas em três fases e um momento inicial (fase 0) de preparação e desenho do programa sob a coordenação da Kaya e seguindo as diretrizes do PES LATAM.

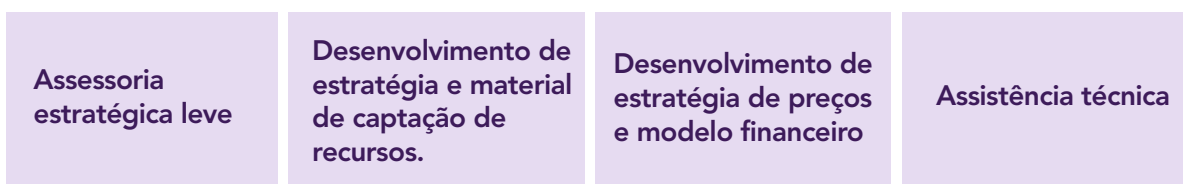
Na Fase 1 buscou-se a seleção dos empreendimentos, que foram analisados por meio de uma avaliação inicial, complementada com entrevistas e processo de triagem. Esse rigoroso processo foi pensado para escolher os empreendedores que estivessem preparados para utilizar os recursos de maneira adequada.

É importante destacar que os critérios de seleção e desembolso dos recursos foram baseados diretamente no impacto gerado pelos empreendimentos, e não apenas nos números apresentados no início do programa.

Critério de seleção		
	Doações	Empréstimos
<b>Adicionalidade e utilização de fundos</b>	a) Plano claro para a utilização dos fundos, b) Fonte alternativa de financiamento, c) Adicionalidade	Não se aplica
<b>Sustentabilidade financeira</b>	Não se aplica	a) Crescimento da receita, b) Economia unitária clara, c) Solvência, d) Uso de fundos
<b>Modelo de negócio</b>	a) Articulação do problema, b) Solução clara, c) Tamanho e tendência do mercado, d) Escalabilidade e potencial de crescimento	
<b>Impacto</b>	a) Impacto na base da pirâmide e nas mulheres, b) Adicionalidade, c) Transferibilidade e impacto potencial, e) Medição de impacto	
<b>Equipe</b>	a) Qualidade da liderança, b) Comprometimento, c) Presença de mulheres na liderança	
<b>Potencial para sobreviver</b>	a) Impacto da COVID-19, b) Gestão de riscos	

Fonte: Baseado no case apresentado pela Kayano bootcamp de Capital Catalítico da Latimparto.

Na fase 2, embora os empreendimentos elegíveis tivessem passado pelo processo de due diligence do investidor, a Kaya prestou assistência técnica independente a empreendimentos que solicitaram empréstimos e doações, mas não eram elegíveis de acordo com critérios predefinidos. Este processo foi coordenado pela LeFil Consulting e a Kaya ficou responsável pela assessoria financeira através de reuniões semanais nas quais entregou:



Por fim, na fase 3, mesmo que as empresas selecionadas tenham passado pelo processo de due diligence dos financiadores, a Kaya assessorou todas as empresas em temas como estratégia, gestão financeira e de capital. O estabelecimento da metodologia e das ferramentas de monitoramento fez parte do apoio não financeiro que complementou a alocação de capital e procurou gerar ganhos de longo prazo, deixando as capacidades instaladas para tomar decisões com base em dados.

## CASO DA ALTITUD: RECEPTOR DO FINANCIAMENTO

A Altitud teve acesso à linha de financiamento vinculado ao impacto e obteve um empréstimo de USD 250 mil com taxa de juro de 5% e prazo de pagamento de três anos. Esta empresa foi fundada em 2011 e atua no nordeste do México, especificamente em Nuevo León. O seu principal objetivo é melhorar as oportunidades econômicas das mulheres chefes de família, permitindo-lhes aumentar os seus rendimentos e, ao mesmo tempo, continuar a cumprir o seu papel de cuidadoras do lar.

Gabriel, fundador da Altitud, conheceu histórias de mães solteiras que foram obrigadas a deixar os filhos sozinhos em casa, muitas vezes amarrados, para irem trabalhar nas fábricas têxteis. Embora a princípio pensasse que se tratavam de casos isolados, a sua experiência mostrou que se tratava de uma situação comum, o que o levou a desenhar uma estratégia para resolver esse problema. Após diversas visitas e diálogos com essas mulheres, ele identificou que a principal dificuldade estava na falta de capital produtivo para começarem a trabalhar em casa. Por isso, a Altitud se estabeleceu como um modelo financeiro para mulheres, disponibilizando créditos para a compra de máquinas de costura que são pagos com a renda gerada pelo trabalho realizado.

