

TransCap Initiative
Systemic Investing for Sustainability

[Destaque]

Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia da Tabôa

Investimento Sistêmico
na Prática

Por André Ticoulat

Abril 2026

Prefácio

Sobre a TransCap Initiative

A TransCap Initiative (TCI) é um *think-and-do tank* que atua na interseção entre a transformação de sistemas da economia real, sustentabilidade e finanças. Nossa visão é aprimorar a forma como as finanças sustentáveis são concebidas, estruturadas e geridas, de modo que o capital possa se tornar uma força transformadora na construção de uma sociedade com baixas emissões de carbono, resiliente ao clima, justa e inclusiva. Nossa missão é desenvolver, testar e expandir o investimento sistêmico - uma nova lógica de investimento voltada ao financiamento da transformação de sistemas. Fazemos isso por meio de pesquisa e desenvolvimento conceitual, prototipagem e fortalecimento de campo. Você pode saber mais sobre nosso trabalho em nosso [site](#).

Sobre Investimento Sistêmico

O investimento sistêmico é a próxima fronteira das finanças com propósito, respondendo a um apelo urgente por uma abordagem mais estratégica, integrada e contextualizada para o financiamento da transformação de sistemas. Ele alavanca as ferramentas e os métodos do pensamento sistêmico e da ciência de sistemas complexos para compreender os desafios sociais como questões sistêmicas complexas. Defende a orquestração estratégica de múltiplas formas de capital fornecidas por diversos tipos de investidores sob uma teoria compartilhada de transformação, em busca de uma noção holística e sistêmica de impacto.

Para mais informações sobre o que é investimento sistêmico, leia a publicação [“Definição e Marcos Distintivos do Investimento Sistêmico”](#). Para saber mais sobre a relevância do investimento sistêmico e os contextos em que ele promete ser mais útil, consulte o guia introdutório [“Investimento Sistêmico para Mudança Social”](#), publicado na Stanford Social Innovation Review, bem como o relatório mais abrangente [“Capital de Transformação – Investimento Sistêmico para Sustentabilidade”](#).

TCI Destaque

Como parte da nossa estratégia de desenvolvimento de campo, buscamos identificar e analisar iniciativas em andamento que materializem, na prática, os princípios do investimento sistêmico.

Com esse objetivo, estamos publicando uma série de “destaques” - versões mais curtas de estudos de caso - que evidenciam o trabalho de organizações e projetos cuja atuação consideramos exemplar na aplicação dessa abordagem.

Esses destaques não pretendem oferecer análises exaustivas, mas sim iluminar elementos concretos, decisões estratégicas e arranjos institucionais que tornam o investimento sistêmico distintivo. Ao explicitar esses aspectos, buscamos contribuir para a compreensão do conceito, demonstrando como ele se diferencia de abordagens mais convencionais de finanças sustentáveis e investimento de impacto, especialmente no que se refere à intencionalidade sistêmica, à coordenação entre atores e à transformação estrutural. Em nosso trabalho, operamos na realidade atual (o que é) enquanto olhamos para futuros possíveis (o que poderia ser). O investimento sistêmico em sua forma pura pertence ao futuro, com elementos da prática emergindo à medida que pioneiros ao redor do mundo exploram como uma compreensão de sistemas pode apoiar diferentes formas de investir. Cada caso destaca onde elementos dessa prática financeira emergente estão se consolidando e podem nos levar a descobrir ideias e abordagens inovadoras que fortaleçam os fundamentos conceituais e as melhores práticas de investimento sistêmico.

Foto da capa: Foto de Isuru Ranasinha na Unsplash

Disclaimer

As informações contidas neste documento são apenas para fins educacionais e informativos e não constituem aconselhamento financeiro, de investimento, jurídico ou qualquer outro tipo de aconselhamento profissional. A Systemic Investing Initiative (SII), entidade legal que hospeda a [TransCap Initiative \(TCI\)](#) e, portanto, editora deste destaque, bem como seus autores, não são consultores financeiros ou profissionais de investimento licenciados.

A SII e os autores forneceram as informações aqui contidas com cuidado e de acordo com seu conhecimento e suas crenças. As informações representam suas opiniões no momento da redação, sujeitas a alterações a qualquer momento sem aviso prévio. A SII e os autores não garantem a precisão nem a integridade das informações, e todos os valores apresentados devem ser considerados como não auditados.

As informações aqui fornecidas não são indicativas de resultados futuros. O investimento em mercados financeiros envolve riscos, incluindo a possível perda do capital investido. Não há garantia de que qualquer estratégia ou investimento discutido neste documento será bem-sucedido ou de que quaisquer metas financeiras serão alcançadas. O destaque não leva em consideração a situação financeira pessoal, os objetivos ou a tolerância ao risco de qualquer leitor.

Antes de tomar qualquer decisão de investimento, os leitores devem considerar suas próprias circunstâncias e consultar consultores financeiros qualificados. A SII e os autores do destaque expressamente se eximem de toda e qualquer responsabilidade por quaisquer danos diretos, indiretos, incidentais, especiais, consequenciais ou quaisquer outros, incluindo, entre outros, perda de lucros, perdas comerciais ou danos resultantes da confiança ou do uso das informações contidas neste documento.

Quaisquer referências a produtos de investimento, títulos ou mercados específicos são meramente ilustrativas e não constituem endosso ou recomendação. A inclusão de tais referências não implica que sejam adequadas para quaisquer investidores ou que produzirão resultados positivos.

Ao acessar ou usar este destaque, os leitores concordam com os termos deste aviso legal. Aqueles que não concordarem não devem ler nem usar qualquer parte de seu conteúdo.

Sumário

1

Panorama

05

- 1.1 Contexto: Nova Economia da Floresta 05
- 1.2 Origens do Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia 05
- 1.3 Metodologia, Estrutura e Resultados 06

2

Como o Programa Exemplifica os Marcos Distintivos do Investimento Sistemico

08

- 2.1 Pontos de intersecção entre o caso e os Marcos Distintivos 08
- 2.2 Infográfico 13

3

Conclusão

15

4

Marcos Distintivos do Investimento Sistemico

16

Sobre o autor

18

Agradecimentos

19



1. Panorama

“Mais de 80% da produção do cacau brasileiro está nas mãos dos agricultores familiares”

- ROBERTO VILELA, DIRETOR EXECUTIVO DA TABÔA ²

1.1 Contexto: Nova Economia da Floresta

A bioeconomia emerge como uma das alternativas mais promissoras à lógica extrativista que ainda sustenta grande parte da economia global. Em vez de tratar florestas e ecossistemas como ativos a serem explorados, ela reconhece a **biodiversidade insubstituível que neles se abriga como o próprio alicerce, vivo e pulsante, sobre o qual tanto a saúde planetária quanto a prosperidade humana dependem**. No Brasil, esse potencial é inigualável: o país detém a maior biodiversidade do planeta e abriga dois dos biomas tropicais mais ricos do mundo, a Amazônia e a Mata Atlântica.

