

FÁBIO DEBONI

# IMPACTO NA ENCRUZILHADA

Inovação social,  
negócios de impacto e  
investimento social privado:  
*caminhos e descaminhos*

Aupa books

*A Aupa Books é um selo da **mymag** editora*

*Rua Simão Álvares, 104*

*São Paulo - SP*

*Cep: 05417-020*

*Tel: (55 11) 3456-2010*

*mymag.com.br*

*aupa.com.br*

**autor: Fábio Deboni**

**coordenação editorial: Ivan Zumalde**

**produção: Susanne Sasaki**

**projeto gráfico: Murilo Mendes**

**revisão: Ana Maria Barbosa**

D287i

Deboni, Fábio

Impacto na encruzilhada: inovação social, negócios de impacto e investimento social privado – caminhos e descaminhos / Fábio Deboni. – 1. Ed. – São Paulo – SP: Aupa Editora, 2019.

144 p.: il; 12,5 x 21 cm

ISBN: 978-85-64058-04-0

1. Negócios de impacto. 2. Empreendedorismo social.  
3. Investimento social privado. I. Título.

CDD: 332.6

CDU: 336.76

*\* As notas de rodapé que indicam endereços eletrônicos de páginas na internet foram checadas na ocasião da edição do livro em junho de 2019.*

FÁBIO DEBONI

# IMPACTO NA ENCRUZILHADA

Inovação social, negócios de impacto  
e investimento social privado:  
*caminhos e descaminhos*

1ª edição

Editora Aupa  
São Paulo  
2019

## **AGRADECIMENTOS:**

- *À espiritualidade amiga pela inspiração, acolhimento e serenidade*
- *Aos meus pais que me ensinaram o valor da simplicidade e o propósito maior da vida*
- *À minha companheira, Soraia, pela cumplicidade na caminhada lado a lado e toda a vida*
- *Ao nosso filho, Daniel, por nos mostrar todo dia o real sentido da palavra amor*
- *Ao meu irmão, Gustavo, à Flávia e ao Pedro pelo carinho familiar*
- *À Brasília, cidade do "provisório definitivo" que tão bem nos acolheu*
- *À "família Sabin" pelo estímulo permanente ao desenvolvimento profissional*
- *À minha equipe do Instituto Sabin pela incansável parceria*
- *Aos parceiros de caminhada profissional pelo contínuo estímulo a seguir em frente*
- *À Maure pela generosidade com as palavras no prefácio*
- *Aos parceiros de publicação - mymag e aupa - Ivan e Susanne, por terem embarcado de "pronto" nesse projeto*
- *A tod@s que não conseguiria nominar aqui por todo suporte e provocações positivas*

*Desejo uma ótima leitura*



*viva a poesia que liberta!  
viva a poesia que paga as contas no final do mês!  
viva a poesia que não existe!*

---

*nem tudo que é torto é errado  
veja as pernas do Garrincha  
e as árvores do Cerrado*

**Nicolas Behr**

# SUMÁRIO



## INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

---

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO COMO EXPRESSÃO  
DA FILANTROPIA: DILEMAS E CAMINHOS **[16]**

A FALSA IDEIA DA LINHA  
EVOLUTIVA DA FILANTROPIA **[33]**

POR QUE EXECUTAR OS  
PRÓPRIOS PROGRAMAS? **[50]**

*VENTURE PHILANTHROPY*: IMPORTA MENOS  
O NOME E MAIS O QUE ELE TRAZ CONSIGO **[64]**



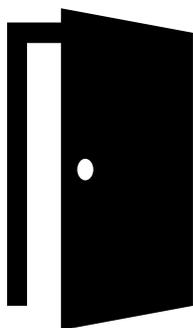
## INOVAÇÃO SOCIAL

---

INOVAÇÃO SOCIAL =  
NEGÓCIOS DE IMPACTO? **[76]**

INOVAÇÃO SOCIAL: O QUE HÁ  
EMBAIXO DESSE GUARDA-CHUVA? **[86]**

DESAFIOS DA INOVAÇÃO  
SOCIAL NO BRASIL **[102]**



---



## NEGÓCIOS DE IMPACTO

---

PORTAS DE ENTRADA AO TEMA  
DE NEGÓCIOS DE IMPACTO **[112]**

EM BUSCA DO “COMO”: INSTITUTOS E FUNDAÇÕES  
NO CAMPO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO **[123]**

QUEM ACELERA  
AS ACELERADORAS? **[131]**

MITOS, DILEMAS E OPORTUNIDADES  
DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO **[145]**

---

## EPÍLOGO

---

TEMPOS DE MUDANÇA  
PARA O ISP **[162]**

REFLEXÃO FINAL **[172]**



## **PREFÁCIO**

O setor social no Brasil é extremamente complexo, diverso e abundante na quantidade e na qualidade de empreendedores, empreendedoras e soluções que endereçam, de forma eficaz, propostas para combater as mazelas sociais e desafios ambientais do país. Esse setor, ao longo dos anos, tem sofrido uma enorme mudança de conjuntura não apenas por conta das mudanças de contexto externo do Brasil, mas pela multiplicidade de atores e estratégias de impacto social que passaram a coexistir. O fortalecimento do conceito de inovação social e o surgimento dos negócios de impacto social são exemplos dessa premissa.

Em análise crítica, vemos que esse setor também sofreu uma grande modificação na forma de financiamento de suas atividades, em especial, com a mudança do papel desempenhado por filantropos, doadores, institutos e fundações e com o surgimento de uma nova classe de investimentos com retorno financeiro e impacto social - o chamado "investimento de impacto".

Nesse livro, Fábio Deboni reúne artigos que publicou sobre temas complexos, mas vitais para o avanço da agenda de impacto social e ambiental no Brasil. De uma maneira bastante corajosa e prag-

mática, o autor consegue trazer à tona os dilemas, as incertezas e as grandes tendências que pairam sob tais conceitos. A linguagem utilizada pelo autor é muito próxima e fluida, como se Fábio e o leitor estivessem juntos em uma sala de estar.

No primeiro capítulo, ele aborda o conceito do Investimento Social Privado: foco no papel de institutos e fundações frente às transformações que o setor filantrópico enfrenta; desafios e alternativas para ressignificar a atuação nesses novos contextos - temas e ferramentas, desafios de escala, soluções de mercado, entre outras temáticas. Perguntas como “qual, então, seria o papel mais adequado dos investidores sociais privados?”; “Quais são as fronteiras entre os setores?”; “O que é o conceito de *venture philanthropy*?”, são provocações lançadas aos leitores.

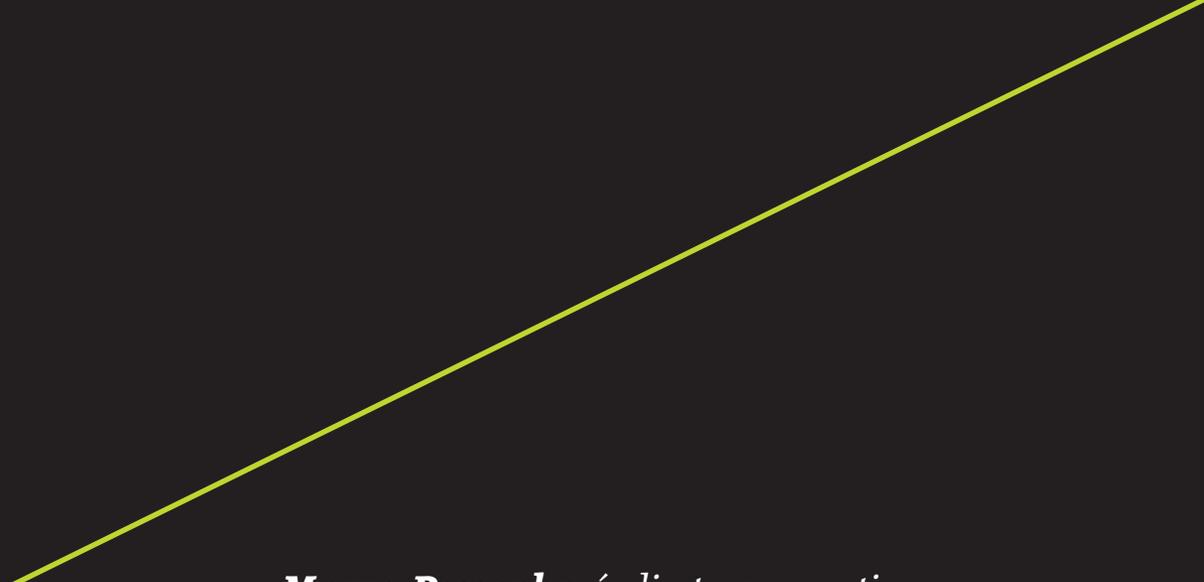
Ao mergulhar no segundo capítulo, o autor expõe o conceito de inovação social e busca organizar as diversas ramificações conceituais de forma bastante didática, contudo, não simplista. Aborda, ainda, questões de profundo interesse tanto para quem já é do setor, quanto para quem está entrando nesse universo. O autor traz questionamentos como: “Quais são os principais conceitos e narrativas que determinam as inovações sociais?”; “Quais são as principais discussões e dilemas?” e “Quais os desafios da inovação social no Brasil?”.

O terceiro capítulo tem como o foco central o conceito de Negócios de Impacto. Nele, o autor traz diversas reflexões sobre o tema em si e como o assunto dialoga com o campo do investimento social privado. Perguntas como “Qual o papel das aceleradoras?”; “Quando e como um instituto e fundação deve adotar uma estratégia de investimento em negócios de impacto social?”; “Quais os mitos, dilemas e oportunidades que existem nesse setor?” são elucidadas nesse capítulo.

Fábio encara tais questões trazendo conceitos e exemplos da própria experiência prática, que fundamentam o conteúdo do livro. Enriquece, ainda, a trajetória de leitura com novas reflexões e questionamentos que buscam mergulhar nas temáticas abordadas, mostrando o quanto ainda precisamos construir e nos desconstruir no tema do impacto social.

Com um olhar contemporâneo sobre algumas das grandes questões filosóficas e práticas do campo social, “Impacto na Encruzilhada” é uma leitura obrigatória para empreendedores, inovadores, investidores, filantropos e gestores interessados que queiram se envolver ou potencializar iniciativas que promovam impacto social e ambiental positivo no mundo.

**Maure Pessanha**



**Maure Pessanha** é diretora-executiva da Artemisia, organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Maure é formada em Administração de Empresas pela FEA-USP, com especialização em Avaliação de Programas Sociais pela USP e foi aluna bolsista na Universidade de Harvard em 2004, onde cursou Estudos do Desenvolvimento Econômico e Social. Maure atua com empreendedorismo de impacto social há mais de 17 anos e seu primeiro empreendimento foi ainda na universidade.

# APRESENTAÇÃO

Desde meu livro anterior (início de 2017) segui escrevendo com bastante intensidade e frequência, procurando refletir sobre o tempo frenético que vivemos no que passei a chamar de "fantástica fábrica do impacto social"<sup>1</sup>, tempo esse recheado de novidades – inovações para todo lado com forte presença tecnologia e digital, e novas formas de endereçar e escalar questões socioambientais – e também de desafios – maior complexidade, gravidade, escala e urgência dos problemas sociais, ambientais, políticos, migratórios, civilizatórios.

São tempos em que qualquer profissional minimamente sintonizado nessa agenda de transformações (sob o termo "impacto" e suas variações) não sairia ileso dessa enxurrada de informações, provocações e interações possíveis. Sou, portanto, mais um nessa pequena multidão, pequena por enquanto.

Nesse período de entressafra – entre o livro anterior e a organização desse –, não só aumentei o ritmo de leitura e publicação de artigos no site do GIFE e em outros canais, como também comecei a publicar com frequência no LinkedIn. Como lá o limite de caracteres é uma premissa (até 1.300),

1. Em alusão à *Fantástica Fábrica do Chocolate*, como chocalatra que sou.

sintetizei algumas questões e usei essa rede social como balão de ensaio para algumas provocações e análises sobre nosso setor de "impacto". Algumas delas viraram artigos posteriormente, alguns dos quais estão nessa publicação, outras me ajudaram a repensar minhas percepções.

Ainda que grande parte dos artigos desse livro já tenha sido publicada na internet (já disponível), preferi seguir a linha do livro anterior e utilizar essa linguagem/formato (de algo impresso) como um esforço de reunir, compilar e tentar conferir uma linha editorial que permitisse uma narrativa mais lógica entre os artigos aqui reunidos. Em certas situações, utilizo o pronome "nós" por acreditar que as ideias é que nos comandam; em outras, utilizo o "eu" para conferir opinião mais individual.

Essa talvez seja uma das ótimas motivações de organizar um livro de coletânea de artigos já publicados – construir uma linha de narrativa que facilite ao leitor acessar o conteúdo de forma mais didática e clara.

Na organização do livro recuperei 13 artigos publicados em outros canais<sup>2</sup>, escritos desde o lançamento do livro anterior até o fechamento desse.

2. Meu especial agradecimento ao site do GIFE por sempre ancorar minhas reflexões e a Graciela Hopstein, que foi organizadora de livro do qual fui co-autor.

Eles abordam três grandes temas, os quais abrem cada capítulo desse livro:

- ◆ Investimento social privado: foco no papel de institutos e fundações frente às transformações que o setor filantrópico enfrenta, desafios e alternativas para ressignificarem sua atuação nesses;
- ◆ Inovação social: ampliar a compreensão sobre o tema e quais interfaces mais claras são percebidas;
- ◆ Negócios de impacto: reflexão sobre o tema de negócios de impacto, a partir da aproximação com o campo do investimento social privado.

Dentro de cada capítulo, procurou-se agrupar artigos afins ao tema e numa ordem mais lógica de compreensão – partindo dos artigos mais panorâmicos para os mais específicos dentro de cada tema. Ao final dos três blocos, optou-se por utilizar um Epílogo, com dois artigos, num esforço de fechamento do livro.

A escolha pelo título "impacto na encruzilhada" se explica pelos dilemas, inquietações e dúvidas dentro das áreas abordadas nesse livro. Ainda que possa parecer que "vai tudo muito bem, obrigado", o livro procura provocar-nos a ir além e de apontar nossa capacidade de fazer escolhas difíceis nessa "encruzilhada".



---

# INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

---

# INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO COMO EXPRESSÃO DA FILANTROPIA: DILEMAS E CAMINHOS<sup>3</sup>

## **A jabuticaba do investimento social privado**

Para começo de conversa, é importante recuperarmos o conceito de investimento social privado (ISP), já amplamente difundido pelo GIFE: “recursos privados para o bem comum”. Esse conceito contempla uma atuação voluntária (não sendo, portanto, de natureza compensatória), continuada (não sendo pontual), planejada, monitorada e focada em resultados, além de engajar comunidades na sua concepção e implementação<sup>4</sup>. Ao redor desse conceito é que institutos, fundações e empresas têm se constituído como esse setor do ISP desde o final dos anos 1990.

Há, ao redor desse setor, considerável diversidade de integrantes (portes, orçamentos, peso institucional, perfis, focos temáticos, regiões de atuação, etc.), sendo, portanto, difícil construir

3. Publicado no livro: *Filantropia de justiça social, sociedade civil e movimentos sociais no Brasil* (p-227-235) – e-papers, Rio, 2018)

4. <https://gife.org.br/investimento-social-privado/>

posicionamentos conjuntos sobre temas menos consensuais. Dados do último Censo GIFE nos ajudam a visualizar a complexidade desse setor<sup>5</sup>:

- ◆ Há clara diversidade de tipos de fundações/institutos, com predomínio dos empresários (cerca de 2/3 da rede GIFE), além dos familiares, independentes e comunitários.
- ◆ Há clara preferência pelos investidores sociais privados por executarem seus próprios projetos e por atuarem de forma híbrida (executarem e apoiarem OSCs). Portanto, o formato de atuação no Brasil é bem diferente das fundações americanas e europeias.
- ◆ Predomina como fonte de recursos dos investidores sociais privados o aporte por parte das empresas mantenedoras, o que confere baixa sustentabilidade financeira e limitado espaço para assumir riscos.
- ◆ Dentre as áreas temáticas de atuação, educação continua sendo historicamente o foco principal (84% dos membros do GIFE), enquanto saúde só é trabalhado por 37%.

São diversos outros dados que nos ajudam a construir uma visão mais ampla sobre esse setor. O im-

5. Segundo dados do Censo GIFE (2016): <https://gife.org.br/censo-2016-keyfacts/>

portante aqui é reforçar que não é possível construir uma visão única que represente todas as fundações/institutos no país, dada a considerável diversidade de tipos, preferências, formas de atuação e vínculos institucionais. Mesmo assim, já é possível construir uma imagem mais geral dessas organizações.

A imagem da jabuticaba se deve ao fato de, no mundo, o termo que abarca o ISP ser mais comumente atribuído a “filantropia”. Ainda que alguns países latino-americanos também utilizem investimento social (*inversión social*), de um modo geral, “filantropia” vem sendo historicamente o termo “guarda-chuva” e de referência conceitual, política e identitária. No Brasil, cunhou-se o termo ISP, que tem sido bem-aceito e tem conseguido demarcar essa dimensão da filantropia. Portanto, o uso da palavra “jabuticaba” aqui não tem sentido de demérito, apenas de constatação, pois não me parece que se constitua um dilema que o “setor” tem. Como veremos mais adiante, os dilemas são de outra natureza.

## **Dilemas do ISP**

Feito esse breve preâmbulo e assumindo meu claro interesse de tentar recuperar e sintetizar as sempre ricas conversas de cafezinho em eventos de profissionais que atuam em institutos, fundações e empresas, proponho abaixo sete dilemas

que tenho percebido no “setor” e sobre os quais seria importante discutirmos:

### *1. Capital filantrópico como articulador / enzima*

É muito comum nos depararmos com uma visão de que o ISP é quem assina e destina o cheque, viabilizando recursos financeiros para determinadas iniciativas de cunho social. Essa visão vem sofrendo, com razão, profundas transformações, porque institutos e fundações estão cada vez menos financiando causas sociais e OSCs, assumindo clara preferência pela destinação de recursos para seus próprios projetos.

Mas qual então seria o papel mais adequado dos investidores sociais privados nesse contexto? Como fomentar OSCs e contribuir para o fortalecimento da sociedade civil, de um lado, e manter-se alinhado às áreas de negócio de suas mantenedoras, de outro? Tarefa nada fácil, mas possível.

Tenho acreditado cada vez mais no papel do ISP como uma espécie de enzima – com capacidade de gerar conexões, potencializar sinergias e acelerar transformações, a partir da atuação entre diferentes organizações e atores sociais. Esse conceito exige sairmos do modelo de atuação atual e nos lançarmos em direção ao novo e ao desconhecido. Para nos tornarmos mais articuladores,

precisamos romper com as diversas barreiras de acesso e de *modus operandi* que temos em nossas fundações, como veremos mais adiante.

## *2. Mecanismos de mercado – limites e tese da linha evolutiva e caminhos em direção aos negócios sociais*

A rápida emergência da agenda do investimento de impacto e dos negócios sociais trouxeram à mesa visões um pouco confusas sobre a interface entre filantropia, ISP e essa nova frente de atuação. Algumas questões merecem ser trazidas à tona.

A primeira diz respeito à ideia equivocada de que institutos e fundações devem passar a atuar com negócios de impacto como sendo a “evolução” da filantropia<sup>6</sup>. Em suma, o investimento de impacto e os negócios sociais são apenas mais uma nova ferramenta que se soma à histórica caixa de ferramentas de institutos e fundações. Essas ferramentas novas não são melhores ou piores que as outras. São apenas novas ferramentas dentre as demais já disponíveis e as outras que virão no futuro, e devem estar a serviço do propósito e da missão da fundação.

A segunda questão diz respeito aos claros limites que mecanismos de mercado têm no enfrentamento de problemas sociais e/ou ambientais.

6. Já abordei esse tema aqui, disponível em: <https://gife.org.br/falsa-ideia-da-linha-evolutiva-da-filantropia/> **Leia o artigo na página 33 desse livro**

Há diversos problemas que não serão enfrentados pela lógica de mercado e, portanto, não param em pé como um negócio. Exemplo: garantia de direitos (nas suas mais diversas formas e contextos) é um tema muito importante na atuação da sociedade civil e que não se torna um negócio. Portanto, a filantropia e o ISP precisam seguir fomentando e fortalecendo essas causas e as respectivas organizações que com elas atuam (as quais atuam em defesa de grupos e movimentos sociais de base).

A terceira está relacionada à questão conceitual. Quem está mais no campo da justiça social tende a encarar os atores dos negócios de impacto com certa desconfiança, com a percepção de que eles estariam tirando recursos das OSCs. É preciso conhecer mais a fundo a agenda do investimento de impacto e dos negócios sociais, pois há boas oportunidades de engajamento aí e há excelentes organizações e profissionais atuando nessa área. Assim como há considerável diversidade entre empresas, institutos e fundações, há também entre investidores de impacto e empreendedores de negócios sociais. Portanto, deve-se evitar colocar todos os atores que atuam nesse campo numa mesma categoria. Ao conhecer mais sobre esse campo e, sobretudo, sobre quem está colocando a mão na massa, veremos que nossos “inimigos” são outros.

## **Negócios de impacto social**

A expansão dos negócios de impacto (ou negócios sociais) tem despertado muita curiosidade, inquietação e euforia nas mais variadas organizações e atores da área social/ambiental. Muitos têm visto neles uma alternativa à sustentabilidade financeira da OSCs. É preciso compreender, antes de mais nada, que nem todas as OSCs se tornarão um negócio social (por diversos fatores) e que nem toda solução de mercado conseguirá enfrentar o conjunto de questões sociais e ambientais. Portanto, é preciso cautela ao depositar todas as fichas nos negócios de impacto como sendo a solução mais “moderna” para o enfrentamento de todos os problemas sociais e ambientais e também como caminho pleno para a sustentabilidade financeira da OSCs. Para um conjunto de problemas, eles têm emergido como uma interessante alternativa, mas trazem consigo também diversos limites e dilemas<sup>7</sup>.

7. Aos que se interessarem mais sobre o tema, recomendo leitura desse texto que escrevi sobre o assunto: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-n%C3%A3o-te-contaram-sobre-neg%C3%B3cios-de-impacto-f%C3%A1bio-deboni/>

Um dos grandes aprendizados que eles trazem às OSCs é a capacidade de pensar melhor em seus “modelos de negócio”, de quanto eles custam, de quanto poderiam ser mais eficientes em suas teorias de mudança e nas formas como têm gerado impacto.

Estudos recentes têm procurado entender com mais profundidade quais seriam os reflexos e desdobramentos nessa lógica de negócio em OSCs mais tradicionais<sup>8</sup>. Institutos e fundações também têm se organizado para compreender melhor esse fenômeno dos negócios sociais para incluir essa nova ferramenta em sua “caixa de ferramentas” do universo de atuação do ISP<sup>9</sup>.

Todas essas iniciativas (e tantas outras) têm evidenciado que os mais diversos atores relacionados ao campo social/ambiental vêm procurando compreender com mais profundidade o fenômeno dos negócios de impacto e suas interfaces e confluências para traçar estratégias para se relacionar como eles.

8. Recomendo leitura a respeito desse estudo, disponível em: <https://gife.org.br/pesquisa-mapeia-conexoes-entre-oscs-e-negocios-de-impacto/>
9. Vinte e dois Institutos e Fundações criaram em outubro de 2016 um grupo chamado “FIIMP – Fundações e Institutos de Impacto” para testar na prática como realizar investimento de impacto a partir de diferentes mecanismos – garantia, empréstimo e dívida conversível, junto a diferentes negócios sociais. Além dessa iniciativa, o GIFE – Grupo e Institutos, Fundações e Empresas lançou em abril de 2018 uma publicação da série “Temas do investimento social privado” sobre a relação entre ISP e investimento de impacto.

### ***3. Atuar em fronteiras / interatores / intersetorial***

Naturalmente o setor do ISP é uma área de fronteira – entre o público e o privado, entre a empresa e a comunidade. Transitar em áreas de fronteira é tarefa bastante desafiadora (do ponto de vista ideológico e organizacional) e de difícil execução (do ponto de vista prático e metodológico).

Percebe-se cada vez mais que as transformações estruturantes e profundas que nossa sociedade requer virão justamente da atuação integrada entre pessoas, organizações e setores. Se cada um permanecer atuando em seu “quadrado”, não alcançaremos as mudanças sistêmicas que tanto necessitamos, algo que tem sido muito discutido no campo da inovação social<sup>10</sup>.

Como então esperar que institutos e fundações assumam esse papel e/ou fomentem e fortaleçam coletivos, redes e movimentos que estejam trilhando esse caminho de atuação?

Se não construirmos pontes de conexão, interação e diálogo com esses atores, teremos mais dificuldade para engajá-los nessa agenda complexa.

