

LIÇÕES DA PRÁTICA

Reflexões sobre os elos entre
organizações da sociedade
civil e negócios de impacto
socioambientais



LIÇÕES DA PRÁTICA

Reflexões sobre os elos entre organizações da sociedade civil e negócios de impacto socioambientais

Concepção do Projeto

Adriana Mariano (ICE)
Celia Cruz (ICE)
Deise Hajpek (ASHOKA)
Graziella Maria Comini (FEA/USP e CEATS/USP)
Rosa Maria Fischer (FEA/USP e CEATS/USP)

Gestão de projeto e elaboração do Relatório

Graziella Maria Comini (FEA/USP e CEATS/USP)
Rosa Maria Fischer (FEA/USP e CEATS/USP)

Organizações Participantes

Agradecemos às organizações, empreendedores e gestores que generosamente contribuíram com as discussões deste projeto:

Acolhida na Colônia
Ação Educativa
Acreditar
Afrorëggæ
Avisala
CENPEC | Centro de Educação, Cultura e Ação Comunitária
CIES | Centro de Integração de Educação e Saúde
Comunitas
Descarte
Correto
Doutores da Alegria
Educação Digital
Gaia Social
Feira Preta
Fundo Elas

Hand Talk
Horas de Vida
Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ)
ISES
Instituto Fonte
Laboratório Educacional de Tecnologias Sociais
Instituto Movere
Instituto Tellus
Imaflora
Gastromotiva
Laboratório de Educação
Saúde Criança
Projeto Casulo
Terra Nova

Edição e Produção

Adriana Mariano
Vivian Rubia

Diagramação

Raquel Sansão Rosatti

Realização



APRESENTAÇÃO

A escalada dos desafios sociais e ambientais no século XXI tem provocado uma forte aproximação entre empresas privadas, organizações do terceiro setor e instituições públicas. Estes atores reconhecem que a colaboração intersetorial é condição necessária para viabilizar um desenvolvimento sustentável. Como resultado, observa-se em diversas partes do mundo o surgimento de novos formatos organizacionais híbridos, que buscam atingir dois objetivos antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor socioambiental.

No Brasil, inicia-se a constituição de todo um ecossistema de apoio a empreendedores que criam soluções para problemas sociais viabilizadas por modelos de negócios, os chamados negócios de impacto socioambiental. Surge ainda movimentos para atrair investidores que buscam, além de retorno sobre seus investimentos, a geração de impacto socioambiental positivo.

É nesse contexto que se coloca algumas indagações para as organizações da sociedade civil (OSCs), que vão além dos questionamentos teórico-conceituais, pois afetam as próprias condições de sobrevivência, efetividade e perenidade das organizações do terceiro setor. Se por um lado, esses negócios de impacto se aproximam das OSCs em relação ao seu propósito de resolver problemas sociais, elas também trazem novos modelos de atuação e exploram novos mercados, até então, desconhecidos ou pouco acessados pelas OSCs.

Num contexto de cortes significativos dos orçamentos públicos e filantrópicos, as OSCs passam a revisar seus modelos de obtenção de receita, bem como, identificar novas oportunidades de mercado.

Diante disso, quais seriam os elos entre OSCs e esse ecossistema nascente de negócios de impacto social? Quais são os fatores impulsionadores e os desafios no estabelecimento de novos modelos de relação com o mercado por parte das OSCs? Quais os aprendizados já existentes sobre o tema que poderiam ser compartilhados?

Este projeto “Lições da Prática - Reflexões sobre os elos entre o Terceiro Setor e o campo de Negócios de Impacto”, conduzido pelas professoras da FEA USP, Rosa Maria Fischer e Graziella Comini, em parceria com o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e a Ashoka, tem como objetivo lançar luz sobre essas questões. Seu foco é analisar e sistematizar as práticas adotadas por OSCs para assegurar sustentabilidade financeira a partir da estruturação de produtos e serviços voltados para o mercado.

Espera-se que esse relatório possa contribuir para a reflexão das OSCs que já desenvolvem estratégias de mercado sobre sua própria atuação e que inspire aquelas que estão iniciando sua jornada em busca de sustentabilidade financeira. Também desejamos que os assuntos aqui debatidos possam contribuir para a reflexão dos investidores, especialmente os institutos e fundações, sobre como podem dialogar com as OSC, financiar o desenvolvimento de novos modelos de negócio nessas organizações, bem como, contribuir para a criação de relações justas de mercado na contratação desses serviços.