Nesse contexto mais amplo, o cacau cultivado em sistemas agroflorestais (cacau cabruca) destaca-se como um dos exemplos mais concretos e maduros de bioeconomia em operação no Brasil. Ao contrário de muitas cadeias produtivas agrícolas, cuja expansão ocorre à custa da perda de habitats, o cacau cabruca prospera sob a sombra da floresta. Nos sistemas de cabruca tradicionais do sul da Bahia, os cacauzeiros são cultivados sob o dossel de espécies nativas da Mata Atlântica. No Pará, sistemas agroflorestais integrados à paisagem amazônica vêm sendo adotados como estratégia de uso produtivo da terra em áreas anteriormente desmatadas e degradadas. O resultado é uma cultura que simultaneamente gera renda, conserva a biodiversidade, sequestra carbono e reconstitui o tecido ecológico dos biomas que ocupa.

O Brasil é hoje o sétimo maior produtor global de cacau, com produção de cerca de 200 mil toneladas por ano, gerando mais de 300 mil empregos diretos e indiretos (**Fiesp**). Ainda assim, o país não é autossuficiente, importando, em média, 60 mil toneladas por ano. Isso sinaliza um espaço concreto para seu crescimento sustentável. Mais informações sobre a produção de cacau no Brasil, no [relatório técnico](#) do Instituto Arapyáú.

Esse potencial encontra na agricultura familiar um ator central. Estima-se que mais de 80% da produção brasileira de cacau esteja concentrada em pequenas propriedades conduzidas por agricultores familiares.

Apesar de sua relevância produtiva, os agricultores familiares permanecem, em grande medida, à margem do sistema formal de crédito. Tal exclusão decorre de um conjunto de restrições estruturais, incluindo a ausência de garantias adequadas, baixos níveis de formalização, elevados custos de transação, localização geográfica remota e a percepção de alto risco por parte das instituições financeiras. De acordo com o Instituto Arapyáú, “85% dos produtores de cacau não têm acesso a crédito para produção; 75% nunca receberam assistência técnica; conseqüentemente, operam a aproximadamente 30% de seu potencial produtivo; e 50% auferem renda inferior a um salário digno.”

1.2 Origens do Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia

O **Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia** ¹ (o Programa) da Tabôa foi concebido com o objetivo de responder simultaneamente à oportunidade estratégica representada pela bioeconomia e às limitações persistentes do sistema de financiamento rural no Brasil. Sua abordagem fundamenta-se no fortalecimento da agricultura familiar, com ênfase na promoção de sua transição para sistemas agroecológicos.

“Plantar cultivos diversos é importante porque ajuda na preservação do meio ambiente e a gente mostra às pessoas que é possível viver bem preservando e tendo renda”

- FERNANDO ROSSETTI FERREIRA,
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA TABÔA ³

¹ Ao longo deste documento, “o Programa” refere-se ao Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia da Tabôa. O uso de “programa de investimento sistêmico” no minúsculo refere-se ao conceito desenvolvido pela TCI.

² Fonte: Entrevista concedida à TransCap e Sense-Lab.

³ Fonte: Relatório CRA Sustentável na Mata Atlântica (Tabôa, 2024)

1.3 Metodologia, Estrutura e Resultados

Em 2017, a Tabôa lançou as bases do Programa, evoluindo a construção de relações no território e estabelecendo uma linha de crédito inicial para agricultores familiares. Dois anos depois, em parceria com a Rede de Agroecologia Povos da Mata, foi realizado um diagnóstico territorial abrangente, que mapeou os principais obstáculos e oportunidades associados à transição agroecológica na região. Esse processo permitiu a identificação de cinco “eixos estruturais”, ou pontos de alavancagem: **produção, beneficiamento, comercialização, crédito e certificação**. A partir disso, a Tabôa desenvolveu uma abordagem integrada, articulando essas cinco dimensões em uma intervenção única e coerente.

No âmbito do **crédito** e da **produção**, a Tabôa desenvolveu uma metodologia adaptada à agricultura familiar. Essa abordagem oferece processos simplificados e acessíveis, ajustados ao contexto rural e, de forma mais específica, às condições de cada agricultor ou unidade familiar, com planos financeiros e produtivos coconstruídos com cada beneficiário. Essa abordagem personalizada contribui para assegurar que o crédito seja utilizado conforme sua finalidade, uma vez que os agricultores se apropriam do planejamento estabelecido.

A Tabôa ocupa uma posição central na estrutura da iniciativa, atuando como originadora dos recebíveis, articuladora territorial e coordenadora da assistência técnica. Na prática, esse papel envolve a identificação e integração de agricultores elegíveis, a estruturação dos fluxos de crédito na ponta e o acompanhamento da implementação das práticas produtivas apoiadas. Trata-se de uma função decisiva, na medida em que o sucesso da operação depende da capacidade de adaptar o fluxo de capital às condições concretas dos territórios e dos produtores.

Observam-se baixos níveis de inadimplência e ganhos reais de produtividade, indicando que a metodologia tem contribuído para a geração de impactos socioambientais positivos em comunidades rurais, notadamente por meio da elevação da renda das famílias agricultoras e da adoção de práticas de manejo de baixo impacto ambiental.

“Houve muita capacitação. Passamos a pensar de fato no momento certo de fazer a colheita. Hoje fazemos o processo de fermentação e o processo de secagem em estufas. Nosso objetivo é mesmo a amêndoa de qualidade”

- TERESA SANTIAGO, PRODUTORA DE CACAU NO ASSENTAMENTO DOIS RIACHÕES, SUL DA BAHIA ⁴

O primeiro piloto mobilizou R\$ 40 mil e viabilizou quatro operações de crédito para agricultores. Com os resultados positivos, a experiência foi ampliada para R\$ 400 mil em um segundo piloto, com foco na estruturação do **beneficiamento** de cacau agroecológico em assentamentos rurais. Ainda que limitadas em escala, essas operações foram decisivas para testar a demanda, a capacidade de pagamento e os efeitos produtivos em contexto real, criando as bases para a estruturação de um instrumento financeiro mais robusto.

A etapa seguinte consistiu na emissão do primeiro CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio)⁵, estruturado sob o modelo de blended finance e caracterizado como título sustentável, que mobilizou recursos para ampliar a escala das atividades já desenvolvidas no sul da Bahia. Idealizada em parceria com o Grupo Gaia, o Instituto Arapyau e o Instituto humanize, a operação permitiu validar a hipótese central da Tabôa: quando desenhado de forma aderente às condições territoriais e combinado com suporte técnico, o crédito pode gerar efeitos produtivos, econômicos e socioambientais consistentes, com inadimplência zero.

