



# Estratégia de Investimento Inteligente em Diversidade

para Instituições e  
Gestoras de Investimento

2023



#### REALIZAÇÃO:



#### APOIO INSTITUCIONAL E FINANCEIRO:



**Autoras:** Jéssica Silva Rios, Luana Ozemela e Alex Martins

#### AGRADECIMENTOS ESPECIAIS:

As pessoas representantes do ICE envolvidas no desenvolvimento da cartilha:

- **Beto Scretas** – Consultor há 11 anos no *ICE*, tendo feito parte da diretoria executiva da *Aliança pelo Impacto* e liderado o projeto ICE Investimento de Impacto.
- **Michele Oliveira** – Estagiária no *ICE* entre início de 2022 e julho de 2023. Trabalhou diretamente no suporte ao programa ICE Investimento de Impacto.

As pessoas representantes das gestoras de investimento que participaram da escuta ativa:

- **Andrea Kestenbaum** – Sócia e diretora-executiva da *Positive Ventures*. A *Positive Ventures* é uma gestora de fundos de venture capital com escritórios no Brasil e nos Estados Unidos que investe globalmente em startups orientadas à resolução dos maiores desafios sociais e climáticos da década.
- **Gabriel Araújo** – Cofundador da *Ya Ventures*. A *Ya Ventures* é uma gestora de fundo de venture capital focada em startups lideradas por pessoas negras e mulheres periféricas na América Latina.
- **Itali Colini** – Diretora de investimentos da *Potencia Ventures*. A *Potencia Ventures* é um grupo de investimento de impacto focado em modelos de negócios que melhoram a vida de pessoas de baixa renda, com atuação nos Estados Unidos e em mercados emergentes da América Latina e da Índia, identificando, executando e gerenciando investimentos nos setores de educação e empregabilidade.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Rios, Jéssica Silva

Estratégia de investimento inteligente em diversidade [livro eletrônico] : para instituições e gestoras de investimento / Jéssica Silva Rios, Luana Ozemela, Alex Martins. -- São Paulo : Instituto de Cidadania Empresarial, 2023.

PDF

ISBN 978-65-80811-13-7

1. Diversidade social 2. Economia 3. Finanças - Administração 4. Inclusão social 5. Investimentos - Gestão I. Ozemela, Luana. II. Martins, Alex. III. Título.

23-172768

CDD-332.6

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Investimentos : Economia 332.6

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



**Sobre os realizadores e apoiadores** O *Instituto de Cidadania Empresarial* (ICE) tem sido, desde 2012, um ator importante no fortalecimento do ecossistema de investimento de impacto no Brasil, apoiando especialmente a jornada de empreendedores e investidores de impacto. Ao longo de sua atuação, o *ICE* constatou ser ainda incipiente entre esses atores o desenvolvimento e a execução de estratégias consistentes para a atuação em temas relacionados a Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento. Em 2022, com financiamento da [ANDE](#), o *ICE* iniciou uma parceria com a [DIMA](#) para a realização de um projeto abordando raça e gênero nos negócios que contou com uma formação on-line de 40 horas e duas cartilhas – uma para empreendedores e outra para investidores – como produto final. A [primeira cartilha](#), focada no elo de empreendedorismo, foi publicada em fevereiro de 2023. Também em 2022, a *DIMA* estabeleceu uma parceria com a *Black Women Investment Network* ([BlackWin](#)) para o desenvolvimento da cartilha focada no elo de investimento. A *BlackWin* é a primeira plataforma no Brasil que apoia mulheres negras a se tornarem investidoras-anjo e as conecta ao ecossistema de inovação e a oportunidades de investimento em negócios liderados por pessoas negras.

# Sumário



## **PARTE 1:**

### **INTRODUÇÃO**

- Objetivo da cartilha [6](#)
- O que é Investimento Inteligente em Diversidade? [7](#)
- Nosso *framework* [7](#)
- Nosso público-alvo [7](#)
- Por que o recorte de *Venture Capital* no Brasil? [7](#)
- Perspectiva atual sobre EDIP nos investimentos [8](#)
- Por que prestar atenção as práticas EDIP? [10](#)



## **PARTE 2:**

### **INVESTIMENTO INTELIGENTE EM DIVERSIDADE NA PRÁTICA**

- Estrutura e políticas internas das gestoras de investimento [12](#)
- O processo de investimento [13](#)
  - Etapa 0: Tese de investimento [14](#)
  - Etapa 1: Prospecção de empresas [16](#)
  - Etapa 2: Análise e *due diligence* [18](#)
  - Etapa 3: Estruturação do *deal* [19](#)
  - Etapa 4: Gestão de portfólio / acompanhamento investida [20](#)
  - Etapa 5: A saída [22](#)



## **PARTE 3:**

### **CONCLUSÕES [23](#)**

- ANEXO 1: Definições importantes EDIP [26](#)**
- ANEXO 2: Estudos de referência [27](#)**
- ANEXO 3: Questionário – Termômetro de Maturidade EDIP [28](#)**
- ANEXO 4: Exemplo – matriz de resultados EDIP [32](#)**





## Parte 1

# Introdução



RICARDO XAVIER

Esta cartilha é uma chamada para a ação e um guia de apoio às instituições investidoras avançarem em suas intenções em iniciativas pragmáticas que fomentem diversidade e equidade em suas estratégias de investimento.



## OBJETIVO DA CARTILHA

A cartilha visa apresentar um conceito e um referencial de passo a passo para a integração da diversidade e da equidade nas gestoras de investimentos. Para tanto, partimos do conceito "investimento com lentes de gênero", definido pela *Investing in Women* como "a incorporação deliberada de fatores de gênero na análise e nas decisões de investimento para melhorar resultados sociais e de negócios."<sup>1</sup> Todavia, aprimoramos com a adoção de uma abordagem interseccional, sobretudo em aspectos raciais, dado o contexto sociodemográfico brasileiro e de outros países racialmente desiguais, produzindo assim o conceito **Investimento Inteligente em Diversidade** (em inglês, *Diversity Smart Investing*).

A cartilha está dividida em três partes:

A **parte 1** traz luz para o que já é possível observar por meio de pesquisas, estudos e *benchmarks* de lentes de diversidade nos investimentos e apresenta dados que apoiam a relevância de adotar uma estratégia de **Investimento Inteligente em Diversidade**. Na **parte 2**, é apresentado um processo pragmático de investimento que inclui ações de equidade, diversidade, inclusão e pertencimento (EDIP)<sup>2</sup>, com destaque para exemplos e recursos disponíveis em plataformas abertas e que podem ser adotados por investidores. Por fim, a **parte 3** estimula o compromisso com os princípios de EDIP e o desenvolvimento contínuo dos Investimentos Inteligentes em Diversidade.

1 - Investing in Women, Australian Aid, Value for Women, 'Como investir com lentes de gênero: Um guia para investidores em mercados emergentes,' julho 2020, [link](#), p.3

2 - Consulte o [Anexo 1](#) para definições de termos-chave: equidade, diversidade, inclusão e pertencimento (EDIP).

## O QUE É INVESTIMENTO INTELIGENTE EM DIVERSIDADE?

O investimento inteligente em diversidade é uma estratégia de investimento que busca usar o capital financeiro de forma intencional e mensurável para promover a diversidade e a equidade e para melhor direcionar as decisões de investimento. Tal estratégia procura garantir que uma perspectiva de gênero e raça seja aplicada sistematicamente em todos os investimentos.

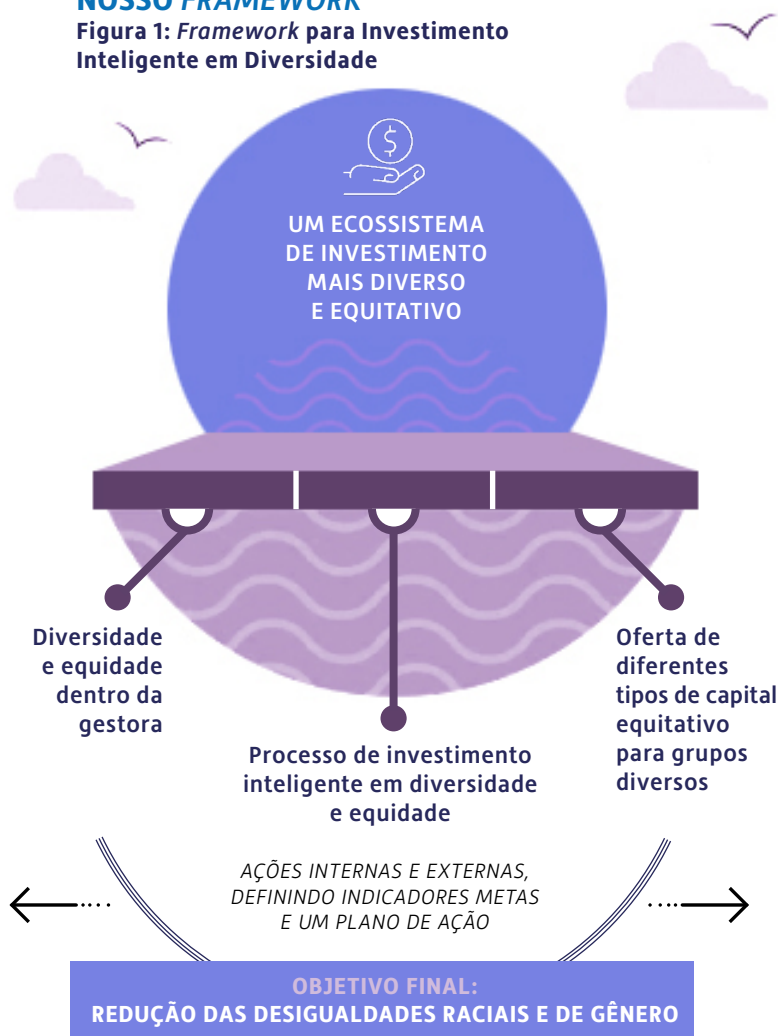
**A fim de integrar efetivamente uma lente de investimento inteligente em diversidade nos processos dos investidores, metas de diversidade e equidade precisam ser centrais desde o desenho da tese de investimento, a execução dos processos de prospecção, a negociação e a gestão de portfólio (incluindo monitoramento e mensuração) até a saída (em inglês, "exits").**

Existem várias vantagens em incorporar equidade, diversidade, inclusão e pertencimento (EDIP) nos investimentos:

1. Para o investidor: fortalece a governança e as decisões de investimento, além de melhorar a competitividade e reduzir os riscos.
2. Para o portfólio: melhora os resultados financeiros e sociais.
3. Em nível macroeconômico: aumenta o poder de compra dos consumidores, as receitas fiscais e o tamanho do mercado endereçável.