Para gerar mais oportunidades aos seus clientes, a Altitud tornou-se distribuidora de máquinas de costura, o que lhe permitiu oferecer melhores preços, suporte técnico e garantias. Da mesma forma, identificaram a possibilidade de prestar assessoria técnica (costura, uso de máquinas), por isso geraram uma linha de cursos e workshops para aprimorar as habilidades de produção têxtil de suas clientes. Com esse conhecimento e as suas próprias experiências e competências, algumas clientes criaram pequenos negócios com filhas, vizinhos e/ou maridos, ampliando assim a sua capacidade de resposta e rendimentos.

Um modelo mais recente que complementa estes serviços é o Cricket Textile ( [www.crickettextile.com](http://www.crickettextile.com) ) focado na remoção de intermediários, assumindo o papel de facilitadores para conectar a oferta (designers) e a procura (empresas nacionais e internacionais com foco social).

Durante a pandemia, o modelo Altitude and Cricket foi muito conveniente, pois as mulheres podiam trabalhar em casa. Enquanto as fábricas têxteis se adaptavam às novas formas de trabalhar, a Altitud tinha mais de 750 oficinas em funcionamento, principalmente dedicadas à produção de máscaras faciais e outros produtos médicos.



Apesar das adversidades do ambiente, o modelo de negócio aliado ao acesso ao Fundo de Emergência PES LATAM significou uma oportunidade de crescimento para a Altitud. Antes de acessar esse fundo, o principal desafio da Altitud era encontrar financiamento. Por um lado, os bancos tradicionais não concederam financiamento devido ao seu modelo de negócio. Por outro lado, participaram em aceleradoras, mas as taxas de juro anuais eram muito elevadas, mesmo que recorrendo à procura de outros investidores para reduzir ligeiramente essas taxas, que passavam de 35% anuais. De acordo com as múltiplas experiências de acesso a capital da Altitud, Gabriel afirma que o Fundo Emergencial PES LATAM tem sido o programa com a melhor taxa de juros e o maior prazo de pagamento, o que lhe permitiu concentrar-se na definição de estratégia e planeamento de longo prazo.

Da mesma forma, destaca que o pagamento por impacto foi um incentivo muito importante para ele, pois, diferentemente dos empréstimos focados no retorno, esta modalidade permite a concentração total na missão organizacional e na amplificação dos impactos positivos. Além disso, destaca a importância do apoio não financeiro recebido da Kaya e Roots of Impact, pois permitiu-lhe ter um modelo financeiro claro e um sistema de medição para se desafiar e manter o foco na geração de impacto social.



## RESULTADOS E IMPACTO

O papel catalisador da SDC permitiu a participação de investidores e consultores técnicos reconhecidos no mercado pela sua experiência, possibilitando assim a sua contribuição aos empreendimentos de impacto.

Essa experiência serviu como prova da viabilidade de mobilizar capital rapidamente para atender emergências e necessidades específicas dos empreendedores, desde que haja um processo de governança claro e estruturado desde o início, bem como flexibilidade por parte dos atores envolvidos para enfrentar os desafios que surgem ao longo do caminho.

Abaixo estão alguns dados de gestão que quantificam o escopo deste projeto.

Resultados	
Empréstimos	USD 1.400.000 distribuídos em 8 empréstimos
Uso de empréstimos desembolsados	Crescimento: 80% Sobreviver: 20%
Doações	USD 103.500 distribuídos em 7 doações
Empresas sociais fortalecidas com assistência técnica	20 14 empresas na 1ª rodada (9 empresas que receberam empréstimos, 5 empresas apenas receberam assistência técnica) e 6 na 2ª rodada em 2021 receberam assistência técnica para potencialmente receberem empréstimos
Negócios sociais avaliados por triagem	36

Fonte: Baseado em entrevistas

**No caso da Altitud, o programa PES LATAM possibilitou uma série de mudanças fundamentais:**

- Destacou a necessidade de separar a Altitud da Cricket e criar modelos de negócios estrategicamente diferenciados.
- Com o conselho da Kaya sobre educação financeira, a Altitud ficou com um modelo financeiro estabelecido e com capacidade para analisar contas de forma adequada.
- As condições de pagamento reduziram a pressão de obtenção de recursos mês a mês para resolver problemas imediatos, permitindo à organização focar, com a ajuda da Kaya, no fortalecimento do seu portfólio, definindo uma estratégia de longo prazo e criando um portfólio mais forte.
- Ao não sofrer a pressão financeira dos empréstimos de curto prazo, a Altitud conseguiu consolidar uma estratégia comercial que impulsionasse o crescimento através do fortalecimento de alianças e da aquisição de novos clientes.
- A participação no programa permitiu o acesso a novos créditos e investimentos estrangeiros com taxas de juros mais favoráveis.
- O aumento de oportunidades também gerou melhores condições para os clientes da Altitud, uma vez que, por terem juros mais baixos de investidores e credores, podem oferecer melhores taxas aos seus clientes.