“Por meio da primeira emissão do CRA, foram 315 créditos que fortaleceram 270 agricultores (do Sul da Bahia), grande parte deles assentados de reforma agrária, com um aumento de renda de 60% e inadimplência zero”

- ROBERTO VILELA, DIRETOR EXECUTIVO DA TABÔA ⁶

⁴ Fonte: Relatório Arapyau 2022

⁵ O CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio) é um título de renda fixa emitido por companhias securitizadoras, lastreado em créditos do setor agropecuário, permite aos investidores financiarem o agronegócio em troca de rendimentos isentos de imposto de renda

⁶ Fonte: Entrevista concedida à TransCap e Sense-Lab.

Tabela 01

Aumento de renda com cacau (preços constantes)

	Geral	Mulheres	Assentados/as
2020 - 2021	55%	57%	60%
2020 - 2022	40%	24%	25%
2020 - 2023	60%	32%	65%

Fonte: Relatório do CRA Sustentável na Mata Atlântica (Tabôa, 2024).

“A área SAFA (Sistema Agroflorestal Agroecológico) mostra que somos capazes de produzir não só o cacau, mas outras culturas que nos trazem uma melhoria de renda, e que são tão importantes como o cacau, pois vão suprir a renda quando não tiver o fruto. São elas: rambutã, lichia, abacate, laranja, manga, e a produção de juçara, que é uma visão para um futuro próximo”

- GEAN CARLOS, AGRICULTOR AGROECOLÓGICO DO ASSENTAMENTO SÃO JOÃO, IBIRAPITANGA, BAIXO SUL DA BAHIA ⁷

A partir dos resultados positivos alcançados, foi realizada uma segunda operação, com a emissão de um novo CRA, que alavancou recursos para três evoluções relevantes na metodologia. A primeira consistiu na expansão territorial, com a entrada na Amazônia, no estado do Pará. A segunda foi a ampliação da assistência técnica para além da Tabôa, por meio da articulação de parcerias, o que exige um esforço contínuo e significativo de coordenação entre múltiplos atores. A terceira envolveu a participação do poder público, por meio do engajamento do BNDES e das parcerias de assistência técnica anteriormente mencionadas, firmadas com prefeituras municipais e com o Consórcio Intermunicipal do Mosaico das APAs do Baixo Sul (Ciapra), no sul da Bahia. No Pará, o parceiro de assistência técnica é a Fundação Solidaridad. Roberto Vilela descreve o CRA 2 como:

“Uma grande oportunidade de expansão de nossas atividades e de dar visibilidade a essa tecnologia social. Além disso, poderemos testar nossa metodologia em outro contexto e bioma, fazer as adaptações que forem necessárias e aprender com o processo de aplicação dessa abordagem”

- ROBERTO VILELA DE MOURA SILVA, DIRETOR DA TABÔA ⁸

Com o modelo já demonstrado, a Tabôa deu, em 2025, seu passo mais ambicioso com a criação do **Fundo Kawá**, em parceria com o Instituto Arapyaú, a Violet e a MOV Investimentos. Estruturado como Fiagro, o Kawá foi concebido como o maior fundo brasileiro voltado ao financiamento e ao acompanhamento técnico de pequenos produtores de cacau em sistemas agroflorestais na Bahia e no Pará. Com capital inicial de R\$ 30 milhões, o fundo tem como meta destravar R\$ 1 bilhão em linhas de financiamento até 2030.

O Fiagro representa uma evolução do modelo anterior, ao se constituir como um mecanismo de financiamento permanente. Em vez de estruturar uma nova operação a cada emissão, o Kawá permite múltiplas originações dentro de um mesmo veículo, reduzindo custos estruturais, aumentando a previsibilidade para investidores e ampliando a continuidade do Programa ao longo do tempo. Além do crédito produtivo, essa nova plataforma abre espaço para outras frentes, como rastreabilidade, restauração ecológica e potenciais pagamentos por serviços ambientais. Nesse contexto, Vinicius destaca o papel do Fundo Kawá na ampliação do acesso a instrumentos financeiros e suporte técnico:

“Com esse produto, queremos facilitar o acesso a crédito e à assistência técnica para os produtores de cacau, que estão à margem do sistema financeiro”.

- VINICIUS AHMAR, DIRETOR DE PROGRAMAS NO INSTITUTO ARAPYAÚ ⁹

⁷ Fonte: Relatório CRA Sustentável na Mata Atlântica (Tabôa, 2024)

⁸ Fonte: Entrevista concedida à TransCap e Sense-Lab.

⁹ Instituto Arapyaú, “Kawa Fundo para agricultura regenerativa do cacau no Brasil”, disponível em [link](#) (acesso em 9 abr. 2026).

2. Como o Programa Exemplifica os Marcos Distintivos do Investimento Sistêmico

2.1 Pontos de intersecção entre o caso e os Marcos Distintivos

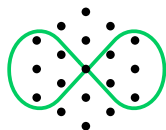
Nesta seção, exploramos em que medida o Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia da Tabôa demonstra as ideias centrais do investimento sistêmico, que na TCI definimos como os **Marcos Distintivos** do investimento sistêmico.

Reconhecemos que a Tabôa não necessariamente interpreta seu trabalho por meio do nosso arcabouço conceitual e linguagem, mas consideramos essa análise útil para informar as ideias emergentes e em evolução do campo de investimento sistêmico, de modo que nós e outros no campo possamos aprender uns com os outros.

No que se segue, identificamos que o Programa já está fortemente alinhado com vários dos Marcos, com oportunidades claras de engajamento mais profundo em outros.

(1) Mentalidade Sistêmica

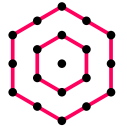
[Systems Mindset]



A concepção do Programa, criado pela Tabôa, começa com uma leitura claramente sistêmica do problema. A Tabôa enxerga a “agroecologia como um sistema” e, em vez de tratar as barreiras do desenvolvimento de agrofloresta como uma simples falha de crédito, reconhece que decorrem da interação entre 5 gargalos estruturais. A resposta, portanto, não é apenas baratear o crédito, mas também redesenhar a forma de financiá-lo, dentro de uma arquitetura mais alinhada às condições e necessidades reais dos agricultores. Isso inclui o reconhecimento de que a mudança sistêmica não se entrega às comunidades, mas sim se constrói com elas e por meio delas.

(2) Intenção Transformacional

[Transformational Intent]



A Intenção Transformacional do Programa é o fortalecimento da agricultura familiar em sistemas agroflorestais e a transição agroecológica.

Na prática, essa visão de mudança incide sobre as condições subjacentes que tornam a destruição de habitats a escolha economicamente racional para aqueles que têm acesso à terra. Na raiz, há uma dissociação estrutural entre produção, conservação e geração de renda, que sistematicamente desfavorece práticas de uso da terra, como a agrofloresta, que oferecem valor ambiental, mas carecem de infraestrutura financeira e de condições habilitadoras para competir com alternativas mais destrutivas. Mudar isso exige intervir não apenas no nível dos agricultores individuais, mas também no nível do sistema que molda seus incentivos.