Estamos certos que há um longo caminho a ser percorrido em relação ao fortalecimento das OSCs e a consolidação de novas estratégias de mercado dentro do ecossistema de negócios de impacto social. Convidamos você a juntar-se a nós nessa reflexão tão urgente quanto necessária para o avanço da agenda social no Brasil.

Boa Leitura!

O PROJETO

Para a construção deste projeto foram mapeadas cerca de 50 lideranças de organizações da sociedade civil (OSCs) que já tinham implementado em suas organizações algum tipo de experiência de geração de receita. A ideia era reunir o maior número possível desses líderes em um encontro presencial e sistematizar os “elos” ou conexões com o universo dos negócios de impacto. A partir desse grupo inicial, foram selecionados 12 líderes para compor um grupo heterogêneo de organizações mais antigas e novas em diferentes segmentos socioambientais que participaram de entrevistas exploratórias.

Após a realização de 12 entrevistas exploratórias foi organizado um workshop, no dia 6 de junho, em São Paulo, com 25 lideranças de cinco estados, para aprofundar os assuntos levantados nas entrevistas e coletar mais informações que pudessem contribuir com os objetivos da pesquisa. Na sequência, os dados preliminares foram compartilhados com os participantes para que pudessem dar suas contribuições finais na elaboração deste relatório.

O processo completo deu-se pelas seguintes etapas e juntamente aos parceiros apresentados em cada bloco.

ETAPA 1 - Mapeamento de OSC e empreendedores sociais que desenvolvam atividades de geração de receita e sejam referências no Brasil

ETAPA 2 - Entrevistas com 12 empreendedores sociais e gestores de OSCs



Organizações participantes da fase de entrevistas

ETAPA 3 - Workshop com 25 empreendedores sociais e gestores de OSCs

O grupo misto foi composto por Fellows Ashoka e outros atores e teve a participação dos estados do Amapá, da Paraíba, de Pernambuco, do Paraná, do Rio de Janeiro, de Santa Catarina e de São Paulo.



Organizações participantes do workshop Lições da Prática, realizado em junho de 2017

REFLEXÕES SOBRE OS ELOS

Uma das principais reflexões trazidas pelas entrevistas e no workshop presencial é a de que existe uma mudança em curso. Há **abertura** por parte de OSCs e seus gestores para desenvolverem iniciativas de mercado a partir de **diversos formatos** e modelos, mas não há um único **fator** que impulse a organização a refletir sobre o seu modelo de atuação. No entanto, há consenso sobre **desafios** a serem enfrentados e já existem alguns **aprendizados** mapeados neste percurso.

A seguir, relatamos de forma breve as reflexões com a inclusão de comentários feitos por alguns participantes.

REFLEXÃO 1 | Há abertura para busca por modelos alternativos de sustentabilidade financeira

Segundo os empreendedores entrevistados a restrição de recursos financeiros não é um fenômeno atual. Desde o final dos anos 2000, observou-se uma prática nas relações estabelecidas entre Institutos/Fundações e OSCs, que definiu um tempo máximo para parceria. Com isso, as organizações desenvolveram a consciência da necessidade de buscar formas alternativas de sustentabilidade financeira. Novos métodos de captação de recursos começam a ser desenvolvidos, como o marketing relacionados a causas, e também são criadas atividades complementares de geração de renda.

“(...) as OSCs não devem ter pudor de se reinventar, a era das parcerias encerrou seu ciclo e não vai se renovar espontaneamente; é preciso adotar nova nomenclatura, outros modelos de negócio. A organização passa a se transformar em provedor de **soluções sociais**”

Mais tarde, o conhecimento e métodos criados pelas organizações da sociedade civil passam a ser transformados em tecnologias sociais com valor de mercado, ou seja, as organizações da sociedade civil poderiam ser reconhecidas como potenciais prestadores de serviços e fornecedores de produtos competitivos sem, contudo, desvirtuar seu propósito/missão.

REFLEXÃO 2 | Há uma diversidade de formatos utilizados pelas OSCs para oferecer produtos e serviços ao mercado.