O que foi dito acima mostra que neste programa o efeito catalisador não se limita apenas às baixas taxas de juros e condições de pagamento, mas também é evidente na possibilidade de conexão com o ecossistema. O acesso a novos investidores tem permitido à Altitud participar em eventos e projetos que funcionam como uma bola de neve, onde novas oportunidades são gradualmente acrescentadas.

Os resultados obtidos no fundo emergencial COVID-19 do PES LATAM posicionaram a Altitud no ecossistema de investimentos de impacto e proporcionaram credibilidade a novos investidores, muitos dos quais entram em contato com os executores do programa, principalmente Roots of Impact, para verificar as informações fornecidas pela Altitud.



## REFLEXÕES FINAIS

- **A garantia da Agência Suíça de Cooperação e Desenvolvimento (SDC) foi essencial para atrair outros investidores para o programa.** A sua participação não só proporcionou credibilidade e confiança, mas também gerou um efeito multiplicador ao atrair a atenção de outros potenciais investidores e atores-chave do ecossistema empreendedor, permitindo a geração de alianças estratégicas sólidas e contando com o apoio de instituições reconhecidas, o que foi um fator determinante para o sucesso e escalabilidade do programa.
- **A assistência técnica ajuda a fortalecer as capacidades empresariais dos empreendedores, reduz os seus riscos e facilita o acesso ao financiamento.** Isto permite-lhes melhorar a gestão dos seus negócios, compreender os principais conceitos financeiros e adotar boas práticas empresariais. Da mesma forma, identifica claramente as suas necessidades de capital e permite que adotem práticas financeiras adequadas para abordar novos investidores e instituições financeiras; além de terem maior compreensão dos riscos associados aos seus negócios, identificando oportunidades para mitigá-los e desenvolvendo estratégias sólidas de gestão de riscos, que podem reduzir a probabilidade de fracasso dos negócios e aumentar a resiliência diante de situações adversas.



- **Existe uma distância entre as exigências dos investidores e as capacidades e/ou conhecimentos dos empreendedores.** A falta de conhecimento financeiro e de terminologia utilizada pelos investidores pode criar uma barreira para os empreendedores, dificultando a compreensão das necessidades e expectativas dos investidores. Como resultado, alguns empresários podem sentir-se sobrecarregados e desencorajados de procurar investimento, especialmente aqueles que não têm acesso a redes ou recursos para suprir esta lacuna. É por isso que programas como o Fundo de Emergência COVID-19 do PES LATAM são relevantes. Ao fornecerem não só financiamento, mas também orientação, aconselhamento e apoio aos empreendedores, ajudam a fechar a lacuna entre as suas necessidades e as exigências dos investidores.
- **Os programas de capital paciente permitem que os empreendedores tenham tempo para se concentrar na estratégia.** Ao acessar capital paciente, os empreendedores podem dedicar mais tempo e recursos ao desenvolvimento de uma estratégia sólida para os seus negócios. Isto permite-lhes analisar o mercado, identificar oportunidades, definir metas de longo prazo e planejar de forma mais eficaz. Por terem financiamento com prazos longos, os empreendedores não são pressionados por resultados de curto prazo, o que incentiva a tomada de decisões estratégicas mais ponderadas e bem informadas.
- **A falta de capital para investimentos de impacto na América Latina é uma barreira ao desenvolvimento de programas de capital catalítico.** O capital disponível de family offices, setor financeiro e dos governos é investido principalmente no setor tradicional de alto rendimento. Nesse sentido, o capital disponível não é direcionado para projetos de impacto e projetos de alto risco, embora possam gerar retornos ainda maiores.

Por esta razão, para os programas de Capital Catalítico, a América Latina depende, na maioria dos casos, de capital de governos estrangeiros e de fundos multilaterais. Embora isto seja um avanço, porque permite maior cobertura e maior impacto nos programas, representa também um enorme desafio para os agentes locais atuarem como catalisadores na sua própria região.

- **É importante incentivar a participação de atores dispostos a assumir riscos em projetos de impacto na América Latina.** Uma maneira de fazer isso é replicar o aprendizado e as boas práticas de programas como o Fundo de Emergência COVID-19 do PES LATAM. É fundamental superar a percepção de que os projetos de impacto social e ambiental são menos rentáveis do que os investimentos nos setores tradicionais.

Neste sentido, é essencial promover a educação e a sensibilização sobre o potencial retorno econômico dos projetos de impacto, bem como os seus benefícios sociais e ambientais, a fim de atrair mais investidores dispostos a assumir estes riscos e fortalecer o ecossistema de investimentos de impacto na América Latina.



Latimpacto