(3) Análise Sistêmica

[Systems Analysis]



A Análise Sistêmica desempenha um papel central no investimento sistêmico. O marco da Análise Sistêmica funciona como um guarda-chuva para os Marcos 4 a 7, que o desdobram com maior profundidade.

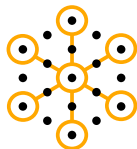
A Tabôa partiu de uma imersão territorial profunda antes de propor qualquer instrumento financeiro. Conversas, presença em campo e construção de relações de confiança com produtores e comunidades antecederam qualquer proposta de “solução”. E foi esse processo, construído de baixo para cima, que tornou possível uma leitura verdadeiramente sistêmica do território e de suas dinâmicas.

A partir dessa base, o Programa adotou uma lógica que ressoa com o que o Cynefin Framework descreve como

“Probe, Sense, Respond”, uma abordagem especialmente pertinente em contextos complexos, em que há um elevado grau de imprevisibilidade quanto a como uma intervenção se desdobrar. Os pilotos de R\$ 40 mil e R\$ 400 mil não foram apenas um teste financeiro; foram uma sonda lançada para observar como o sistema correspondia.

(4) Mapeamento Sistemico

[Systems Mapping]

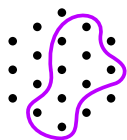


O Mapeamento Sistemico é uma poderosa técnica analítica para capturar e representar visualmente um grande volume de informações sobre um sistema. Quando bem executado, um mapa sistêmico serve como ponto focal para diferentes partes interessadas e gera percepções que processos mais lineares dificilmente alcançariam.

Os mapas formais não são, contudo, a única forma de compreender um sistema. Neste caso, o processo de escuta ativa, sensemaking, identificação de atores e, como desdobramento desses, o desenvolvimento de relações de confiança no território cumprem os objetivos primários do mapeamento de sistemas. A identificação dos gargalos que mantêm agricultores fora do crédito formal, a compreensão do papel da assistência técnica na redução da inadimplência e no fortalecimento de capacidades e autonomias, a coordenação entre originadores, certificadores, securitizadoras, operadores financeiros e investidores e a delimitação geográfica da atuação indicam uma leitura relacional do sistema e evidenciam que a solução foi construída com base em uma compreensão das interdependências críticas do sistema.

(5) Fronteiras do Sistema

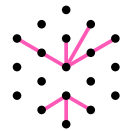
[System Boundary]



O Programa opera com um recorte bem definido: seu foco recai sobre a agricultura familiar em paisagens específicas da Mata Atlântica sul-baiana e do corredor transamazônico, no Pará, com critérios de elegibilidade vinculados à regularidade fundiária e à disposição dos agricultores para a transição de suas práticas de cultivo para a agroecologia. Esse recorte proporciona coerência operacional entre o público-alvo, o instrumento financeiro, a assistência técnica e o monitoramento, e evita que a iniciativa se disperse em uma ambição excessivamente ampla.

(6) Pontos de Alavancagem

[Leverage Points]



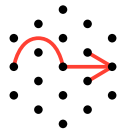
Em sistemas complexos, nem todas as intervenções têm o mesmo peso. O diagnóstico territorial conduzido pela Tabôa identificou cinco nós estruturais que mantêm a agricultura familiar agroflorestal subfinanciada e pouco produtiva:

- 1. Produção:** estruturação de uma equipe de assistência técnica para a transição agroecológica dentro da Tabôa e articulação com demais atores do território que realizam ATER de qualidade, como o Consórcio CIAPRA, a Rede Povos da Mata e secretarias de agricultura de diversos municípios.
- 2. Beneficiamento:** criação de uma equipe de apoio à agroindústria agroecológica, que regularizou e certificou 23 agroindústrias agroecológicas, além da publicação de um Guia de Regularização de Agroindústrias Familiares no Brasil.
- 3. Comercialização:** fortalecimento de 13 estações de distribuição de alimentos, com doações de câmaras frias e balanças para ampliar o tempo de distribuição. Apoio à participação na BIOFAIR para levar os produtos industrializados da Rede Povos da Mata, o que gerou aumento de vendas fora da Bahia.
- 4. Crédito:** o crédito serviu aos três itens acima, produção, beneficiamento e comercialização, que acessaram o crédito da Tabôa para se desenvolver.
- 5. Certificação:** ampliação da Rede Povos da Mata na Bahia, que passou a ser, a partir desse esforço, o 3º estado com mais agricultores agroecológicos certificados do Brasil.

São esses os pontos em que uma intervenção coordenada tem potencial de produzir efeitos desproporcionais no sistema. Igualmente importante é a forma como esses pontos são articulados em uma Teoria da Transformação (a seguir) e, então, combinados em uma estratégia de investimento.

(7) Teoria da Transformação

[Theory of Transformation]



A hipótese central do Programa é que o cultivo familiar em sistemas agroflorestais é peça-chave para a bioeconomia e que, ao mesmo tempo, pode tornar-se financiável, produtivo e replicável em escala—desde que os cinco eixos identificados sejam abordados de forma simultânea e integrada, e não isoladamente. Essa é a distinção crítica: nenhum dos eixos, por si só, é suficiente. Crédito sem assistência técnica gera inadimplência; assistência técnica sem acesso a mercados não converte capacidade produtiva em renda; certificação sem crédito permanece inacessível para quem não tem capital para investir na transição. A teoria aposta, portanto, na combinação e na demonstração, por meio de evidências acumuladas, de que a floresta em pé é economicamente mais atrativa do que sua destruição, e que os agricultores familiares são os agentes que o comprovam.

À medida que o trabalho da Tabôa avança, pode surgir a oportunidade ou a necessidade de incorporar novos eixos de trabalho à Teoria da Transformação. Se o objetivo último é substituir práticas destrutivas de uso da terra pela agroecologia familiar em regiões específicas do Brasil, que outras formas de alocação de capital poderiam ser empregadas para apoiar e catalisar a mudança desejada? Por exemplo, existem mecanismos capazes de assegurar compradores para os produtos gerados pela agrofloresta familiar? Há razões para incorporar uma maior diversidade de cultivos, por exemplo, para aumentar a resiliência dos agricultores? Existem outros fatores que afetam o modo de vida nessas regiões e influenciam a viabilidade da transição, como a infraestrutura de transporte?

(8) Caminhos de Transição

[Transition Pathways]



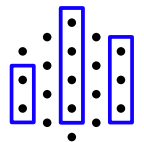
Não existe uma rota única que leve de um modelo econômico que reforça o uso extrativista da terra a um modelo que reconheça o valor das florestas em pé, de uma bioeconomia produtiva e das famílias agricultoras que as sustentam. O marco distintivo dos Caminhos de Transição chama a atenção para a incerteza inerente à transformação de sistemas. Embora o investimento sistêmico envolva a definição de uma Teoria da Transformação que orienta a ação, isso não significa que um “roteiro” possa simplesmente ser definido e seguido para se alcançar o objetivo.