## NOSSO FRAMEWORK

Figura 1: Framework para Investimento Inteligente em Diversidade



## NOSSO PÚBLICO-ALVO

Esta cartilha é direcionada a instituições investidoras e gestoras de investimento de capital de risco – *Venture Capital* (VC) em todo espectro estratégico (incluindo Investimentos Tradicionais, Responsáveis, Temáticos e de Impacto) — no qual nos referimos como investidores.

Figura 2: Ecossistema de investimento



Fonte: NVCA, SBA, Crunchbase

## POR QUE O RECORTE DE VENTURE CAPITAL NO BRASIL?

Os investimentos de capital de risco na América Latina aumentaram significativamente desde 2017. As startups brasileiras recebem o maior investimento de capital de risco na região (o Brasil representou **45,5%** dos investimentos realizados na América Latina em 2017, expandindo para **75%** em 2021). Na [base de dados Crunchbase](#), existem 231 gestoras de *venture capital* no Brasil, com um valor total de financiamento de US\$ 639 milhões e 4.806 investimentos. Segundo [especialistas](#), o mercado de *venture capital* do Brasil é o mais desenvolvido da América Latina – dos quase 50 unicórnios latinoamericanos, **22 são brasileiros**.

A indústria de investimento em *venture capital* ocupa um papel relevante para o estímulo à inovação e ao empreendedorismo. Segundo um [estudo](#) do **Lauder Institute** da Universidade da Pensilvânia, investidores estimam que o investimento em capital de risco se mostrará mais sustentável do que muitas tendências de investimento anteriores na América Latina. Especialistas acreditam que as oportunidades de *venture capital* continuarão a crescer no Brasil e na região em comparação com as oportunidades na área de *private equity*.

Também destacamos a importância do *venture capital* como modalidade para investir em empresas lideradas por pessoas diversas e historicamente sub-representadas. Para essas empresas, acessar capital de risco

significa uma perspectiva de crescimento maior e mais rápido do que o financiamento somente via dívida poderia proporcionar. Primeiro, porque, para empresas nascentes ou que ainda não são lucrativas, tomar empréstimo tendo garantias em contrapartida é inviável. Segundo, porque instrumentos de dívida tradicionais exigem pagamentos regulares (ex. empréstimos para pessoa jurídica via bancos comerciais), o que pode ser inviável para o fluxo de caixa de empresas nascentes e sua capacidade de crescimento no longo prazo.

## PERSPECTIVA ATUAL SOBRE EDIP NOS INVESTIMENTOS

**1: A indústria de capital privado é um veículo poderoso para a promoção da diversidade e da equidade, pois tem efeitos catalíticos em muitas empresas investidas.**

A indústria de capital privado controla mais de [US\\$ 98 trilhões em ativos sob gestão \(AUM\)](#) globalmente e tem uma capacidade extraordinária de influenciar novos produtos e modelos de negócios disruptivos.

No que tange os investimentos de impacto, a **Aspen Network of Development Entrepreneurs** (ANDE) [destaca](#) que, nos últimos anos, o Brasil apresentou um crescimento do volume de ativos sob gestão de cerca de 60%, avançando de R\$ 11,5 bilhões em dezembro de 2020 para R\$ 18,7 bilhões em 2021. A maior parte do aumento refere-se a investimentos de impacto gerais (excluindo operações de microcrédito) em que foram mapeados R\$ 11 bilhões em 2021, volume mais de duas vezes superior aos R\$ 4,4 bilhões de 2020.

**2: Os tomadores de decisão da indústria de capital privado não são diversos, e suas políticas carecem de intencionalidade na busca por diversidade e equidade.**

Ainda que seja observado pelo **International Finance Corporation** que fundos de investimentos que possuem equipes de gestão formadas por pessoas diversas obtêm [10-20% maiores taxas internas de retorno \(TIR\)](#) em comparação com fundos geridos por equipes homogêneas, apenas 1,4% dos US\$ 82 trilhões de ativos com base nos Estados Unidos são geridos por mulheres ou pessoas negras.

### Lacuna de diversidade na alocação de investimentos – gênero e raça

A lacuna de pessoas diversas em cargos de liderança no mundo corporativo já é bastante conhecida:

- Mulheres ocupam [menos de 10% dos cargos globais](#) de diretoria, os chamados “*C-level*”.
- No Brasil, mulheres ocupam [menos de 12% dos assentos de conselhos de administração](#) de empresas de capital aberto, avançando timidamente, e, em 2020, apenas [0,4% dos membros de conselho de administração](#) das 500 maiores empresas eram mulheres negras.

### No mundo de capital de risco, o cenário não é diferente

- Nos Estados Unidos, [dados mostram](#) que as mulheres ocupam apenas 16% dos cargos de general partners de VCs e 95,5% das empresas de VC têm um grupo majoritariamente masculino de tomadores de decisão.
- De acordo com o **International Finance Corporation**, [apenas 8% das gestoras de venture capital \(VC\) e private equity \(PE\) na América Latina têm uma mulher na liderança.](#)

### PERFIL DE INVESTIDORES DE IMPACTO BRASILEIROS

Em março de 2023, a ANDE publicou os [dados mais recentes](#) sobre os investimentos de impacto no Brasil (de 2021). Em termos de EDIP<sup>3</sup>, a pesquisa mostrou que:

- **47%** dos investidores têm políticas de equidade de gênero e equidade racial em seus processos internos de contratação, mas **58%** não têm políticas de equidade de gênero ou racial no processo de escolha das investidas.
- **32%** dos investidores têm políticas de investimento para soluções com impacto em gênero e **26%** para negócios liderados por mulheres, enquanto **24%** e **13%**, respectivamente, para os mesmos temas em questões raciais.
- **33%** dos investidores que responderam sobre gênero, raça e cor ainda não coletam essas informações sobre seus conselhos de administração ou na liderança das organizações.

3 - Em termos de diversidade de gênero, na amostra de investidores incluídos na pesquisa da ANDE, dos 250 conselheiros citados, 167 são homens e 83 são mulheres. Entre os 240 membros de cargos de liderança, 169 são homens e 71 são mulheres. Em termos de diversidade racial, na mesma amostra, há uma concentração de conselheiros brancos, apenas três do total de 162 são de outras raças ou cores. No caso das lideranças, 22 de 210 são não brancos.

[Sabemos que o destino da alocação de capital é bastante influenciado pelo olhar de quem analisa as oportunidades de investimento. A desigualdade apresentada nas estruturas espelha os portfólios de empresas investidas. A lacuna de acesso ao capital alimenta a lacuna de riqueza.](#)

### 3: O resultado da falta de diversidade e equidade na indústria de capital privado é um círculo vicioso de portfólios similarmente homogêneos, não equitativos e ineficientes.

De acordo com a [Crunchbase](#), o financiamento global de capital de risco destinado a fundadoras do sexo feminino caiu de 2,9% para 2,3% em 2020. Quando aplicada uma lente interseccional de raça-gênero, observa-se que mulheres negras recebem [menos de 0,35%](#) de todo o financiamento de capital de risco. Sem o filtro de gênero, a lacuna de alocação em pessoas fundadoras negras não é muito menor: negócios empreendidos por pessoas negras receberam apenas 1,2% do capital de risco nos EUA. Corroborando para a constatação de tal lacuna, a [pesquisa Bridging the Black Founders Venture Capital Gap](#), realizada pela **Accenture**, revelou que apenas aproximadamente 1% dos recursos levantados por fundos VC foram distribuídos às pessoas fundadoras negras, significativamente abaixo da representação da população negra nos EUA.

No contexto brasileiro, o *Female Founders Report 2021*, [estudo](#) elaborado pelo **Distrito** com a **Endeavor** e a **B2Mamy**, apresentou que, há dez anos, empresas de base tecnológica fundadas apenas por mulheres representavam 4,4% do mercado total – com ínfimo aumento em 2022 (4,7%). Na perspectiva de orientação sexual, quase 90% das mulheres fundadoras se autodeclararam heterossexuais, 5,8% bissexuais e 4,8% lésbicas. Quando considerado o recorte étnico-racial, apesar de 56,1% dos brasileiros se autodeclararem negros (segundo [dados do IBGE](#)), tal proporção não está refletida na composição do quadro de fundadoras, sendo apenas 19,1% fundadoras autodeclaradas como mulheres negras (5,8% pretas e 13,3% pardas).

Em termos de investimento, o mesmo estudo revelou que, em 2020, somente 0,04% do volume investido em *startups* foi destinado a negócios liderados por mulheres, e, quando realizados, a vasta maioria foi destinada as fases de investimento-anjo, pré-*seed* e *seed*, com expressiva ausência de recursos para as rodadas de investimentos maiores, como séries A, B, C e demais.

Conforme [estudo realizado pela BlackRocks](#), a lacuna de diferentes modalidades de alocação também é observada entre as pessoas negras, em que os tipos de investimento se concentram em [investidor-anjo, semente \(comumente conhecido como investimento \*seed\*\) e programas de aceleração](#),

### **EMPREENDEORISMO E DISCRIMINAÇÃO NA INDÚSTRIA DE VENTURE CAPITAL**

Embora mulheres brasileiras representem [33,6% das pessoas donas de negócio](#), e mesmo que [51% dos profissionais autônomos e empregadores no Brasil sejam pessoas negras](#) (totalizando 14,5 milhões de empreendedores negros, sendo 4,6 milhões mulheres negras), existe um alto nível de desigualdade no acesso de pessoas diversas à indústria de VC.

Uma [pesquisa](#) realizada pela **Columbia Business School**, nos EUA, identificou lacunas raciais e de gênero no financiamento de *startups* como resultado direto da discriminação. O estudo mostra que as mulheres e os negros estão sub-representados em todos os estágios do processo empresarial, independentemente da referência utilizada, e que **SERÃO NECESSÁRIAS PELO MENOS MAIS TRÊS DÉCADAS PARA ALCANÇAR A IGUALDADE**. Vários tipos de investidores, inclusive anjos e VCs, tomam decisões de financiamento com base em "intuições" ou após reuniões pessoais com empreendedores. Essas decisões subjetivas estão altamente sujeitas ao surgimento de vieses ou estereótipos.

### **Barreiras de financiamento em gênero**

De acordo com um estudo da **ANDE** e do **Institute of Development Studies (IDS)** do **British Council**, [mulheres empreendedoras no Brasil lidam com desafios para financiar seus negócios, com destaque para:](#)

- [1. Falta de crédito disponível para as empreendedoras;](#)
- [2. Falta de financiamento de nível médio \('mid-level finance'\); e](#)
- [3. Altas taxas de juros.](#)

Apesar de operarem negócios muito inovadores, [a lacuna de crédito para empreendedoras é significativa na América Latina e no Caribe: US\\$ 5 bilhões para microempresas lideradas por mulheres e US\\$ 93 bilhões para pequenas e médias empresas \(PME\) lideradas por mulheres, segundo dados do BID Invest](#). Também existe um desafio particular com relação ao financiamento na faixa de US\$ 5.000-50.000 no Brasil, considerado pequeno demais por investidores tradicionais de impacto para justificar os custos de transação envolvidos, ou arriscados demais, segundo o mesmo estudo da **ANDE** e **IDS**.