### ***4. Impacto, relevância e transparência***

Temos cada vez mais discutido sobre a necessida-

10. Também já abordei esse tema, disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-negocios-de-impacto/>

de de buscarmos mais impacto em nossa atuação, de priorizarmos iniciativas que ampliem impacto positivo (social e/ou ambiental), considerando aqui a dimensão da escala<sup>11</sup>. Palavra da moda na atualidade, impacto parece que veio para ficar e para pautar a atuação de nossas organizações e de nós, profissionais da área socioambiental. Dado que os desafios e os problemas atuais são imensos, complexos e urgentes, como identificar em nossa atuação as formas de ampliar nosso impacto? Esse parece ser o “X” da questão.

A reflexão do impacto traz consigo a dimensão da relevância e da transparência. Nossa organização é, de fato, relevante? Para quem? Em que nível? Se ela deixasse de existir ou de atuar com o que faz atualmente, o que nossa sociedade/setor perderia? Tenho visto muitas fundações e institutos fazendo “mais do mesmo” e não se esforçando em identificar, de fato, qual é o foco onde sua contribuição e atuação podem causar um impacto maior. Por outro lado, há muitas outras fundações procurando se reinventar.

Ser relevante e focado em maximizar impacto também trazem à tona a perspectiva da transpa-

11. A questão de escala não é unanimidade no setor. Há controvérsias na sua discussão, pois há quem defenda a possibilidade de que empreendimentos sociais e OSCs sigam focadas no seu contexto local com impacto mais profundo, sem, necessariamente, ter que entrar na lógica da escalabilidade de que tanto se fala no mundo das *startups* e dos negócios de impacto social.

rência. Como somos frágeis nesse quesito! Cobramos do setor público mais transparência e temos uma lei (de acesso à informação) nacional que nos traz diversos dados públicos interessantes, porém nossas organizações (institutos, fundações, empresas e também OSCs) ainda apresentam limitações em termos de transparência. Será que um dia nosso setor também divulgará abertamente salários, contratos e outros documentos afins? A grama do vizinho é sempre mais verde, não é?

### *5. Alinhamento ao negócio*

Tema bastante presente no âmbito do ISP<sup>12</sup>, retrata os diferentes níveis de alinhamento entre institutos e fundações empresariais e suas respectivas empresas mantenedoras, reforçando a tendência crescente de que não é mais possível agir de forma desconectada das áreas de atuação da empresa (temática, geográfica, institucional). Essa reconexão com áreas de negócio traz diversos desdobramentos e desafios. Vou destacar dois deles.

O primeiro diz respeito às fronteiras das esferas pública e privada relativas à atuação de insti-

12. Há duas boas publicações recentes sobre o tema, uma do GIFE (<http://landingpage.gife.org.br/sinapse-alinhamento-entre-investimento-social-e-negocio>) e outra da FGV (<http://gvces.com.br/entre-o-publico-e-o-privado-caminhos-do-alinhamento-entre-o-investimen-to-social-privado-e-o-negocio?locale=pt-br>).

tutos e fundações. Se o conceito do ISP pressupõe claramente o direcionamento da atuação em direção à esfera pública (a partir de recursos e da lógica privada), o processo de alinhamento ao negócio pode tornar esse direcionamento mais difuso, pois a tendência é de que a empresa imprima sua lógica privada como foco de atuação para o “seu” instituto ou fundação. Para institutos e fundações que tenham mais dependência institucional e financeira de suas mantenedoras, além de uma governança mais frágil, a tendência é que essa “pressão” ocorra com mais força. Na prática, os projetos tendem a atender em maior volume os públicos que interessam à empresa – funcionários, familiares etc – e em contextos prioritários para ela – áreas de influência, entornos de plantas industriais etc.

O segundo desafio revela o quão frágeis somos – institutos, fundações e OSCs – ao incorporarmos a dimensão econômica das nossas organizações e atuações. Temos sido historicamente resistentes a lidar com essa dimensão. Questões como essas precisam ser mais amplamente abordadas e debatidas: Quanto custa nossa organização? Qual é nosso modelo de negócio? Ele é o mais eficiente para maximizar o impacto que almejamos? É possível terceirizar parte da nossa organização para concentrar esforços e recursos na geração de impacto?

São questões bastante represadas no âmbito do terceiro setor, além de trazerem consigo certo viés ideológico – de luta contra o capitalismo e debates afins.

O *boom* dos negócios sociais e do empreendedorismo social vem trazendo à tona essa dimensão econômica, fazendo com que muitas OSCs, institutos, fundações e movimentos sociais tenham que enfrentar esse debate.

#### *6. Como apoiar os desorganizados?*

Entre institutos e fundações, há uma clara preferência por apoiar organizações já estruturadas, formalmente constituídas e que tenham determinados requisitos legais e organizacionais. Esse tem sido o formato preferido por investidores sociais, reproduzindo em alguma medida o modelo que o Estado pratica para fomentar políticas sociais em parceria com a sociedade civil.

O crescimento dos(as) youtubers, dos(as) blogueiros(as), dos coletivos políticos, dos movimentos de cidadania e de inúmeras iniciativas “não organizadas” (no conceito mais tradicional de organização) vem colocando em xeque esse formato mais tradicional de alianças, relacionamento e fomento com essas iniciativas.

Como institutos e fundações podem se relacionar e fomentar esses novos movimentos? Como apoiar hackers? Como dialogar com blogueiros e youtubers? Como pautar influenciadores digitais para a complexa agenda socioambiental?

Essas são questões importantes que temos enfrentado de forma ainda muito tímida. A elas se soma a invisibilidade histórica com que movimentos sociais têm sido tratados, de um modo geral, por parte do ISP (atingidos por barragens, movimentos de luta por terra, por moradia, por direitos, movimento negro, comunidade LGBT, comunidades tradicionais, quilombolas, indígenas, ribeirinhos etc).

O modelo mental de nossas organizações tem sido pautado pela lógica da organização formal, colocando a necessidade de que esses segmentos tenham um CNPJ para poderem estabelecer relações com institutos e fundações (em ótica similar ao Estado).

Por outro lado, muitos desses movimentos têm (com razão) questionado esse modelo, realçando que um CNPJ vale menos do que a sua atuação em si. Como apoiar pessoas e indivíduos? Como apoiar propostas inovadoras, independentemente de estar vinculada ou não a um CNPJ?

Como, então, institutos e fundações podem incorporar esses segmentos em seus programas

e, ao mesmo tempo, se enquadrar nas regras de integridade e *compliance* aos quais estão submetidos? Temos aí uma complexa equação. Vejo que estamos rumando para tempos de convivência entre essas diferentes modalidades e tipos, tempos de modelos híbridos e de maior complexidade em nossas estratégias de atuação. Nesse contexto, o fortalecimento da sociedade civil em suas mais variadas formas de organização e de expressão é de fundamental importância. A prática de doações, parcerias e apoios a OSCs, coletivos, movimentos sociais, fundos independentes e lideranças emergem, como iniciativas importantes e necessárias para institutos e fundações.

### **7. Desafios metodológicos e operacionais – *modus operandi***

Embora seja um aspecto pouco comum nas conversas do ISP, é preciso chamar atenção para ele. De que adianta uma estratégia robusta e um orçamento forte se a forma como operamos, como nos relacionamos e as ferramentas que utilizamos são incompatíveis com o impacto que almejamos gerar? A meu ver, temos uma avenida pela frente para melhorar nesse sentido, pois, em geral, institutos e fundações tendem a ser burocráticos, lentos e até mesmo arrogantes. Em nossa visão, já te-

mos a resposta para os problemas que queremos resolver, e tendemos a subestimar comunidades e organizações sociais nessa caminhada, empurrando “nossa” solução para eles. Ledo engano.

Como podemos nos inspirar mais no modelo de atuação de *startups*? Como podemos dialogar mais com movimentos sociais, coletivos e grupos “minoritários”? Como podemos abrir mão de formas cristalizadas e que, claramente, não funcionam mais? Aqui temos muitos pontos de melhoria e de reinvenção.

É preciso, portanto, abordarmos mais as formas “como” temos atuado, pois nesse quesito estamos mais para o *modus operandi* das empresas do que das OSCs. Temos sido pautados mais pela ótica da “eficiência” do setor privado, que, por sua vez, traz consigo a superficialidade das abordagens e análises e a arrogância das decisões e implementações: “Suas atitudes falam tão alto que não consigo ouvir o que você diz” Ralph Waldo Emerson, filósofo americano, século XIX.

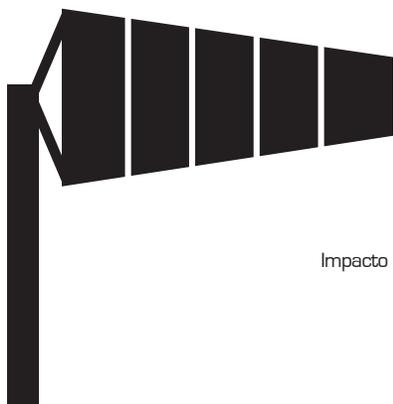
### **Por uma conclusão não conclusiva**

A partir das questões levantadas até aqui, encerro esse texto com alguns questionamentos com os quais temos nos deparado junto ao setor do ISP, entendendo que às vezes é mais importante sa-

ber formular perguntas pertinentes do que apenas tentar encontrar respostas:

- ◆ Por que continuar sendo executor de seus próprios projetos?
- ◆ Por que não fomentar e mobilizar mais recursos para o fortalecimento da sociedade civil?
- ◆ Por que não assumir a convivência com modelos de negócio e filantropia? São mesmo incompatíveis?
- ◆ Por que continuar sendo pouco acessíveis? Por que não sermos mais abertos e dialogar mais com a sociedade?
- ◆ Por que não ousar e arriscar mais?
- ◆ Por que não ser mais transparentes?
- ◆ Quem é nosso cliente? Qual é nosso modelo de negócio? A quem servimos?

Inúmeras outras perguntas poderiam ser formuladas e compõem o quadro atual de profundo questionamento que institutos e fundações têm enfrentado. É tempo de reinventar-se, isso parece estar claro. A grande questão é como.



## A FALSA IDEIA DA LINHA EVOLUTIVA DA FILANTROPIA<sup>13</sup>

A aproximação (recente e em curso) entre o campo da filantropia/investimento social privado (ISP) com o de negócios de impacto/finanças sociais já é uma realidade crescente no mundo<sup>14</sup> e, por aqui, tem feito emergir diversas inquietações entre institutos e fundações<sup>15</sup>, além de trazer à tona algumas questões que merecem ser debatidas com mais ênfase. A falsa ideia de que os negócios de impacto seriam uma evolução da filantropia é algo que, ainda que pareça improvável e equivocado, carrega consigo certa base de apoio.

Que o campo da filantropia/ISP reúna diversas críticas e questionamentos é ponto pacífico<sup>16</sup>. Já se tem clareza, de um lado, das limitações e lacunas

13. Disponível em: <https://gife.org.br/falsa-ideia-da-linha-evolutiva-da-filantropia/>

14. Um exemplo disso está disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/now\\_is\\_the\\_time\\_for\\_foundations\\_to\\_invest\\_for\\_mission\\_and\\_impact?utm\\_source=Enews&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=SSIR\\_Now&utm\\_content=Title](https://ssir.org/articles/entry/now_is_the_time_for_foundations_to_invest_for_mission_and_impact?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title)

15. Tema já abordado em outros artigos, disponível em: <http://gife.org.br/institutos-e-fundacoes-e-negocios-de-impacto-vamos-molhar-os-pes/> e <http://gife.org.br/isp-negocios-de-impacto-social-mais-perguntas-do-que-respostas/>

16. Já abordei o assunto aqui, disponível em: <http://gife.org.br/tem-um-bo-de-na-sala-filantropia-na-berlinda/>

que a filantropia/ISP vem deixando ao longo da sua trajetória, e, de outro, já se nota considerável mudança na postura de muitos institutos e fundações no sentido de se reinventar, visando aprimorar suas práticas e repensar seus papéis. Esse fenômeno é global e reflete o tempo em que vivemos – de mudanças rápidas em toda a sociedade, de “pós-verdades”, de questionamento das instituições e velocidade acelerada.

Com a emergência e o rápido crescimento dos negócios de impacto, gerou-se um movimento simultâneo (e muitas vezes paralelo) ao da filantropia/ISP. Por algum momento esses dois movimentos pareciam trilhar caminhos diferentes e ser de áreas completamente distintas, algo que parece dar sinais de estar com os dias contados. Institutos e fundações já passam a se apropriar melhor do tema de negócios de impacto, ampliando sua clareza de como podem potencializar esse campo e enfrentando algumas barreiras institucionais, jurídicas, contábeis e práticas desse processo de aproximação. Passam a construir algum acúmulo de reflexões e entendimentos sobre quais são as melhores práticas para que institutos e fundações atuem nesse “novo” campo, repensam e reorganizam seus escopos de atuação, sua carteira de projetos e seus recursos dentre as “novas” opções que passaram a

estar disponíveis em suas “caixas de ferramentas”.

Todas essas questões ainda são bastante recentes no campo da filantropia/ISP e vêm gerando muitas dúvidas e incertezas entre seus pares. Os dois movimentos convivem, portanto, e passam a se entrecruzar com mais frequência. Filantropia/ISP de um lado e negócios de impacto de outro.

A falsa ideia da linha evolutiva nos traz uma armadilha que precisa ser destravada. Imaginar que a filantropia precisa evoluir e sair da doação de recursos (desembolso sem expectativa de retorno financeiro) para uma abordagem de investimento (de impacto social e com retorno financeiro) tem, muitas vezes, se apresentado como um debate binário. Para alguns, a percepção é de que *ou se faz uma coisa ou outra*. Essa é a primeira armadilha que precisa ser destravada. Ao se estimular que institutos e fundações se aproximem cada vez mais do campo de negócios de impacto, isso não significa que eles deverão abandonar sua atuação como financiadores (investidores, doadores etc) de causas sociais para migrar toda sua atuação para o campo de negócios de impacto. É possível que parte dessas causas venha a se ajustar (*fit*) a modelos de negócio (de impacto), enquanto outras nunca serão modeláveis nesse formato. É possível que o instituto ou fundação queira atuar no campo de negócios de impacto sem interesse imediato no

retorno financeiro daí decorrente, e sim nessa nova maneira de gerar impacto social, ampliar escala, medir impacto etc. Os interesses que levam institutos e fundações a se engajarem nesse campo podem ser bem distintos de outros investidores (ex.: fundos de impacto, investidores anjos, *venture capital*). Ainda que possa pairar no ar, de modo explícito ou implícito, o desejo de empresas mantenedoras de que seus institutos e fundações encontrem maneiras de se tornarem “sustentáveis” (economicamente falando), esse debate merece uma reflexão profunda em um momento mais oportuno.

Se atentarmos para a própria Recomendação 2 da Força Tarefa de Finanças Sociais<sup>17</sup>, (atual Aliança pelos investimentos e negócios de impacto) a meta, tímida a nosso ver, de que 5% do orçamento de cada instituto e fundação seja destinado a esse campo, já indica um início de convívio entre essa nova modalidade e a tradicional filantropia. O que parece ser uma meta pouco ambiciosa já começa a mobilizar institutos e fundações para esse novo campo, ainda que parem ainda no ar muitas dúvidas e incertezas. Vou abordar brevemente algumas delas para, em seguida, retomar o debate sobre a “linha evolutiva”.

17. Disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/recomendacoes/>

## **Incerteza 1: Aspectos legais e contábeis**

Talvez a principal trava que institutos e fundações seguem diante desse novo campo é de natureza jurídico-contábil. Institutos (em geral OSCIPs) e fundações podem investir em negócios de impacto (visando retorno financeiro)? Quais as possíveis implicações jurídicas e contábeis desse processo?

Apesar de já haver sinalizações bastante positivas que avalizam a possibilidade de que institutos e fundações invistam nesse campo<sup>18</sup>, o tema está longe de se esgotar. Existe ainda uma boa margem de risco nessa operação, pois não há, digamos, “jurisprudência” estabelecida nesse âmbito, o que faz com que institutos e fundações fiquem receosos em se envolver com mais intensidade nesse campo.

Vale ainda ressaltar que entre a tradicional filantropia e o investimento de impacto há muitas outras formas e mecanismos para que institutos e fundações fomentem esse novo campo emergente. Um caminho mais simples é o de destinar parte dos seus orçamentos sem expectativa de retorno (via doação, patrocínio, pagamento de consultorias, estudos etc) para fortalecimento do campo. Isso pode ser feito de diversas formas, sem necessariamente cruzar a

18. Um exemplo de material sobre o tema está disponível em: [https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/doare/ftfs/Cartilha+ICE\\_web.pdf](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/doare/ftfs/Cartilha+ICE_web.pdf)

fronteira das barreiras jurídico-contábeis. Esse pode ser um ponto de partida para se aproximar mais do campo enquanto se buscam maneiras de superar essas travas internas e institucionais. Temos, inclusive, atuado e estimulado essa estratégia focada no fortalecimento das organizações intermediárias<sup>19</sup>.

### **Incerteza 2: Por onde começar?**

Superada a trava anterior, no todo ou em parte, percebe-se que há muitas possibilidades de atuação nesse novo campo emergente. Atuar fortalecendo o ecossistema, apoiando estudos e diagnóstico, promovendo *networking* ou propondo desafios para empreendedores sociais são apenas alguns dos caminhos possíveis e esperados. Quem espera um tutorial de atuação não encontrará nada disponível no mercado que faça sentido para sua organização<sup>20</sup>. Esse processo de "arqueologia" deve ser feito por cada organização, mas pode também encontrar um bom eco em diálogos mais coletivos. Trocar, entre pares, essas percepções pode ser um bom começo e pode encurtar caminhos.

19. Vale muito a pena conhecer esse mapeamento feito pela Força Tarefa de Finanças Sociais sobre o papel dos intermediários, disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/MapeamentoIntermediarios.pdf>

20. Há, no entanto, muitos materiais sobre o assunto. Na página da Rede Temática de Negócios de Impacto do GIFE há algumas referências, disponíveis em: <http://gife.org.br/redes-tematicas/negocios-sociais/>

Alguns movimentos têm se apresentado e podem se tornar tendências em breve:

- a. Processos coletivos de atuação de institutos e fundações para realizarem coinvestimento em negócios de impacto e construir conhecimento conjunto<sup>21</sup>.
- b. Rodadas de “aceleração” de ONGs parceiras inspiradas nos processos de aceleração de negócios de impacto e *startups*<sup>22</sup>, agregando conhecimentos sobre geração de receita, sustentabilidade financeira, modelo de negócios etc.
- c. Eventos que articulam fundações e institutos para debaterem questões inerentes ao campo e trocaram práticas e contatos<sup>23</sup>.
- d. Iniciativas que procuram fomentar inovações no campo das políticas públicas e na relação direta com governos<sup>24</sup>.

21. Refiro-me ao Grupo de Fundações e Institutos de Impacto (FIIMP) que foi criado no âmbito do Lab de Inovação da Força Tarefa de Finanças Sociais e conta com 21 organizações que constituíram um *pool* de recursos de pouco mais de R\$ 700 mil para coinvestirem em três diferentes mecanismos de investimento de impacto e sistematizarem aprendizados sobre o tema.

22. A título de exemplo, a Phomenta criou um Lab focado em OSCs, disponível em: <http://www.phomenta.com.br/>, além de outras experiências pelo mundo (Disponível em: <http://www.altruistpartners.com/>)

23. Uma referência nesse sentido é a da Rede Temática de Negócios de Impacto do GIFE.

24. Inspirare, Fundação Lemann e Tellus são alguns exemplos desse tipo de atuação.

- e. Crescimento de *corporate ventures* tem percebido esse campo dos negócios de impacto e sua inter-relação com *startups*.

### **Incerteza 3: Com quem trabalhar?**

Como se sabe, o campo de negócios de impacto traz novos atores e organizações que até então eram menos próximas de institutos e fundações. Os intermediários (aceleradoras, incubadoras etc), fundos de investimento, além dos próprios empreendedores, começaram a surgir no radar de institutos e fundações e têm trazido novos repertórios a esses atores. Essa aproximação traz também novas dúvidas sobre “quem é quem” e “quem faz o quê” nesse campo.

Para além de critérios técnicos e racionais para a escolha de nossos parceiros de jornada, é preciso também considerar variáveis não convencionais. O famoso ditado “bater o santo” é bastante importante nesse quesito, ainda que seja de difícil percepção e acurácia. Além dele, outro ditado pode ser uma boa pista, pois “diga-me com quem andas que te direi quem és” parece ser um indicativo a ser percebido.

Ora, se minha organização ainda não está familiarizada com o campo e não conhece bem as opções de organizações com as quais pode tra-

balhar, fica a dúvida: como começar? Sem entrar na lógica do “ovo ou da galinha”, é preciso ter um ponto de partida. Seja participando de eventos, diálogos, acessando conteúdos, conversando com diferentes organizações do campo ou envolvidas com ele, é fundamental romper a inércia e iniciar essa trajetória. Se já ficou claro para a organização que ela quer trilhar esse caminho, em maior ou menor grau, é preciso rumar nessa direção e, infelizmente, não há GPS que nos guie por aí. Para alguns é uma pena; para muitos é muito bom. Sola de sapato é o que podemos recomendar nesse momento.

#### **Incerteza 4: Pode isso, Arnaldo?**

A brincadeira do comentarista de futebol que sempre responde que a “regra é clara” nos ajuda a refletir justamente o oposto aqui nesse campo. O tema é complexo, controverso e há mais dúvidas do que respostas claras. Portanto, quem busca 100% das respostas que deem segurança (jurídica, institucional etc.), poderá se frustrar com esse panorama de incertezas. Assumir riscos é o que se espera de institutos e fundações, talvez num grau ainda maior de quem já está no campo de negócios de impacto (em especial os empreendedores

e os intermediários) e num grau bem menor para quem está na gestão (e nos conselhos) de institutos e fundações. Afinal, há e sempre haverá algum senão ou dúvida no caminho desse campo emergente (assim como no terceiro setor como um todo), sendo que a regra nunca é 100% clara. Sem me tornar muito repetitivo: ruim para alguns e bom para outros.

Em suma, ainda que a “regra não esteja clara”, é preciso e possível atuar nesse campo. Esperar que haja 100% de concordância nessa seara significa não assumir riscos e perder o espírito que cada vez se espera de institutos e fundações – liderança, iniciativa, ousadia, criatividade e inovação.

### **Incerteza 5: O que faço com o que eu fazia antes?**

Na medida em que minha organização vai avançando mais nesse campo, avança a necessidade de se delimitar mais claramente as diferentes plataformas de atuação. Se antes já havia ali na organização um conjunto de projetos e linhas de trabalho, com esse novo campo é preciso não só criar uma nova linha que contemple esse novo movimento, como também é preciso que ela converse com as demais linhas já existentes.

Escrevendo assim parece fácil, mas requer muito desapego (de projetos e práticas anteriores e vigentes) e habilidade interna para mudar. Sinto esse ponto na pele, pois percebo que meus pares (e meu Conselho) confiam na minha sinalização de que é preciso seguir também nesse novo caminho, ainda que eles não enxerguem claramente o que isso significa e, sobretudo, onde isso vai dar. A analogia que faço é com o advento do *uber* e *airbnb*. Ainda estamos convivendo com o modelo do táxi e do hotel e não sabemos onde isso vai dar, mas essas iniciativas nos apontam claramente uma tendência no ar. Trazendo para o nosso papo aqui, o modelo de negócios para enfrentar questões sociais pode ter vários nomes, referências e variáveis, mas parece que veio para ficar. Além disso, veio também para “contaminar” organizações mais tradicionais do terceiro setor, que historicamente sempre foram resistentes com a dimensão da geração de receita e do desempenho financeiro. Portanto, acreditar que organizações sem fins lucrativos seguirão atuando no modelo já superado do telemarketing, do bazar e do bingo beneficentes parece estar na contramão dessa tendência que temos observado. Difícil

prever o que irá acontecer e onde isso tudo vai desaguar.

### **Linha evolutiva ou dimensões transformadoras?**

Voltando à questão da linha evolutiva, é preciso recuperar o papel histórico da filantropia/ISP no fomento a causas sociais de alta relevância e de difícil capacidade de se manter financeiramente. Garantia de direitos, direitos humanos, cidadania LGBT, questões étnico-raciais, transparência, reforma política, governo aberto, dentre outros, são alguns desses temas de difícil (para não dizer impossível) modelagem como negócio e de alta relevância social. Com a crise econômica e política passam também a não mais depender do financiamento estatal para manter suas atividades, ao mesmo tempo em que já não parece haver muito recurso de cooperação internacional disponível para o seu fomento. Nesse cenário desafiador, cresce a relevância (e a necessidade) de que a filantropia e a doação de pessoas físicas passem a assumir o papel de assegurar a sustentabilidade dessas organizações sociais. Infelizmente algumas vão fechar as portas, enxugar suas operações e tentar alternativas para sobreviver, como já vem ocorrendo.

Mesmo nesse contexto de relevância e necessidade de a filantropia engajar-se nesses temas, nota-se que não são os temas mais amplamente presentes nas agendas de trabalho de institutos e fundações no Brasil. As chamadas “bolas divididas” estão longe de figurar entre os temas mais relevantes no espectro de atuação do ISP, o que dificulta ainda mais a sua implementação. Vale salientar, como um exemplo inspirador, o papel que a Fundação Ford vem exercendo nesse sentido, ao assumir a questão da desigualdade como eixo central da sua atuação global e, dessa forma, destinando recursos e esforços institucionais em prol dessa causa.