Há duas implicações principais. A primeira é que a implementação exige uma atuação passo a passo, com reavaliação e ajuste contínuos da estratégia. A segunda aponta para o valor de se perseguirem múltiplas estratégias, que podem, inclusive, não se reforçar mutuamente, partindo da premissa de que algumas das opções testadas falharão, enquanto outras terão êxito de forma inesperada.

A experiência aqui compartilhada demonstra uma compreensão intuitiva do trabalho em contextos de complexidade, testando pequenas intervenções e aprendendo com elas. À medida que o trabalho avança, o marco distintivo dos Caminhos de Transição estimula a reflexão sobre a adoção de estratégias paralelas para aumentar as chances de sucesso, dada a imprevisibilidade inerente a esse tipo de trabalho.

(9) Necessidades de Financiamento do Sistema

[System Financing Needs]

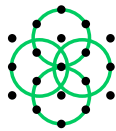


O Programa reconhece que a transformação do sistema de cultivo convencional em um sistema agroecológico exige não apenas mais crédito, mas crédito com outra estrutura de risco, prazos distintos e uma lógica diferente de garantias, complementado por capital filantrópico e por recursos não reembolsáveis destinados à assistência técnica. Também é reconhecida a necessidade de doações para que o Programa desenvolva as linhas de beneficiamento, apoie a comercialização e a certificação. Nesse sentido, o caso responde de forma consistente à dimensão qualitativa da pergunta sobre quais tipos de capital são necessários para viabilizar uma mudança estrutural nesse sistema.

A dimensão quantitativa, isto é, quanto capital seria necessário, é reconhecidamente mais difícil de responder, e a TCI também a trata como hipótese, não como certeza. Ainda assim, desenvolver um racional explícito sobre a escala de capital necessária para transformar o sistema em um determinado território seria um passo valioso, não para fixar um número preciso, mas para garantir que o dimensionamento dos instrumentos seja orientado pelas necessidades da transformação e não apenas pela percepção do que é viável captar no mercado.

(10) Formação e Orquestração de Coalizões

[Coalition Building and Orchestration]



A Tabôa reconhece que mudanças sistêmicas não se realizam por meio de uma única organização. Ela entende que cada parceiro traz uma perspectiva e um propósito distintos que, juntos, compõem a estratégia de transformação. Vale distinguir duas camadas essenciais na experiência aqui analisada.

A primeira é a coalizão de capital. Instituto Arapyáú, BNDES, Gaia, Instituto humanize, Rabo Foundation, Violet, Mov Investimentos e Instituto Itaúsa combinam capital de mercado, capital filantrópico e capital público numa estrutura de blended finance que não existiria sem a contribuição de cada parte e que foi concebida para sustentar o Programa ao longo do tempo.

A segunda camada é menos visível, mas é ela que faz o Programa funcionar no território. Associações e cooperativas de agricultores, ONGs locais, prestadores de assistência técnica e certificadores são os que constroem confiança junto às comunidades e articulam assistência técnica e capacitação, fortalecendo, assim, a dimensão do crédito. Essa rede torna-se uma peça essencial de uma intervenção sistêmica.

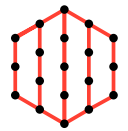
É nesse papel de articulação entre duas camadas que a Tabôa se revela como o elo sistêmico desse arranjo colaborativo, preservando sua coerência ao longo do tempo: fiel às necessidades do território, capaz de transitar entre diferentes lógicas de capital e atores com motivações diversas, além de orquestrar fontes de financiamento para que os recursos sejam alocados conforme a metodologia que ela própria desenvolveu.

“Problemas complexos demandam colaboração e olhar sistêmico para serem enfrentados. É na diversidade de atores, do produtor ao financiador, do setor público ao privado, da sociedade civil à academia, que construímos pontes para soluções mais robustas e adaptáveis às questões que o mundo real nos impõe.”

- VINICIUS AHMAR, DIRETOR DE PROGRAMAS
NO INSTITUTO ARAPYÁÚ¹⁰

(11) Arquitetura de Investimento

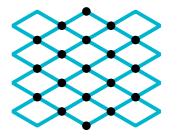
[Investment Architecture]



O Programa apresenta uma arquitetura de investimento particularmente alinhada ao marco. Diferentes tipos de capital, privado, filantrópico e público, são combinados e posicionados de forma estratégica em relação ao risco, à função no sistema e ao momento da intervenção. O ponto central é que cada fluxo de capital está logicamente vinculado à Teoria da Transformação e desempenha nela uma função específica. A Arquitetura não é, portanto, uma consequência da disponibilidade de recursos, mas uma escolha estratégica baseada nas necessidades do sistema e na forma como diferentes tipos de capital podem, em conjunto, viabilizar sua transformação.

(12) Portfólio de Investimento Estratégico

[Strategic Investment Portfolio]



No investimento sistêmico, os portfólios são concebidos para, coletivamente, perseguir a intenção transformadora estabelecida. Descrevemos o portfólio de investimento estratégico como um conjunto de ativos que buscam retorno financeiro.

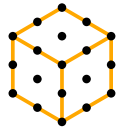
Nesse contexto, os veículos do portfólio operam como um conjunto coerente, organizado em torno de uma lógica comum de transformação. Cada veículo incorpora uma narrativa sobre como contribuir para a mudança sistêmica.

O Programa apresenta condições para evoluir para arranjos mais complexos, com diferentes linhas, fundos e veículos orientados ao mesmo sistema, e com potencial de consolidação em um Fiagro. A conexão já estabelecida com outros instrumentos e agendas de bioeconomia reforça essa leitura, indicando que a lógica de portfólio não se esgota nos instrumentos atuais, mas aponta para uma arquitetura em expansão.

¹⁰ Fonte: Entrevista concedida à TransCap e Sense-Lab.

(13) Concepção de Veículos de Investimento

[*Investment Vehicle Design*]

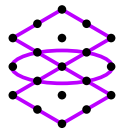


O ponto de partida desta análise é uma inovação que merece ser nomeada com clareza: o CRA é um instrumento concebido para o financiamento do agronegócio convencional, tipicamente lastreado em recebíveis de cadeias tradicionais de commodities. Utilizá-lo para financiar agrofloresta não é uma aplicação óbvia—é uma reapropriação estratégica. O Programa apropriou-se de uma nomenclatura e de uma estrutura jurídica já reconhecidas pelo mercado financeiro, mas as reconfigurou por dentro, introduzindo critérios socioambientais rigorosos e uma arquitetura de capital blended que o instrumento, em sua forma original, não comportaria. A inovação aqui é dupla: no blended—a estrutura de capital combinada que permite oferecer taxas adequadas às necessidades do sistema, viabilizando um financiamento que o mercado convencional, por si só, não conseguiria estruturar — e na aplicação — o redirecionamento de um veículo convencional para um uso para o qual ele não foi originalmente concebido.