Esses desafios se expressam sobretudo no "vale da morte", período crítico da *startup* entre o momento em que ela começa sua operação até o momento em que ela passa a ser rentável financeiramente.

## POR QUE PRESTAR ATENÇÃO A PRÁTICAS EDIP?

A integração de práticas EDIP nas estratégias de investimento requer persistência e profundo comprometimento organizacional e pessoal das lideranças com influência na alocação de capital. **As desigualdades existentes são resultados de decisões sistêmicas de longa data com consequências suportadas ao longo dos séculos; desfazê-los não acontecerá de forma nem rápida nem fácil – contudo, faz-se extremamente necessário para o progresso e o desenvolvimento sustentável de nossa sociedade.**

Diferentes imperativos inspiram a adoção de práticas que estimulem EDIP (equidade, diversidade, inclusão e pertencimento):

- **Moral** – dar acesso justo e igual a todas as pessoas em condições equitativas é a coisa certa a fazer. A equidade e a inclusão criarão uma sociedade mais justa, com distribuição mais equitativa de recursos e resultados entre populações economicamente majoritárias e pessoas historicamente marginalizadas devido a raça e/ou etnia (o **Global Impact Investing Network** apresenta mais informações dentro do [tema de equidade racial](#)).
- **Legal** – a grande maioria dos países ratificou uma série de convenções apresentadas pela Organização Internacional do Trabalho para eliminar a discriminação no local de trabalho em todos os aspectos. Leis nacionais e internacionais apoiam práticas de trabalho não discriminatórias e acesso equitativo a bens e recursos.
- **Econômico** – diversas pesquisas demonstram que equipes diversas superam significativamente equipes homogêneas nos principais indicadores de desempenho de negócios.
- **Estratégico** – a diversidade entre pessoas impulsiona inovação, criatividade, resiliência e capacidade de superar crises.

Destacamos abaixo algumas das vastas pesquisas e estudos que corroboram para os imperativos econômicos e estratégicos.

### Benefícios à sociedade:

- **McKinsey** prevê uma oportunidade de [crescimento anual do produto interno bruto \(PIB\) de US\\$ 2,6 trilhões](#) para a América Latina em 2025 em um mundo no qual as mulheres participam da economia de mercado em uma extensão idêntica à dos homens.
- De acordo com a **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico** (OCDE), a convergência total da participação da força de trabalho entre os gêneros [acrescentaria um valor estimado de 12% ao PIB](#) das economias da OCDE. Reduzir a lacuna pela metade levaria a um aumento de 6% no PIB

até 2030. Outro relatório concluiu que, se as mulheres participassem da economia de forma idêntica aos homens, poderiam somar até US\$ 28 trilhões, ou 26%, ao PIB global anual até 2025.

- Segundo um [estudo](#) da **Accenture**, empresas racialmente diversas e inclusivas ajudarão a criar uma nova geração de riqueza negra, que apoiará na redução das desigualdades econômicas e sociais.

### Benefícios às empresas:

- A **Calvert Impact Capital** descobriu que [empresas com maiores percentuais de mulheres](#) em cargos de liderança tiveram resultados de vendas (**Return on Sales – ROS**) de 18,1%, retorno sobre ativos (**Return on Assets – ROA**) de 3,9% e retorno sobre o patrimônio (**Return on Equity – ROE**) de 8,6% em comparação com -1,09%, 0,3% e 4,4%, respectivamente, para empresas com menos mulheres em cargos de liderança.
- Em 2016, o **Credit Suisse Research Institute** analisou empresas onde as mulheres ocupavam 50% ou mais dos cargos de liderança e constatou que o crescimento das vendas, os lucros por ação e o retorno sobre os ativos eram todos [maiores do que para a ampla gama de empresas](#), e que os níveis de dívida/capital próprio eram menores.
- **Boston Consulting Group** e **MassChallenge** [descobriram](#) que **startups** fundadas ou cofundadas por mulheres geraram 10% mais receita do que **startups** fundadas por homens durante um período de cinco anos, apesar de receberem menos da metade do investimento.
- Uma [pesquisa](#) do **Peterson Institute for International Economics** (PIIE) constatou que uma organização com 30% de líderes mulheres pode adicionar até seis pontos percentuais a sua margem líquida.
- Uma [pesquisa](#) realizada pela **Accenture** demonstra que empresas lideradas por pessoas diversas superam suas concorrentes de uma perspectiva financeira.
- Um [estudo](#) realizado por **BlackRocks** e **Bain & Company** destaca o valor da diversidade racial para os agentes no ecossistema de **startups** nas seguintes áreas: Oportunidades de negócio relevantes; Acesso a novos mercados e públicos; Produtos mais escaláveis; Produtos e serviços mais inovadores; Geração de times mais diversos.



## Parte 2

# Investimento inteligente em diversidade na prática



RICARDO XAVIER

Para atravessarmos as lacunas apresentadas no capítulo anterior, o compromisso aliado à ação intencional é fundamental para a efetividade de uma prática de investimento inteligente em diversidade.



## ESTRUTURA E POLÍTICAS INTERNAS DAS GESTORAS DE INVESTIMENTO

Para qualquer investidor interessado em aplicar lentes de EDIP no processo de investimento é igualmente importante implementar **ações internas que promovam EDIP**. Essa perspectiva exige não apenas uma abordagem técnica (ferramentas e *frameworks*), mas também um realinhamento organizacional mais amplo.<sup>4</sup>

**Perspectiva interna** – A iniciativa *Diversity in Action* da **ILPA** propõe a seguinte [estrutura](#) para que os *limited partners* (LP) e *general partners* (GP) orientem suas ações de EDIP:

- Ter em vigor um compromisso ou estratégia pública de EDIP e/ou uma política de EDIP comunicada aos funcionários e parceiros de investimento que aborde o recrutamento e a retenção de pessoas;
- Acompanhar as estatísticas internas de contratação e promoção por gênero e raça/etnia;
- Ter metas organizacionais que resultam em práticas demonstráveis para tornar o recrutamento e a retenção mais inclusivos;
- Solicitar ou fornecer dados demográficos, como o [ILPA Metrics](#), para quaisquer novos compromissos ou novas captações de recursos.

No contexto brasileiro, o [estudo](#) da **BlackRocks** e **Bain & Company** também destaca a importância de trabalhar **internamente** e **externamente** para adotar a diversidade racial como agenda central, aumentando a diversidade racial entre os colaboradores e em suas redes de contatos e incentivando maior diversidade racial nos times de *startups* investidas.

### Onde começar internamente?

Incentivamos as gestoras de investimento a realizar um diagnóstico de sua maturidade interna em relação a Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento (EDIP), aplicando ferramentas como o [Termômetro de Maturidade](#) (desenvolvido pela [DIMA](#)), que estabelece cinco pilares de autoavaliação:

- 1. Missão, Valores e Comportamento**
- 2. Governança e Operações**
- 3. Políticas e Compliance**
- 4. Parcerias e Relacionamentos Externos**
- 5. Ações Proativas de Equidade.**

>> Para avaliar o estado atual de EDIP internamente, consulte o [Anexo 3](#), que apresenta um questionário baseado nos cinco pilares do termômetro, apoiando o diagnóstico em cada um dos cinco pilares.

Adicionalmente, o Termômetro também pode ser adotado por investidores durante as etapas de **Análise de Investimentos** e **Gestão de Portfólio** como ferramenta de avaliação da maturidade de diversidade da empresa investida.

4 - Investing in Women, Australian Aid, Value for Women, 'Como investir com lentes de gênero: Um guia para investidores em mercados emergentes,' julho 2020, [link](#), p.3

**TABELA 1: RESUMO DO PROCESSO DE INVESTIMENTO INTELIGENTE EM DIVERSIDADE**

**Estratégias internas**

- Objetivo: Adotar uma lente de diversidade inteligente dentro da própria gestora de investimento e assumir um compromisso com EDIP
- Aplicação do [Termômetro de Maturidade](#) para avaliar contexto interno atual nos elementos EDIP através de 5 pilares: 1. Missão, Valores e Comportamento, 2. Governança e Operações, 3. Políticas e Compliance, 4. Parcerias e Relacionamentos Externos, 5. Ações Proativas de Equidade.

**O PROCESSO DE INVESTIMENTO**

Cada vez mais, grandes investidores globais reconhecem que estão surgindo oportunidades para promover a equidade e combater o racismo sistêmico através de decisões de investimento. Investidores desempenham um papel fundamental ao assumir ação mensurável para promover justiça por meio de seus investimentos, começando por uma revisão minuciosa do processo pelo qual cada análise é realizada. O processo de investimento envolve várias etapas que vão desde a formulação dos objetivos de investimento para a construção do portfólio desejado até a venda de um ativo.

A abordagem sugerida na **Tabela 1** busca promover resultados de equidade, diversidade e inclusão não apenas para investir em pessoas líderes diversas, mas para eliminar disparidades. Estratégias adotadas no processo de investimento podem, por exemplo, buscar empresas que criam produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas negras e/ou reduzir as disparidades raciais.