A implementação de iniciativas de mercado em organizações da sociedade civil tem sido conduzida de diferentes formas com diferentes graus de profundidade. Podemos classificar em quatro estágios de transformação organizacional, não excludentes entre si. É importante enfatizar que também não há um tipo ideal. São soluções que as organizações foram encontrando para iniciar ou consolidar uma experiência de geração de renda com foco no mercado de acordo com o amadurecimento e reflexão interna, a saber: (I) prestação direta de serviços; (II) criação de unidade de negócios; (III) criação de uma empresa para a prestação de serviços; e (IV) mudança no modelo de atuação. A seguir buscamos definir cada um destes caminhos e trazer exemplos identificados como ilustração.

I - Prestação de Serviços

O primeiro estágio, mais comum nas organizações, é a prestação de serviços para empresas e institutos a partir de uma demanda específica.

Exemplo: o **Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE)** é uma organização sem fins lucrativos criada com o objetivo de promover a conservação da biodiversidade por meio de pesquisa, educação e envolvimento comunitário. Em 2012, o Instituto, utilizando sua expertise no tema, elaborou um estudo para a Danone com o objetivo de avaliar sua dependência e o impacto de suas atividades nos serviços ecossistêmicos ao longo de sua cadeia de valor (agricultura, fornecedores, produção e distribuição), por meio da análise da biodiversidade e das tendências futuras de serviços ecossistêmicos. A partir do estudo, a empresa e parceiros construíram um projeto visando o controle da biodiversidade, gestão da produção e melhoria da produtividade para a safra de morangos de 2014/2015, na cidade de Bom Repouso – MG. A empresa também estuda melhorias na qualidade da água em uma de suas fábricas e um trabalho com fornecedores de leite.

II - Criação de unidade de negócios

Percebeu-se que algumas organizações da sociedade civil que desenvolvem muitos projetos e prestam serviços a empresas passam sentir necessidade de criar uma área com este fim para ter uma postura mais proativa de venda. Desta forma, contam com equipe dedicada que podem prospectar novos projetos e não precisam contratar profissionais de forma emergencial na medida que aparecer uma demanda. Consideramos este formato, um segundo estágio.

Exemplo: A **Gastromotiva** surgiu como uma organização social voltada para inclusão social a partir da gastronomia, ou seja, oferecer capacitação gratuita para jovens de periferia como ferramenta capaz de promover educação, empregabilidade e geração de renda. Com a necessidade de criar um espaço de aprendizado prático para os alunos, bem como de fomento de propostas inovadoras para aproveitamento integral dos alimentos, foi criado um refeitório/restaurante (Refettorio Gastromotiva), que oferece alimentação de qualidade à população vulnerável do Rio de Janeiro a partir de sobras de restaurantes/supermercados. A geração de receita advém da oferta de almoços para executivos e eventos corporativos.

III – Criação de uma Empresa

Um terceiro formato observado refere-se à criação de uma empresa, que diferentemente de uma unidade de negócio, tem maior autonomia e liberdade para definição de estratégias de atuação, bem como, no estabelecimento de sociedade. Escritórios de advocacia referenciados no Brasil já deram pareceres positivos para constituição de sociedades entre OSCs e empresas ou indivíduos.

Exemplo: O **Centro de Integração de Educação e Saúde (CIES)** é uma organização sem fins lucrativos que foi criada para oferecer exames de média complexidade para populações de menor renda por meio de atendimento móvel. A intensificação das parcerias com prefeituras estimulou a criação de uma empresa voltada para a construção de unidades móveis que garantisse um atendimento médico e cirúrgico sem nenhum risco a população. Surge então a Fleximedical, uma empresa responsável pelo desenvolvimento, manutenção, montagem, logística de equipamentos e infraestrutura (carretas, containers, box etc). O CIES permaneceu como OSCIP focado na operacionalização dos atendimentos à população.

IV – Transformação do Modelo de Atuação

O quarto estágio, menos comum de ser observado, não se refere propriamente a um formato de estrutura organizacional no caso da criação de uma unidade de negócio ou empresa, mas sim a revisão do modelo de atuação da organização.

Exemplo: O **Instituto de Socioeconomia Solidária (ISES)** foi fundado em 2004 com o objetivo de implementar projetos de extensão universitária voltados para erradicação da pobreza, a partir do fomento de negócios de base comunitária na periferia paulistana. Hoje o ISES tem como foco de atuação a estruturação de estratégias de investimento social público e privado, bem como facilitar o relacionamento com as comunidades do entorno de cada parceiro ou cliente. O ISES reformulou o seu modelo de atuação ao transformar-se em provedor de soluções socioambientais, ou seja, passou a ter uma lógica de ação B2B. Criou uma unidade de incubação e aceleração de negócios inclusivos, bem como iniciativas

de comércio justo, banco social e laboratório de inovação social.