O desenho do veículo é, portanto, parte essencial do que torna o caso distintivo. A escolha do CRA permitiu securitizar recebíveis do agronegócio com rigor socioambiental, enquanto a estrutura de blended de capital tornou possível acomodar perfis distintos de investidores. Mais importante, a evolução projetada para formatos como o Fiagro (Fundo de Investimentos nas Cadeias Produtivas Agroindustriais) sugere que o Programa não está preso ao veículo inicial, mas busca uma forma jurídica e financeira mais capaz de sustentar a escala, a recorrência e a diversificação das linhas de financiamento.

(14) Aninhamento

[*Nesting*]



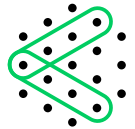
O Programa está aninhado em uma agenda mais ampla de desenvolvimento territorial, de bioeconomia e de fortalecimento da cadeia do cacau. Ele se conecta a redes, instituições e iniciativas que extrapolam a transação financeira em si, incluindo agendas de políticas públicas, relacionamento com compradores e iniciativas estratégicas para o cacau brasileiro. Essa inserção mais ampla é importante porque o potencial transformador

de um investimento aumenta quando está em relação sinérgica com intervenções não investíveis e com ações e dinâmicas conduzidas por outros atores do sistema.

Um exemplo é o engajamento ativo com instituições públicas nos âmbitos municipal e estadual— secretarias de agricultura, programas federais de crédito rural como o PRONAF e estruturas públicas de assistência técnica. Nesse sentido, o poder transformacional se fortalece quando as condições que a Tabôa criou passam a ser escaladas por meio de articulações com atores do poder público. As duas intervenções se reforçam: o mecanismo de mercado gera a prova de conceito; o caminho das políticas públicas confere a ela alcance e durabilidade.

(15) Efeitos Combinatórios

[*Combinatorial Effects*]

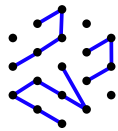


Este é outro ponto forte do caso. O impacto do Programa não decorre apenas do empréstimo concedido, mas da combinação entre crédito acessível, assistência técnica, certificação independente, mitigação de risco, coordenação territorial e conexão com mercados compradores, além das ações em beneficiamento e certificação. Essa combinação produz efeitos mais robustos do que qualquer um desses elementos isoladamente. A baixa inadimplência observada, por exemplo, não pode ser atribuída apenas ao crédito, mas a todo o programa de apoio ao agricultor familiar.

Esses Efeitos Combinatórios são ampliados pela coalizão Arapyaú–Tabôa, que identifica a oportunidade sinérgica de investir na comercialização do cacau. Em 2017, a Arapyaú apoiou a criação da Dengo, uma venture concebida para comprar e comercializar cacau, criando uma marca e canais de distribuição, e capturando valor por meio de diferenciação e rastreabilidade. Os efeitos combinatórios decorrem da demanda contínua por cacau de qualidade e do pagamento de prêmios aos produtores, reforçando e ampliando o impacto inicial no território. A Dengo também estimula o consumo final de cacau sustentável ao investir em campanhas de marketing. Essa estratégia reflete o principal atributo dos efeitos combinatórios, um dos principais diferenciais do investimento sistêmico em relação aos investimentos temáticos tradicionais, pois os investimentos aqui concebidos estabelecem uma relação estratégica entre si.

(16) Mensuração, Aprendizagem e Sensemaking

[*Measurement, Learning and Sensemaking*]



Por fim, o caso demonstra uma capacidade relevante de aprendizagem. O piloto inicial gerou evidências concretas sobre comportamento de pagamento, renda, produtividade e operação, que informaram a estrutura posterior apoiada pelo BNDES. A Tabôa também incorpora monitoramento socioambiental e certificação independente, o que fortalece a accountability e a credibilidade diante dos investidores.

Ainda assim, esse é um campo em que há espaço para aprofundamento. A próxima fronteira seria evoluir de um monitoramento predominantemente operacional, com KPIs restritos para uma abordagem mais explicitamente sistêmica e abrangente sobre os impactos da transformação territorial e as mudanças no ecossistema da agricultura agroflorestal.

Na perspectiva do que seria possível, nossos conceitos descrevem que mensuração não significa atribuir resultados a investimentos específicos, mas gerar conhecimento coletivo sobre como o sistema está respondendo às intervenções. O foco se desloca das métricas de output para perguntas mais fundamentais: o sistema está avançando rumo à intenção transformadora? Quais premissas precisam ser revisadas? Que mudanças indesejadas estão emergindo? É esse processo de geração de conhecimento coletivo, que combina indicadores quantitativos com práticas coletivas de sensemaking, que permite a um programa de investimento sistêmico aprender e se adaptar em contextos de incerteza irreduzível.

2.2 Infográfico

Alguns dos marcos do investimento sistêmico descritos acima mantêm entre si uma relação estrutural. A seguir, apresentamos um diagrama que representa visualmente essa relação, com o objetivo de ajudar os leitores a compreender como todos os elementos se articulam. O diagrama é organizado em torno de um programa de investimento sistêmico. Usamos a palavra “programa” porque o investimento sistêmico normalmente se operacionaliza como um esforço contínuo que envolve

múltiplos veículos, tipos de capital e investidores, e também porque o termo é suficientemente amplo para abarcar as diversas formas que tais esforços podem assumir.

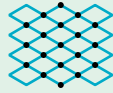
No centro da figura está o Portfólio Estratégico de Investimento, um conjunto de ativos financiados por capital que busca retorno financeiro (mesmo que esse retorno seja concessionário). Nesse núcleo, constam cinco veículos que representam as etapas evolutivas do programa. Em volta desse núcleo, aparece o portfólio de investimento sistêmico, que contempla outros veículos que não detêm uma lógica de retorno, mas que são igualmente importantes para a lógica de transformação.

É nesse nível que entram os aportes filantrópicos que não estão diretamente ligados à lógica de retorno, como os recursos destinados à assistência técnica, à coordenação territorial e à infraestrutura de aprendizado. No diagrama, esses elementos aparecem como componentes filantrópicos que sustentam a viabilidade do Programa.

A camada mais ampla corresponde à Arquitetura de Investimento, entendida como a configuração geral de capital que sustenta o programa de investimento sistêmico e o conecta a outros fluxos, instrumentos e condições que influenciam sua efetividade. Nessa esfera, o infográfico destaca dois componentes fundamentais: subsídios e incentivos fiscais, que podem reduzir o custo de capital e absorver riscos estruturais; e compromissos de compra e de financiamento da cadeia de suprimentos, que contribuem para conferir previsibilidade à demanda e mitigar riscos comerciais. Também incluímos aqui a Dengo como uma empresa alinhada à estratégia. O enquadramento dessas fontes como parte do programa ou como externas a ele depende do ponto de vista a partir do nível de aninhamento ativo.