	ETAPA 0:	ETAPA 1:	ETAPA 2:	ETAPA 3:	ETAPA 4:	ETAPA 5:
PROCESSO DE INVESTIMENTO	TESE DE INVESTIMENTO	PROSPECÇÃO DE NEGÓCIOS	ANÁLISE E DUE DILIGENCE	ESTRUTURAÇÃO DO DEAL	GESTÃO DE PORTFÓLIO/ ACOMPANHAMENTO	A SAÍDA
<b>POR ONDE COMEÇAR</b>	<p>1. <i>Definição dos objetivos, escopo de diversidade interseccional e meio de geração de impacto em EDIP</i></p> <p>2. <i>Definição das políticas internas de investimento, critérios de análise, framework, benchmarks e metas EDIP*</i></p> <p>3. <i>Adoção de termos e compromissos institucionais da gestora</i></p> <p><i>*Incluindo % target de empresas diversas por etapa do funil de análise</i></p>	<p>1. <i>Estabelecimento de parcerias de prospecção e ampliação das fontes de pipeline</i></p> <p>2. <i>Implementação de elementos de seleção e processo de análise livre de vieses, especialmente raciais*</i></p> <p><i>*Monitore % empresas diversas que entraram e % de empresas que passaram na primeira etapa do funil de análise)</i></p>	<p>1. <i>Análise dos indicadores de diversidade estabelecidos no framework da gestora (podendo incluir score)</i></p> <p>2. <i>Integração dos aspectos EDIP junto aos demais aspectos da análise de investimento*</i></p> <p><i>*Monitore % de empresas diversas que avançaram na segunda etapa do funil de análise</i></p>	<p>1. <i>Inclusão do diagnóstico preliminar dos pontos fortes, riscos e lacunas identificados em EDIP no memorando de investimento (incluindo aspectos culturais)*</i></p> <p><i>*Monitore % de empresas diversas aprovadas no comitê de investimento</i></p>	<p>1. <i>Estabelecimento e execução do plano de ação para melhoria em EDIP</i></p> <p>2. <i>Acompanhamento dos indicadores EDIP por negócio investido</i></p> <p><i>No nível do portfólio:</i></p> <p>3. <i>Reporte de métricas de diversidade e redução de desigualdades do portfólio de investimento**</i></p> <p><i>** Introdução do ciclo de diversity smart investing para o portfólio já existente (etapas 4-5)</i></p>	
<b>RUMO A AÇÕES MAIS AVANÇADAS</b>	<p>&gt; <i>Definição / ampliação / revisão dos tipos de instrumentos financeiros e modelos de investimento adotados</i></p>	<p>&gt; <i>Ponderação do negócio no funil de análise a partir dos critérios EDIP estabelecidos na tese</i></p>	<p>&gt; <i>Análise da aderência do negócio aos termos e compromissos institucionais da gestora</i></p>	<p>&gt; <i>Introdução e integração de incentivos formais de metas EDIP no acordo de investimento (podendo influenciar o contrato de investimento)</i></p>	<p><i>No nível do portfólio:</i></p> <p>&gt; <i>Sessão de aprendizado entre empresas do portfólio e ecossistema</i></p> <p>&gt; <i>Melhoria contínua na estrutura de assistência técnica em EDIP</i></p>	<p>&gt; <i>Identificação e recomendação de elementos-chave para perpetuação da estratégia EDIP</i></p>

**Apresentamos abaixo alguns referenciais de recursos e *benchmark* que podem ser utilizados nas principais etapas do processo de investimento.**

Cabe ressaltar que os exemplos referenciados não são exaustivos.

## ETAPA 0: TESE DE INVESTIMENTO

Declarar na tese de investimento suas intenções e prioridades em diversidade, especialmente detalhando a lente de EDIP que a gestora almeja endereçar nos investimentos.

### AÇÕES PRÁTICAS

#### 1. Definição dos objetivos, escopo de diversidade interseccional e meio de geração de impacto em diversidade

Nesta fase inicial, é importante endereçar as seguintes questões:

- Quais características e marcadores sociodemográficos são priorizados dentro da tese de investimento? (não exaustivo)  
- *gênero, identidade e expressão de gênero, raça e etnia, orientação sexual, idade, deficiência, classe socioeconômica, origem geográfica, entre outros.*
- Qual meio de geração de impacto em diversidade será endereçado? (não exaustivo)  
- *investimento em negócios cujo produtos e soluções atendem a demandas de pessoas diversas; e/ou*  
- *investimento em negócios com pessoas fundadoras/liderança diversa; e/ou*  
- *investimento em negócios que priorizem EDIP em sua cadeia de valor (fornecedores, força de trabalho etc.).*

#### ● EXEMPLOS E RECURSOS

O *Global Impact Investing Network* (GIIN) [define](#) o investimento com lentes de gênero como tendo o objetivo de promover a equidade de gênero por meio de:

- Investir em empresas pertencentes ou lideradas por mulheres;
- Investir em empresas que promovem a equidade no local de trabalho (em pessoas, gestão, representação em diretoria e ao longo de suas cadeias de suprimentos);
- Investir em empresas que oferecem produtos ou serviços que melhoram substancialmente a vida de mulheres e meninas.

O *GIIN* também oferece recursos e informações sobre [o tema da equidade racial](#) do IRIS+.

Existem três objetivos estratégicos:

- Mudanças nas estruturas de **poder**, abordando o preconceito racial e garantindo representação e tomada de decisões equitativas;
- Mudança da percepção de **risco** por meio de prospecção, due diligence e termos mais equitativos;
- Aumento do capital inclusivo para criar resultados equitativos para a população não branca (**justiça**).

Em 2020, a [pesquisa Project Sage 3.0](#) realizada por *Wharton Social Impact Initiative* demonstrou que existem 138 fundos investindo com lentes de gênero, um aumento de 138% de 58 fundos existentes em 2017. Quase 50% desses fundos foram lançados em 2019, e 15% dos investimentos são direcionados para a América Latina, incluindo o Brasil. Existem vários tipos de investimentos com lentes de gênero através desses fundos:

- Avanço das mulheres em posições de gestão financeira – mais mulheres gestoras de fundos, em comitês de investimento etc.;
- Avanço das mulheres na liderança – cargos *C-suite*, empreendedorismo, conselhos etc.;
- Avanço de produtos e serviços que melhoram a vida das mulheres;
- Promover empresas que têm um impacto positivo nas mulheres que empregam;
- Promover empresas que melhoram a vida das mulheres em seu ecossistema (membros da cadeia de suprimentos etc.).

*Lembramos que, ao aplicar uma lente inteligente de diversidade, é essencial olhar além do gênero para incluir raça e outras características de diversidade relevantes para o contexto brasileiro (ex. classe social, região geográfica, identidade de gênero, orientação sexual, entre outras).*

#### 2. Definição das políticas internas de investimento, critérios de análise, framework, benchmarks e metas EDIP.

#### ● EXEMPLO DE CRITÉRIOS DE ANÁLISE

O [2X Challenge](#) foi lançado na Cúpula do G7 de 2018 com a intenção declarada das Instituições Financeiras de Desenvolvimento (DFIs) de mobilizarem coletivamente **US\$ 3 bilhões** de investimentos do setor privado, com a finalidade de proporcionar um melhor acesso a oportunidades de liderança, emprego de qualidade, financiamento, apoio

empresarial e produtos e serviços que aumentem a participação econômica e o acesso às mulheres nos mercados dos países em desenvolvimento. A meta original foi superada em três vezes, com as DFIs investindo US\$ 6,9 bilhões e com coinvestimentos elevando o total para US\$ 11,4 bilhões. O *2X Challenge* usa os seguintes critérios como benchmarks:

### Critérios diretos

1. Empreendedorismo	1a. Porcentagem de propriedade acionária pertencente às mulheres (51% ou mais) ou 1b. Empresa fundada por uma mulher
2. Liderança	2a. Participação de mulheres em cargos seniores de gestão (30% ou mais) 2b. Participação de mulheres no Conselho de Administração (30% ou mais)
3. Emprego	3a. Participação das mulheres na força de trabalho (30-50%) 3b. Um indicador de "qualidade" além de "compliance"
4. Consumo	4. Produto ou serviço que beneficie especificamente ou majoritariamente as mulheres

### Critérios indiretos

5. Investimentos através de intermediários financeiros (FIs)	5a. Instalações de repasse de empréstimos: porcentagem dos recursos de investimento/empréstimo de fundos de investimentos ou porcentagem da carteira de fundos de investimento que apoia empresas que atendem aos critérios diretos (30%) 5b. Fundos: porcentagem de empresas do portfólio que atende aos critérios diretos (30%)
--	--



### 3. Adoção de termos e compromissos institucionais da gestora de investimento

As gestoras devem também adotar termos e compromissos no nível institucional para guiar suas ações e assumir responsabilidade internamente pelas ações na área de EDIP.



ARQUIVO PESSOAL

*"Investir em diversidade, além do imperativo ético, é uma das maiores oportunidades da década. Precisamos superar a falsa dicotomia que distancia diversidade e performance. É cada vez mais evidente que empresas que incorporam práticas ESG e a agenda de EDIP (equidade, diversidade, inclusão e pertencimento) têm melhores índices de produtividade, atração e retenção de talentos, clareza sobre seus beneficiários e, portanto, retorno econômico para seus acionistas – além de gerar benefícios tangíveis para todos os seus stakeholders, o que inclui a sociedade e, por que não, a própria democracia."*

Andrea Kestenbaum,  
sócia e diretora-executiva da **Positive Ventures**

### ● EXEMPLOS DE COMPROMISSO INTERNACIONAL DE EQUIDADE DE GÊNERO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU)

Os Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU "fornecem um conjunto de considerações que ajudam o setor privado a se concentrar nos elementos-chave para a promoção da igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, no mercado e na comunidade". Os princípios são:

1. Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero.
2. Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação.
3. Garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e as trabalhadoras.
4. Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres.
5. Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e de *marketing* que empoderem as mulheres.
6. Promover a igualdade através de iniciativas e defesa comunitária.
7. Mediar e publicar os progressos para alcançar a igualdade de gênero.

## ● EXEMPLO DE COMPROMISSO NACIONAL DE EQUIDADE RACIAL

Por meio de um esforço conjunto entre empresas, movimentos sociais e representantes da sociedade civil, a Associação [Pacto de Promoção da Equidade Racial](#) estabeleceu o Protocolo ESG Racial, proposta inovadora desenvolvida a partir de estudos aprofundados sobre a realidade da presença das pessoas negras no mercado de trabalho e do incentivo à melhoria da qualidade da educação pública e a formação de profissionais negros no Brasil.

As empresas podem aderir ao Protocolo ESG Racial com a implementação do [Índice ESG de Equidade Racial \(IEER\)](#), que mede contexto racial dentro das organizações com o objetivo de promover ações que estimulem maior equidade racial, com desdobramento geográfico, setorial e interseccional com gênero. O processo distribui-se em três níveis diferentes: i. equidade racial da empresa, ii. ações afirmativas e iii. investimentos sociais privados em educação.

## ● EXEMPLO DE COMPROMISSO DE EQUIDADE RACIAL EM VENTURE CAPITAL

Um [estudo](#) da *Accenture, Bridging the Black Founders Venture Capital Gap*, realizado em 2022 no contexto dos EUA, recomenda os seguintes compromissos para eliminar a lacuna de fundadores negros:

1. Apoie fundadores negros nos estágios pré-séries.
2. Apoie fundadores negros em todos os estágios de financiamento (A a D+).
3. Assegure o envolvimento dos tomadores de decisão de capital de risco corporativo (CVC) e amplie sua presença para ajudar a garantir a inclusividade em inovação empresarial.

### Ações mais avançadas:

>> *Definição/revisão dos tipos de instrumentos financeiros e modelos de investimentos adotados*

Incentivamos o desenvolvimento de mecanismos financeiros de capital mais pacientes ou com combinação de diferentes expectativas de retorno (incluindo abaixo do mercado) que podem ser utilizados como catalisadores devido à vocação desses instrumentos de fomentar novos mercados, como: *Blended Finance*, *Revenue Sharing Agreement*, combinação de instrumentos *For-Profit* com *Venture Philanthropy*, entre outros.