O crescimento do campo de negócios de impacto no Brasil parece ter deixado de lado esse engajamento “de base” que a filantropia já teve (a chamada filantropia da justiça social). Parece haver um gatilho automático que direciona institutos e fundações para o campo de negócios de impacto ao mesmo tempo em que os distancia dessa agenda da chamada justiça social. Será? Ainda que esse fenômeno possa parecer muito paradoxal, sua observação e análise com mais profundidade poderiam nos trazer mais *insights* e aprendizados. Parece soar como uma armadilha de que

agora o “moderno” é atuar com negócios de impacto, enquanto o “arcaico” é seguir financiando causas mais próximas da justiça social.

Além disso, há uma visão mais cristalizada de que não é possível encontrar modelagens de negócio para o conjunto de temas da justiça social, o que não parece algo factível. Evidentemente, boa parte desses temas são pouco alinhados à lógica de mercado, sendo que muitos deles até se contrapõem a ela, mas esse poderia ser um caminho muito interessante para que institutos e fundações jogassem luz. Partir do princípio de que todos esses temas não podem e nunca poderão virar negócio é uma afirmativa frágil que precisa ser devidamente debatida e esgotada, algo ainda bem distante da realidade.

A nosso ver, o ISP poderia encontrar modelos híbridos de atuação, que contemplassem, de um lado, temas da justiça social e, de outro, temas com mais *fit* para modelos de negócio. Institutos e fundações estão mais habituados a transitar nesses diferentes contextos – da empresa e da comunidade – e precisam se reprogramar para não encarar esses dois mundos de forma isolada e separada. Cada vez mais o ambiente da empresa (dos negócios) se mistura

com o ambiente social e vice-versa. Talvez num futuro não tão distante assim não haja mais essa distinção entre negócios e o social, pois ambos estarão intrinsecamente conectados e interligados. É justamente essa capacidade de atuar com uma enzima que parece ser uma nova abordagem que institutos e fundações precisam compreender e exercitar.

Enquanto essa não é uma realidade, os modelos híbridos de atuação parecem emergir como uma alternativa mais viável, ainda que estejam longe de ser de simples implementação<sup>25</sup>.

Portanto, a ideia equivocada da linha evolutiva parece ocultar contextos muito mais complexos de atuação combinada entre a filantropia e o investimento de impacto. Uma modalidade não pode ser considerada melhor ou pior que a outra, mais moderna ou menos, certa ou errada. Já vimos que a análise binária desse conceito não parece ser a lente mais adequada para a sua visualização.

Nessa linha de raciocínio de uma atuação híbrida surge o questionamento: se institutos e fundações passam a destinar parte de seus recursos para o campo de negócios de impacto, haverá, portanto, menos recursos para a fi-

25. Conceito debatido em artigo publicado originalmente na revista hsm

lantropia? Dessa forma, o campo de negócios de impacto está (estará) reduzindo o volume de recursos do ISP para a filantropia?

Creio que a resposta é sim e não. Se a lógica for prática e matemática, a resposta mais direta seria sim, pois haveria o deslocamento de parte dos recursos que institutos e fundações historicamente têm para esse novo campo, o qual, até então, não fazia parte da caixa de ferramentas dessas organizações. Uma análise mais aprofundada nos trará o “não” da resposta, ao considerar que institutos e fundações passarão a priorizar as causas mais “caras” à sua existência, conferindo maior relevância e impacto nessa atuação, seja na modalidade filantrópica (sem retorno financeiro) ou de negócio. Se determinado instituto passa a destinar menos 30% do que ele destinava anteriormente para fomento a iniciativas sociais (sem retorno financeiro), o fato de ele ter menos recurso disponível pode conduzi-lo a delimitar melhor qual a causa a ser financiada, qual o perfil das organizações elegíveis, quais as métricas de acompanhamento etc., o que o faria concentrar a aplicação desses recursos e reduzir sua dispersão. Afinal, com menos orçamento é preciso otimizar ainda mais o impacto social que esse recurso pode/vai gerar.

Voltamos à linha evolutiva ao perceber que o campo da filantropia experimenta suas próprias evoluções em si e que esse processo não acontece de forma desconectada com o momento histórico e o contexto atual da nossa sociedade. O advento da internet e a enxurrada de inovações que impactam nossa sociedade na atualidade promovem inúmeros desdobramentos em todas as áreas de atuação, inclusive na filantropia. Ela, por sua vez, incorpora parte dessas transformações e se transforma também, compartilhando para seus pares e parceiros essas mudanças. Esse ciclo segue contínuo numa espécie de círculo virtuoso.

O advento dos negócios de impacto, do campo do investimento de impacto e das finanças sociais é um fenômeno concreto, real e que já vem gerando inúmeras transformações e desdobramentos, seja na área de negócios, seja na área social. Veio para ficar e vem atraindo novas fontes de recursos e novos atores, até então pouco presentes no contexto de atuação de institutos e fundações. Isso é ruim para o ISP? Isso é ruim para a sociedade? É possível ficar alheio a esses movimentos? A seguir, cenas dos próximos capítulos...

## POR QUE EXECUTAR OS PRÓPRIOS PROGRAMAS?<sup>26</sup>

Dados do senso GIFE de 2016 revelam que 43% dos institutos e fundações declaram predomínio na execução de seus próprios programas, em contraponto a 16% que declaram preferência pela doação direta a OSCs (*grantmakers*), intercalados por outros 41% que atuam de forma híbrida (executam programas próprios e doam).

Deixando de lado, o "certo ou errado", vamos tentar compreender esse quadro. Portanto, o esforço aqui é de constatação e reflexão, não de julgamento. Há uma clara preferência pela execução própria (seja de forma integral, seja de forma parcial) em detrimento da doação de recursos para OSCs e causas.

Esse quadro vem se mantendo ao longo do tempo ou há uma tendência de alteração no horizonte?

Recuperando os dados dos últimos censos GIFE é possível construir um quadro que evidencia como esse dado vem se expressando ao longo da última década, possibilitando construir uma visão de mais longo prazo sobre esse fenômeno.

26. Disponível em: <https://gife.org.br/por-que-executar-os-proprios-programas/>

Antes de recuperar a série histórica, vale dar um passo atrás para trazer à tona algumas questões que têm permeado esse debate na atualidade.

**Por que institutos e fundações, no Brasil, preferem executar os próprios programas em vez de doar recursos às OSCs e o que isso ocasiona?**

Vamos tentar explorar as possíveis causas que nos ajudam a entender essa "fotografia", mas seria igualmente importante pontuar outra questão relevante, anterior a essa.

**Qual seria o real propósito de institutos e fundações no Brasil?**

Se a narrativa que mais se ouve a respeito desse propósito estiver correta (e creio que sim), há certo consenso de que institutos e fundações, no Brasil, têm o propósito de *contribuir para o fortalecimento da sociedade civil*.

Alguns poderiam ainda acrescentar nesse enunciado: uma sociedade civil plural, vibrante, articulada, e por aí vai.

Assumindo que a síntese do enunciado esteja correta e de que ela reúne certo consenso no setor do ISP, então faz sentido partir para uma segunda questão igualmente relevante: “*Como contribuir para o fortalecimento da sociedade civil?*”.

Parece-me que aqui – no "como" – é que temos mais divergências de opiniões entre institutos e fundações. É aqui que conseguimos retomar a pergunta-chave desse artigo, pois alguns institutos e fundações podem "jurar de pés juntos" que contribuem para o fortalecimento da sociedade civil por meio da execução de seus próprios programas, enquanto outros são convictos ao afirmar que fortalecem doando a OSCs e causas.

Novamente, sem partirmos para "certo" ou "errado", a reflexão aqui se propõe a colocarmos uma lupa nessa questão para aprofundarmos seu entendimento.

## **O que a fotografia nos mostra hoje e há uma década?**

Recuperando os dados das edições anteriores do Censo GIFE (2016, 2014, 2012, 2010, 2008), observa-se esse fenômeno a partir da seguinte ótica:

## ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DE INSTITUTOS E FUNDAÇÕES

ANO-BASE (CENSO GIFE)	PREDOMINANTEMENTE EXECUTOR (DOS PRÓPRIOS PROGRAMAS)	HÍBRIDO	PREDOMINANTEMENTE DOADOR
2016	43%	43%	16%
2014	37%	45%	18%
2012	32%	52%	15%
2010	59%	*	19%
2008	39%	41%	20%
<b>MÉDIA</b>	<b>42%</b>	<b>44,7%</b>	<b>17,6%</b>

*\*OBS: o dado de 2010 da coluna "híbrido" está apresentado de forma diferente dos demais (separado dos custos administrativos, o que nos fez retirá-lo do quadro).*

Observando os dados das séries históricas e a média, nota-se que há pouca alteração na estratégia de atuação de institutos e fundações ao longo da última década. A média dos últimos anos é bastante similar aos dados do último censo (2016), evidenciando que a "fotografia" nos revela a preferência pela operação direta (predominantemente) seguida pelo modelo híbrido (operação direta combinada com doação). Nota-se também que o perfil predominantemente doador é, na última década, o de menor percentual. As variações captura-

das no quadro são mais presentes entre as colunas da esquerda (executor) e a do meio (híbrido), e bem menor na coluna da direita (doador).

Em suma: a fotografia segue no mesmo padrão ao longo da década – 2008-18 –, mantendo num patamar sempre abaixo dos 20% o predomínio à doação direta. As variações percebidas ocorrem entre os flancos de execução direta e a atuação híbrida. Essa constatação já nos permite inferir que há uma clara preferência mais histórica pela execução (direta e/ou híbrida) em detrimento da doação.

### **Por que seguir apostando na execução?**

Feita essa constatação, é preciso então questionar as razões pelas quais institutos e fundações seguem apostando na execução direta (e/ou no modelo híbrido)?

Nota-se que na última década a opção pelo predomínio na execução direta vem sendo a estratégia de atuação mais presente entre institutos e fundações associados ao GIFE, tendo havido pouca alteração relevante no período<sup>27</sup>.

Por que essa preferência segue pouco alterada ao longo da última década?

Procurei identificar hipóteses possíveis que, isoladamente ou em conjunto, nos ajudam a compreender o fenômeno. Elas estão longe de

esgotar esse debate e cumprem aqui um papel de mero disparadores da reflexão, a qual temos feito com menos frequência do que poderíamos.

### **Espelho retrovisor**

O efeito "piloto automático" tem íntima proximidade com a presença marcante de institutos e fundações corporativas na rede. Afinal, temos certa aversão ao risco nesse segmento e, dessa forma, tendemos a preferir não mexer em "time que esteja ganhando", ainda que não tenhamos questionado qual time está "ganhando" e o que significa "ganhar" nesse contexto.

Portanto, o que nos trouxe até aqui nos dias atuais não pressupõe, necessariamente, que nos guiará até um novo horizonte. Dessa forma, esse argumento não se mostra muito convincente no tempo atual.

### ***Modus operandi***

Pouco discutimos sobre as formas como estamos acostumados a operar. O "como" parece ser um item de segunda categoria em nossas reflexões.

O "como" que parece predominar aqui na nossa conversa guarda relação íntima com o ambiente corporativo, o qual fala uma língua

27. Vale ressaltar que o esforço de análise aqui não tem cunho estatístico.

própria (diferente, muitas vezes, das próprias fundações e das OSCs); se relaciona num *timing* bastante acelerado (bem diferente do terceiro setor e do governo) e procura zelar com afinco pelas marcas envolvidas.

Considerando essas variáveis, estaríamos alimentando certa "seleção natural" junto às OSCs parceiras e potencialmente parceiras ao preferirmos aquelas que já manejam com melhor propriedade o *modus operandi* do mundo corporativo (linguagem, *timing* etc.). As OSCs que estão mais distantes desse universo tendem a ficar mais distantes da oportunidade de "jogar esse jogo" – algo que precisa ser mais bem debatido no setor.

Com esse modelo mental, não estaríamos acirrando ainda mais esse tipo de exclusão ao preferirmos aquelas organizações que já fazem parte da "panela"?

### **Em busca de fornecedores sociais**

Institutos e fundações corporativos tendem a procurar por "fornecedores" que possam apoiá-los na execução de seus próprios programas e/ou no enfrentamento de desafios sociais/ambientais locais.

Ocorre que, em geral, esses territórios mais distantes dos grandes centros urbanos contam com uma oferta bem menos generosa de *players*

locais aptos a estabelecer plenas relações com institutos e fundações. Como visto anteriormente, eles seriam os de "fora da panela".

Nesse sentido, como apoiar seu desenvolvimento e fortalecimento para que, de um lado, se tornem fornecedores das "dores" e demandas de institutos, fundações e empresas e, de outro, se fortaleçam como organizações da sociedade civil? Essa é, sem dúvida, uma boa reflexão.

É evidente que essa opção (de desenvolver fornecedores locais) demanda mais tempo e pode comprometer eventuais resultados de curto prazo.

### **Dilemas na forma de contratar**

Em geral, institutos e fundações tendem a contratar parceiros e fornecedores para a execução de seus programas e para a resolução de situações e "dores" locais. O dilema reside no fato de que se o nosso propósito como setor é fortalecer a sociedade civil, estaríamos também contribuindo para o fortalecimento desse parceiro/fornecedor? Ou, sem nos darmos conta, estaríamos "espremendo" essa organização?

Estaríamos reproduzindo a lógica de apoio a projetos, restringindo a possibilidade de rubricas "meio" e priorizando rubricas "fins"?

Creio que temos aí outra boa reflexão a ser feita, em especial em conjunto com essas organi-

zações parceiras. Tendemos a pensar nas nossas "dores", mas quais são as "dores" desses parceiros?

### **Preferência pelos de sempre**

Institutos e fundações já possuem seus fornecedores e parceiros de preferência. Isso é natural em qualquer organização. Temos confiança nas relações, nas entregas, gostamos da forma como nos relacionamos e por aí vai.

Assim, tendemos a preferir contratar parceiros que já são "de casa" e deslocá-los de suas bases (leia-se São Paulo) para atuarem em territórios de interesse da empresa, de institutos e fundações. Essa estratégia resolve a "dor" no curto prazo, pois coloca em cena um fornecedor competente para resolver a questão local. Mas, por outro lado, não contribui para fortalecer e desenvolver organizações locais para que elas próprias consigam "jogar esse jogo". Além disso, pode gerar certo desconforto entre as próprias organizações – as de fora com as do território –, algo que precisará ser gerido pelo instituto ou fundação.

### **O dilema da entrega de curto prazo**

Como entregar resultados de curto prazo sem contar com os próprios programas e/ou com os próprios parceiros e fornecedores?

Esse talvez seja um dos grandes dilemas para institutos e fundações, sobretudo os corporativos: equilibrar o curto com o médio/longo prazo.

Ao assumir a execução direta, assume-se também certa capacidade de prever o alcance dos resultados de curto prazo. Vale lembrar que boa parte dos institutos e fundações corporativos lida com lógicas anuais de orçamento, o qual provém das respectivas empresas mantenedoras. Assim, caso não seja possível "entregar" resultados mais tangíveis, menor será a chance de aprovar novos aportes orçamentários. Ao optar pelo apoio às OSCs e às causas, institutos e fundações estariam perdendo, assim, a capacidade de controle e de obter resultados de curto prazo? Estariam, dessa forma, criando dificuldades para aprovarem seus próprios orçamentos junto a suas mantenedoras?

Como construir uma estratégia de apoio à OSCs às causas sem perder essas questões?

### **É preciso estar no controle**

Talvez seja o maior argumento ouvido no universo dos institutos e fundações corporativas – é preciso zelar por uma marca, pela reputação da organização e, portanto, é preciso estar no controle/comando/gestão dos projetos.

Nessa lógica, só o caminho da execução direta é que seria a forma de "dar a palavra final" e

de assegurar um eventual "mal uso" da marca ou um desvirtuamento dos rumos do projeto.

Compreendo esse *mindset*, pois vivencio ele no dia a dia. Mas ultimamente tenho questionado se essa necessidade de estar no controle seria tão incompatível com a não execução direta de programas.

Talvez a pergunta que fique é: como seguir no "controle" abrindo mão (ou diluindo) a execução direta?

Isso requer mudança de habilidades de nossas equipes e a revisão/adoção de novas ferramentas. Estamos abertos e preparados para isso?

### **Por que não atuar como a acupuntura?**

O título desse texto (Por que executar os próprios programas?) nos provoca a sair do piloto automático e a repensar nossas estratégias de atuação. Como vimos, o tema é complexo e pressupõe mais espaços de reflexão e de troca entre pares.

Em síntese, essa reflexão passa, necessariamente, por três dimensões interdependentes:

#### *a. Propósito*

O foco de atuação de institutos e fundações é o fortalecimento da sociedade civil? Quais são outros focos prioritários? Eles convergem ou conflitam entre si?

Esses propósitos prioritários permitem encaixar diferentes estratégias de atuação ou só cabe neles a execução direta?

A execução direta é a estratégia mais eficaz para o alcance do propósito da nossa organização? Nossa teoria de mudança nos sinaliza para a execução direta como sendo a forma mais estratégica de entregar esse resultado?

### **b. Modos operandi**

Preferir operar os próprios programas, atuar de forma híbrida ou apenas realizar *grantmaking*: qual(is) a(s) forma(s) mais estratégica(s) e alinhada(s) ao propósito da organização?

Aqui é importante frisar que vivemos tempos da coexistência de modelos de atuação, o que nos convida a pensar de forma mais combinada e menos binária.

Acho que podemos ser mais estratégicos em nossa atuação – potencializando ao máximo as dimensões financeiras e não financeiras e atuando como uma espécie de “acupuntura” – procurando pontos que, se devidamente estimulados, irradiam efeitos (positivos) ao longo de todo um setor ou ecossistema.

Nem sempre serão os nossos próprios programas (tal como estão concebidos na atualidade) os

instrumentos mais estratégicos e eficazes para ativar esses efeitos em cascata no ecossistema, setor, território e/ou tema que queiramos impactar.

Portanto, a provocação do título desse texto passa também pela forma como nossos próprios programas foram/estão concebidos e como eles vêm sendo geridos e implementados. Novamente, o "como" é tão importante quanto o "que".

### *c. Resultados*

Relativizar a execução direta pressupõe redesenhar indicadores de resultados – *outputs* e *outcomes*. Se somos muito pressionados por resultados de curto prazo, teremos um desafio bem maior de desenhar nossa forma de atuação para que seja mais holística e menos de controle direto próprio. Seguindo a analogia da saúde, a opção do curto prazo estaria para a alopatia (remédio), enquanto a opção de médio/longo prazo estaria para a acupuntura. No mesmo raciocínio, perceberíamos que é preciso combinar os dois caminhos e que haverá situações em que um prevalecerá sobre o outro.

A questão fundamental é: estamos dispostos a "comprar essa briga" internamente? Estamos convencidos de que é preciso repensar a forma como demonstramos nossos resultados (e nosso impac-

to) indo além das métricas vigentes de curto prazo? Essa nova forma para em pé no curto prazo? Ela colocará em risco a própria existência da organização?

Parece-me que temos aí questões muito relevantes para ser discutidas e desdobradas.

### **Nossa estratégia precisa de uma estratégia<sup>28</sup>**

Em suma, esse seria o debate que precisamos nos propor a fazer com mais frequência: estaríamos já cristalizados em nossa forma de atuar que sequer nos permitimos questioná-la?

Nossa estratégia já estaria redonda o suficiente para não precisar ser repensada?

Cá com meus botões, a sensação é que não apenas não estamos dispostos a repensar nossa forma de atuar, como não temos a menor ideia por onde começar.

Enquanto isso, lá fora, as correntes marítimas mudaram, as condições atmosféricas mudaram, os instrumentos de navegação mudaram, as pessoas mudaram, os prazos mudaram, os *containers* mudaram, as rotas mudaram, mas seguimos no nosso transatlântico como se nada tivesse acontecido. Oxalá a gente não perceba que transatlânticos já não sejam mais necessários.

28. Em alusão a esse artigo de Martin Reeves, que analisa as mudanças nos negócios. Disponível em: <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>

## VENTURE PHILANTHROPY: IMPORTA MENOS O NOME E MAIS O QUE ELE TRAZ CONSIGO<sup>29</sup>

A preocupação constante em buscar formas sustentáveis de financiamento e qualificação dos projetos socioambientais para que autonomia, escala e impacto aconteçam é algo que permeia muitas de nossas discussões nessa tarefa de aumentar recursos privados para promoção do bem público. Nesse contexto emerge a agenda da *Venture Philanthropy* (VP) no Brasil e América Latina. Globalmente ela vem sendo percebida como um "movimento" que tem caminhado de forma bem próxima ao do investimento de impacto, ainda que não sejam a mesma coisa.

Apesar de certa empolgação por parte de alguns institutos e fundações frente aos conceitos e abordagens trazidos pela VP, ela vem recheada de dúvidas, a começar pela compreensão sobre o que, de fato, seria VP no contexto de atua-

29. Disponível em: <https://gife.org.br/venture-philanthropy-importa-menos-o-nome-e-mais-o-que-ele-traz-consigo/> Artigo conjunto entre Fábio Deboni e Camila Aloí ( formada em Pedagogia pela USP, pós-graduada em Responsabilidade Social no Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (FIA, USP) e mestre em Comunicação e Educação pela Universidade Autônoma de Barcelona. É assessora de relacionamento no GIFE)

ção mais "histórico" no campo do investimento social privado (ISP) e da filantropia.

Essa empolgação gerou, inclusive, a ida de uma delegação latino-americana com forte presença de brasileiros para a Conferência Anual da EVPA<sup>30</sup>, com vários associados e não associados ao GIFE. De uma forma geral, a participação desse grupo no evento tinha três objetivos:

- a. ampliar a compreensão conceitual sobre VP;
- b. visualizar ferramentas utilizadas pelas organizações que atuam com VP (no contexto europeu);
- c. compreender os arranjos organizacionais e institucionais, bem como os desafios e as potencialidades, para a implementação de redes regionais de VP, a partir das experiências europeia (EVPA), asiática (AVPN) e africana, tendo em vista a intenção de mobilizar uma iniciativa similar na América Latina.

Na América Latina em especial no Brasil, é possível identificar duas percepções distintas sobre esse tema, junto a institutos, fundações, ONGs e organizações do ecossistema de investimentos e negócios de impacto.

30. Associação Europeia de Venture Philanthropy. Disponível em: <https://conference.evpa.eu.com/> e <https://evpa.eu.com/> | A ida da delegação já foi noticiada aqui: <https://gife.org.br/gife-mobiliza-delegacao-latino-americana-para-a-14a-conferencia-da-european-venture-philanthropy-association/>

De um lado, alguns creem que esse tema já é praticado na região, ainda que não sob essa denominação. De outro, há uma percepção de que, ainda que nossa região seja um celeiro de práticas criativas e inovadoras no campo socioambiental, estamos longe de ter, aqui, todas as características que, unidas na concepção e implementação do projeto, fundamentam o VP.

Sem entrar num debate de cunho conceitual, procuramos seguir com a mente aberta para compreender melhor o conceito de VP e, sobretudo, suas características, ferramentas e práticas. A partir desse mix de percepções, descritas na sequência, será possível a cada leitor chegar a suas próprias conclusões sobre o tema.

### **Sobrevooo conceitual**

O conceito atual de *Venture Philanthropy* começou a ganhar forma nos EUA em meados da década de 1990, influenciado por filantropos oriundos do mercado de *Venture Capital* (e *Private Equity*) e, a partir do início dos anos 2000, ganhou terreno na Europa, a partir do Reino Unido<sup>31</sup>.

31. John, R. (2006), "Venture Philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in Europe", Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford.

No contexto brasileiro encontramos pouco repertório sistematizando o termo<sup>32</sup>. Ora o termo é chamado de "filantropia estratégica", ora de "filantropia de risco", reforçando o fato de que o mesmo ainda não foi devidamente traduzido e incorporado por aqui.

Segundo a EVPA<sup>33</sup>, VP é uma das ferramentas disponíveis no campo da filantropia/investimento social, que visa ampliar impacto socioambiental positivo a partir de três características principais:

### *Financiamento customizado*

Processo através do qual uma organização de VP/investimento social oferece o instrumento financeiro mais adequado para apoiar uma organização com propósito social, escolhendo entre a gama de instrumentos financeiros disponíveis e definindo o prazo desse financiamento. A organização de VP constrói junto com a organização apoiada a compreensão de qual será o melhor instrumento financeiro para a organização. É importante ressaltar que o financiamento dar-se-á numa perspectiva de longo prazo.

32. Em Portugal, a Maze Impact (ex-Laboratório de Investimento Social) traduziu o termo para "filantropia estratégica" e já produziu publicação sobre o tema (em português). Disponível em: <http://maze-impact.com/>

33. Disponível em: <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>

### *Suporte organizacional*

Oferta de serviços de apoio não financeiro para as organizações com propósito social (ONGs parceiras, beneficiárias etc.), de modo a fortalecer resiliência organizacional, sustentabilidade financeira, desenvolvimento de habilidades ou melhoria de estruturas e processos dessas organizações.