Embora não estejam sob controle direto do Programa ou da coalizão que o impulsiona, esses elementos compõem o ambiente de viabilização do investimento e afetam diretamente sua capacidade de transformar o sistema. Em uma perspectiva sistêmica, isso significa reconhecer que a robustez de um programa não depende apenas do desenho de seu veículo ou portfólio, mas também de sua capacidade de se alinhar, responder e, quando possível, influenciar as condições externas que moldam o fluxo de capital e o funcionamento do sistema.

Marcos Distintivos do Investimento Sistemático



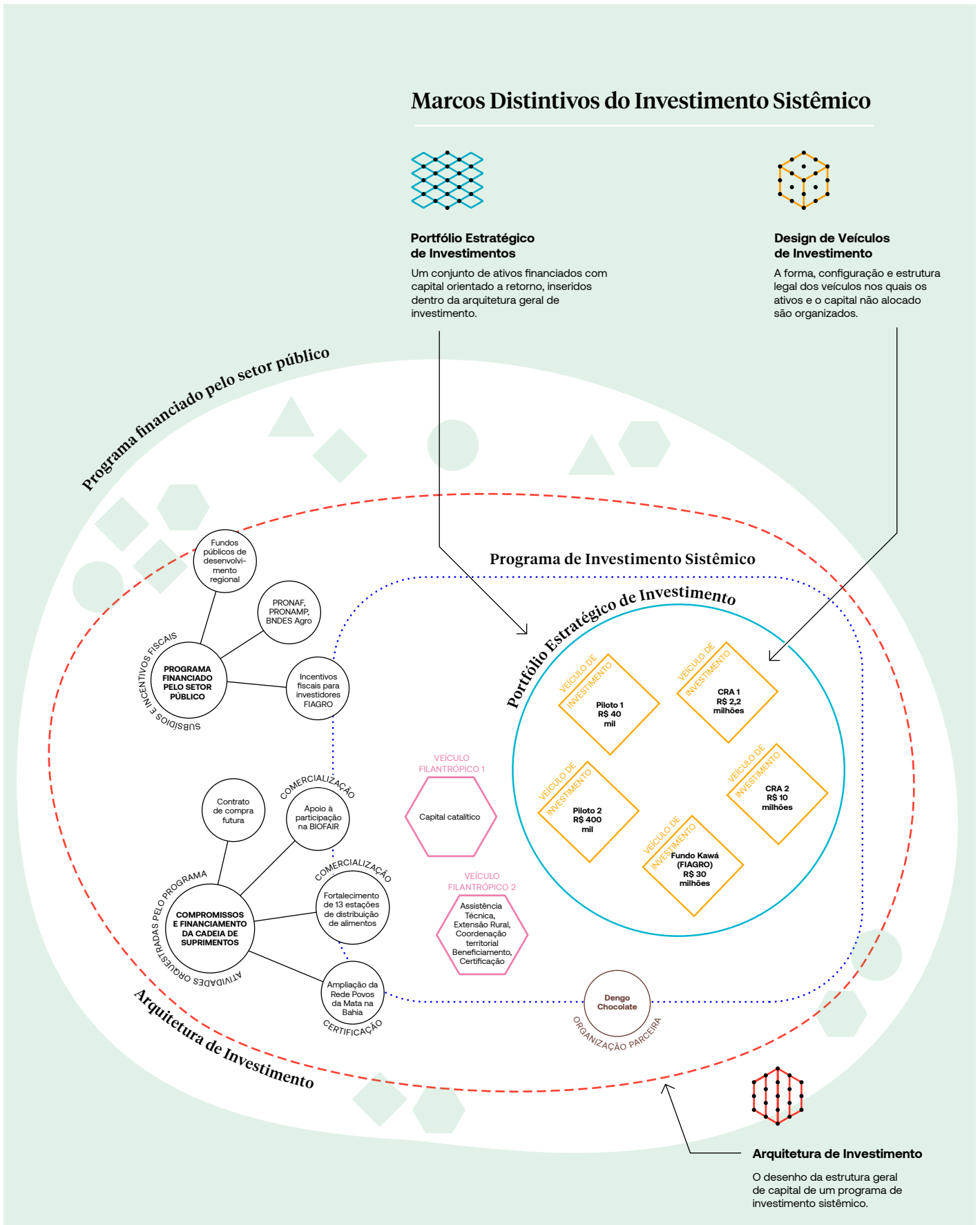
Portfólio Estratégico de Investimentos

Um conjunto de ativos financiados com capital orientado a retorno, inseridos dentro da arquitetura geral de investimento.



Design de Veículos de Investimento

A forma, configuração e estrutura legal dos veículos nos quais os ativos e o capital não alocado são organizados.



3. Conclusão

O Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia não é apenas um caso bem-sucedido de finanças com propósito. É uma demonstração concreta de que a agricultura familiar pode ser financiável, produtiva e replicável, desde que o programa de investimento sistêmico inclua instrumentos financeiros que estejam a serviço de uma metodologia territorial, e não o contrário.

Essa inversão de lógica é o que torna o caso distintivo. Não foram as fontes de recurso que transformaram o sistema: foram o diagnóstico do sistema e a construção paciente de confiança, de capacidade produtiva e de coordenação entre atores que criaram as condições para que o instrumento financeiro funcionasse. Os resultados documentados — inadimplência zero, aumento médio de 60% na renda dos agricultores, adoção crescente de sistemas agroflorestais — atestam a robustez dessa metodologia. No entanto, esses resultados são apenas o

ponto de partida de um questionamento mais profundo: de que maneira este trabalho está efetivamente alterando as condições estruturais que, historicamente, impediram o desenvolvimento da agricultura familiar agroflorestal.

Responder a essa pergunta com rigor é a próxima fronteira do Programa e uma contribuição que transcende o caso em si. Num momento em que a bioeconomia ocupa lugar crescente nas agendas de clima, natureza e desenvolvimento no Brasil e no mundo, não basta demonstrar que agricultores familiares agroflorestais prosperam quando bem apoiados. É preciso mostrar que o sistema ao redor deles está se transformando. Essa é a diferença entre uma experiência exemplar e uma referência duradoura para o campo. Estaremos acompanhando de perto e aprendendo com o progresso da Tabôa nessa fronteira.



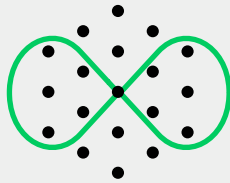
Foto: Frutos de cacau
Fonte: envato.com

4. Marcos Distintivos do Investimento Sistêmico

1 **CONCEITO**

Mentalidade Sistêmica

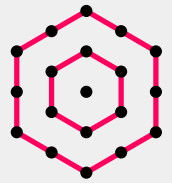
As atitudes, crenças e disposições fundamentais, ancoradas no pensamento sistêmico e na ciência de sistemas complexos — direcionando a forma como os investidores sistêmicos pensam sobre questões sociais e como abordá-las.