Como exemplo, o [guia Como investir com lentes de gênero](#) produzido por *Investing in Women*, *Australian Aid* e *Value for Women* sugere as seguintes ações:

- Defina marcos relacionados a gênero vinculados a resultados específicos;
- Desenvolva opções de financiamento para atender às necessidades de empresas lideradas por mulheres.

## ETAPA 1: PROSPECÇÃO DE EMPRESAS

Ampliar e diversificar as fontes de prospecção e introduzir um processo de *screening*/triagem sem viés.



ARQUIVO PESSOAL

*"Na Potencia, temos a visão de que o talento está em todo lugar, mas as oportunidades, não. Investir em construir relacionamentos duradouros com fundadores diversos no ecossistema de startups é parte central de nossa tese de retorno financeiro com impacto social, porque, além do maior potencial de retorno atrelado a encontrar oportunidades que passam despercebidas aos investidores tradicionais, também vemos a possibilidade de fomentar uma distribuição de riqueza mais justa através do empreendedorismo liderado pela base da pirâmide."*

Itali Collini, diretora de investimentos da *Potencia Ventures*

## AÇÕES PRÁTICAS

### 1. Estabelecimento de parcerias de prospecção e ampliação das fontes de pipeline

Numa abordagem inteligente em diversidade, é essencial expandir o escopo de canais de prospecção para garantir a identificação e a atração de empresas diversas. Há um grande número de empresas no Brasil lideradas por mulheres, negros e outros grupos sub-representados, além de vários atores intermediários no ecossistema de investimentos que podem ajudar na diversificação dos processos de prospecção.

## ● EXEMPLO DE ESTUDOS COM REFERENCIAL DE STARTUPS E COMPANHIAS LIDERADAS POR PESSOAS DIVERSAS COM DESTAQUE PARA PESSOAS NEGRAS E MULHERES NO BRASIL (não exaustivo)

- [BlackOut: Mapa das Startups Negras](#): este estudo, realizado em 2021, contém uma lista de startups negras em vários setores, incluindo *edtech*, *healthtech*, *fintech*, desenvolvimento de *software*, entre outros.
- [Female Founders Report 2021](#): com correalização de *Distrito*, *B2Mamy* e *Endeavor*, este estudo contém uma lista de *startups* fundadas por mulheres e também uma lista de iniciativas, hubs e programas de aceleração apoiando mulheres empreendedoras.

## ● INICIATIVAS PARA IDENTIFICAR E CRIAR PARCERIAS COM PROGRAMAS QUE APOIAM PESSOAS EMPREENDEDORAS DIVERSAS NO BRASIL (não exaustivo)

- **BlackWin** é a primeira plataforma no Brasil que apoia mulheres negras a se tornarem investidoras-anjo e as conecta ao ecossistema de inovação e a oportunidades de investimento em negócios liderados por pessoas negras.
- **PreCapLab**: o Laboratório de Captação de Recursos para Empreendedores Negros, ou #PreCapLab da **DIMA Ventures Lab**, identifica empreendedores negros, líderes das empresas mais inovadoras e disruptivas ao redor do Brasil e os prepara para o processo de captação de investimento de capital de risco desde o *pitch* até a negociação dos termos contratuais.
- **PretaHub** é um hub de criatividade, inventividade e tendências pretas. Sua história começa em 2002, com a criação do **Instituto Feira Preta** e a realização de atividades de mapeamento, capacitação técnica e criativa, aceleradora e incubadora do empreendedorismo negro no Brasil.
- **BlackRocks Startups** é um hub de inovação que promove acesso à população negra em ambientes altamente inovadores e tecnológicos. Desde 2016, a empresa apoia pessoas e negócios inovadores, lucrativos e tecnológicos, como hub de inovação preto que conecta empreendedores a capital e oportunidades no ecossistema de *startups*.
- **B2Mamy** é uma *socialtech* que conecta mães e mulheres, tornando-as líderes e livres economicamente por meio de educação, empregabilidade e pertencimento.
- **Black Founders Fund** é uma iniciativa do **Google for Startups** para investir recursos financeiros, sem qualquer contrapartida ou participação societária, em startups fundadas e lideradas por empreendedores negros e negras no Brasil.
- **BNDES Garagem** uma iniciativa do BNDES que tem a missão de desenvolver e fomentar o empreendedorismo no Brasil por meio do apoio a empreendedores e *startups*. Na edição de 2023, o banco incluirá nos critérios de classificação pontuação extra para soluções voltadas ao público feminino.
- **Potencia UP Fellowship** é a comunidade para fundadores diversos que estão resolvendo os maiores desafios de educação e empregabilidade de nossa era através de um *fellowship* de 12 meses para *startups* com pelo menos uma pessoa fundadora de grupos sub representados no ecossistema de startups, como: mulheres, pessoas negras e/ou indígenas, pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+, pessoas periféricas ou com mais de 60 anos.
- **Rede Mulher Empreendedora** é uma rede de apoio ao empreendedorismo feminino no Brasil. A RME existe desde 2010, e até agora impactou mais de 9 milhões de pessoas, com cerca de 1 milhão de conectadas somadas através das redes sociais, base de envio de comunicação interna e participantes de grupos fechados em plataformas e aplicativos de mensagem.

- **We Impact** investe capital estratégico e financeiro em *startups* lideradas por mulheres, apoiando seu crescimento com suporte *hands-on* e semeando a cultura da diversidade como pilar de transformação e vantagem competitiva.
- **Sororitê** é uma comunidade de investidoras anjo que se apoiam e investem em negócios liderados por mulheres nas fases *pré-seed* ou *seed*.

## 2. Implementar elementos *screening* e processo de análise livre de vieses, especialmente raciais

Tanto a pesquisa quanto a experiência prática mostram que somente expandir os canais de prospecção não é suficiente, é preciso também implementar os processos de *screening* e análise livre de vieses para garantir que um número maior de empresas diversas avance no funil de análise de investimento, o que implica que os tomadores de decisão sejam imparciais a respeito das características observáveis dos fundadores em suas decisões.



ARQUIVO PESSOAL

*“Em termos de ampliação de pipeline, a gente pode indicar startups fundadas por pessoas negras, mas, se a gestora está procurando nas startups negras características de pessoas fundadoras brancas, não vai encontrar. A gestora tem que entender que as startups vivem um contexto de vida diferente.”*

*Se quer ser diverso, tem que entender a realidade dos empreendedores e diferentes grupos, e não aplicar o mesmo modelo. Por isso é importante estabelecer parcerias de prospecção.”*

Gabriel Araújo, cofundador da **YA Ventures**

Para verificar seu progresso nessa área, **monitore o percentual de empresas diversas que entraram e o percentual de empresas que passaram na primeira etapa do funil de análise.**

## ● RECURSOS PARA O PROCESSO DE SCREENING

A **Diversity VC** produziu um [kit prático de ferramentas](#) para orientar fundos de capital de risco em EDIP. O kit oferece as seguintes orientações sobre como implementar processos de seleção que diminuem os vieses:

- Não focar exclusivamente na busca de potenciais empresas via indicações/referenciamentos. Implementar ações de prospecção ativamente em outros espaços, incluindo eventos-alvo, reuniões abertas com pessoas empreendedoras e a construção ativa de relacionamentos com organizações intermediárias com foco na diversidade.
- Usar plataformas tecnológicas voltadas para a diversidade que apoiem o processo de aplicação de negócios que buscam captação de investimento.
- Definir processos e critérios de avaliação compreensíveis antes de interagir com pessoas empreendedoras candidatas para minimizar o potencial de tomada de decisões tendenciosas.
- Interagir com diferentes pessoas para capturar mais de um ponto de vista, usando técnicas de reenquadramento e inversão de papéis ao avaliar empresas, com objetivo de questionar ativamente possíveis vieses na tomada de decisões.
- Solicitar *feedback* de todas as empresas com as quais interagiu, sobre sua experiência usando, por exemplo, a ferramenta [Founder Net Promoter Score](#).

**A British International Investment e o International Finance Corporation (IFC)** criaram um [guia](#) de investimento inteligente em gênero para gestores de fundos que inclui recomendações sobre como diminuir vieses na adaptação e na expansão dos canais de prospecção:

- Identificar como o fluxo de negócios está conectado às redes existentes – se as redes dos investidores não forem diversificadas, é pouco provável que seus processos de prospecção sejam adequados em termos de diversidade.
- Acompanhar as métricas do *pipeline* de investimentos por gênero\* para avaliar o progresso das empresas no funil de análise.

*\*Recomendamos expandir para os demais marcadores de diversidade, a fim de uma abordagem interseccional.*

## ETAPA 2: ANÁLISE E DUE DILIGENCE

Conduzir uma análise interseccional durante o processo de due diligence.

### AÇÕES PRÁTICAS

#### 1. Análise dos indicadores de diversidade estabelecidos no framework da gestora

Para o desenvolvimento da estratégia de EDIP, é fundamental que a gestora de investimento defina os indicadores de diversidade que traduzem os critérios adotados na tese que, por sua vez, farão parte de seu escopo de análise na prospecção de negócios.

Indicadores padronizados, no geral, permitem comparação entre negócios. Contudo, recomendamos que, ao definir indicadores, se atente aos parâmetros de comparação, que podem ser segmentados por setor, produto ou público-alvo (equipe, liderança, clientes, cadeia de valor etc.), bem como por aspectos de diversidade (gênero, identidade e expressão de gênero, raça e etnia, orientação sexual, idade, deficiência, classe socioeconômica, origem geográfica, entre outros) – autodeclarado e/ou observável (quando aplicável ao marcador em questão).

#### ● RECURSO PARA INDICADORES DE DIVERSIDADE

O IRIS+ apresenta em sua [plataforma](#) opção de filtro para o catálogo de indicadores padronizados com métricas qualitativas e quantitativas de Diversidade e Inclusão nos investimentos.

#### 2. Integração dos aspectos EDIP junto aos demais aspectos da análise de investimento

Como parte da análise de investimento, sugerimos considerar o resultado dos dados de diversidade coletados na tomada de decisão de alocação e mensurar o percentual de empresas diversas que avançaram na etapa de *due diligence*.

#### ● RECURSO PARA ORIENTAR A FASE DE DUE DILIGENCE

O [guia](#) do **British International Investment e International Finance Corporation** (IFC) indica a realização de *due diligence* sob uma perspectiva de gênero\*, contemplando o processo de coleta de dados e informações relacionados a gênero\*, pela empresa potencialmente receptora de investimentos, em duas etapas:

- Recolher e analisar os dados desagregados por sexo para identificar lacunas de gênero\* – os gestores de fundos podem trabalhar com as empresas para facilitar que elas analisem seus dados, examinem onde as lacunas são maiores e determinem como reduzi-las, tendo em mente aspectos-chave dos negócios. Esses dados incluem a representação de homens e mulheres nas operações da empresa, bem como o percentual de mulheres no contingente de seus clientes, fornecedores, distribuidores, produtores e parceiros.
- Estabelecer perguntas para avaliar as oportunidades e os riscos baseados em gênero\* nas operações da empresa receptora de investimentos e determinar as oportunidades de criação de valor. Após a coleta dos dados iniciais de base da empresa receptora de investimentos, as equipes de negociação podem integrar as perguntas aos processos de *due diligence* existentes.