### *Mensuração e gestão de impacto*

Capacidade de estabelecer métricas e formas de medir e gerir os impactos positivos advindos da atuação e dos resultados das organizações com propósito social

No contexto do ISP, vale reforçar que o crescimento do interesse de institutos e fundações no tema do VP passa pelo entendimento de que ele nos oferece novas ferramentas que venham a se somar com as que já manejamos ao longo do campo da filantropia e do ISP, e não como uma evolução desse campo. Trata-se de uma compreensão similar à da aproximação de institutos e fundações ao campo dos negócios de impacto.

No fundo, o que se busca com essas novas abordagens e ferramentas é ampliar o impacto socioambiental positivo que organizações de diversos segmentos geram, agregando novas formas de endereçar impacto para além das práticas

já consolidadas no terceiro setor e entre institutos e fundações. Além disso, há uma preocupação em qualificar e prover um suporte estratégico para que as organizações da sociedade civil tenham clareza dos seus objetivos de impacto e possam construir estratégias sólidas nessa direção.

### **Caminhos para a prática do VP**

Quais seriam então os caminhos e formas de incorporarmos esse *mindset* que o "movimento" do VP traz para nós? Na sequência, listamos alguns caminhos possíveis, longe de tentar esgotar o assunto:

- ◆ **Ampliação das ferramentas financeiras:** para além de doações (*grants*), já amplamente utilizados por institutos e fundações, novos instrumentos financeiros que já eram largamente utilizados no mundo dos negócios tradicionais e no mercado financeiro passam a ser adaptados e incorporados no campo socioambiental. Como podemos gerar aprendizados no âmbito de institutos e fundações na gestão de empréstimos, dívidas, *crowds* (*lending, equity*), garantia e tantos outros instrumentos financeiros? Eles vão substituir o "bom e velho" *grant* (*doação*)? Temos visto o crescimento do chamado "*blended finance*" como forma de combinar recursos de doação (não reembolsáveis) com instrumen-

tos financeiros reembolsáveis. O tempo dirá se esse será mesmo um caminho a ser pavimentado para a atuação do ISP.

- ◆ **Fortalecimento organizacional:** o fortalecimento de OSCs e a cultura de *grantmaking* não figura entre o foco principal da atuação de institutos e fundações no Brasil, ainda que esse tema venha ganhando relevância na atualidade. Há uma clara preferência pela execução direta, como já discutimos anteriormente<sup>34</sup>. Essa lógica do fortalecimento institucional, já bastante conhecida e discutida no terceiro setor, é reforçada no debate trazido pelo VP. Para nós ela tem plena sintonia com o *mantra* do "fortalecimento do ecossistema" de negócios de impacto, em especial por meio do "apoio às organizações intermediárias". Também já discutimos esse tema anteriormente<sup>35</sup>.
- ◆ **Suporte financeiro e não financeiro:** o Brasil tem um histórico rico de práticas de voluntariado, que parecem ter ganhado novo fôlego recentemente. Além disso, ganha força os programas de *pro bono*, que de certa forma procuram dar contornos de gestão no voluntariado

34. Disponível em: <https://gife.org.br/por-que-executar-os-proprios-programas/>

35. Disponível em: <https://gife.org.br/portas-de-entrada-ao-tema-de-negocios-de-impacto/>

que é desenvolvido junto às OSCs. Esses dois exemplos reforçam a importância que o suporte não financeiro vem recebendo, reforçando a hipótese de que apenas o recurso financeiro não é suficiente para assegurar/aprofundar/escalar impacto socioambiental positivo nas iniciativas já existentes. Vale agregar que força de marca (chancela institucional) e *networking* que institutos e fundações possuem são ativos muito relevantes e estratégicos que podem ser mais bem empregados nesse sentido. Uma consequência que ecoa dessa estratégia é a diminuição da distância entre beneficiador e beneficiário, que, ao se aproximarem, fortalecem uma maior troca de conhecimento e experiência, valorizando o acúmulo de aprendizagem de cada ator desse ecossistema.

- ◆ **Parcerias de médio a longo prazo:** preferência do ISP no Brasil por horizontes de curto prazo (um a três anos), em geral via projetos anuais (ou bianuais), em vez de horizontes de médio e longo prazos (três a sete anos). Se queremos como ISP, de fato, fortalecer a sociedade civil no Brasil e a infraestrutura do desses vários ecossistemas, deveríamos refletir mais profundamente sobre essa questão temporal.

- ◆ **Mensurar impacto:** além de já termos incorporado como setor (ISP e terceiro setor) a narrativa da importância de mensurar impacto, o debate do VP reforça a necessidade de diversificarmos as ferramentas e de apoiarmos organizações focadas nessa dimensão, além de entender que devemos partir das métricas de monitoramento e avaliação que a organização acha relevante para ela. Historicamente, no ISP, temos "resolvido" essa questão a partir do preenchimento de relatórios de progresso dos projetos apoiados, mas possivelmente isso não tem sido suficiente. Além disso, abordagens mais acadêmicas na linha do "padrão ouro" de avaliação têm sido questionadas sobre o seu real papel de implementação. Nesse contexto é que o debate sobre mensuração de impacto ganha força e nos mostra claramente que veio para ficar.
- ◆ **Mudança de modelo mental:** estar aberto a novas formas de endereçar questões socioambientais e conectar-se a um movimento global é parte integrante desse processo (VP). Compreender que nosso contexto contemporâneo pede mais articulação e que não fazemos mais nada sozinhos nos trazem a ideia de que os problemas complexos que enfrentamos como sociedade

pedem soluções coletivas. Conectados globalmente, teremos maiores possibilidades de gerar soluções inovadoras. Essas questões reforçam a tendência de co-investimento no âmbito do ISP, agregando a ela novas ferramentas para fomentar impacto social positivo. Essa adesão, aparentemente fácil de ser feita, traz consigo a necessidade de que institutos e fundações repensem seus *modus operandi* mais focados em execução direta e própria. Além disso, será necessária, nesse novo modelo, não só uma visão mais ampla do setor (ecossistema) como também assumir um papel bastante ativo nele.

### **E o ISP com isso? E o GIFE com isso?**

- ◆ O GIFE busca, através de suas ações, ampliar, diversificar, fortalecer e qualificar o campo do ISP, trabalhando para adensar a sua rede com ações estratégicas para o fortalecimento do ecossistema de investimento social. Nesse sentido, as práticas de VP são uma inspiração e trazem um novo olhar para ampliar a lógica de parceria e de desenvolvimento sustentável. Com isso, incorporar o conceito de VP e dialogar a partir dele para expandir o debate dos temas fronteiras do ISP é um desafio e uma oportunidade que se coloca.

- ◆ Esse se apresenta como um debate de "fundo" bastante relevante. De um lado, assumir que vem havendo certo alargamento do *core* do ISP ao longo dos anos, ampliando-se em direção à agenda de VP e de negócios de impacto não significa, necessariamente, que isso ocorre de forma exclusiva e às custas de outras agendas "de base" com as quais o ISP atua – justiça social, fortalecimento da democracia e do desenvolvimento sustentável, garantia de direitos fundamentais etc.
- ◆ Se essa ampliação passa também pela mudança de *mindset* no âmbito do setor fundacional, será que estamos preparados (institutos e fundações) para isso? Em outras palavras, não adianta passar a fomentar e a esperar que OSCs girem a chave nessa direção (novos modelos/novos instrumentos econômicos para gerar/escalar impacto social) se no âmbito de nossas próprias organizações ainda não estamos devidamente preparados para essa transformação. Estarmos preparados aqui passa não somente pelos ajustes legais e burocráticos, mas, sobretudo, por mudanças de modelo mental e de habilidades. É justamente esse o convite que nos toca fazer.



**DOIS**

---

**INOVAÇÃO  
SOCIAL**

---

## INOVAÇÃO SOCIAL = NEGÓCIOS DE IMPACTO?<sup>36</sup>

### **Dilemas dentro do campo**

Vem ganhando espaço nas discussões no âmbito do ISP a agenda da inovação social. Ora sua abordagem é mais próxima do campo de finanças sociais e negócios de impacto, ora ganha contornos mais próximos do meio acadêmico, ora na relação com as políticas públicas. Essas várias perspectivas (dentre outras) ilustram a abrangência do tema e suas múltiplas interfaces e possibilidades, além de reforçar que recentemente a agenda vem ganhando força no Brasil.

Temos visto que há uma vinculação mais “automática” de que inovação social seria sinônimo de investir em negócios de impacto. Não que isso também não seja, mas, como veremos, inovação social é algo muito mais amplo do que isso.

Não há uma concepção única que explique ou oriente todos os processos que se supõem ser de “inovação social”. Não há, portanto, uma bala de prata que resuma toda a complexidade do tema. Restringir inovação social a atuar/investir em negócios de impacto é, a nosso ver, um equívoco que precisa ser sinalizado e debatido.

36. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-negocios-de-impacto/>

A inserção da dimensão “social” na área de inovação traz consigo diversos desdobramentos e significados. Como se trata de um fenômeno relativamente recente no Brasil e no mundo, ainda pairam no ar muitas dúvidas sobre o que seria uma inovação “social” (e/ou ambiental) e o que seria apenas inovação. Afinal, nem toda inovação é social/ambiental:

Inovação social é distinta (da inovação “convencional”) tanto em termos de resultados quanto em formas de relacionamento, pois traz novas formas de cooperação e colaboração entre os envolvidos. Como resultado, os processos, métricas, modelos e métodos utilizados na inovação comercial ou tecnológica nem sempre são diretamente aplicáveis no campo social<sup>37</sup>. (*The open book of social innovation*, 2010)

Como se vê, nem toda inovação é “social” (ou ambiental). Elas se diferem não apenas em questão de produtos/resultados (objetivos), mas também em métodos. O tão falado “propósito” é tão necessário quanto a forma como

37. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>

determinada solução irá construir os caminhos que a levarão a inovar.

A compreensão abaixo continua sendo “clássica” e bastante atual sobre o assunto:

Uma solução inovadora para um problema social que seja mais efetiva, eficiente e sustentável na comparação com as outras opções de soluções já existentes, na ótica da *sociedade (coletividade)* e não dos indivíduos. Uma inovação social pode ser um produto, processo de produção ou tecnologia (bem como a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma legislação, um movimento social, uma intervenção ou alguma combinação entre eles<sup>38</sup>. (*Stanford Social Innovation Review, Phillips, Deiglmeier e Miller, 2008; grifo nosso*)

Ampliando as referências sobre o tema, encontramos bastante sinergia com a SIX , uma rede global focada no tema. Eles agregam a seguinte reflexão ao tema:

38. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation)

A inovação social não tem limites fixos: ocorre em todos os setores - público, privado e no terceiro setor. Na verdade, grande parte da ação mais criativa está acontecendo *nas fronteiras entre setores*, em campos tão diversos quanto comércio justo, ensino à distância, hospícios, agricultura urbana, resíduos, redução e justiça restaurativa.<sup>39</sup> (*The open book of social innovation*, 2010; grifo nosso)

Essa compreensão que a SIX traz, agrega ainda a necessidade de que iniciativas que almejem alavancar efetivas inovações sociais precisam enfrentar a dimensão das “**mudanças sistêmicas**”. Querer promover inovação social sem enfrentar, discutir e propor alternativas sistêmicas, na lógica da SIX e nossa, não trará transformações efetivas que a sociedade necessita e almeja. Em função dessa necessidade de “desconstruir” práticas, repensar propósitos e valores e redesenhar plataformas de atuação e de gestão, muitas organizações (públicas e privadas) vem sendo questionadas (e vem se questionando) acerca da sua real capacidade de deflagrar proces-

39. *Social Innovation Exchange*, Disponível em: <http://www.socialinnovationexchange.org/home>

tos de mudanças sistêmicas que gerem transformações sociais/ambientais mais profundas.

## Percursos da inovação social

Contextualizada a dimensão conceitual, a pergunta que vem em seguida é “como” impulsionar processos de inovação social, como colocá-la em prática? Dada a sua complexidade, seria óbvio perceber que não há receitas prontas para a sua ideal aplicação. Ainda que o campo da inovação social venha refutando ideias de receitas prontas, há alguns caminhos possíveis que poderiam nos levar em direção a ela<sup>40</sup>.



40. Note que há, no mercado, inclusive opções crescentes de cursos, oficinas e eventos sobre o tema. Inovação social se tornou um nicho de mercado? Isso é ruim?

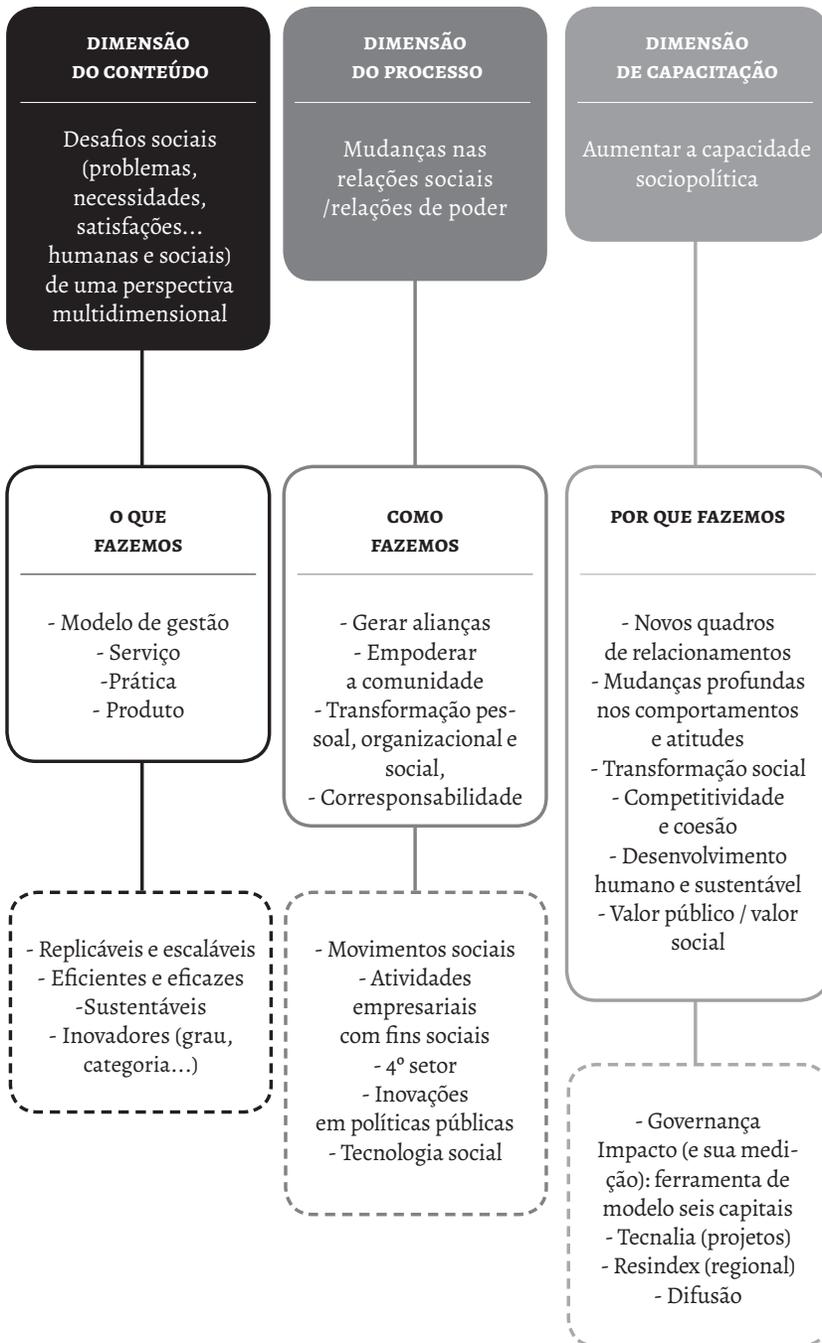
O diagrama acima, da SIX, sinaliza um percurso metodológico e conceitual para se pensar e praticar a inovação social. É importante considera-lo como sendo algo cíclico. Ao se alcançar o item 7, se retornaria ao 1, criando um ciclo de continuidade. Como se vê, o próprio percurso da inovação social é complexo, e não trivial, apontando para reflexões mais profundas, olhares mais sistêmicos e soluções mais holísticas.

Diversas abordagens e métodos têm surgido para impulsionar processos de mudanças sistêmicas. A Teoria U<sup>41</sup>, por exemplo, é uma dessas metodologias inovadoras. Em geral, todas elas têm servido como “enzimas” que alavancam processos transformadores, nas áreas social, ambiental, de negócios, em políticas públicas etc. A inovação social, portanto, encontra-se inserida nesse contexto, e seus atores e organizações exercem e sofrem influência desses conceitos e métodos.

O diagrama a seguir reúne a leitura sobre inovação social da Agência de Inovação do País Basco<sup>42</sup>:

41. Mais informações disponíveis em: <http://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-teoria-u/>

42. Disponível em: <http://www.innobasque.eus/>



Nossa proposta aqui não é a de construir um estado da arte das formas de se impulsionar inovação social, mas tão somente evidenciar que não há entendimentos nem caminhos únicos, e que os vários já disponíveis em boa medida conversam entre si. As diferentes leituras e entendimentos sobre esses vários caminhos reforçam que o processo é tão complexo quanto os resultados que se pretendem alcançar com eles. Mesmo diante dessa complexidade toda, é possível começar a impulsionar inovação social com passos simples e acessíveis às organizações. Não se advoga aqui algo mirabolante e de alto custo. É possível, sim, começar fazendo o “arroz com feijão” e depois preparar pratos mais elaborados.

### **O que institutos e fundações têm a ver com isso?**

Em suma, vislumbramos cinco frentes possíveis de atuação para institutos e fundações:

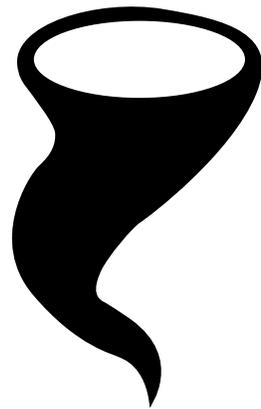
1. ferramentas e metodologias em inovação social;
2. inovação em políticas públicas;
3. inovação social em modelos de negócio;
4. inovação social no/para o terceiro setor (OSCs, redes etc.);
5. inovação social no âmbito acadêmico (universidades).

A primeira está mais vinculada ao aprendizado de institutos e fundações sobre conceitos, linguagens, práticas, ferramentas e metodologias para se implementar inovação social. Há cursos, eventos e publicações já disponíveis sobre o assunto e não há uma única porta de entrada para o tema. O famoso ditado “Quem tem boca vai à Roma” cabe aqui como uma luva.

As outras três frentes (2,3 e 4) são direcionadas a segmentos de atuação que façam mais sentido à estratégia de cada instituto/fundação. Apesar da segmentação, vale sempre lembrar que o mais rico nos processos de inovação social são os que ocorrem entre esses diferentes setores. O diálogo *inter-stakeholders* é, de fato, sempre mais desafiador, mas traz consigo maior potencial de gerar impacto em mudanças sistêmicas. E a última (5) está mais vinculada à dimensão do ensino superior – ensino, pesquisa e extensão.

O que temos visto é que para alavancar essas possíveis frentes de atuação, é fundamental a abertura ao diálogo e ao relacionamento com outras organizações para além de institutos e fundações. Já há OSCs, *startups*, negócios de impacto, aceleradoras, consultorias e diversas outras organizações e pessoas construindo iniciativas muito interessantes em inovação

social. Fica a dica: mergulhe de cabeça nesse universo e construa sua própria trilha de aprendizagem e de experiência sobre o assunto. Que o tema veio para ficar parece estar claro. Onde ele vai desaguar é o que ainda é mais incerto e imprevisível. Tudo indica que sua passagem será como um tornado, deixará estragos (no bom sentido) pelo caminho e exigirá esforços de reconstrução. Talvez seja isso, no fundo, o que precisamos, ainda que, muitas vezes, lutemos contra. Afinal, sair do nosso porto seguro é mais difícil do que pode parecer.



## INOVAÇÃO SOCIAL: O QUE HÁ EMBAIXO DESSE GUARDA-CHUVA?<sup>43</sup>

### **Narrativas e confluências**

Lidamos com uma situação paradoxal no Brasil (e América Latina): nunca se falou tanto sobre inovação social, nunca o universo de experiências práticas nesse campo esteve em tanta evidência, mas, ao mesmo tempo, não temos ainda um entendimento mínimo sobre o que, de fato, é inovação social. Em outras palavras, temos muitas práticas de inovação social, mas não sabemos ao certo o que esse conceito significa.

Isso faz emergir diferentes narrativas sobre o que seria inovação social e quais práticas poderiam ser enquadradas como tal e quais não.

Como a natureza do conceito é bastante ampla e aberta, ele tem sido usado como uma espécie de guarda-chuva sob o qual se tem pendurado diversos temas e práticas. Até aí tudo bem, pois, de fato, o arcabouço conceitual, temático e metodológico da inovação social é bastante amplo e está espelhado na infi-

43. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-o-que-ha-embaixo-desse-guarda-chuva/>

nidade de experiências práticas presentes em nosso contexto regional.

O que seria então de se esperar, que a partir dessa diversidade de práticas emergisse uma complexidade maior de compreensões e percepções sobre o tema, parece não ser uma realidade. A diversidade de práticas parece não estar devidamente plasmada na apropriação conceitual de inovação social que parece estar ocorrendo na região, em especial no Brasil.

É esse o ponto paradoxal que sinalizamos no início dessa reflexão. Algumas narrativas sobre inovação social parecem ganhar corpo no Brasil, dando uma falsa impressão de que elas esgotam toda a abrangência possível do tema. Como veremos adiante, elas estão longe disso.

Duas narrativas parecem ter ocupado esse espaço até o momento, nos dando a falsa impressão de que para ser “inovação social” seria preciso estar ancorado em alguma delas.

A primeira é mais recente e se vincula ao campo das finanças sociais e negócios de impacto. Está amparada na tese de que inovação social se resumiria a esse novo campo, sendo, portanto, a percepção de que modelos de negócio para enfrentar problemas socioambientais seriam, em si, a inovação social.

Está claro que soluções de mercado podem enfrentar problemas socioambientais e que esses mecanismos também estão ancorados sob o guarda-chuva da inovação social. O problema dessa narrativa é que ela tem reduzido a compreensão apenas a essa vertente, o que parece não contribuir muito para que o tema da inovação social conceitualmente se assente sobre bases mais plurais e diversas. Já discutimos anteriormente essa questão<sup>44</sup>.

Outra narrativa presente e mais “antiga” procura delimitar a inovação social ao campo de atuação do terceiro setor – das OSCs e movimentos sociais –, sendo esse campo o que deteria maior protagonismo e legitimidade em liderar e impulsionar a “verdadeira”(genuína) inovação social. Essa visão também traz consigo uma armadilha reducionista ao tentar contrapor a outra narrativa (de mercado) de forma também reducionista.

Historicamente, o terceiro setor colocou em prática diversas iniciativas *de/para/sobre* inovação social, sem necessariamente utilizar esse “rótulo”. Construíram um amplo repertório de experiências, conexões e formas de atuar que em muito se conectam com a compreensão (mais atual) de inovação social. O contraponto a essa visão reside no fato de

44. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-negocios-de-impacto/>

que a inovação social não está restrita a um único setor; seu “mandato” é compartilhado por múltiplos setores. Essa é a sua natureza. Portanto, ela não é passível de ser reivindicada por um único setor.

Em suma, ambas as narrativas partem do princípio de que a inovação social estaria sob a liderança e o protagonismo desse ou daquele setor – seja das finanças sociais e negócios de impacto, seja do terceiro setor. Se fôssemos responder de forma simplista, a resposta a essa questão seria “sim” e “não”, ou seja, sim, esses setores vêm sendo protagonistas na temática da inovação social ; e não, eles não são os únicos “pais dessa criança”. Há diversos outros, como veremos adiante.

### **O que se discute por aí**

Assim como em solo tupiniquim, em outros países o debate sobre inovação social vem ganhando terreno e despertado boas reflexões nos diversos segmentos envolvidos com o tema – fundações, OSCs, universidades, governos, empresas, cidadãos.

Na literatura internacional é possível encontrar importante alerta sobre esse tipo de visão reducionista sobre o tema: “[...] a inovação social foi amplamente reduzida ao terceiro setor e aos empreendimentos sociais – e mais recen-

temente ao esforço de escala das *startups* (negócios de impacto)” (*Vision and Trends of Social Innovation for Europe, European Comision, 2017*)

Como vimos, críticas sobre a real capacidade de soluções de mercado no enfrentamento de problemas sociais sistêmicos também vêm ganhando força ao redor do mundo, nos provocando a debater a necessidade do fortalecimento da esfera pública.