2 **CONCEITO**

Intenção Transformacional

A visão de mudança de alto nível para um sistema específico.



3 **PROCESSO**

Análise de Sistemas

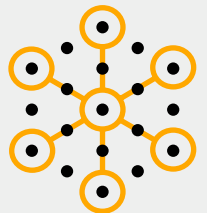
A geração de inteligência estratégica que informa as decisões de alocação de capital em programas de investimento sistêmico.



4 **PROCESSO**

Mapeamento de Sistemas

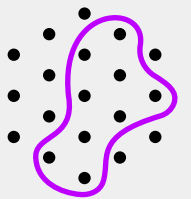
Identificação e visualização de nós, relacionamentos e dinâmicas dentro de um sistema.



5 **CONCEITO**

Limite de Sistemas

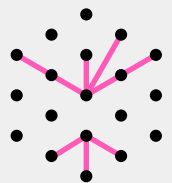
Uma demarcação conceitual que define o escopo e os limites de um sistema.



6 **CONCEITO**

Postos de Alavancagem

Locais dentro de um sistema complexo onde uma (relativamente) pequena mudança pode gerar grandes efeitos em outras partes do sistema.



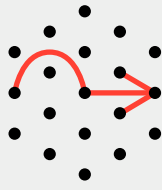
Descubra mais

Para informações adicionais sobre o que é investimento sistêmico, incluindo detalhes sobre cada um dos 16 hallmarks, leia a publicação TCI's "Definição e Hallmarks de Investimento Sistêmico".

7 CONCEITO

Teoria da Transformação

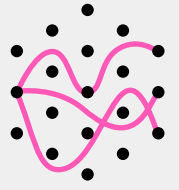
A hipótese abrangente de como uma intenção transformacional pode ser realizada.



8 CONCEITO

Caminhos de Transição

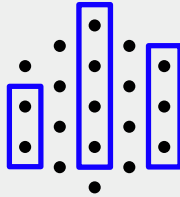
Uma trajetória evolutiva — compreendida como uma série de “passos possíveis adjacentes” — que um sistema pode seguir, dada sua dependência de trajetória (*path-dependency*) e sua direção atual.



9 CONCEITO

Necessidades de Financiamento do Sistema

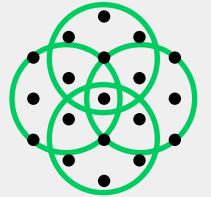
A hipótese abrangente de como uma intenção transformacional pode ser realizada.



10 PROCESSO

Construção e Orquestração de Coalizões

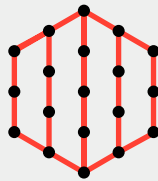
Desenvolvimento e fortalecimento de um grupo de investidores e financiadores comprometidos com uma intenção transformacional compartilhada e uma teoria de transformação.



11 CONCEITO

Arquitetura de Investimento

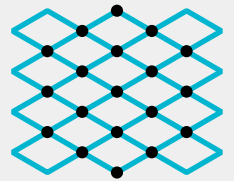
O desenho da estrutura geral de capital de um programa de investimento sistêmico.



12 CONCEITO

Portfólio Estratégico de Investimentos

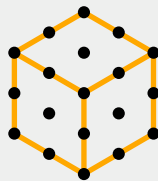
Um conjunto de ativos financiados com capital orientado a retorno, inseridos dentro da arquitetura geral de investimento.



13 CONCEITO

Design de Veículos de Investimento

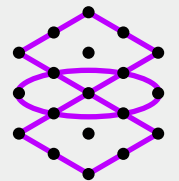
A forma, configuração e estrutura legal dos veículos nos quais os ativos e o capital não alocado são organizados.



14 CONCEITO

Aninhamento

O alinhamento sinérgico deliberado de um portfólio de investimentos com uma abordagem mais ampla de intervenção sistêmica.



15 CONCEITO

Efeitos Combinatoriais

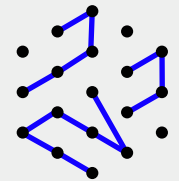
As sinergias que emergem quando múltiplas intervenções se relacionam estrategicamente entre si.



16 PROCESSO

Mensuração, Aprendizado e Interpretação

Uma abordagem sistemática para gerar insights e fornecer base para accountability em programas de investimento sistêmico.



Sobre o autor



André Ticoulat

André é Associado Sênior de Investimentos na TransCap Initiative, onde atua no desenvolvimento de estratégias de capital voltadas à transformação sistêmica. Com formação em Economia pela University of British Columbia e experiência em mercados de capitais e venture capital, ele traz uma perspectiva analítica e prática para o desenho de soluções financeiras que endereçam desafios sociais, econômicos e ambientais complexos. Na TransCap, transita entre o desenvolvimento metodológico e a prototipagem, colocando os conceitos do Investimento Sistêmico à prova no mundo real.

Email: at@transformation.capital

Conexão no [LinkedIn](#)

Agradecimentos

A elaboração deste documento contou com o apoio fundamental do **Sense-Lab**, consultoria de estratégia, inovação e inteligência sistêmica, representado por Valentina Mansur e Carolina Alves. A equipe mapeou mais de 100 estudos de caso no Brasil e na América Latina que apresentam conceitos de investimento sistêmico e sofisticação na alocação de recursos. Desse total, selecionamos 12 para entrevistas preliminares e, por fim, aprofundamos a escrita de dois casos principais (este e NIL: Soluções Baseadas na Natureza).

Além disso, agradecemos a colaboração com conversas, validação e revisão de informações de Vinicius Ahmar (**Instituto Arapyaú**), Roberto Vilela (**Tabôa**), Fernando Rossetti (**Tabôa**), Simone Amorim (**Tabôa**), Martha de Sá (**Violet**), Nabil Kadri (**BNDES**).

Somos gratos pelo apoio de todos os citados acima, em especial pela confiança que os líderes e especialistas da organização depositaram em nós, os autores.

Agradecemos também aos financiadores da **TCI**, que tornaram este trabalho possível.

Engaje com a gente

Inscreva-se em nossa newsletter através do nosso [site](#)

Entre em contato enviando um e-mail para community@transformation.capital

Leia mais em nossa [publicação no Medium](#)

Citações sugeridas

Ticoulat, André. Programa de Agricultura Familiar e Bioeconomia. Publicado pela TransCap Initiative, Suíça, abril de 2026.

Direitos e permissões

Esta obra está sujeita às leis de direitos autorais. Como a Systemic Investing Initiative (associação sediada na Suíça que opera a Iniciativa TransCap) incentiva a disseminação de suas ideias, esta obra pode ser reproduzida, no todo ou em parte, desde que seja devidamente referenciada.

©Systemic Investing Initiative (SII), Abril de 2026, Todos os direitos reservados.

Diagramado por **Thiago Olbrich**, baseada no design original de **Kat Davis**