As principais perguntas a serem feitas em relação ao gênero\* estão resumidas na ferramenta *Gender Due Diligence Tool*.

*\*Recomendamos expandir para os demais marcadores de diversidade, a fim de uma abordagem interseccional.*

#### Ações mais avançadas:

>> *Análise da aderência do investimento aos termos e compromissos institucionais da gestora*

Nesta etapa, recomendamos analisar os indicadores e as características do negócio em prospecção vis a vis os termos e compromissos adotados na etapa 1, a fim de avaliar se o investimento atende integralmente ou parcialmente aos requisitos das metas EDIP.

## ETAPA 3: ESTRUTURAÇÃO DO DEAL

Integrar as considerações de EDIP na estruturação do deal ou contrato de investimento.

### AÇÕES PRÁTICAS

#### 1. Incluir no memorando de investimento o diagnóstico preliminar de pontos fortes, riscos e lacunas identificados em EDIP (incluindo aspectos culturais).

Recomendamos incluir um diagnóstico EDIP preliminar da empresa no memorando de investimento para servir como base para a etapa 5 (gestão do portfólio).

Em termos de métricas, uma ação simples começa por monitorar **o percentual de empresas diversas aprovadas para receberem investimento**.

#### ● RECURSOS PARA UM DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

O [GIIN recomenda](#) que a estratégia de investimento examine os seguintes aspectos:

- A visão ou missão de abordar questões de diversidade;
- Estrutura organizacional, cultura, políticas internas e ambiente de trabalho;
- Uso de dados e métricas para a gestão de desempenho de talento diverso;
- Como seus recursos financeiros e humanos significam o compromisso geral com a diversidade.

O [guia](#) do *British International Investment* e do *International Finance Corporation (IFC)* descreve as seguintes etapas:

- Definir e acordar ações para alcançar um resultado de gênero\* com a empresa receptora de investimentos. Dependendo do setor específico e do modelo de negócios da empresa, chegar a um acordo sobre as atividades que serão realizadas diretamente pela empresa, seja antes ou depois do investimento, ou por meio do fornecimento de assistência técnica à empresa em parceria com o gestor do fundo;
- Apresentar os resultados desse processo ao comitê de investimentos e discutir como os compromissos para eliminar as lacunas materiais de gênero\* serão priorizados e integrados ao negócio.

*\*Recomendamos expandir para os demais marcadores de diversidade, a fim de uma abordagem interseccional.*

## Ações mais avançadas:

>> *Introduzir e integrar incentivos formais de metas EDIP no acordo de investimento (podendo influenciar o contrato de investimento)*

Na estruturação dos contratos de investimento em *startups*, é usual o estabelecimento de cláusulas de *earn out* como forma de acordar um acréscimo futuro no valor do preço unitário das ações compradas pela instituição investidora, com condições previamente acordadas e atreladas ao atingimento de resultados que sejam alcançáveis.

O *earn out* promove um benefício financeiro para as pessoas fundadoras, caso atinjam a meta determinada, e geralmente é utilizado para estimular o atingimento de determinadas metas financeiras ou operacionais por parte do negócio. Sugerimos a experimentação de incentivo de metas de EDIP via mecanismos como *earn out* e/ou desenvolvimento de novos mecanismos formais de incentivos em prol da equidade.

## ETAPA 4: GESTÃO DE PORTFÓLIO / ACOMPANHAMENTO INVESTIDA

Estabelecer um plano de acompanhamento e apoiar as empresas do portfólio em suas jornadas em EDIP, adaptado às lacunas e necessidades específicas de cada empresa investida.

### AÇÕES PRÁTICAS

#### 1. Estabelecimento e execução de um plano de ação junto à empresa para melhoria em EDIP (incluindo escopo do plano 100 dias)

Sugerimos que as gestoras de investimento mapeiem o estágio atual das empresas investidas em termos de EDIP e estabeleçam ações contínuas e progressivas de desenvolvimento em prol de maior alcance de diversidade nas equipes, especialmente em suas lideranças, bem como sua cadeia de valor e seu público-alvo consumidor (quando aplicável).

#### ● EXEMPLO DE UM PLANO DE AÇÃO EDIP

O projeto **Estratégias de Integração da EDIP nos Negócios**, realizado pelo [ICE – Instituto de Cidadania Empresarial](#) disponibiliza o [termômetro de maturidade EDIP](#) para empresas que almejam desenvolver suas práticas de equidade, cobrindo aspectos como: 1. Missão, Valores e Comportamento, 2. Governança e Operações, 3. Políticas e *Compliance*, 4. Parcerias e Relacionamentos Externos, 5. Ações Proativas de Equidade ([vide Anexo 3](#)).

Para o escopo do plano de ações de melhoria em EDIP, recomendamos também o [guia Venturing into Diversity & Inclusion 2019: Addressing the diversity deficit in VC](#), realizado por *Diversity VC*, que sugere as seguintes ações como parte de um plano de ação em EDIP:

- Nomear um sponsor de Diversidade e Inclusão;
- Revisar as políticas de recursos humanos (RH);
- Promover uma cultura de inclusão para a diversidade de talentos;
- Orientar as empresas do portfólio na construção de uma cultura inclusiva.

#### 2. Acompanhamento dos indicadores EDIP por empresa investida; e 3. Reporte de métricas de diversidade e redução de desigualdades do portfólio de investimento

A gestão e a mensuração de indicadores são essenciais para fazer investimentos eficazes. Adotar uma estratégia de Investimento Inteligente em Diversidade inclui identificar e considerar os efeitos positivos e negativos que as abordagens de investimento têm sobre EDIP e,

em seguida, descobrir maneiras de mitigar o negativo e maximizar o positivo em alinhamento com os objetivos de cada aspecto priorizado.

A medição e a gestão do impacto são interativas e contínuas por natureza. Investidores podem defender a prática de EDIP realizando as atividades abaixo em diferentes pontos ao longo do ciclo de investimento, sobretudo na gestão do portfólio.

### **Mensure, rastreie, use os dados e reporte:**

gestão e mensuração de EDIP é mais do que acumular métricas. Uma cadência regular de análise e revisão é necessária para conduzir uma gestão eficiente. Significa considerar informações para aprender, ajustar e melhorar a tomada de decisões de abordagens que efetivamente contribuam para a redução de desigualdades e que ao mesmo tempo promovam o valor agregado da diversidade no desempenho dos negócios.

## **COMO CRIAR UM SISTEMA DE MONITORAMENTO EDIP?**

### **1. Estabeleça objetivos e expectativas:**

os objetivos devem considerar os efeitos que um investimento almeja atingir em EDIP e dialogar com os demais aspectos e expectativas em relação ao investimento (retorno, risco, demais aspectos de impacto). Este passo está diretamente relacionado aos aspectos EDIP abordados na tese de investimento (etapa 0).

### **2. Selecione métricas:**

defina indicadores desagregados por aspecto EDIP<sup>5</sup> que serão observados nas empresas e no consolidado do portfólio, acompanhando valores de investimento e desempenho dos negócios.

- a. Investidores podem desagregar as análises por setor para avaliar onde há maior lacuna e indústrias tradicionalmente concentradas por negócios liderados por pessoas não diversas;
- b. Investidores podem usar ferramentas como o [Navigating Impact do portal do GIIN](#), que apresenta seções específicas da plataforma IRIS+ em Equidade Racial e Gênero. Este recurso ajuda gestoras e instituições investidoras a selecionar estratégias de impacto e a adotar conjuntos básicos de métricas para acompanhar o desempenho de seus portfólios em direção a seus objetivos;
- c. Investidores podem incentivar suas empresas investidas a aderir ao Protocolo ESG Racial com uso do [Índice ESG de Equidade Racial \(IEER\)](#) promovido pelo [Pacto de Promoção da Equidade Racial](#), com certificação periódica independente;

- d. As métricas devem, em última análise, fornecer informações sobre decisões de investimento, ajudá-lo a aprender e mudar quando necessário e fortalecer o desempenho de seu portfólio e estratégia de investimento.

### **3. Obtenha uma linha de base:**

colete a primeira leva temporal de dados nas métricas determinadas.

- a. Os dados iniciais podem ser quantitativos e qualitativos, de acordo com os *KPIs* priorizados. Isso pode incluir pesquisas por amostragem, dados de censo interno ou dados do sistema trabalhista anonimizados (respeitando determinação da [Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD](#)).

### **4. Crie um processo de monitoramento e reporte que permita acompanhar seu progresso ao longo do tempo.**

- a. Especifique a frequência da coleta de dados. Escolha uma frequência que pareça realista para o tamanho e o estágio de crescimento de sua empresa;
- b. Reporte as métricas de diversidade e a redução de desigualdades alcançadas ao longo do tempo no portfólio de investimento;
- c. Avalie o desempenho dos investimentos com significância em práticas EDIP em comparação com o restante do portfólio em termos de desempenho de negócio. Investidores podem construir seus *business cases* e entender qual o valor agregado em EDIP.

5 - Vinculados, por exemplo, a setor, produto, público-alvo (equipe, liderança, clientes, cadeia de valor etc.), bem como por aspecto de diversidade perseguido (gênero, identidade e expressão de gênero, raça e etnia, orientação sexual, idade, deficiência, classe socioeconômica, origem geográfica, entre outros).

## Ações mais avançadas:

>> *Sessão de aprendizado entre empresas do portfólio e ecossistema.*

Compartilhar histórias de investimentos de sucesso de soluções com lentes EDIP que melhoraram o desempenho dos negócios. Os investidores têm uma influência significativa para incentivar o compartilhamento de lições aprendidas entre seu portfólio de investidas e, mais amplamente, em todo o ecossistema de investimento.

>> *Melhoria contínua na estrutura de assistência técnica em EDIP.*

### ● RECURSO PARA SESSÕES DE APRENDIZADO

O [guia](#) Como investir com lentes de gênero\* sugere as seguintes ações:

- Forneça mentoria e oportunidades de *networking* às mulheres empreendedoras e a outros grupos sub-representados;
- Desenvolva o serviço de desenvolvimento de negócios com base na compreensão das necessidades de empresas lideradas por mulheres e outros grupos sub-representados;
- Ofereça assistência técnica para apoiar empresas do portfólio a aplicarem uma lente de gênero\*.