“A transformação efetiva e a igualdade que todos os cidadãos merecem e que o bem público exige, só podem ser alcançadas na medida em que os cidadãos possam efetivamente usar sua voz política e não saírem da esfera pública” (*Social Enterprise Is Not Social Change, SSIR, 2018*<sup>45</sup>)

“a importância da política e das relações de poder na determinação da criação, aceitação e disseminação da inovação social” (*Vision and Trends of Social Innovation for Europe (European Comision, 2017)*)

Na medida em que essas agendas avançam – negócios de impacto, sustentabilidade das OSCs, fortalecimento da esfera pública, dentre

45. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_enterprise\\_is\\_not\\_social\\_change?utm\\_source=Enews&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=SSIR\\_Now&utm\\_content=Title](https://ssir.org/articles/entry/social_enterprise_is_not_social_change?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title) (Acesso em mar. 2018)

outras –, elas também colocam a compreensão de inovação social em xeque, pois amplia-se muito o seu arco de relações, trazendo consigo contradições inerentes a agendas muito amplas.

Um panorama conceitual da miscelânea de conceitos, interfaces, percepções e dilemas da inovação social pode ser encontrada no documento *Social innovation futures: beyond policy panacea and conceptual ambiguity*, 2014.<sup>46</sup> Nele, é possível se aprofundar melhor nesse “xeque” que esse campo vem sofrendo, sem, com isso, esvaziarmos sua relevância e contribuição para agendas públicas e de transformação socioambiental.

Como o foco dessa reflexão não é acadêmico, feita essa ressalva conceitual, podemos avançar no sentido de fazer um esforço empírico de identificação das diversas narrativas presentes (em maior ou menor grau) no campo da inovação social e áreas afins no Brasil.

A intenção com esse raciocínio é tentar responder a questões como: Quais seriam as narrativas possíveis (além das duas anteriores) que compõem um espectro mais diverso sobre o tema da inovação social? Como ampliar as trilhas de

46. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/158%20Paper%20Social%20innovation%20ofuture%20beyond%20policy%20panacea%20and%20conceptual%20ambiguity%202014.pdf>

aprendizagem e de práticas sobre o tema? Como melhor compreender a complexidade do tema?

### **O que mais há sob o guarda-chuva?**

Assumindo que as duas narrativas anteriores estão sob o guarda-chuva conceitual da inovação social, quais então seriam as outras narrativas que também estão alinhadas ao conceito, mas que têm sido menos percebidas no campo?

O quadro, a seguir, procura compor esse mosaico de dimensões, segmentos e narrativas que sustentariam os pilares do conceito de inovação social, totalmente passível de críticas, incrementos e avanços.



## Dimensões, segmentos, narrativas e hipóteses que compõem o campo da inovação social

DIMENSÕES / TEMAS	SEGMENTOS / SETORES
Finanças sociais e negócios de impacto	Organizações que integram o ecossistema de finanças sociais e negócios de impacto (intermediários, investidores, empreendedores sociais etc)
Organizações da sociedade civil (OSCs) / Terceiro setor	OSCs, movimentos sociais – espectro amplo do terceiro setor
Investimento social privado (ISP)	Institutos e fundações/setores de responsabilidade social de empresas
Mídia	Meios de comunicação, novas plataformas de comunicação – youtubers, redes sociais etc.
Academia	Universidades, faculdades e centros de pesquisa
Governos	Governos municipais, estaduais e federal, assembleias legislativas, Judiciário e ministério público. Organizações próximas ao tema do governo aberto, inovação pública, nova política e afins.
Empresas	Setor empresarial em geral, associações de classe (federações de indústria, câmaras de lojistas etc)
Startups	Startups em geral (sem ênfase em impacto social)
Investidores	Fundos de investimento ( <i>venture capital</i> ), investidores de impacto, investidores anjos

<b>NARRATIVAS E HIPÓTESES MAIS ÓBVIAS</b>
Os empreendedores de negócios de impacto são os, que, de fato, estão impulsionando a inovação social. Os negócios de impacto são as verdadeiras pontas de lança da inovação social.
São as OSCs que, de fato, detêm a real legitimidade de impulsionarem a inovação social. São elas que conhecem a fundo o tema e que estão próximas da “ponta”.
Institutos, fundações e empresas parecem não ter assumido, ainda, um papel ativo na incorporação da inovação social em suas agendas. Ainda estão em busca de “um lugar ao sol” nesse tema.
A mídia tradicional segue pouco ativa como agente de disseminação de novas abordagens de/sobre inovação social. As redes sociais têm abordado o tema de forma ainda pontual e superficial, mas há um potencial a ser explorado.
É preciso avançar na identificação das bases conceituais que possibilite uma compreensão mais profunda sobre o tema. É a razão da importância da formação de novos profissionais para liderarem com os desafios socioambientais complexos do mundo atual.
O governo é, em geral, lento e reativo como agente catalisador de inovação social. As políticas públicas têm um potencial enorme de escalar impacto social. Com a contribuição do campo da inovação social, elas podem ressignificar o papel do Estado nessa direção.
O setor empresarial parece enxergar a inovação social a partir apenas do prisma da inovação convencional. Dessa forma, tende a encarar o tema na ótica da tecnologia, da melhoria de processos e de eficiência.
O que importa na inovação (social) é a inovação tecnológica. É daí que virão as profundas transformações que nossa sociedade necessita/almeja. Parte dessas transformações também vão gerar impacto socioambiental.
Inovação social está vinculada a <i>startups</i> e negócios de impacto, pois são a materialização de soluções na lógica do mercado. As outras formas de inovação social tendem a ser menos percebidas.

Como se vê, o quadro acima nos oferece diversas narrativas e hipóteses mais óbvias a partir da ótica de cada segmento. Algumas são contraditórias e acentuam ainda mais a necessidade de aprofundar o metadebate sobre inovação social. Exemplo: há visões mais centradas no indivíduo e no mercado, tendendo a esvaziar o papel da esfera pública nesse sentido, enquanto outras vão justamente na direção oposta.

Uma reflexão mais aprofundada sobre cada narrativa e as relações possíveis entre elas ficará para um segundo momento. O foco aqui é o de possibilitar uma visão mais panorâmica do tema como estímulo ao debate que decorre a partir dela.

### **Abordagens didáticas, mas não simplistas**

Uma abordagem metodológica muito utilizada na área de inovação social – a espiral (vide a seguir) – já é bastante difundida dentro e fora do Brasil – também vem recebendo críticas sobre a sua real capacidade de ilustrar de, forma simples, questões e abordagens complexas sem perder sua essência.



“A conceituação “clássica” da espiral da inovação social e seus processos é certamente útil, mas, primeiro *não leva em conta a complexidade e a interconexão* dos desafios globais que a inovação social em sua dimensão sistêmica é chamada a responder e, em segundo lugar, não considera o fato de que a inovação está longe de ser um processo linear”. (*Vision and Trends of Social Innovation for Europe European Comision, 2017*)

Como se vê, esse tem sido um pano de fundo de difícil resolução que a área da inovação social tem pela frente. Óbvio que o tema é complexo e multidimensional, mas não está tão claro como

abordá-lo de forma didática, sem ser simplista. Se o modelo da espiral, que vinha confortando o campo, parece não atender mais plenamente, quais seriam então as alternativas a ele?

“A atual interpretação da inovação social é inadequada para abordar esse nível de complexidade” (que a agenda requer)

“Mais importante ainda, a interpretação pragmática não considera a importância dos valores como a pluralidade – não apenas aqueles que impulsionam o(s) inovador(es), mas os de todas as pessoas envolvidas na inovação” (social). (*Vision and Trends of Social Innovation for Europe European Comision, 2017*)

Essa nova abordagem conceitual não pode se sustentar sobre bases antigas – formatos organizacionais e programáticos atuais e vigentes. Então, para a minha organização atuar com mais profundidade com inovação social, ela precisará, repensar e redefinir sua própria forma de atuação, seu modelo organizacional, suas plataformas e programas de atuação, o perfil da equipe, seu orçamento, seus indicadores e métricas etc. Como se nota, o “buraco é mais embaixo” do que supúnhamos.

## **Como agir?**

Mas, então, como é possível agir? Ainda que haja bastante complexidade no tema, como não cair na paralisia diante dessa realidade? Por onde começar?

Em artigo anterior<sup>47</sup>, procuramos sugerir alguns caminhos viáveis para institutos e fundações que queiram atuar de forma mais consistente nesse campo. Para além deles, temos percebido a relevância de sintonizar nossos radares com o debate ao redor do tema, que vem acontecendo no Brasil.

Nesse sentido, a literatura europeia tem nos trazido 2 elementos importantes que podem nos inspirar a traçar trilhas viáveis para orientar nossas organizações a melhor se posicionarem/ se moverem em direção ao tema.

O primeiro diz respeito a sete tendências da inovação social a partir da realidade europeia. Como se observa, são questões bastante presentes por aqui nos debates e reflexões feitos no âmbito do terceiro setor e do investimento social privado:

## **Tendências em inovação social<sup>48</sup>**

### 1. Capacidade institucional e bem-estar

47. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-negocios-de-impacto/>

48. Recomendo fortemente uma leitura mais aprofundada desse estudo, tão citado ao longo do artigo disponível em: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a97a2fbd-b7da-11e7-837e-01aa75e-d71a1/language-en>

2. Democracia e confiança
3. Competências e futuro do trabalho
4. Tecnologias da internet e interações  
*on-line/off-line*
5. Novos instrumentos financeiros
6. Reforma urbana
7. Interdependências globais

O segundo elemento nos oferece algumas diretrizes que sinalizam rumos que as tendências anteriores podem trilhar.

- ◆ Centrado em pessoas, porque elas são a melhor fonte de inovação. Invista em pessoas para que elas possam moldar e impulsionar a inovação de acordo com suas aspirações e valores.
- ◆ Focado em transformar o potencial de pessoas e instituições em resultados positivos, destacando a inovação social na perspectiva territorial como, laboratórios de experimentação de novos modelos e de ganho de escala
- ◆ Com foco na elaboração de políticas públicas e na repactuação de novos contratos sociais em nossa região<sup>49</sup>.

49. Essa última perspectiva faz bastante sentido para o contexto europeu, que historicamente tem um modelo de bem-estar social bastante reconhecido. Talvez para o contexto latino-americano (e outras regiões em desenvolvimento) essa dimensão necessite de maior investimento e energia para se viabilizar.

Temos então um conjunto de trilhas temáticas e setoriais, bem como inspirações de formas de atuação que podem servir como ponto de partida para nossas organizações refletirem sobre o tema. Como já ficou claro ao leitor, não há manual de instrução que nos oriente sobre como atuar. Portanto, será mais do que necessário arregaçar as mangas e suar a camisa para construir estratégias próprias de atuação.

Temos defendido a importância de ampliarmos o debate sobre inovação social (metadebate) a partir da necessidade de que esse campo seja mais bem percebido como um campo em si (e com todas as suas interfaces possíveis). A partir daí, ficará mais nítido quais os caminhos a ser trilhados. Como se observa a seguir, ainda há muitas questões não bem compreendidas nessa área:

“Ainda que as inovações sociais surjam em muitos âmbitos e apesar de a inovação social ser pesquisada a partir de diferentes abordagens teóricas e metodológicas, as condições em que elas são implementadas, florescem, se sustentam e finalmente contribuem para

transformações sociais ainda não completamente compreendidas, tanto na esfera pública quanto na acadêmica. No entanto, sobretudo no momento atual de crises social, política e econômica, a inovação social vem despertando muitas esperanças e, ainda mais, desencadeando debates acadêmicos e políticos” (*Jenson & Harrison, 2013*<sup>50</sup>)



50. Disponível em: [http://www.net4society.eu/\\_media/social\\_innovation.pdf](http://www.net4society.eu/_media/social_innovation.pdf)

## DESAFIOS DA INOVAÇÃO SOCIAL NO BRASIL

Tema "onipresente" na confluência entre o terceiro setor, a filantropia e o campo emergente de negócios de impacto, a inovação social parece viver o paradoxo de *"nunca se falou tanto sobre"*, mas, ao mesmo tempo, *"será que estamos falando sobre a mesma coisa"?*

O avanço do tema no Brasil deve ser comemorado e reflete a abertura de leque para se enxergar a complexidade do campo socioambiental à luz dos desafios urgentes e complexos e também com a incorporação de novas ferramentas para se endereçar essas questões. Não nos referimos apenas a ferramentas "de mercado", pois essa seria a seara do campo dos negócios de impacto.

Esse talvez seja o grande "lance" que a inovação social nos apresenta, qual seja, a ampliação tanto do repertório de compreensão sobre as questões socioambientais (e a necessidade de se buscar mudanças sistêmicas), quanto da cocriação de ferramentas mais adequadas (mais éticas, participativas, sustentáveis e centradas nos seres humanos) para além das que temos/tínhamos disponíveis até então.

Como podemos perceber, o próprio arranjo que a inovação social nos "impõe" já é, em si, apa-

rentemente alinhado aos tempos complexos e acelerados em que vivemos. Não será com uma única ferramenta, a partir do esforço de um único setor, nem atacando apenas os efeitos dos problemas sistêmicos que conseguiremos acionar a alavanca da inovação social de forma efetiva.

As sínteses mais comuns que procuram explicar o conceito de inovação social já são amplamente conhecidas<sup>51</sup>, e temos nos deparado com um conceito meio "pasteurizado" de inovação social. Uma dessas sínteses mais comuns seria essa:

Uma solução inovadora para um problema social que seja mais efetiva, eficiente e sustentável na comparação com as outras opções de soluções já existentes, na ótica da sociedade (coletividade), e não dos indivíduos. Uma inovação social pode ser um produto, processo de produção ou tecnologia (bem como a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma legislação, um movimento social, uma intervenção ou alguma combinação entre eles.

(*Stanford Social Innovation Review*, Phillips, Deiglmeier e Miller, 2008 )

51. Já debatemos esse tema aqui. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-o-que-ha-embaixo-desse-guarda-chuva/> **Leia o artigo na página 86 desse livro**

Se é verdade que essa explicação conceitual parece ter se tornado "carne de vaca" na atualidade, ela pode explicar o fato de a inovação social ter se tornado certo "selo" que chancela determinadas práticas do campo socioambiental, sem que haja qualquer referência mais profunda com esse conceito.

É como se eu nomeasse práticas que minha organização já faz há tempos como sendo de "inovação social", pois o termo, de uns tempos para cá, parece ter se tornado *cool*. Nada contra a apropriação que o termo vem sofrendo por aí; aliás, isso pode servir com uma boa porta de entrada a uma reflexão mais profunda que o tema nos convida a fazer. Entretanto, apenas "colar o selo" da inovação social em nossa organização ou projetos não nos torna "inovadores sociais" de fato, considerando os conceitos complexos que o tema traz consigo.

É essa reflexão que entendemos que precisa ser feita. É esse debate que precisamos fazer, de peito aberto e com profundidade. É em direção a esse terreno que precisamos avançar.

Aquelas organizações que já avançaram em direção ao terreno dos negócios de impacto e já acreditam que estão plenamente operando a agenda da inovação social estão apenas na porta de entrada dela. Poderíamos dizer no jargão popular que o "buraco é mais embaixo"

na agenda da inovação social. É preciso mergulhos mais profundos.

E justamente esse tem sido um dos "problemas" com o qual a inovação social parece lidar. De um lado a disponibilidade de certo repertório conceitual (vide citação de Stanford)<sup>52</sup> parece suprir a ânsia de profissionais e organizações afins ao tema de que já se sabe "muito bem obrigado" o que inovação social é. Logo, todos já sabemos sobre o que estamos falando e em qual terreno estamos pisando, e, portanto, já podemos nos considerar como parte desse movimento da inovação social.

Ocorre que é justamente essa a armadilha em que nos encontramos e que temos dificuldade de perceber. A porta de entrada conceitual ao tema deveria ser encarada como mero *aperitivo* para mergulhos mais profundos na real compreensão sobre o arcabouço conceitual que o tema traz consigo. Esse é um dos problemas, como citamos.

O tema é ainda percebido como sendo muito acadêmico e pouco prático, o que contribui para afastar atores mais distantes desse universo (acadêmico) em direção a compreensões mais profundas e densas sobre o

52. Esse seria o texto que posicionou os contornos conceituais do tema globalmente. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation#](https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation#)

tema. Essa vinculação mais rasa com o tema traz consigo outro problema, o de escolha de caminhos, e ferramentas que tendem a "resolver" apenas sintomas, e não causas dos problemas socioambientais que seriam a matéria-prima de qualquer intervenção de inovação social. Lembremos que a inovação social nos provoca a atuar em direção a mudanças sistêmicas, ou seja, a atacar as raízes e causas dos problemas, e não somente suas consequências e efeitos.

Ora, se a percepção sobre o tema é rasa e enviesada, logo, a adoção de estratégias para enfrentar esse problema tende também a ser rasa. Por outro lado, se nos deparamos com um mar complexo de conceitos e um novelo difícil de ser destrinchado para compreensão, tendemos a nos afastar desse problema e a buscar simplificações que nos confortem e nos façam caminhar de forma mais prática e rápida. Não à toa o movimento de empreendedorismo social avança a passos largos e vem conquistando importantes avanços ao redor do globo no endereçamento de problemas socioambientais.

Outro problema que decorre daí é a compreensão de que o empreendedorismo social seria a única forma de se materializar a inovação social.

Logo, ambos poderiam ser considerados sinônimos<sup>53</sup>. O problema aqui não é apenas essa conclusão linear (não verdadeira), mas também o efeito "cortina de fumaça" que ela traz ao se considerar que o empreendedorismo social já "dá conta" dos inúmeros desafios que são percebidos a partir da lente da inovação social.

Esse tem sido um dos panos de fundo que podem explicar a controvérsia com que alguns movimentos sociais mais próximos da filantropia comunitária, justiça social e economia solidária parecem ter com relação às agendas da inovação social e do empreendedorismo social. Não à toa esses grupos tendem a preferir se posicionar nesses temas a partir do conceito de "tecnologias sociais". Sem entrar numa análise conceitual e acadêmica sobre esses conceitos e termos, nos parece mais estratégico nesse momento concentrar a discussão mais no aprofundamento das questões socioambientais atuais (ou seja, no diagnóstico desse quadro) para também ser possível aprofundar as diferentes formas de se enfrentá-lo. Nesse sentido, diferentes nomes podem ser escolhidos para atender a identificação dos diferentes grupos e organizações que estão nesse terreno.

53. Já debatemos esse tema anteriormente. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-negocios-de-impacto/> **Leia o artigo na página 76 desse livro**

Daí a opção por não refletir sobre se o conceito de tecnologia social seria parte do conceito de inovação social (ou vice-versa) e qual seria o mais apropriado para nomear essa "história". O importante aqui é demarcar que esse imbróglio conceitual é um dos desafios que permeiam o avanço da agenda de inovação social no Brasil, dentre outros. Evidentemente, a academia tem condições de contribuir para elucidar e refletir essa questão junto ao campo.

O outro problema com o qual o campo da inovação social parece se deparar é com relação ao arranjo desse, ecossistema que, de um lado, é um *mix* entre os campos do terceiro setor, da filantropia e dos negócios de impacto, mas, ao mesmo tempo, parece não ser de nenhum deles. Na prática, seria como se esse ecossistema de inovação social estivesse nas interfaces entre esses outros ecossistemas, mas acabasse não sendo percebido por nenhum deles.

Daí a relevância de questionar por que não temos um "ecossistema de inovação social" desenhado e implementado no Brasil? Por que as áreas afins ao tema (terceiro setor, negócios de impacto, filantropia) não se reconhecem como sendo parte de um ecossistema mais amplo, no caso, de inovação social? Por que "inovação so-

cial" não se consolida como sendo o guarda-chuva sob o qual essas diversas estratégias e atores poderiam conviver e avançar?

### **São problemas demais se não correremos atrás da maneira certa de solucionar<sup>54</sup>**

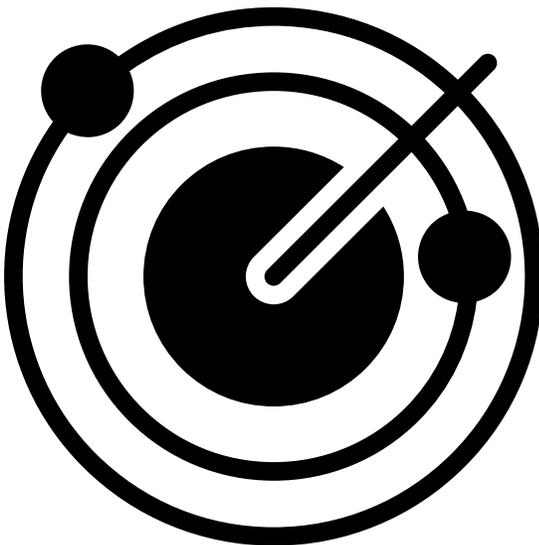
Como podemos ver, são diversos os desafios com os quais o campo da inovação social se depara no Brasil. O avanço crescente que o tema vem ganhando parece representar que está tudo "resolvido", o que, como vimos, não reflete a realidade. Desafios conceituais, identitários, de ferramentas e de ecossistema se apresentam como um prato cheio de questões a ser trabalhadas para o efetivo avanço dessa agenda em solo brasileiro.

Mesmo diante dessas questões, a agenda vem avançando, e há sinais positivos. Desde 2014 assumimos a agenda da inovação social como uma das plataformas de atuação do Instituto Sabin e desde 2018 ela nos "engoliu", tornando-se o eixo central de nossa atuação.

Aprendizados relevantes e muito ricos nos conduziram a fazer parte do Conselho Glo-

54. Música "Samba do lado" – Chico Science e Nação Zumbi (1996), banda de rock do Recife que foi uma das fundadoras do movimento denominado "Manguebit". Após o morte do seu líder, Chico Science, a banda seu carreira como Nação Zumbi (Disponível em: <http://www.nacaozumbi.com.br>)

bal da SIX (Social Innovation Exchange), uma rede global de inovação social que é, sem dúvida, uma das grandes referências sobre o tema. Ampliar repertórios e compreensões sobre uma agenda tão complexa e dinâmica quanto essa nos possibilita, ao menos, acompanhar as tendências globais sobre o tema e calibrar nosso radar de atuação, sem nos distanciarmos da nossa responsabilidade de fomentar o avanço dessa agenda no Brasil, buscando atacar os diversos problemas aqui debatidos. Como podemos perceber, tarefa nada fácil.





**TRÊS**

---

**NEGÓCIOS  
DE IMPACTO**

---

## PORTAS DE ENTRADA AO TEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO<sup>55</sup>

Já discutimos anteriormente o avanço do tema dos "negócios de impacto" na confluência com a agenda do investimento social privado (ISP). As reflexões mais recentes focaram no "como" construir essa ponte<sup>56</sup>, e não no convencimento sobre a relevância ou necessidade dessa conexão.

Ainda que possa parecer que essa conexão já esteja dada e certa, o que temos visto entre institutos e fundações é um crescente interesse pelo tema dos "negócios de impacto", porém sem que ele venha acompanhado de estratégias claras de incorporação na caixa de ferramentas que o ISP já maneja há mais tempo.

Temos dito, portanto, que supor que essa sinergia e conexão se deem apenas por *osmose* seria ingênuo e inócuo de nossa parte – institutos, fundações e empresas mantenedoras, de um lado, e organizações do ecossistema de negócios de impacto, do outro.

55. Disponível em: <https://gife.org.br/portas-de-entrada-ao-tema-de-negocios-de-impacto/>

56. Disponível em: <https://gife.org.br/institutos-e-fundacoes-no-campo-de-negocios-de-impacto/> **Leia o artigo na página 123 desse livro**

Já há motivações e narrativas suficientemente fortes para "engajar" institutos e fundações nesse tema. Vamos citar algumas apenas para sustentar esse argumento:

- ◆ Recomendação nº2 da então Força Tarefa de Finanças Sociais<sup>57</sup>, que propõe que, até 2020, 5% dos orçamentos de institutos e fundações sejam alocados para fortalecer esse campo.
- ◆ Iniciativas de institutos e fundações, de forma individual e coletiva, desdobrando na prática essa aproximação. Para citar três exemplos coletivos: a Rede Temática de Negócios de Impacto do GIFE<sup>58</sup>, publicação recente do GIFE sobre o tema<sup>59</sup> e o FIIMP (Fundações e Institutos de Impacto)<sup>60</sup>.
- ◆ Em âmbito global, o avanço do tema do *impact investing* e o avanço da agenda do *Venture Philanthropy*<sup>61</sup> aqui no Brasil, com vários *cases* de fundações internacionais atuando nesse terreno<sup>62</sup>.

57. Atual: Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, vide p. 21. Disponível em: [https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais\\_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf](https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf)

58. Disponível em: <https://gife.org.br/atuacao-em-rede/negocios-de-impacto/>

59. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/olhares-sobre-a-atuacao-do-investimento-social-privado-no-campo-de-negocios-de-impacto>

60. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/27910> . Guia com a sistematização do ciclo de aprendizagem do FIIMP (1). Um novo grupo denominado FIIMP 2 está sendo constituído e iniciará uma nova jornada.