REFLEXÃO 3 | Alguns fatores impulsionaram as mudanças

3.1 Reconhecimento externo da capacidade das OSCs para prestação de serviços contribuiu para estruturação de serviços

Foi identificado que algumas empresas e/ou fundações contribuíram para o reconhecimento da capacidade técnica da organização a partir de uma solicitação de prestação de serviços na forma de consultoria. Esse fator externo, aliado à restrição financeira e dificuldade de estabelecer compromissos financeiros de longo prazo, impulsionou a estruturação de novas relações com o mercado.

3.2. Estabelecimento de conexões com ecossistema de negócios de impacto contribui para busca de novos modelos de relação com mercado

Outro fator impulsionador refere-se à participação em eventos do campo de negócios de impacto, como: cursos, seminários e workshops. Este aspecto merece uma atenção especial, pois viabiliza a interação entre atores que atuam em ecossistemas até então distintos, mas complementares.

3.3. Reconhecimento interno das competências

Parte das mudanças nas organizações foi provocada também por fator endógeno, ou seja, o reconhecimento de que a organização detinha competências e que poderiam ser

“O principal ativo da organização é a metodologia que criou e aperfeiçoou ao longo do tempo”

transformadas em produtos/serviços “vendáveis” ao mercado. Soma-se a isso a capacidade de aprendizagem das organizações, além da consciência da existência de uma experiência acumulada que poderiam ser canalizados na estruturação de produtos e serviços.

“As OSCs aprenderam o vestibular de projetos, ou seja, **desenhavam um projeto social de acordo com uma demanda social identificada, buscavam financiamento.**”

Reflexão 4: Há um consenso sobre os desafios a serem enfrentados, no ambiente interno e externo das OSCs

Os gestores dos empreendimentos sociais que participaram do projeto sinalizaram que a implementação

de iniciativas de mercado exigiu o enfrentamento de alguns desafios, sendo a maior parte do contexto interno, conforme detalhado a seguir.

Ambiente Interno

I - Dificuldade de compreensão e utilização de terminologias do mundo dos negócios.

Ainda que tenha ocorrido profissionalização das organizações do terceiro setor, os gestores de empreendimentos sociais enfatizam que há dificuldade de compreensão e utilização de termos típicos do mundo de negócios, como: alavancagem financeira, escala, margem de lucro, rentabilidade, concorrência, entre outros.

“Os empreendedores nem sempre compreendem a linguagem dos meios de negócios e tendem a estranhar e serem resistentes a conceitos de **negócios inovadores**.”

II - Necessidade de criação de um modelo de negócio

A formatação de um modelo de negócios de impacto não é algo trivial, é necessário mapear concorrência, demanda existente, formas de divulgação, recursos humanos e financeiros envolvidos, enfim, deve ser feito um planejamento.

“...formatar um negócio social **não** é uma tarefa **trivial**. Quando ensaiamos a criação de uma unidade de negócio percebemos que haveria necessidade de investir tempo e dinheiro em planejamento, criar identidade visual, sentar com estrategistas para desenvolver um modelo de negócio que se diferenciasse de uma simples empresa de palestras.”

III - Risco de desvio de missão e descaracterização da cultura organizacional

Os gestores sociais temem que, ao inserir um modelo de negócio na proposta de valor da OSC, perca-se a sua identidade social e/ou ambiental da organização. Foi comentado que há um risco de as decisões terem um viés econômico e o negócio “engolir a ONG” e sua causa original. Um exemplo desta situação seria a diminuição de iniciativas próprias da organização.

“A preocupação é **atrofiar** parte de captação de recursos de projetos próprios, pois a organização focou seu tempo e energia para consultoria ao setor privado”.

IV - Formação do quadro de colaboradores com foco no mercado e na geração de impacto social

Ao longo das entrevistas e workshop foi comentado que os profissionais que atuam em OSCs comungam os valores organizacionais, porém geralmente não detêm experiência das relações de mercado. Desta forma, um grande desafio é a formação de equipes com competências híbridas, que consigam formatar produtos e serviços para o mercado gerando retorno financeiro, mas mantenham o cuidado de gerar impacto social.