*\*Recomendamos expandir para os demais marcadores de diversidade, a fim de uma abordagem interseccional.*

## ETAPA 5: A SAÍDA

Ainda que já observado estudos que capturam os benefícios financeiros e não financeiros da adoção de estratégias de fomento de gênero ou raça nos investimentos, ao longo das pesquisas nacionais e internacionais que nutriram essa cartilha, nos deparamos com a falta de referencial ou ferramentas EDIP que dialoguem com a etapa de *exits* nos investimentos – o que nos reforça a intenção de observação contínua do ecossistema e o incentivo para a construção e o compartilhamento de práticas que contribuam para a perpetuação da diversidade e da inclusão nos negócios, especialmente quando alcançam a tão almejada venda das participações acionárias dos investidores de capital de risco.

## AÇÕES PRÁTICAS

### 1. Identificação e recomendação de elementos-chave para a perpetuação da estratégia EDIP

#### ● RECURSO RELEVANTE

O [framework](#) introduzido por **BlackRocks** e **Bain & Company** sugere as seguintes ações:

- Assumir papel ativo na correção da assimetria de informação sobre o ecossistema;
- Ser aliado de agentes que lutam pela diversidade racial no ecossistema.





## Parte 3

# Conclusões



RICARDO XAVIER



As pesquisas e os estudos que pavimentaram esta cartilha demonstraram que a adoção de uma abordagem inteligente em relação à diversidade traz enormes oportunidades tanto para gestores quanto para o ecossistema de investimento mais amplo.

Mas também se reconhece que esta cartilha trata de questões que ainda são incipientes e que há um longo percurso para ações de EDIP serem uma realidade nos investimentos. O objetivo é que ela se torne um catálogo de referência para ações concretas por parte dos investidores, como uma porta de apoio para suas jornadas em **Investimento Inteligente em Diversidade**.

Como percebido, não há um *template* padrão, um modelo único ou exaustivo que carimbe uma estratégia de Investimento Inteligente em Diversidade. Os materiais referenciados servem como um ponto de partida que convida para a experimentação. Para além de um guia orientativo, estimulamos que os investidores e as gestoras criem seus próprios roteiros adequados a suas realidades e maturidades, mas agora já sabendo que é totalmente viável estabelecer ações e compromissos para equidade no ecossistema de investimento. Vale reforçar que, para que de fato seja alcançada a equidade nos portfólios de investimentos, é imprescindível o *"walk the talk"* dos investidores com a adoção de EDIP em suas equipes e especialmente em suas liderança e tomadores de decisões dos investimentos.

Entre as principais observações, destacamos que:

1. **Adotar uma abordagem inteligente em relação à diversidade é um bom investimento** – traz benefícios para gestoras em muitas áreas, incluindo um maior retorno sobre o investimento.
2. **Ser intencional em relação à diversidade significa olhar para dentro de casa** – tomar medidas tanto internamente quanto no processo de investimento.

Dada a natureza profundamente arraigada e sistêmica das desigualdades no Brasil, para avançar em uma prática de *Diversity Lens*, investidores podem implementar várias estratégias para lidar com as desigualdades sociais em seus portfólios (raça/etnia, econômicas, gênero, identidade de gênero, geográfica, entre outras). Essas incluem:

### A. CULTURA INTERNA:

além da diversidade da equipe de gestão e análise, também podem empregar todos os esforços possíveis para trabalhar com equipes parceiras diversas. Adicionalmente, podem desenvolver e implementar diretrizes concretas de diversidade, igualdade e inclusão (raça/etnia, gênero, LGBTQAI+) em suas equipes de investimentos. É aconselhável o uso de indicadores de monitoramento pensando em equidade racial.

### B. TESE DE INVESTIMENTO:

ao focar em empreendedores sub-representados e/ou modelos de negócios que abordam as desigualdades, os critérios adotados na tese visam gerar retornos financeiros ao mesmo tempo em que contribuem para um portfólio mais equitativo e inclusivo, resultando em mudanças sistêmicas positivas.

### C. AQUISIÇÃO DE PORTFÓLIO:

buscar oportunidades de investimento proativamente por meio de fortes relacionamentos com redes de contatos e parcerias de prospecção e ampliação das fontes de *pipeline*, além das tradicionalmente utilizadas, e alavancar soluções baseadas em dados que ajudem a reduzir os vieses em processos de seleção, análise, negociação e *due diligence*.

### D. GESTÃO DE INVESTIMENTO:

acompanhar métricas de diversidade e redução de desigualdades do portfólio de investimento e indicadores EDIP por empresa investida e acelerar o atingimento de metas com um plano de ação junto à empresa para melhoria em EDIP.

### E. SUPORTE PÓS-INVESTIMENTO:

seguir promovendo a equidade por meio de suporte contínuo pós-investimento. Acompanhamento regular com a equipe da empresa investida para fornecer *insights* de mercado, parcerias, entre outros. Compartilhando o caso de sucesso com redes de parceiros que efetivamente podem dar suporte operacional aos empreendedores, aumentando as chances de novas rodas e maiores ganhos de capital no futuro.



Esperamos que este conteúdo estimule a ampliação da base de evidências sobre a relevância e a viabilidade das estratégias de Investimento Inteligente em Diversidade.

A partir da implementação dos processos, com certeza surgirão mudanças, melhorias, necessidades de ajustes, novos desafios e novas ideias. Fica o desejo de seguir nesta conversa aberta.

## Definições importantes EDIP

<b>DIVERSIDADE</b>	<p>Diversidade refere-se à variedade de semelhanças e diferenças entre as pessoas, muitas vezes chamadas de dimensões de diversidade, por exemplo, em: gênero, sexo, identidade e expressão de gênero, raça e etnia, orientação sexual, idade, deficiência, classe, educação, geografia, entre outros. Também se aplica para as diferenças em estilo de pensamento e tipo de personalidade</p> <p><i>Definição de diversidade dos <a href="#">Princípios para Investimento Responsável das Nações Unidas</a>: Diversidade é a presença de variedade ou diferença dentro de um contexto organizacional. Essa variedade pode estar em características físicas, experiências culturais, identidade pessoal, gênero ou raça.</i></p>
<b>EQUIDADE</b>	<p>A equidade trata de tomar ações deliberadas para remover barreiras e obstáculos sistêmicos, grupais e individuais que impeçam oportunidades e perturbem o bem-estar. A equidade é alcançada através da identificação e da eliminação de políticas, práticas, atitudes e mensagens culturais que criem e reforcem resultados injustos.</p> <p><i>A diferença entre igualdade e equidade deve ser enfatizada. Embora ambas promovam a justiça, a igualdade consegue alcançar isso tratando todas as pessoas da mesma forma, independentemente da necessidade e das circunstâncias. A equidade alcança essa justiça tratando as pessoas de maneira diferente, dependendo da necessidade, da circunstância e da consideração das desigualdades históricas e sistêmicas.</i></p>
<b>INCLUSÃO</b>	<p>A inclusão é um estado dinâmico de sentimento, pertencimento e operação no qual a diversidade é alavancada e valorizada para criar uma organização ou sociedade justa, saudável e de alto desempenho. Uma cultura e um ambiente inclusivos garantem acesso equitativo a recursos e oportunidades para todas as pessoas. Também permitem que indivíduos e grupos se sintam seguros, respeitados, ouvidos, engajados, motivados e valorizados por aquilo que são.</p>
<b>PERTENCIMENTO</b>	<p>De acordo com o <a href="#">Coqual</a> (anteriormente conhecido como <i>Center for Talent Innovation</i>) em sua série sobre pertencimento, pertencer é uma necessidade humana fundamental. É o objetivo final que uma empresa deve almejar a seus colaboradores, pois é nesse momento que os benefícios de sua criatividade e fidelização se farão sentir.</p>
<b>INTERSECCIONALIDADE</b>	<p>A interseccionalidade se refere a maneiras complexas pelas quais os indivíduos mantêm muitas identidades ao mesmo tempo. Essas identidades podem se combinar, se sobrepor ou se cruzar em uma mesma pessoa ou grupo, resultando em sistemas múltiplos e interdependentes de discriminação ou opressão.</p>

Para um glossário completo, recomendamos consultar [IRIS+ System Standards](#) e Racial Equity Tools

## Estudos de referência

**Accenture, Bridging the Black founders venture capital gap, 2022,**  
[link](#)

**Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), Investimentos de Impacto no Brasil 2021, 2023,**  
[link](#)

**Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) e Institute of Development Studies, Bringing a Gender Lens to Supporting Small and Growing Businesses: Insights from Brazil, 2020,**  
[link](#)

**BlackRocks, BlackOut – Mapa das Startups Negras, 2021,**  
[link](#)

**BlackRocks e Bain & Company, Panorama do ecossistema de startups no Brasil – rumo à diversidade racial, 2021**  
[link](#)

**British International Investment e International Finance Corporation, Private Equity and Value Creation: A fund manager's guide to gender-smart investing, 2020,**  
[link](#)

**Columbia Business School, Michael Ewens, Gender and Race in Entrepreneurial Finance, 2022,**  
[link](#)

**Distrito, Endeavor, B2Mamy, Female Founders Report 2021,**  
[link](#)

**Distrito e Private Equity Bay, As direções de Venture Capital e Private Equity no Brasil 2021,**  
[link](#)

**Global Impact Investing Network (GIIN), Gender Lens Investing Initiative, 2017-2019,**  
[link](#)

**Investing in Women, Australian Aid, e Value for Women, Como investir com lentes de gênero? Um guia para investidores em mercados emergentes, 2020,**  
[link](#)

**Knight Foundation, Knight Diversity of Asset Managers Research Series: Industry, 2021,**  
[link](#)

**Laboratório de Inovação Financeira (LAB), Diversidade no Sistema Financeiro: Aprendizados com a experiência internacional e caminhos para a evolução no ecossistema brasileiro, 2022,**  
[link](#)

**Lauder Institute, Universidade de Pensilvânia, The surge of Venture Capital in Latin America, The Lauder Global Business Insight Report, 2022,**  
[link](#)



## Anexo 3

### Questionário

# Termômetro de Maturidade EDIP

Esta estrutura de maturidade de EDIP (Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento) foi projetada para orientar as pequenas empresas em crescimento na incorporação de medidas de EDIP em todas as funções de negócios. Os pilares têm foco interno e externo – é importante ter sua própria casa em ordem, ao mesmo tempo em que implementa medidas e cria relacionamentos fortes para promover a equidade de gênero e racial através de sua empresa.

## Pilar 1: Missão, valores e comportamentos

---

### 1. A EDIP ESTÁ INTEGRADA À VISÃO, À MISSÃO E AO CÓDIGO DE ÉTICA DE SUA EMPRESA?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais.
- 2. Não, mas planejamos fazer algo sobre isso em breve.
- 3. Sim, está integrada, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, está integrada, tanto em gênero quanto em raça.