61. Disponível em: <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>

62. Disponível em: Um exemplo de Portugal, dentre tantos outros disponíveis pelo mundo: <https://gulbenkian.pt/project/maze/>

Mesmo com esses argumentos e com a chegada desse tema ao *mainstream* no contexto global (e brasileiro?), ainda são poucos os institutos e fundações que, assumidamente, possuem estratégias conhecidas e *cases* práticos de engajamento com o campo dos negócios de impacto.

Estamos, portanto, numa fase exploratória, caracterizada por conhecer melhor esse terreno e identificar por onde transitar.

Vale salientar também que nessa fase, institutos e fundações objetivam formar opinião própria (visão ideológica) sobre o tema, de modo a definir se querem ou não se engajar nele. Em outras palavras, esse envolvimento não deve ser interpretado como algo mandatório – ou seja, de que todos os institutos/fundações têm que atuar com o tema, mas sim como uma oportunidade que pode fazer sentido para alguns e para outros, não.

### **No meio do caminho tinha uma pedra**

Parafraseando o poema conhecido de Drummond, temos nos deparado com diversas dúvidas e questionamentos por parte de gestores, equipes e conselheiros de institutos e fundações sobre esse tema. Já abordamos parte dessas inquietações anteriormente<sup>63</sup>, mas diante da recorrência dessa questão,

63. Disponível em: <https://gife.org.br/falsa-ideia-da-linha-evolutiva-da-filantropia/> **Leia o artigo na página xx desse livro**

entendemos que elas merecem ser reinterpretadas e rediscutidas.

Em suma, são seis as principais travas que têm desafiado institutos e fundações a embarcarem nesse tema:

### *a. Ideológica*

A narrativa que resume essa dimensão seria a seguinte:

“Nesse momento, essa agenda não está alinhada com a estratégia institucional da organização.”

Vale salientar que há diversos institutos e fundações que sequer têm condições de fazer essa reflexão, pois ainda não conseguiram construir suficiente repertório de compreensão sobre esse novo tema. Portanto, nossa sugestão é que eles se permitam, ao menos, conhecer melhor o tema a ponto de conseguirem internamente se posicionar a respeito.

### *b. Institucional*

A narrativa que resume essa dimensão seria a seguinte:

“Ainda que possa haver certo alinhamento ideológico, é preciso convencer internamente as estruturas de governança para incorporar essa agenda.”

Havendo suficiente acúmulo para incorporar a agenda na estratégia do instituto/funda-

ção, é preciso construir e desdobrar a trinca: estratégia, tática/operação e narrativa.

### *c. Estratégica e metodológica*

“Assumida a agenda do ponto de vista institucional, é preciso definir qual será o "encaixe" dela na estratégia da organização e quais serão as trilhas metodológicas que conduzirão a organização nesse sentido.”

Essa dimensão nada mais é do que um desdobramento da anterior (institucional), e passa, por exemplo, por questões como: Vamos apoiar o ecossistema via intermediários? Vamos focar no investimento direto (com parceiros e de forma "caseira")? Vamos manter essa trilha com o atual foco territorial no qual já atuamos?

### *d. Técnica (skills)*

“É preciso desenvolver novas habilidades na capacidade já instalada das equipes e incorporar novos repertórios para lidar com essa nova agenda.”

A agenda dos negócios de impacto requer novas habilidades, as quais, em geral, não estão presentes nas equipes técnicas atuais de institutos/fundações. Sabemos manejar recursos via doação, mas temos *know-how* para começar a fazer empréstimos? Esse tipo de questão ilustra essa dimensão.

### *e. Jurídica e contábil*

Essa talvez seja a trava mais mencionada atualmente. Ela traz consigo certo desconhecimento desse campo e das possibilidades legais existentes que não conflitam com o arcabouço legal vigente para o terceiro setor e, em especial, para o campo fundacional.

Já se sabe que é possível atuar com esse tema de várias formas, e que elas são legais e viáveis. Portanto, não há barreira legal numa fundação e num instituto que pretende atuar no campo dos negócios de impacto. Evidentemente, há implicações e riscos envolvidos, que precisam ser bem conhecidos e mapeados.

Deve-se, entretanto, buscar orientação jurídica especializada no assunto para prosseguir nessa direção.

O que não nos parece adequado é seguirmos com a narrativa que muito se ouve por aí: “Não podemos atuar com negócios de impacto por restrições legais”.

### *f. Orçamentária*

Ao assumir essa agenda, a organização precisa desdobrar sua estratégia também em termos orçamentários. Ficar apenas como "expectador" vendo a "banda passar" e fazen-

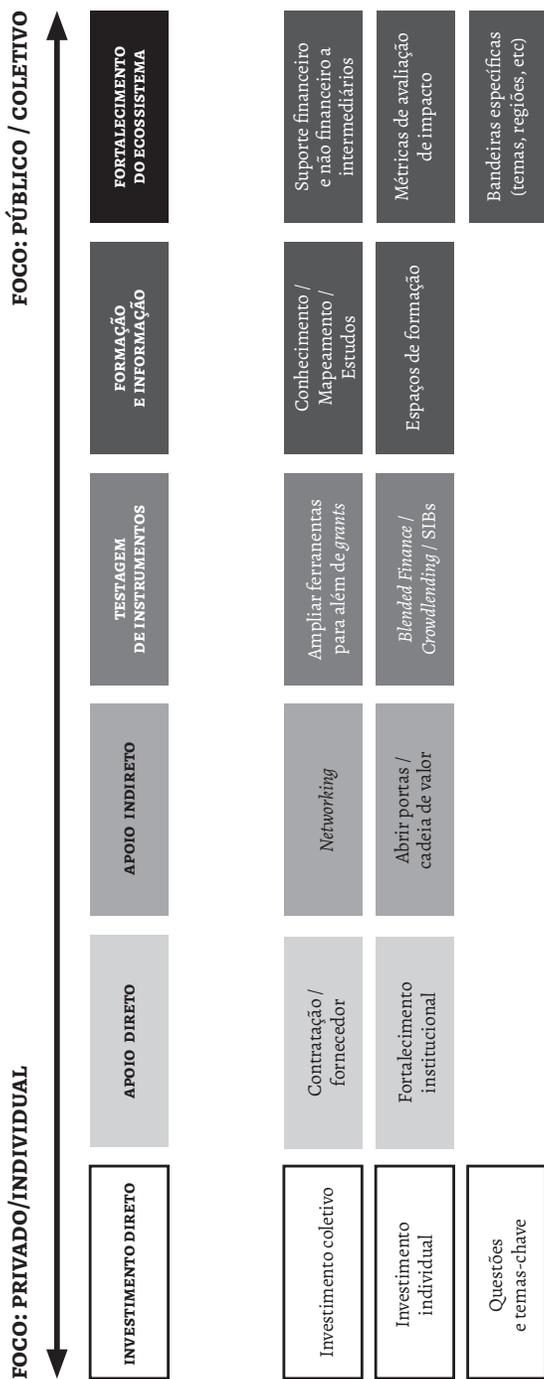
do apoios institucionais não nos parece ser o mais justo e adequado, muito menos o que se espera do setor funcional em termos de engajamento com essa agenda. A alocação orçamentária pode se dar de inúmeras formas e, inclusive, pode começar por meio de doação a organizações intermediárias do campo, algo bastante simples de ser implementado. Vale lembrar que a Recomendação da Força Tarefa (atual Aliança) sugere que até 2020 *apenas 5%* dos orçamentos de institutos e fundações sejam alocados para esse tema.

### **Portas de entrada**

Quais seriam, então, as possíveis portas de entrada para institutos e fundações atuarem nesse tema?

O quadro a seguir nos oferece uma "régua" com seis focos de atuação, cada um com algumas possibilidades de ação. Da direita para a esquerda, a "régua" vai de uma perspectiva mais pública e coletiva de atuação (sentido mais público do tema) em direção a uma abordagem mais privada e individual (foco na agenda do instituto/fundação).

A ideia da "régua" é apenas oferecer uma visão mais ampliada e menos trivial ao que se vê por aí na literatura e nas conversas do setor.



Fonte: Instituto Sabin (produção própria)

Em geral, escutam-se duas narrativas muito presentes nessas conversas. Uma, ancorada no "mantra" de que institutos e fundações deveriam fortalecer o ecossistema de negócios de impacto ao ter um capital mais paciente a assumir riscos, ousar e experimentar. Outra, mais focada nas barreiras jurídicas e contábeis que limitam o investimento direto que institutos e fundações poderiam fazer em negócios de impacto.

Portanto, as duas narrativas estariam, em nossa "régua", nos dois polos opostos – uma com forte viés ecossistêmico e coletivo (e, portanto, provavelmente menos aderente à missão/causa do instituto/fundação) e outra com forte viés institucional (e, portanto, bastante alinhada às demandas e expectativas diretas de cada instituto/fundação), ainda que com forte viés numa trava, e não na sua solução.

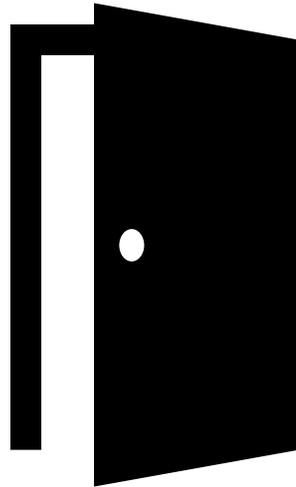
Nossos aprendizados até então:

- ◆ É possível e até mesmo desejável que se mesquem várias dimensões. A agenda é complexa e nova, e, portanto, requer abordagens múltiplas e um *mix* de combinações que façam sentido à sua organização.
- ◆ Tentar "copiar-colar" estratégias de outros institutos/fundações não nos parece ser o

mais adequado, pois os contextos institucionais são completamente distintos entre si.

- ◆ Para nós, a porta de entrada ao tema que mais fez sentido foi pela dimensão mais pública/coletiva, pois ela possibilitaram um entendimento mais claro do que significa na prática o tão falado "fortalecimento do ecossistema", além de permitir construir uma visão mais panorâmica do assunto (inteligência de mercado). Para quem está chegando ao tema, é fundamental saber quem é quem, quem faz o quê, lacunas, capacidades instaladas, etc.
- ◆ Participar de iniciativas coletivas, como o FIIMP, foi e é fundamental para consolidar a nossa estratégia de atuação no tema. Atuar em iniciativas coletivas requer dedicação e disponibilidade de tempo para além das agendas institucionais e próprias. Portanto, precisa ser bem alinhado no âmbito da governança de cada instituto/fundação.
- ◆ Por fim, mas não menos importante, é preciso construir mais espaços de formação, reflexão, troca de experiências e aprendizagem para institutos e fundações que queiram engajar-se no campo dos negócios de impacto. Entendemos esse es-

forço como sendo fundamental para pavimentar o caminho do ISP rumo a essa nova agenda, com ampla troca entre pares e diluição de riscos<sup>64</sup>.



64. Uma iniciativa que construímos de forma conjunta com a Din4mo vem dando ótimos indicativos nesse sentido. O Enzima Lab é um processo de imersão de institutos e fundações no tema, inspirado em programas de pré-aceleração de negócios de impacto. Procura oferecer espaço de compreensão teórica sobre o tema, visualização de ferramentas utilizadas no setor, mentoria com profissionais que atuam nessas áreas e aprendizagem coletiva. Para 2019 teremos uma nova turma, a ser definida. A turma atual conta com Instituto Sabin e Din4mo como realizadores, e Fundação Grupo Boticário, Instituto Alcoa, Porticus, Instituto C&A e GIFE. Mais detalhes: [marcel@din4mo.com](mailto:marcel@din4mo.com).

## EM BUSCA DO “COMO”: INSTITUTOS E FUNDAÇÕES NO CAMPO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO<sup>65</sup>

*“If you always do what you've always done,  
you will get what you've always gotten”<sup>66</sup>*

*(Se você sempre faz o que você sempre fez, você  
terá o que você tem sempre conseguido – tradução livre)*

Gosto dessa passagem, pois ela nos faz refletir sobre a necessidade de repensarmos nossas formas de atuação. Institutos e fundações têm sido instigados a inovar e a repensar formas de atuação, mas temos sido cautelosos demais (por diversos fatores) em buscar novas maneiras de fazer as coisas, em arriscar novos métodos, novas ferramentas e novos parceiros. Por que tem sido tão difícil assumir riscos?

O avanço da agenda dos negócios de impacto têm sido uma “pimenta” nessa reflexão, pois eles se

65. Disponível em: Publicado em: <https://gife.org.br/institutos-e-fundacoes-no-campo-de-negocios-de-impacto/>

66. Disponível em: <https://dafne-online.eu/wp-content/uploads/2018/01/Enlar->

constituem como uma nova ferramenta que se soma às demais historicamente manejadas pela filantropia em sua atuação, e têm provocado institutos e fundações a entender melhor essa aproximação.

A despeito do que tem sido debatido na aproximação entre investimento social privado e o campo de negócios de impacto, dou mais ênfase aqui no texto aos “comos” essa relação pode se desenrolar. Essa tem sido talvez a principal questão do momento. Quais caminhos e formatos institutos e fundações podem seguir para se engajar nesse campo?

Ainda que não haja um consenso suficientemente debatido nem um manual que objetivamente ofereça tais caminhos, algumas questões começam a ganhar certa evidência nesse debate. Optei com reunir algumas delas aqui no texto, dentre outras possíveis.

### **1. Por que não fomentar iniciativas que conversem com o campo de negócios de impacto, mas com foco em aspectos ainda pouco abordados no campo?**

Públicos “minoritários” – LGBT, mulheres, negros, periferia, comunidades tradicionais, rurais etc. Institutos e fundações podem encampar esses públicos no engajamento com esse

campo. Em geral, negócios de impacto têm sido empreendidos por homens brancos, de classe média alta de grandes centros urbanos. Temos pela frente uma excelente oportunidade de inclusão dos diversos segmentos poucos contemplados na linha de frente desses negócios.

Por que não tentar encontrar modelos de negócio em áreas até então de complexa modelagem? (defesa de direitos, HIV etc). Há diversas áreas temáticas pouco exploradas no processo de modelagem de possíveis negócios de impacto e, ainda que haja muitas questões sociais/ambientais não modeláveis como negócio, há algumas que podem, sim, encontrar alternativas interessantes. Vejo que institutos e fundações poderiam jogar mais luzes nessa direção, pois são temas que vão exigir capital mais paciente e mais disposto a assumir riscos, algo bem mais próximo da filantropia.

**2. Fortalecer a dimensão do “impacto social” talvez seja uma das grandes bandeiras que institutos e fundações podem levantar na aproximação com o campo de negócios de impacto.** Afinal, para institutos e fundações deveria importar menos os diferentes mecanismos econômicos (ainda que precisamos aprender mais sobre eles)

e mais sobre como se potencializa impacto social nas mais diversas expressões da sociedade – seja como negócio ou não. Nesse sentido, emerge com força a necessidade de que a filantropia (ISP) coloque recursos e energia na área de métricas e avaliação, pois é dela de onde sairão respostas mais seguras sobre o real impacto social que se pretende gerar/potencializar com dado negócio.

### **3. Foco no ecossistema tem sido quase um mantra que vem sendo ecoado por diversos atores do campo de negócios de impacto e também do ISP.**

Fazendo uma analogia com a atuação mais histórica da filantropia no fortalecimento das mais diversas expressões da sociedade civil, essa seria a mesma tônica para o fortalecimento das diversas organizações que integram o ecossistema de negócios de impacto. Muitos não percebem que aceleradoras de impacto (ex.: Artemisia, Quintessa etc.), organizações da área de avaliação (ex.: Move Social, etc), organizações que fomentam negócios de impacto (ex.: Sitawi etc.), redes de colaboração (ex.: ANDE), cursos de formação (ex.: Sense Lab, Amani etc.) e tantas outras organizações do campo, não têm modelos de negócio como os negócios de impacto com os quais elas se relacionam. Portanto, elas atuam praticamente como ONGs e

prescindem de recursos e parceiros para viabilizar suas operações e projetos. Seguindo esse raciocínio, alguns mais críticos poderiam levantar dois questionamentos:

*a. E se um instituto/fundação/empresa criar sua própria aceleradora de impacto?*

Essa já é uma prática presente, mas não parece ser a via única de atuação. Iniciativas *in company* e similares têm crescido (ex.: Cubo, InovaBra, Wyra etc.), mas parecem estar mais focadas em *startups*/inovação convencional do que focadas exclusivamente em negócios de impacto. De todo modo, esse é um caminho possível, mas que, *grosso modo*, tende a subvalorizar o trabalho de “meio de campo” que já vem sendo feito pelas diversas organizações do ecossistema. Vale ressaltar que muitas aceleradoras de impacto já possuem repertório, ferramentas e *networking* sólidos que foram construídos ao longo de uma trajetória de atuação. Isso não se viabiliza da noite para o dia e tem seu valor (ainda que muitas vezes o campo não o reconheça como deveria). Do ponto de vista de “sentido público”, algo premente nas reflexões do campo do ISP, vale refletir sobre qual seria a contribuição mais “coletiva” que um instituto/fundação poderia fazer nesse sentido.

*b. Por que um instituto/fundação deve apoiar aceleradoras em vez de se relacionar diretamente com empreendedores de negócios de impacto?*

Aqui o argumento é bastante simples. Sem o trabalho dessas organizações do ecossistema não há (não haverá) negócios de impacto em quantidade e qualidade suficiente para todos os institutos/fundações/empresas estabelecerem parcerias e realizarem investimentos. Simples assim. Não há negócios aptos para todos, caso todos quisessem, nesse momento, estabelecer essa relação direta. Portanto, há um argumento prático que pesa a favor da necessidade de que mais organizações do ecossistema sejam criadas/fortalecidas (em quantidade e qualidade) para que mais e mais empreendedores estejam com seus negócios de impacto aptos e em condições de estreitar relacionamentos com institutos, fundações e/ou empresas.

- Por que não criar oportunidades para que gestores e equipes dessas organizações do ecossistema possam coconstruir modelos de negócio e/ou estratégias mais robustas de sustentabilidade? Essa seria uma importante forma de institutos e fundações contribuírem para um sentido mais "público" desse campo dos negócios de impacto.

#### **4. Aprender fazendo**

Não há um rito de passagem para que institutos e fundações passem a atuar no campo de negócios de impacto. Não há uma única porta de entrada, mas sim várias. Portanto, o mais sugerido é ir colocando a mão na massa mesmo que muitas dúvidas ainda estejam no ar. Os dados do último Censo GIFE revelaram que, na média, 42% dos associados declaram atuar com negócios de impacto. Ao olhar com mais profundidade esse dado, observa-se que o tom dessa atuação é muito mais exploratório – tentar compreender melhor esse tema e suas interfaces e tentar identificar os “comos”. Isso revela o quanto esse tema é novo e desperta ainda várias dúvidas entre institutos e fundações. Como posso atuar com esse tema? Quais são as barreiras e como superá-las? Quais dicas e caminhos percorrer?

Àqueles que esperam por um manual de instrução, lamento informar que ele não existe. O próprio GIFE está finalizando uma publicação sobre o tema. Ela não terá o escopo de um guia, mas sim adensará e sistematizará essa reflexão sobre o papel que institutos e fundações podem imprimir nesse campo. Sem dúvida, será uma boa contribuição ao campo e trará boas “luzes” nesse debate.

Mesmo não havendo um passo a passo disponível, o *modus operandi* dos empreendedores de negócios de impacto nos dão boas pistas sobre como podemos mergulhar nesse campo – experimentar, prototipar, testar. Mesmo que não tenhamos todas as questões resolvidas em nossa organização, é possível começar a colocar a mão na massa. Se sua organização já vem acompanhando eventos e debates sobre o tema, por que não começar a colocar em prática alguma ação? Comece pequeno, destinando uma parte do seu orçamento para experimentar, busque parceiros que já atuem no campo e com os quais sua organização tenha alguma sinergia, converse com outros institutos e fundações que já estão trilhando esse caminho.

Só esses movimentos em si já vão desencadear bons aprendizados e diversos encaminhamentos. Lembre-se que o seu “como” pode ser bem diferente do “como” de outra fundação. Afinal, os caminhos são múltiplos e dinâmicos. Mas vale um alerta: o “como” que estamos buscando é mais tolerante ao risco, ao teste e ao erro, bem diferente do *modus operandi* mais tradicional que tem guiado institutos e fundações até aqui. Incompatíveis não, apenas diferentes.

## QUEM ACELERA AS ACELERADORAS?<sup>67</sup>

*Meu objetivo com esse texto é refletir sobre o papel e relevância das aceleradoras de impacto (e de outros intermediários do campo de finanças sociais) e a necessidade de que institutos e fundações reforcem energia e recursos no relacionamento e na parceria com essas organizações.*

Muito se discute sobre a necessidade de que cada vez mais institutos e fundações passem a atuar no fomento ao campo emergente de finanças sociais e negócios de impacto. Já abordamos esse tema em outras ocasiões<sup>68</sup> e há uma boa disponibilidade de artigos recentes sobre o assunto, seja na perspectiva mais otimista<sup>69</sup>, seja mais crítica<sup>70</sup>. Olhando para a área de inovação “convencional”<sup>71</sup>, nota-se o cresci-

67. Disponível em: <https://gife.org.br/quem-acelera-as-aceleradoras/>

68. Disponível em: <http://gife.org.br/institutos-e-fundacoes-e-negocios-de-impacto-vamos-molhar-os-pes/> e <http://gife.org.br/falsa-ideia-da-linha-evolutiva-da-filantropia/> **Leia o artigo na página 31 desse livro**

69. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/philanthropic\\_pioneers\\_foundations\\_and\\_the\\_rise\\_of\\_impact\\_investing](https://ssir.org/articles/entry/philanthropic_pioneers_foundations_and_the_rise_of_impact_investing)

70. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/down\\_the\\_rabbit\\_hole\\_impact\\_investing\\_and\\_large\\_foundations?utm\\_source=Enews&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=SSIR\\_Now&utm\\_content=Title](https://ssir.org/articles/entry/down_the_rabbit_hole_impact_investing_and_large_foundations?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title)  
<http://hatem-mahbouli.com/2017/06/20/what-exactly-do-online-impact-investing-platforms-have-to-offer/#%2EWUmVM6pn3XA%2Elinkedin>

71. Ou *open innovation*. A ênfase aqui é demarcar que essa área não busca impacto social ou ambiental, apenas inovação propriamente dita.

mento de iniciativas ao estilo “Lab”, com chamadas para *startups* que tenham soluções para desafios de organizações. Algumas empresas têm criado, inclusive, suas próprias aceleradoras para essa empreitada<sup>72</sup>, enquanto outras têm feito programas de aceleração em parceria com aceleradoras já existentes<sup>73</sup>

Como se nota, seja no formato *in company*, seja em aliança com alguma aceleradora do mercado, é inquestionável o papel e a relevância das aceleradoras e incubadoras nesse campo. No campo social (ou de impacto, como queiram), isso é ainda mais premente, pois o tema do investimento de impacto é bastante recente no mundo e no Brasil, as fronteiras entre uma *startup* “convencional” e um negócio de impacto ainda são, muitas vezes, tênues e difusas, e as poucas aceleradoras “de impacto” existentes têm sido muito criativas para manter suas operações, equipes e *pipelines* ativos e em crescimento, enquanto algumas aceleradoras e incubadoras ditas “convencionais” estão começando a perceber a dimensão do impacto (socioambiental) em suas atividades.

72. Só para citar dois exemplos, a Wayra (Disponível em: <http://wayra.co/sp/br>) da Telefonica, e o Cubo (<https://cubo.network/>) do Itaú.

73. Nós mesmos temos duas iniciativas que ilustram esse movimento, um na linha da inovação aberta (Disponível em: <http://inovasabin.com.br/>) e outro na linha do impacto social (Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/labsaude/>)

**Se todos procuram as melhores *startups* ou negócios de impacto com soluções inovadoras para as dores do “seu” negócio, quem se preocupa em apoiar o ambiente onde as iniciativas emergem?**

Essa tem sido uma questão central que nos acompanha. Se temos a sensação de remar contra a corrente vigente ao concentrar nossa estratégia no suporte a organizações intermediárias que movimentam o ecossistema, temos também o sentimento de que esse trabalho precisa ser feito por mais organizações. Essa opção estratégica tem, inclusive, um custo alto interno, pois a lógica das áreas de negócio é focar sua análise ao *core* do negócio, portanto, nos desafios (dores) mais imediatos de negócio, e não no ecossistema. Ao escolhermos um caminho não trivial, temos tido que lidar, inclusive, com questionamentos institucionais internos que sinalizam para a necessidade de focarmos no curto prazo (dores do negócio), sem perdermos o horizonte de médio e longo prazo (possíveis futuros negócios e olhar para o ecossistema).

## **Pesquisa da ANDE sobre o tema**

Estudo lançado pela ANDE<sup>74</sup> no Brasil, alinhado a estudo global<sup>75</sup> também da ANDE buscou compor um “raio X” de aceleradoras e incubadoras no país. Os dois estudos são muito interessantes e trazem ótimos *insights* sobre o tema.