Ambiente Externo

I - Falta de capital semente para testes de modelos inovadores.

“(…) Há **dificuldade** de passar para as empresas que eles são um negócio, para além do social, tendo em vista o público que eles buscam impactar e a intencionalidade inclusiva da própria organização para com esse público.”

Na visão dos gestores de empreendimentos sociais há uma percepção que as linhas de financiamento são direcionadas para startups.

II - Resistência do mercado para remunerar a prestação de serviços a valores competitivos.

Falta de reconhecimento do mercado de que os valores praticados pelas organizações são legítimos e que devem seguir as regras de mercado. Ainda prevalece a percepção de que os produtos e serviços criados por OSCs são por “amor à causa” e não com objetivo de obtenção de retorno financeiro.

APRENDIZADOS ADQUIRIDOS PELAS OSCs

Funcionário

Balancear os dois perfis (mercado/ social) dentro da organização ou buscar profissionais com experiência nos dois setores

Planejamento

Elaborar um plano de negócios e, se tiver dificuldades, buscar apoio externo

Escala

É importante fazer parcerias com o governo, mas recomenda-se validar modelo em parceria com empresas

Trabalhar em rede

Buscar parceiros que possam trabalhar de forma conjunta, estabelecer parcerias em universidades e OSCs e participar de eventos para compartilhar informações e identificar oportunidades

Liderança

Sair do dia-a-dia e entender melhor a dinâmica das oportunidades externas

Monitoramento contínuo

Definir objetivos e acompanhar resultados e para que não haja risco de desvio de missão

Gestão do Conhecimento

Sincronizar as informações
Identificar as competências que possam ser transformadas em produtos e serviços

Formato Jurídico

Elaborar um plano de negócios e se tiver dificuldades buscar apoio externo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Vamos passar nosso vírus do social para o mercado. (...) Podemos ser uma **inspiração** das **mudanças** que precisam ocorrer. (...)

Vejo a constituição de um novo mercado a partir da nossa **contribuição**”

O levantamento realizado com empreendedores sociais e gestores de organizações da sociedade civil permitiu identificar um ambiente propício para implementação de iniciativas de mercado no âmbito das OSCs. No entanto, os elos entre o terceiro setor e o campo de negócios de impacto passam pelo aprofundamento do debate de alguns desafios particularmente os relacionados à falta de capital semente para teste de modelos inovadores, bem como o reconhecimento externo de sua capacidade de se transformar em provedor de soluções socioambientais a preços de mercado. O risco de desvirtuar a missão não é negligenciado pelos gestores, no entanto, não se atribuiu a este fato uma barreira intransponível. Há consenso que as organizações da sociedade civil devem se preocupar em tomar decisões pautadas por critérios socioambientais, mas também critérios econômicos, para garantir sua sobrevivência no longo prazo. Além disso, é fundamental que as organizações tenham projetos próprios, evitando transformar-se em uma organização de consultoria, ou simples fornecedora terceirizada.

A missão institucional deve ser o norte, o centro dos esforços das organizações da sociedade civil. A incorporação de uma lógica de mercado deve ser vista como uma maneira de expandir a missão. Neste sentido, a criação de um portfólio de produtos e serviços deve ser coerente e alinhado com o propósito da organização, tornando claro que o objetivo é a realização da missão. Oportunidades advindas de políticas governamentais e regulamentações setoriais existentes devem ser aproveitadas pelas organizações para oferta de produtos e serviços (ex. política nacional de resíduos sólidos, quotas de pessoas deficientes para empresas, quotas raciais e de gênero).

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estão sendo incorporados por grandes empresas e representam também oportunidades para que organizações da sociedade civil vislumbrem diferentes formas de oferecer serviços para estas empresas. As organizações da sociedade civil devem ter em mente que a criação de iniciativas de mercado é mais uma alternativa para a efetivação de seu papel como agente de mudança. As OSCs podem ensinar e demonstrar ao mercado tradicional que é possível atuar em um contexto competitivo com valores e princípios voltados para solidariedade, respeito ao próximo e colaboração entre as partes. Neste sentido, pode-se dizer que os elos entre o terceiro setor e o campo de negócios de impacto possibilitarão aprendizados mútuos.



REALIZAÇÃO