### 2. O/A CEO E A LIDERANÇA EXECUTIVA DA EMPRESA TÊM UM COMPROMISSO CLARO COM A EDIP?

- 1. Não, mas eu gostaria de resolver isso.
- 2. Não, mas eles planejam fazê-lo em breve.
- 3. Sim, fazemos declarações públicas, mas sem estabelecer metas específicas.
- 4. Sim, anunciamos, estabelecemos metas e reportamos.

### 3. SUA EMPRESA CONCLUIU UM CASO DE NEGÓCIOS INTERNO (BUSINESS CASE) SOBRE A EDIP?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais.
- 2. Não, mas planejamos fazer algo sobre isso em breve.
- 3. Sim, estamos implementando, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, estamos implementando, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

### 4. TODOS OS FUNCIONÁRIOS PASSAM POR TREINAMENTO EDIP EM INTERVALOS REGULARES?

- 1. Não, mas gostaríamos de ver isso acontecer.
- 2. Não, mas pretendemos começar isso em breve.
- 3. Sim, estamos implementando, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, fazemos isso, estabelecemos metas e reportamos.

### 5. VOCÊ COLETA DADOS ANÔNIMOS DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EDIP E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO REGULARMENTE?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, estamos implementando, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

### 6. VOCÊ INCENTIVA E FORNECE RECURSOS PARA REDES DE FUNCIONÁRIOS SOBRE QUESTÕES RELACIONADAS A EDIP?

- 1. Não, mas gostaria de saber como fazer.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, incentivamos, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, incentivamos, estabelecemos metas e reportamos sobre elas.

## Pilar 2: Governança e operações da empresa

---

### 7. VOCÊ DEDICOU RECURSOS ESPECÍFICOS PARA GERENCIAR A EDIP EM TODAS AS OPERAÇÕES DA EMPRESA (OU SEJA, PESSOAL DEDICADO, TANTO EM RH QUANTO EM EQUIPE OPERACIONAL E ORÇAMENTO)?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, dedicamos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

### 8. VOCÊ TEM PROCEDIMENTOS EM VIGOR PARA GARANTIR QUE O RECRUTAMENTO SEJA REALIZADO DE MANEIRA EQUITATIVA, FAZENDO USO DE FERRAMENTAS E ANÁLISES ÉTICAS PARA AUXILIAR NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

### 9. VOCÊ TEM ORIENTAÇÕES DETALHADAS PARA OS GERENTES PARA AJUDÁ-LOS A FORNECER AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO INCLUSIVAS E EQUITATIVAS QUE INFORMEM AS DECISÕES SOBRE PROMOÇÃO E PROGRESSÃO NA EMPRESA?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.



**10. VOCÊ COLETA DADOS E INFORMAÇÕES DESAGREGADAS SOBRE RECRUTAMENTO, RETENÇÃO E PROMOÇÃO POR RAÇA E GÊNERO EM SUA EMPRESA?**

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, coletamos, temos metas e reportamos sobre raça e gênero.

**11. VOCÊ INCORPORA A EDIP NOS RELATÓRIOS ASG DE SUA EMPRESA?**

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, incorporamos e reportamos sobre raça e gênero

**12. VOCÊ AVALIA OS GERENTES OU CONCEDE BÔNUS COM BASE NO DESEMPENHO EM EDIP?**

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda estamos para definir metas ou iniciar relatos sobre isso.
- 4. Sim, avaliamos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

**Pilar 3: Políticas, compliance e medidas protetivas**

---

**13. VOCÊ TEM POLÍTICAS EDIP EM VIGOR RELACIONADAS A PELO MENOS QUATRO DOS CINCO PILARES DO TERMÔMETRO DE MATURIDADE?**

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, temos, mas somente para gênero.
- 4. Sim, temos para gênero e raça.

**14. SUAS POLÍTICAS OFICIAIS ESTÃO EM CONFORMIDADE COM AS MELHORES PRÁTICAS ANTIDISCRIMINAÇÃO?**

- 1. Não, mas gostaríamos de saber mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, estão, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, estão em conformidade com a legislação nacional e os tratados internacionais.

**15. VOCÊ POSSUI CANAIS DE DENÚNCIA SOBRE POSSÍVEIS VIOLAÇÕES DE REGRAS DE CONDUTA OU PRÁTICAS CRIMINOSAS SEGUROS E ANÔNIMOS PARA O PÚBLICO INTERNO E EXTERNO?**

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, temos, mas precisamos melhorar.
- 4. Sim, temos, e monitoramos sua efetividade.

**16. VOCÊ TEM MECANISMOS IMPLEMENTADOS PARA MEDIR E ABORDAR QUAISQUER DIFERENÇAS SALARIAIS DE GÊNERO OU ETNIA EM TODOS OS NÍVEIS DA EMPRESA?**

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda estamos para definir metas ou relatar sobre isso.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

**Pilar 4: Parcerias de negócios e relacionamentos externos**

---

**17. VOCÊ TEM POLÍTICAS EM VIGOR PARA AVALIAR A COMPOSIÇÃO DE SEUS PARCEIROS DE NEGÓCIOS, CADEIA DE SUPRIMENTOS E/OU CADEIA DE VALOR USANDO UMA LENTE DE EQUIDADE RACIAL E DE GÊNERO?**

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda estamos para definir metas ou relatar sobre elas.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

**18. VOCÊ VERIFICA PERIODICAMENTE SE SEUS PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÕES SÃO JUSTOS, EQUITATIVOS E ACESSÍVEIS A TODOS?**

- 1. Não, mas gostaria de aprender como fazer.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, verificamos, temos metas e reportamos sobre isso.



**19. VOCÊ TEM METAS PARA INCORPORAR FORNECEDORES MULHERES E NEGROS EM SUA CADEIA DE SUPRIMENTOS?**

- 1. Não, mas gostaria de aprender mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, temos, mas apenas para mulheres.
- 4. Sim, temos tanto para mulheres quanto para pessoas negras.

**20. VOCÊ TEM FORTE RELACIONAMENTO COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA QUE PROMOVEM INICIATIVAS OU CAMPANHAS EDIP?**

- 1. Não, mas gostaria de ter.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda temos que definir metas ou criar relatórios sobre isso.
- 4. Sim, temos e estabelecemos metas e relatórios sobre isso.

**21. VOCÊ MANTÉM RELACIONAMENTOS CONTÍNUOS COM AS PARTES INTERESSADAS DO GOVERNO PARA PROMOVER INICIATIVAS DE EDIP NO SETOR EMPRESARIAL?**

- 1. Não, mas gostaria de manter.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda temos que definir metas ou criar relatórios sobre isso.
- 4. Sim, mantemos e estabelecemos metas e relatórios sobre isso.

**Pilar 5: Ações proativas de equidade**

**22. SUA EMPRESA DEDICOU RECURSOS ESPECÍFICOS PARA APOIAR PESSOAS OU ORGANIZAÇÕES AFETADAS POR DESIGUALDADES DE GÊNERO E RAÇA?**

- 1. Não, mas gostaria de aprender mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas e/ou relatórios sobre isso.
- 4. Sim, temos recursos dedicados e também definimos metas e criamos relatórios sobre isso.

**23. SUA EMPRESA PARTICIPOU DE ALGUMA CAMPANHA OU INICIATIVA PARA FORMAR A OPINIÃO PÚBLICA SOBRE A EDIP DO PONTO DE VISTA EMPRESARIAL?**

- 1. Não, mas gostaria de participar.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, participamos, mas ainda precisamos definir metas e/ou relatórios sobre isso.
- 4. Sim, participamos e também estabelecemos metas e criamos relatórios sobre isso.

**24. VOCÊ SE ENVOLVEU EM ALGUM PROGRAMA OU EVENTO PROJETADO PARA PROMOVER O INVESTIMENTO E AS PRÁTICAS EDIP EM SEU SETOR, NOS ÚLTIMOS SEIS MESES?**

- 1. Não, mas gostaria de aprender mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas e/ou relatórios sobre isso.
- 4. Sim, e estabelecemos metas e criamos relatórios sobre isso.

**A CURVA DA MATURIDADE**



# Anexo 4

## Exemplo – matriz de resultados EDIP

### PILAR 1: MISSÃO, VALORES E COMPORTAMENTOS

#### OBJETIVOS

- EDIP é um princípio fundamental da empresa e visto como prioridade.
- Existe uma compreensão cultural da EDIP dentro da empresa, e os funcionários sentem que têm um sentimento de pertencimento.
- O CEO da empresa e seus líderes são defensores da EDIP e abrem caminho para que seus colaboradores demonstrem que se preocupam com o assunto.
- Os funcionários são continuamente instruídos sobre as práticas da EDIP e há espaços nos quais os empregadores podem discutir suas questões.
- Os gerentes são apoiados (por meio de treinamento, orientação ou de outra forma) para entender a experiência do funcionário e exibir habilidades de gerenciamento inclusivas, garantindo que os comportamentos em toda a empresa promovam a inclusão.

Resultado esperado – o que você gostaria de alcançar?	Indicador – como você vai medir seu progresso?	Linha de base (data) – qual é sua situação atual?	Meta (definir data) – qual meta específica você definirá?	Suposições/notas
<i>Exemplo: todos os funcionários em treinamento regular da EDIP para aumentar sua conscientização e contribuir para uma cultura mais diversificada.</i>	<i>Número de funcionários que passam por treinamento.  Porcentagem de funcionários que avaliam o treinamento como eficaz.</i>	<i>2022: cinco funcionários treinados.  Três em cada cinco membros da equipe classificaram o treinamento como "altamente eficaz".</i>	<i>Até 2024, todos os funcionários serão treinados, e pelo menos 90% avaliarão o treinamento como altamente eficaz.</i>	<i>O provedor de treinamento externo é cuidadosamente selecionado e bem avaliado.</i>
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Etc.				



Agradecemos a Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) pelo apoio financeiro para a publicação desta cartilha. Da mesma forma, nosso muito obrigado às autoras Jéssica Silva Rios, Luana Ozemela e Alex Martins, que representam as organizações realizadoras, BlackWin - Black Women Investment Network e DIMA - Development Impact Managers and Advisors.

Este guia faz parte de um projeto sobre Estratégias de Integração da EDIP nos Negócios desenvolvido pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), com apoio técnico da DIMA. Se somam a ele a publicação "Estratégias de Integração de Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento (EDIP) nos Negócios: Um guia para pequenos negócios em crescimento" e o curso "Estratégias de Integração da Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento nos Negócios".

Nossa gratidão também à equipe e ao corpo de associados do ICE.

au  
pa

Publisher: Ivan Zumalde  
Diretora-executiva: Susanne Sasaki  
Editor: Sebastian Bakea  
Diretor de arte: Ricardo Miura  
Design: Murilo Mendes  
Redatora: Inês Pereira  
Repórter: Gabriel Santana  
Revisora: Ana Maria Barbosa

[aupacom.br](http://aupacom.br)  
[@aupaimpacto](https://www.instagram.com/aupaimpacto)