Chamo a atenção para um dado do estudo (Brasil) que revelou que as duas maiores fontes de financiamento dessas organizações são: governo (para 60% delas) e filantropia (para 50% delas), dentre diversas outras fontes. Seja por meio de prestação de serviços e consultorias, na realização de programas de aceleração, por doação, esses dados evidenciam a relevância que institutos e fundações já assumem como fonte de financiamento de aceleradoras de impacto. O dado está em consonância com a comparação internacional.

Considerando que há ainda poucos institutos e fundações engajados nesse tema<sup>76</sup> e que nosso ecossistema (de finanças sociais e negócios de impacto) é ainda muito tímido se comparado ao de outros países do mundo, é preciso ampliar a base

74. Disponível em: <https://www.galidata.org/publications/landscape-study-of-accelerators-and-incubators-in-brazil>

75. Estudo denominado GALL. Disponível em: <https://www.galidata.org/publications/accelerating-startups-in-emerging-markets>

76. Os dados do Censo GIFE de 2017 ainda não estão disponíveis no momento da finalização desse texto.

de capital filantrópico para esse setor, de modo a aumentarmos a quantidade e o alcance de programas de aceleração de impacto. Além disso, há uma “avenida de oportunidades” em termos de regionalização dessas iniciativas, ainda muito concentradas em São Paulo, para se gerar/ampliar oportunidades para que empreendedores de comunidades possam impulsionar negócios de impacto. Há, portanto, diversas oportunidades e desafios para o engajamento de institutos e fundações.

### **Pouco conhecidos para os não convertidos?**

Já percebeu que sempre falamos dos mesmos *cases* de negócios de impacto? Mas será que, de fato, são pouco numerosos os *cases* ou não temos conseguido divulgar mais amplamente os diversos negócios de impacto que vêm conseguindo conquistar “um lugar ao sol”? Para alguns, há sim poucas experiências conhecidas e disponíveis para receber investimentos, para se tornarem parceiros ou fornecedores de grandes empresas e para ilustrarem espaço na mí-

77. Aqui vale muito divulgar os mapeamentos sobre negócios de impacto promovidos pela Pipe Social, disponível em: <http://pipe.social/>
78. Por outro lado, é preciso endossar a reflexão sobre se o que realmente importa são poucos *cases* de sucesso, “unicórnios”, ou se importa mais uma “constelação de estrelas brilhando no céu”, como colocam muito bem nossos colegas aqui. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/secoes/informe/derraik-precisamos-mesmo-de-um-unicornio/#.WU1pz5LyuUk>

dia<sup>77, 78</sup>. Para outros, está claro que o tema vem ganhando espaço e a cada dia mais negócios de impacto surgem no mercado, sobretudo pelo trabalho de aceleradoras de impacto, além, claro, do incansável esforço dos próprios empreendedores. Vale lembrar que muitas incubadoras e aceleradoras tradicionais (de base tecnológica etc) também vêm sendo estimuladas a incluir a dimensão do impacto social em seus radares e abordagens<sup>79</sup>.

Convém lembrar que boa parte das organizações intermediárias (aceleradoras de impacto), no Brasil, é sem fins lucrativos. Ou seja, depende de recursos de parceiros e apoiadores, e procuram realizar serviços customizados para algumas empresas. Essas organizações não se mantêm financeiramente a partir de *equity* dos negócios que aceleram, como alguns podem crer, ainda que essa prática não seja nem proibida, nem condenável<sup>80</sup>. Mesmo aquelas que estabelecem *equity* com alguns negócios, não asseguram sua sobrevivência no curto prazo a partir dessas práticas.

Se ainda paira no ar certa desconfiança do papel que um intermediário realiza, é preciso com-

79. Aqui vale frisar a importância de iniciativas como a que o ICE. Sebrae e Aprotec têm liderado. Disponível em: <http://ice.org.br/incubadoras/>

80. No Estudo da ANDE (Brasil) esse percentual está abaixo dos 15%.

preender a sua atuação no âmbito do ecossistema de negócios de impacto/finanças sociais<sup>81</sup>. Se em outros setores encaramos os intermediários com certa restrição (em geral com a ótica de um atravessador), nesse campo é preciso reconhecer a sua relevância e necessidade. Sem intermediário não se constroem sólidas pontes entre quem tem capital (investidores) e quem precisa dele (empreendedores). Tudo bem que é possível que as duas pontas dessa rede se conectem sem a ajuda de um terceiro para intermediar a conversa. Mas, no mundo real do empreendedorismo social, isso é pouco provável sem uma forcinha de um intermediário. E que forcinha!

O trabalho dessas organizações não se resume a fazer a conexão entre as pontas do ecossistema, mas especialmente em desenvolver cada negócio e cada time de empreendedores para rodar da melhor maneira possível a sua solução. Parece fácil dessa forma, mas é um trabalho complexo. Requer tempo, conhecimento do campo e habilidades múltiplas.

### **O que, de fato, faz uma aceleradora (de impacto)?**

Há muitas questões que compõem a “caixa de

81. Super recomendo o estudo da Força Tarefa de Finanças Sociais sobre os intermediários, disponível em: <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/MapeamentoIntermediarios.pdf>

ferramentas” de uma aceleradora. Para além do senso comum de conexão entre investidores e empreendedores, elas dedicam papel estratégico ao cuidarem do “meio de campo” não só desse relacionamento, como também do ecossistema. A seguir, algumas atividades realizadas pelas aceleradoras de impacto:

- ◆ Acelerar o crescimento do negócio (como ganhar rápida escala frente às oportunidades de mercado).
- ◆ Identificar *gaps* e oportunidades de melhoria de cada negócio (na equipe, na proposta de valor, no modelo de venda ou pagamento, na modelagem do serviço ou produto etc.).
- ◆ Potencializar o impacto social da solução (como tornar mais clara a proposta de geração de impacto social do negócio e aprimorar sua teoria de mudança).
- ◆ Preparar e conectar com possíveis investidores e *players* de mercado (não é tão simples acessar investimento e estabelecer relacionamento com grandes empresas).
- ◆ Oferecer rede de mentores (como oferecer suporte técnico e de mercado para o negócio superar limites e potencializar sua solução).
- ◆ Conectar empreendedores entre si – rede de colaboração mútua.

## **Como apoiar uma aceleradora?**

Diante de tudo o que uma aceleradora realiza, como um instituto ou fundação pode apoiá-la? Por onde começar?

Há muitos caminhos possíveis, mas creio que o primeiro passo seja entender melhor o que uma aceleradora (de impacto) faz. O tópico anterior foi apenas uma síntese desse contexto, estando longe de esgotar o assunto. Há diversas aceleradoras de impacto no mercado, e essa aproximação é fundamental. Sair da zona de conforto em que, em geral, institutos e fundações se encontram e se aproximar dessas organizações é um passo importante. Aqui vão algumas questões provocadoras:

- ◆ Você conhece, de fato, o que faz uma aceleradora de impacto? Como ela funciona? Que tipos de serviço oferece? Como atua no dia a dia?
- ◆ Sabe qual é o modelo de negócio dela? Como ela sustenta sua estrutura, equipe e projetos? Quais são seus desafios de sustentabilidade econômica? Como diversificar fontes?
- ◆ Qual é sua tese de impacto? Quais as áreas de busca, seleção e aceleração? Qual seu histórico de negócios de impacto acelerados (*pipeline*)?
- ◆ Se puder, verifique com alguns desses negócios qual a percepção deles com relação

ao programa de aceleração. Se eles ainda estiverem por perto da aceleradora, mesmo após o término do programa de aceleração, isso pode ser um bom sinal.

- ◆ Quais são os parceiros da aceleradora? Há outros institutos e fundações? Como cada um deles apoia?
- ◆ Como é a governança da aceleradora? Quem é membro do seu Conselho?
- ◆ Como é a equipe da aceleradora – perfis, *turnover*, competências etc?

Como se vê, são muitas questões para serem percebidas somente num único contato ou reunião. Requer tempo de aproximação e de construção de relacionamento, que pode, ou não, desaguar numa parceria efetiva (com aporte de recursos financeiros e não financeiros etc.). A ideia aqui não é estimular institutos e fundações a serem tornarem uma aceleradora nem que passem a auditá-las. Visto que metade da sua fonte de financiamento provém da parceria com institutos e fundações, como ampliar a base de capital filantrópico para suportar aceleradoras já existentes, por exemplo, para ampliar a capacidade de atendimento de suas turmas, e para o surgimento de novas aceleradoras de impacto.

Superada a etapa de “namoro” e tendo mais claro qual a estratégia e a abordagem que o instituto/fundação pretende seguir, fica mais fácil construir essa aproximação e delinear os passos iniciais de uma parceria. Alguns lembretes importantes que serviram muito para a nossa vivência nesse campo:

- ◆ A parceria não pressupõe apenas recursos financeiros. O tão falado *non-financial support* é também muito importante, como, por exemplo: vínculo com a marca, acesso à rede de contatos, aproximação com *players* da indústria, orientação técnica sobre determinada área temática, inteligência de mercado (nessa área), dicas regulatórias etc.
- ◆ Sendo possível combinar os dois tipos de suporte – financeiro e não financeiro –, é o melhor dos mundos. Convém lembrar que suporte não financeiro pressupõe dedicação de tempo e equipes. Apenas assinar o “cheque” para o desembolso financeiro não trará plenamente o que a parceria pode render a ambos. É preciso fazer gestão do processo de parceria, e isso requer energia e tempo.
- ◆ Esse tipo de parceria é mais efetiva na medida em que for mais duradoura. Parcerias de curtas duração tendem a gerar sentimento de

que algo ficou no ar. Sendo possível construir horizontes mais longos (três a cinco anos), aumentam-se as chances de o processo ser mais rico (em termos de aprendizado mútuo), gerar resultados mais consistentes e permitir que a equipe da aceleradora se dedique a atividades-fins em vez de ficar focada na permanente captação de recursos.

- ◆ Esteja aberto ao novo e a não ter muitas respostas na mão durante a parceria. Por exemplo: é bem provável que sejam identificadas boas oportunidades de investimento em alguns negócios de impacto. Mesmo quando não houver um fundo de investimento da empresa mantenedora (*corporate venture* ou algo afim), não há problemas em prosseguir com a parceria, pois é importante lembrar que há resultados mais coletivos (para o ecossistema) que são igualmente relevantes e necessários.
- ◆ Esteja aberto a assumir riscos, a ousar e a pensar fora da “caixa”, criando algo diferente do que habitualmente o instituto/fundação implementa.
- ◆ Além do recorte temático de interesse (ex.: saúde, educação etc.), há diversos outros recortes que podem ser trabalhados na parceria (territórios afins com a área de atuação

do instituto/fundação, públicos de interesse (mulheres, LGBT, idosos etc.), modelos de negócio (B2G, B2B, B2C) etc.

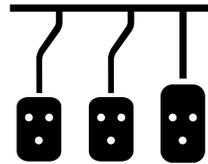
- ◆ O programa que for implementado em um ano não necessariamente precisa ser o mesmo para o ano seguinte. Ele pode ser ajustado, aprimorado e alterado.

Há muitas maneiras de se construir relacionamento entre institutos/fundações e aceleradoras de impacto. O nome desse texto é justamente uma provocação para pensarmos formas de institutos e fundações contribuir para *acelerar* o alcance e a operação das aceleradoras de impacto, aportando não só recursos (financeiros e não financeiros), mas cocriando soluções relevantes para ambos.

Procurei refletir sobre alguns possíveis caminhos a partir da experiência recente que temos construído nesse sentido. Temos presenciado avanços recentes nesse campo, sobretudo a partir de um maior engajamento de institutos e fundações. Veremos, portanto, importantes desdobramentos desse relacionamento.

Alguns poderiam questionar se não seria possível que o instituto/fundação incorpore o que uma aceleradora faz, passando a rea-

liza-lo por conta própria. Como vimos, esse caminho é possível, mas não é o que defendemos. Para aqueles que quiserem referências internacionais ao estilo “guias” para institutos e fundações<sup>82</sup>, vale a pena realizar as devidas inferências à realidade brasileira. Note que a ênfase maior da maioria delas é na própria fundação, “colocando a mão na massa” no investimento de impacto, com exceção da recomendação de Portugal. Há pouca ênfase no suporte “ecossistêmico” que a filantropia pode realizar nesse campo, sobretudo na abordagem norte-americana. Para eles, inclusive, esse tipo de atuação não seria, em tese, considerado investimento de impacto. Polêmicas à parte, esse assunto fica para uma próxima e oportuna conversa. Preparando o cafezinho por enquanto...



82. Algumas referências, dentre várias, estão disponíveis em: <https://www.missioninvestors.org/cfguide>, <http://gife.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Investing-and-Social-Impact-2015.pdf>, <http://theimpact.org/wp-content/uploads/2016/12/TheImPact.ImpactInvestingFamilyFoundations.LOWRES.20151208.pdf> e <https://www.missioninvestors.org/essentials-doc>. Outra referência interessante é da Força Tarefa de Finança Sociais de Portugal, que recomenda que fundações deveriam apoiar “intermediários de investimento social.” Disponível em: <http://grupodetrabalho.investimentosocial.pt/> (p. 44 do Report).

# MITOS, DILEMAS E OPORTUNIDADES DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Há muitas narrativas que permeiam o campo de negócios de impacto que nos levam a embarcar de forma rasa nessa "prosa", reforçando pré-conceitos ou abordagens até mesmo distorcidas. Como há ainda pouco repertório sistematizado e, sobretudo, poucos espaços de debate que buscam aprofundar e problematizar essa nova agenda, é preciso ter "*muita calma nessa hora*" para não sermos levados por uma empolgação vazia nem para não entrarmos de "*gaiato*" nessa onda.

São inegáveis o avanço da indústria do *investimento de impacto* e o *boom* de negócios de impacto pelo Brasil e pelo mundo, sob as mais variadas denominações, enfoques e perspectivas. Esse novo campo tem engajado novos "entrantes" que o acessam por diferentes lugares – de empresas tradicionais, do mercado financeiro, de *startups* "convencionais" – para citar alguns até então mais distantes da agenda socioambiental – passando por aqueles já convertidos a ela, mas com desconhecimento de mecanismos

de mercado para esses fins (ou com ressalvas a eles) – organizações, profissionais e movimentos do terceiro setor, da filantropia, da economia solidária, dentre outros.

Temos, portanto, um quadro complexo com múltiplas portas de entrada<sup>83</sup> ao ecossistema de investimentos e negócios de impacto<sup>84</sup>.

O objetivo desse artigo é levantarmos alguns *mitos* que têm sido "ventilados" nas conversas desse campo e problematiza-los partindo do princípio de que questões socioambientais são complexas, urgentes e necessitam ser enfrentadas a partir de atuações múltiplas e diversas. Portanto, assume-se a priori que não é possível supor uma única solução, um único instrumento nem um único setor como sendo a "salvação" da nossa sociedade e do nosso planeta dos problemas socioambientais que nos assolam na atualidade.

Além desses *mitos*, procuramos também sintetizar alguns *dilemas e controvérsias* que orbitam ao redor desse tema, sobretudo para setores e organizações historicamente comprometidos com a questão socioambiental.

83. Já abordei esse tema anteriormente. Disponível em: <https://gife.org.br/portas-de-entrada-ao-tema-de-negocios-de-impacto/> **Leia o artigo na página 112 desse livro**

84. Anteriormente denominado como sendo "de finanças sociais e negócios de impacto".

Finalmente procuramos elencar *oportunidades* que emergem desse novo terreno, com destaque para aquelas com maior conexão com esses grupos citados anteriormente. Para as oportunidades clássicas "de mercado" ou "de investimento" no campo de negócios de impacto, há outros espaços e referências onde é possível encontrar amplo repertório de informação.

## **1. Mitos**

Procurei capturar no radar cinco narrativas que expressam de modo equivocado como esse tema vem sendo percebido ao nosso redor. A partir de cada narrativa, procurei problematizar e provocar percepções mais profundas sobre o assunto, longe de esgotar o debate.

### *Inovação social é igual a negócios de impacto*<sup>85</sup>

Há uma tendência mundial de se enxergar "investimento de impacto" como sendo sinônimo de inovação social e também já há certo consenso de que os negócios de impacto são, provavelmente, as formas mais tangíveis na atualidade de se materializar inovação social. Nesse sentido, há diversas formas de se implementar inovação social não apenas

85. Já debatemos esse tema anteriormente. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-negocios-de-impacto/> **Leia o artigo na página 76 desse livro**

via instrumentos de mercado. Historicamente, organizações do terceiro setor e grupos comunitários são um "prato cheio" de referências nesse sentido.

São, porém, os negócios de impacto os elementos que mais têm aparecido nesse radar e, por isso, acabam sendo considerados como as únicas formas de se viabilizar a inovação social, o que não é verdadeiro.

A dica aqui é calibrarmos mais nosso radar para que ele volte a capturar iniciativas de inovação social que não sejam somente as "de mercado"<sup>86</sup>.

### *As ONGs vão virar negócios de impacto*

Talvez seja uma das falas mais ouvidas por aí. Ela tenta cravar um destino não verdadeiro e traz consigo o desafio histórico de profissionalização e gestão das ONGs.

Diante do contexto cada vez mais desafiador na mobilização de recursos, muitas organizações do terceiro setor têm buscado formas de se reinventar – rever seus modelos de atuação, seus modelos de receita e despesa etc. – e acabam descobrindo inspirações no campo emergente dos negócios de impacto.

86. Já abordamos essa questão anteriormente, procurando ampliar o leque de compreensão sobre o tema da inovação social. Disponível em: <https://gife.org.br/inovacao-social-o-que-ha-embaixo-desse-guarda-chuva/>  
**Leia o artigo na página 86 desse livro**

Muitas vezes essas inspirações são equivocadas e tendem a induzir a ONG a cair na armadilha de que basta a organização simplesmente virar a chave e se tornar um negócio de impacto que seus desafios crônicos de sustentabilidade econômica estariam resolvidos. Aqui se ouvem também falas na linha do "modelo híbrido" que as ONGs supostamente passariam a ter, como se ele fosse fácil de ser gerido e como se fosse sinônimo de "seus problemas acabaram".

### *Os negócios de impacto vão substituir as ONGs*

Seguindo o raciocínio do ponto anterior, há uma narrativa correlata a essa que interpreta as ONGs como sendo um "modelo ultrapassado" e que, portanto, daqui a algum tempo elas serão substituídas por um formato mais "moderno" e "inovador", que supostamente seriam os negócios de impacto. É evidente que cabe aqui uma reflexão profunda que vise contrapor esse tipo de raciocínio "evolutivo"<sup>87</sup>.

A questão fundamental aqui passa por duas ponderações importantes:

1. Os negócios de impacto vão ocupar espaços que historicamente eram (são) ocupados

87. Fizemos exercício similar na reflexão sobre a relação entre filantropia e negócios de impacto. Disponível em: <https://gife.org.br/falsa-ideia-da-linha-evolutiva-da-filantropia/> **Leia o artigo na página 33 desse livro**

pelo terceiro setor e pelas políticas públicas? Isso já vem ocorrendo em alguns setores – habitação, educação, saúde etc., mas mesmo nesse contexto, a entrada de negócios de impacto não significa "terra arrasada" para as ONGs, pois mesmo nesses setores há tipos de público, tipos de atendimento e tipos de serviços ofertados que não têm/terão encaixe adequado em modelos de negócio. Portanto, o papel do terceiro setor das políticas públicas continuará sendo fundamental em diversos contextos e situações.

2. Há setores, tipos de serviços e de público, bem como formas de atuação em que não há modelagens possíveis (com as lentes de hoje) para soluções de mercado. Dessa forma, organizações do terceiro setor e políticas públicas continuarão sendo peças-chave na oferta desse tipo de serviços aos cidadãos<sup>88</sup>.

### *Os negócios de impacto resolvem melhor os problemas socioambientais*

Há um certo "mantra" no ar que considera que os negócios de impacto são modelos mais ino-

88. Já debatemos os dilemas da aproximação entre OSCs e negócios de impacto anteriormente. Disponível em: <http://ice.org.br/oscs-e-negocios-de-impacto-aproximacoes-e-dilemas/>

vadores e mais escaláveis que as ONGs e, dessa forma, seriam mais adequados para atacar boa parte dos problemas socioambientais atuais.

Segundo esse raciocínio, somente o setor privado (leia-se: os negócios, sejam os de "impacto" ou os convencionais, as *startups* e/ou as empresas) é que teria condições de enfrentar da melhor forma possível e na escala necessária esses diversos problemas.

Esse pensamento traz, pelo menos, duas inconsistências:

1. De que só os negócios é que têm competência para tal, menosprezando os demais setores e organizações que historicamente têm se engajado no enfrentamento dos diversos problemas socioambientais. Diante do contexto complexo global atual, não é mais cabível atribuímos a um único setor a resolução desse ou daquele problema. Um bom exemplo disso são os ODS, que nos enfatizam claramente a necessidade de arranjos multissetoriais nessas agendas.
2. Há questões que são e que continuarão sendo invisíveis aos radares do mercado, sobretudo, questões que não gerem "bons negócios" (leia-se: que não tenham boa rentabilidade). Portanto, relegar essas questões unicamente

ao setor privado é assumir que elas seguirão invisíveis aos olhos do mercado.

Com essas questões expostas, vale destacar que o setor privado tem, sim, um papel cada vez mais relevante na agenda socioambiental, mas ele deve ser encarado como sendo *mais uma* peça-chave nesse xadrez, dentre as outras que já atuavam nessa frente.

*As fontes de recursos tendem a reduzir para ONGs e aumentar para negócios de impacto*

Paira no ar essa preocupação no terceiro setor, pois ela parte do princípio de que essa afirmação é correta. Como toda questão complexa, é muito difícil responde-la com "sim" ou "não". Vamos, então, problematiza-la para aprofundar sua compreensão.

Há um desafio crônico de sustentabilidade econômica para as ONGs, e esse tema vem sendo tratado de diferentes formas, frentes e atores. Parece também haver certa concordância de que fontes de recursos da cooperação internacional e de governos (convênios públicos) vêm diminuindo ao longo do tempo, gerando maior pressão em diversas ONGs para buscar novas fontes de recursos de forma a manter seus projetos e operações.

Nesse contexto, emerge a indústria do investimento de impacto, que pressupõe a alavancagem

de novas fontes de capital (públicos e privados) para escalar soluções para enfrentar questões socioambientais com retorno financeiro. Esse fenômeno emerge num momento delicado para as ONGs (e para a filantropia), pois tende a ser percebido como uma competição desigual por recursos já escassos.

De um lado, as ONGs buscando novos "bolsos" para seus projetos e, de outro, novas "ofertas" de soluções de impacto (os negócios de impacto) oferecendo condições mais "sexys" para investidores. Entretanto, é preciso levantar algumas perguntas:

*Será que essa "competição" é travada a partir dos mesmos "bolsos"?*

*Os "novos" bolsos que estão começando a injetar recursos na indústria de investimento de impacto já doavam recursos para as ONGs?*

*Será que a agenda de negócios de impacto não poderia funcionar, nesse caso, como uma porta de entrada para a agenda socioambiental mais ampla?*

*Haverá migração de "bolsos" que até então doam/doavam recursos a ONGs, passando a direcionar recursos para negócios de impacto?*

*O fator geracional contribui para acelerar essa mudança de "bolsos", com maior preferência para o campo do investimento de impacto?*

Como se trata de uma agenda ainda recente, não há distanciamento suficiente para concluir se haverá ou não deslocamento de fontes de recursos de um "lado" para o "outro". A conferir quais os contornos que essa questão tomará. Há muitas controvérsias nesse tópico e muita reflexão será ainda necessária para aprofundá-lo.

## **2. Dilemas**

Já abordamos anteriormente algumas barreiras que institutos e fundações têm encontrado na aproximação com a temática dos negócios de impacto<sup>89</sup>. As mesmas barreiras podem ser trazidas aqui como dilemas das organizações do terceiro setor.

### *Ideológico*

Temos barreiras ideológicas nesse tema? Quais? Elas são impeditivas de um eventual engajamento da nossa organização com ele? Por que não engajar nele?

89. Mais detalhes disponíveis em: <https://gife.org.br/portas-de-entrada-ao-tema-de-negocios-de-impacto/> **Leia o artigo na página 112 desse livro**

### *Institucional*

Faz sentido à nossa organização se engajar com esse tema? Visualizamos nele alguma oportunidade de potencializar o alcance de nossa missão? Quais os ônus e os bônus de nossa organização no envolvimento com esse tema?

### *Estratégico e metodológico*

Vamos revisar a estratégia de nossa organização e onde/como incluiremos essa agenda? Vamos descontinuar projetos e áreas que já existiam? Quais os caminhos mais adequados para desdobrarmos essa nova estratégia?

### *Técnico*

Temos em nossa equipe conhecimento técnico sobre esse tema? O que precisamos adquirir em termos de habilidades para seguirmos com segurança? Precisaremos terceirizar esse conhecimento? Vamos lançar mão de novos parceiros?

### *Jurídico e contábil*

Vamos assumir um modelo híbrido? Quais os ônus e bônus desse formato? Por que não virar empresa? Por que continuar como "ONG"? Estamos seguros e bem assessorados nesse aspecto?

### *Orçamentário*

Do ponto de vista orçamentário, compensa nossa organização incluir esse tema em sua agenda de atuação? Quais impactos orçamentários teremos para quais ganhos estimados?

São apenas algumas perguntas provocadoras no sentido de que cada organização encontre espaço para refletir e debater internamente esse tema.

### **3. Oportunidades**

Diante desse cenário de incertezas, de mitos e dilemas, como então sua organização vem procurando se posicionar?

Partindo para uma abordagem mais objetiva e positiva do assunto, a intenção é encerrar o texto dando destaque a algumas oportunidades que já são percebidas no radar e que vêm fazendo sentido a diversas organizações do terceiro setor, dentre elas institutos e fundações. Longe de esgotar o debate, são ventiladas algumas oportunidades a seguir.

- ◆ *Aceleração de ONGs:* Até então "invisível" no radar do ecossistema de negócios de impacto, começam a emergir aceleradoras de impacto especializadas em ONGs e em cooperativas

como parte das soluções "de prateleira" para esse "mercado". As aceleradoras de negócios de impacto já parecem estar suficientemente ocupadas para customizar soluções para ONGs e cooperativas, o que abre espaço para esses outros *players* construírem essas soluções .

- ◆ ***Blended finance***: Em linhas gerais consiste num *mix* de recursos não reembolsáveis (doação) com recursos reembolsáveis (empréstimo dentre outros), como forma de assumir que é preciso juntar os dois bolsos para ampliar o leque de organizações e soluções de impacto aptos a serem beneficiadas por esses instrumentos. Já há notável avanço nessa agenda no Brasil e no mundo, e ainda veremos muitas novas iniciativas emergindo a partir dela<sup>90</sup>. Esse tipo de recurso misto pode se constituir numa nova porta de entrada de ONGs nessa agenda dos negócios de impacto, a partir do teste e validação de novos modelos de atendimento, eventuais braços de negócio e outras soluções que elas venham a construir a partir de um maior envolvimento com essa agenda. Além disso, seria também natural supor que institutos e fundações podem ampliar as possibilidades

90. Din4mo e Sitawi podem ser referências nessa frente.

de fomento a esse campo, por considerar esse tipo de *mix* uma abordagem mais próxima das práticas que historicamente o ISP já realiza. O desafio que aparece no radar é que as iniciativas de *blended finance* sejam, de fato, construídas para contemplar não apenas negócios de impacto (empresas) em estágios iniciais, mas também iniciativas com outros formatos jurídicos (associações, cooperativas etc.).

- ◆ *Espaços de aprendizagem*: Uma grande lacuna para institutos, fundações e ONGs nesse novo campo refere-se à oferta de espaços de aprendizagem e de formação. Embora uma busca rápida na *web* permita encontrar cursos *on line* e outras ofertas formativas sobre esse tema, o repertório ainda é restrito e bastante inicial. Para as ofertas formativas do campo de negócios de impacto, ONGs, institutos e fundações tendem a não ser percebidos como públicos estratégicos na oferta de oportunidades formativas. Já para as ofertas de cursos do/no terceiro setor, ainda não há suficiente repertório temático e diferentes linhas de abordagem para ofertar oportunidades de formação que atenda a esse público. O desafio aqui é o de conceber diversidade de propostas de aprendizagem que contribuam efetivamente

para ampliar repertórios e entendimentos dos diversos atores do terceiro setor que orbitam ao redor do campo de negócios de impacto. Além disso, deve-se evitar reproduzir a armadilha de que parte da oferta formativa seja apenas uma porta de entrada para a venda de consultorias para organizações que queiram aprofundar-se nesse novo tema. Finalmente, iniciativas formativas recentes têm mostrado o quanto espaços de cocriação e de colaboração entre pares tendem a ser poderosas oportunidades de formação<sup>91</sup>.

- ◆ *Negócios de impacto periféricos*: Uma das "meninas dos olhos" de muitos que transitam nesse campo, os negócios de impacto periféricos (ou somente negócios periféricos) emergem com força e trazem à tona o desejo e a potência de pessoas de comunidades (da base) para empreender seus próprios negócios de impacto que atendam a pessoas das próprias comunidades. Em suma, esses grupos têm se questionado, com razão, por que a base da pirâmide é vista apenas como cliente ou mercado consu-

91. Referência ao FIIMP 1 (Disponível em: <https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/05/guiafiimp2018.pdf>) e ao Enzima Lab (iniciativa de formação para institutos e fundações cocriada pela Din4mo e Instituto Sabin. Uma segunda turma foi aberta em 2019.

midor dessas soluções de "impacto", que, via de regra, são empreendidas por homens brancos, da classe média alta de regiões ricas dos grandes centros urbanos. A partir dessa inquietação, diversas iniciativas da periferia ganharam impulso nos últimos tempos e seguem conquistando de forma legítima seu lugar ao sol no campo de negócios de impacto<sup>92</sup>. Para fechar, vale ressaltar que há um potencial inexplorado de interfaces entre grupos/coletivos/movimentos da justiça social, da economia solidária, da filantropia comunitária (e temas afins) com esse movimento emergente dos negócios periféricos a ser ainda mais amplamente debatido e explorado, o que evidencia o quanto essas agendas estão em permanente construção.



92. Merece destaque a Aceleradora de Negócios de Impacto Periféricos (ANIP), sob a liderança e gestão d'A Banca, Artemísia e FGV, e com o apoio de diversos parceiros. Disponível em: <https://www.aceleradoranip.com/>



---

# EPÍLOGO

---

## TEMPOS DE MUDANÇA PARA O ISP<sup>93</sup>

Em todos os setores da sociedade temos vivenciado tempos de transformação e de profundo questionamento dos modelos atuais vigentes frente à velocidade das mudanças, urgência e complexidade dos desafios socioambientais atuais.

Representação política, modelo de família, modelos dos negócios e diversos outros aspectos encontram-se em "xeque" na atualidade. A filantropia, obviamente, não passa imune a esse contexto e vem procurando adensar reflexões que a permitam, de um lado, sintetizar um balanço dos principais legados da sua trajetória histórica e, de outro, dialogar com as críticas que tem recebido com vistas a reinventar-se.

Ao longo do livro, já discorreremos sobre o balanço e o legado que o ISP construiu ao longo da sua trajetória, bem como os dilemas e inquietações que também têm enfrentado.

Cabe a mim aqui, nesse fechamento, colocar algumas questões na mesa para que pos-

93. Disponível originalmente em: <https://gife.org.br/tempos-de-mudanca-para-o-isp/> Versão aqui sofreu pequenos ajustes.

sam servir de provocação a ampliarmos olhares e análises sobre os temas abordados ao longo do livro. Faço uma clara opção de, em vez de fechar com conclusões afirmativas, fazê-lo de forma provocativa.

## **1. Inovação (social)**

*Por que institutos e fundações têm andando distantes das áreas de inovação das empresas?*

Temos notado um *boom* de aceleradoras e programas de inovação aberta nas empresas, pois elas já perceberam que é preciso repensar modelos de negócio e de receita, buscar novas verticais e novos clientes, e também promover melhorias incrementais no que já fazem.

*Por que temos andado distantes dessas iniciativas?*

Não seria o caso de nos aproximarmos das áreas de inovação para não só bebermos nessa fonte como também pautarmos a agenda da inovação social nesse contexto?

Há muita inovação sendo estimulada e captada por essas áreas, entretanto, o *drive* socioambiental anda pouco presente nessas reflexões. Algumas dessas inovações tangenciam iniciativas "sustentáveis", mas há uma avenida de oportunidades nessa confluência de áreas.

Nada melhor do que institutos e fundações para construir essa conexão. Afinal, impacto social e ambiental positivo é um dos principais combustíveis que têm nos movimentado ao longo de toda a trajetória do ISP.

Não estaríamos nos movendo de forma muito lenta e pouco ousada em direção a essa agenda? Não seria o momento de soltarmos o freio de mão?

## **2. Negócios de impacto**

Vimos ao longo do livro o quanto essa nova agenda veio para ficar e e quantas dúvidas e incertezas ainda pairam sobre os pontos de contato de institutos e fundações com ela.

Apesar disso, já parece haver certo consenso, no Brasil, de que nosso papel é o de fortalecer o ecossistema, apoiar organizações intermediárias (aceleradoras, incubadoras, avaliadoras etc.) e experimentar novos instrumentos para além da doação (por exemplo: empréstimo, dívida etc.). Por que ainda somos minoria a fazê-lo?

Vale ressaltar que há confluências ainda pouco exploradas nessa agenda, como por exemplo, a interface entre negócios de impacto periféricos, apoio a cooperativas e OSCs, com o campo da filantropia de justiça social, dentre várias outras abordagens ainda pouco exploradas.

O campo requer também abordagens mais críticas e maior profundidade para ganharmos maior consistência no tema. Sairemos do senso comum do assunto? Sairemos da abordagem "capa de revista" que o tema necessita? Institutos e fundações seriam os atores mais adequados a colocar mais lenha nessa fogueira? Ou cumprirão um papel de "seguir a boiada" do senso comum nesse tema?

### **3. Filantropia de justiça social**

Organizações que militam no campo da justiça social e comunitária têm provocado institutos e fundações corporativos a apoiar de forma direta essas iniciativas.

O que se tem provocado nesse debate é a abertura para que o ISP amplie o *grantmaking* a causas, organizações e redes que atuam nessa agenda (da justiça social e comunitária), assumindo caráter mais híbrido de atuação (combinando execução direta de programas com apoio direto às OSCs).

Se a aproximação do ISP com essa agenda seria uma forma bastante efetiva de fortalecimento da sociedade civil, por que ela ainda continua sendo uma agenda secundária no âmbito do ISP? Como ampliar o percentual de institutos

e fundações e o percentual de seus orçamentos para doação às OSCs?

#### **4. O debate da escala**

Escala parece ter se tornado, junto com impacto, uma *commodity* para quem atua no campo socioambiental. Do início dessa década para cá é notável o quanto esses dois conceitos têm permeado as conversas, reflexões e intenções do ISP.

Em geral, o debate da escala tem passado por duas frentes possíveis, não excludentes:

- ◆ o campo das políticas públicas;
- ◆ a agenda dos negócios de impacto (em especial aqueles com viés tecnológico)

Embora pareça haver suficiente convergência quanto à importância e à necessidade da escala no campo socioambiental, o tema não está livre de divergências.

Uma delas reside nos famosos "projetos pilotos", tão criticados no setor, mas ainda tão presentes em nosso meio. Como superar essa questão? Como construir estratégias efetivas em direção a escalas maiores de atuação e impacto?

#### **5. Aliviando nossa bagagem**

Institutos e fundações, em geral, trabalham com

estruturas burocráticas e *compliance* de suas mantenedoras (ou próprias). Isso requer a existência de estruturas e equipes dedicadas a "controlar" operações e a monitorar indicadores de gestão.

Temos visto o quanto a agenda de *compliance* veio para ficar e o quanto ela ganha terreno dia a dia. O debate aqui não é o de deixa-lo de lado, mas sim o de como melhor incorporar essa dimensão sem que ela engesse ainda mais a operação de institutos e fundações.

A questão fundamental é: como não nos tornarmos um "elefante branco" em nosso modelo de gestão e modo de operação? Como sermos ágeis (*lean*) sem deixar de lado a agenda de *compliance*?

O peso da nossa estrutura institucional e administrativa está diretamente relacionada ao nosso modelo de operação. A preferência histórica do ISP em executar projetos próprios traz consigo a necessidade de estruturas mais robustas para conduzir essa operação e também para controlá-la.

Caímos então numa espécie de círculo vicioso – maior execução própria requer necessidade de estruturas, equipes e energia para fazer essa roda girar, o que, conseqüentemente, faz com que nossas estruturas de *backoffice* sejam maiores. Como podemos aliviar essa bagagem?

## **6. Atuação por temas?**

Outra "cláusula pétrea" do setor tem sido a opção do ISP em atuar por áreas temáticas, sendo educação a candidata a "medalha de ouro"<sup>94</sup>.

Muitos tem defendido que a especialização temática permite maior foco estratégico e, conseqüentemente, operação mais eficaz e maior impacto.

Há, portanto, temas mais consensuais e "sexys" ao ISP (educação, juventude, comunidades) e temas da "segunda divisão" (saúde, meio ambiente, esporte). Vale lembrar que a opção temática vem acompanhada, via de regra, por um recorte territorial.

Sem entrar na discussão de qual tema é mais relevante, a provocação aqui é anterior: por que seguimos atuando por temas? Quais seriam outras formas de atuarmos? É possível questionar essa preferência de atuação? Seria ela a melhor para ampliar o impacto social?

Se os problemas socioambientais atuais são complexos e multidimensionais, não seria mais efetivo redesenharmos nossa estratégia de atuação a partir de um modelo mais complexo multitemático e *multistakeholder*?

94. Disponível originalmente em: <https://gife.org.br/tempos-de-mudanca-para-o-isp/>

Em vez de nos especializarmos dentro de um tema, experimentaríamos uma atuação intersectorial. Estamos preparados para isso?

### **Mudar ou cristalizar o que já fazemos?**

Como vimos, os tempos atuais vêm dando sinais para todos os setores de que é preciso reinventar a forma como diagnosticamos os problemas socioambientais e, sobretudo, como nos dispomos a enfrentá-los. Daí a importância que "escala" e "impacto" (dentre outros atributos) vêm ganhando em nosso setor.

Parece haver certo consenso de que institutos e fundações têm um potencial (ainda pouco explorado) de assumir maior risco e de ousar mais na experimentação de novas formas de gerar e escalar impacto positivo em nossa sociedade.

Entretanto, o debate da "escala" não pode ser encarado como sendo algo mandatário e que desconsidere diversas iniciativas mais "artesaniais" que promovem impacto positivo com maior profundidade. A calibragem das dimensões "escala" e "profundidade" parece ser um "bom problema" com o qual precisamos lidar em nosso cotidiano do ISP.

O advento da inovação aberta tem trazido à tona diversos questionamentos às grandes orga-

nizações, muitas das quais se tornaram "transatlânticos" com práticas cristalizadas e estruturas mais "pesadas" e mais travadas à experimentação de novos modelos de atuação.

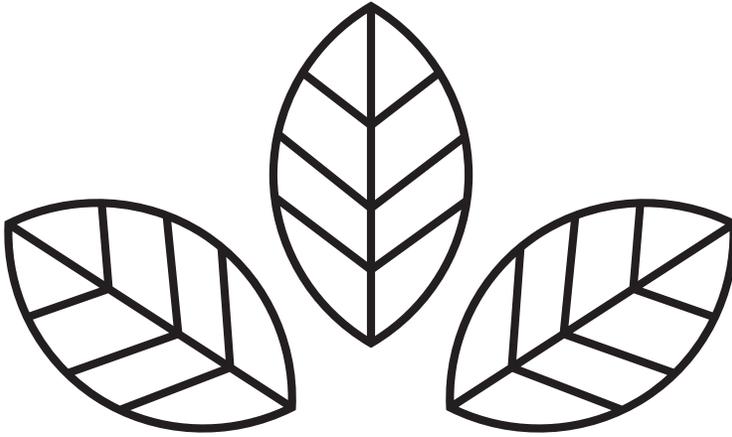
Institutos e fundações corporativos lidam em maior ou menor grau com esse contexto e vêm tentando experimentar formas de atuação mais leves e dinâmicas que permitam endereçar suas missões institucionais e suas teorias de mudança, à luz do que *startups* e negócios de impacto tem tentado fazer.

Creio, portanto, que estamos passando por um momento "aberto para balanço". De um lado, é preciso tirar um "extrato" dos principais legados e aprendizados que o setor construiu ao longo da sua trajetória, de forma aberta, colaborativa e transparente.

De outro lado, é preciso nos desapegarmos de parte dessas práticas, sobretudo aquelas que não fazem mais sentido às urgências e à complexidade dos tempos atuais. Essas respostas são particulares para cada instituto e fundação, não havendo fórmulas prontas para o setor, embora alguns ainda a busquem.

Para alguns, será preciso redesenhar áreas e focos de atuação. Para outros, as áreas temáticas serão mantidas, mas a elas serão incorporadas novas ferramentas e novos *modus operandi*.

Enfim, para tempos complexos, as estratégias e ferramentas também devem ser complexas. Esse é um dos sinais dos tempos atuais. Pimenta nos olhos de alguns, frescos para outros.



## Reflexão final

### DO FUNDACENTRISMO AO IMPACTOCENTRISMO: A FILANTROPIA NA ANTESSALA DO SÉCULO 21

Nesse texto procuro refletir sobre as controvérsias que o setor filantrópico vem se deparando e o quanto existe um anseio pelo seu avanço em direção a modelos mais ágeis, inovadores e colaborativos. Provocações e estímulos têm vindo de diversas direções, notadamente das iniciativas de "mercado" de um lado, e de comunidades, coletivos e OSCs, de outro. Todas essas provocações têm sinalizado que o modelo vigente de setor fundacional parece não agradar nem "gregos" nem "troianos", ainda que sejam um porto seguro aos profissionais aí inseridos.

#### **Filantropia na berlinda**

É crescente o incômodo expressado em eventos, publicações e conversas do setor de "impacto"<sup>95</sup> de que o termo "filantropia" não é o mais

95. Em referências às áreas de investimento social privado, filantropia, negócios de impacto, inovação social e afins.

bem quisto para nominar um conjunto de atores e de práticas de transformação socioambiental, além dele carregar consigo uma carga pejorativa de difícil separação, sobretudo na América Latina. Ainda assim, parece ser o termo que "temos para hoje" ao nos plugar a vínculos identitários globais nesse setor.

No Brasil o termo sofre fluxos e refluxos, mas parece seguir em baixa há tempos. A constituição e avanço da agenda do investimento social privado (ISP) emerge como uma expressão do campo da filantropia, ainda que muitos desses atores não assumam claramente esta interrelação – seja por conveniência, por divergência ou por não considerar isso relevante.

### **Fundações no centro do "universo"**

A provocação no título do texto "Fundacentrismo" remete a essa característica do nosso setor do ISP. Colocamo-nos no centro deste contexto – temos certa retaguarda institucional, dispomos de um certo lastro orçamentário e de uma carteira de projetos, além de termos certa condição de "dar as cartas" em alguns contextos e situações. Notem que o uso do "certo" é explícito por demarcar ampla diversidade que existe dentre desse setor, além de explicitar que, embora haja certo "porto

seguro", o mar já não segue em calmaria para boa parte do setor como era antes.

O lado "*grantmaker*" confere esse bônus aos atores institucionais do ISP e os coloca numa situação bastante confortável na comparação com outras organizações da sociedade civil (as *grant-seekers* ou, captadoras de recursos). Se o mar já não está tão calmo para o ISP, o que diremos sobre as OSCs (captadoras de recursos).

Há porém, alguns ônus nessa discussão.

Existe um crescente questionamento sobre o modelo de operação do ISP no Brasil <sup>96</sup> – mais centrado na execução de projetos próprios e em "parcerias" com OSCs para apoiar essa execução, e menos orientado a destinação de recursos a OSCs (para suporte institucional, parcerias diversas etc.).

Com a emergência de novas agendas – de investimento de impacto, *venture philanthropy* e o avanço de agendas mais "de base" e colaborativas – filantropia comunitária, coinvestimento, atuação em rede – parece engrossar o "coro dos descontentes" sobre esse modelo "fundacentrismo" em nosso setor.

Em outras palavras, parece que os dias de "dar as cartas" e de "certa blindagem institucional" estão contados para o ISP.

Se isso vem sendo mais percebido nas conversas, eventos e reflexões do setor, emergem então

dúvidas sobre quais seriam os caminhos possíveis a serem trilhados nesse novo contexto.

### **Novos caminhos a seguir**

Se o ponto de partida é o "fundacentrismo", quais seriam as possíveis trilhas a seguir? Quais os outros "centros de gravidade" que o ISP pode identificar?

Vejo três trilhas possíveis como tendências, ainda que não amplamente incorporadas na agenda do ISP.

#### **1. Instrumentos e métodos no centro**

Nesta trilha o centro de gravidade está nos métodos, ferramentas, métricas e *compliance*. Há um evidente clamor atual por esta dimensão, reforçada continuamente pelo discurso de métricas e indicadores de um lado e, de outro, pela transparência e *compliance*. Inúmeras boas práticas estão disponíveis no setor e parece que essas questões vieram para ficar.

O risco de pesarmos demais a mão nesse caminho é diluirmos nossa missão e nosso propósito organizacional nos "perdendo" mais nos "meios" e ferramentas que em nossas respectivas missões e razões de existirmos.

#### **2. Mercado no centro**

Nesta trilha, reforçada pelo investimento de impacto/negócios de impacto e soluções, há uma clara preferência pela lógica de mercado

(suas ferramentas e materializações) na lógica de endereçar questões socioambientais.

No final das contas, passamos a seguir o "mercado" inspirados na tese de que ele traz consigo as "melhores" maneiras de escalar os problemas socioambientais atuais.

O risco de pesarmos demais a mão nesse caminho é nos distanciarmos de posições da linha da justiça social, do combate à desigualdade e de nos esquecermos do papel do capital filantrópico no enfrentamento de problemas socioambientais que nunca serão endereçados pelo mercado.

### **3. Comunidade no centro**

Nesta trilha nota-se certa tentativa de anular as duas anteriores ao colocar o centro de gravidade do ISP nas comunidades, na "base", em lideranças e organizações locais e na agenda de desenvolvimento local.

Nesta lógica, os instrumentos de mercado tendem a ser renegados (ou deixados em segundo plano) e os métodos como algo desejável, porém de adoção mais flexível. O que importante nesta trilha é que a própria comunidade tenha seu "*timing*" para decidir sobre seu destino, suas formas de organização e seus próprios projetos.

O risco desta trilha passa pelo desafio de obter resultados de curto prazo, de estruturar uma estratégia de atuação de longo prazo (e sustentá-la ao longo do tempo) e o de desconexão face ao alinhamento ao negócio (para institutos e fundações corporativas).

### **E por qual trilha seguir?**

Considerando que há relevância e pontos fortes em cada uma das três trilhas e que não necessariamente uma anula as outras, fica a dúvida: por qual caminho seguir? Por quais combinações de caminhos seguir?

A conjuntura atual que o mundo atravessa – de problemas complexos e urgentes, de crises de diversas ordens e de incertezas frente à real capacidade dos diversos atores (Estados, sociedade civil, empresas etc.) de enfrentar de forma articulada essas questões – e de outro – do momento de crise e incerteza que nosso país atravessa – nos leva a recalibrar em nosso radar, do ISP, qual seria a estratégia mais necessária de atuação frente a tempos incertos, acelerados, voláteis e interconectados.

No radar há também aspectos positivos que nos impulsionam a seguir – a agenda global de ODS, o avanço da agenda de "impacto", aspectos geracionais, novos players e novos bolsos para financiar essa agenda.

Sem dúvida fica evidente que o foco "fundacentrismo" é o que menos se mostra aderente a este novo contexto. Ao mesmo tempo, as outras três trilhas trazem ônus e bônus que podem ser bricolados a nosso favor.

Em síntese, vejo uma trilha a seguir que pressuponha um foco no "impacto" em seu sentido mais puro, ou seja, de institutos e fundações se colocarem no papel estratégico (missão/razão de existir) em fomentar transformações estruturais e mudanças sistêmicas que contemplem variáveis políticas, que reative utopias revolucionárias, que dialogue com questões estruturantes (desigualdade, questões étnico-raciais, de gênero, diversidade, de injustiça socioambiental etc.).

Com esse "rumo", ficará mais claro qual ferramenta escolher, qual o mix de instrumentos financeiros/de mercado a adotar e a serviço de quais comunidades esse impacto estará.

Como se observa, o repertório de aspectos e dimensões a serem incorporadas na agenda estratégia do ISP é bastante complexa e "delicada" que a que temos trazido em nossa bagagem até então. Saber lidar com "bolas divididas" vai exigir de nós uma maior profundidade na compreensão destas agendas e seus reflexos e cons-

tituições históricas, além de nos "obrigar" a sair de cima do muro e assumir posições mais explícitas sobre estas questões.

Por isso retorno ao título do artigo: ainda estamos na antessala desta agenda. Resta saber se esperando para sermos chamados a entrar em cena ou para sermos descartados para a reciclagem.



| Esse livro foi composto em |  
| Alegreya e Bebas Neue. |

**“COM UM OLHAR CONTEMPORÂNEO SOBRE  
ALGUMAS DAS GRANDES QUESTÕES  
FILOSÓFICAS E PRÁTICAS DO CAMPO SOCIAL,  
*IMPACTO NA ENCRUZILHADA* É UMA LEITURA  
OBRIGATÓRIA PARA EMPREENDEDORES,  
INOVADORES, INVESTIDORES, FILANTROPOS  
E GESTORES INTERESSADOS EM SE ENVOLVER  
OU QUE QUEIRAM POTENCIALIZAR INICIATIVAS  
QUE PROMOVAM IMPACTO SOCIAL  
E AMBIENTAL POSITIVO NO MUNDO”**

***Maure Pessanha***

*Diretora-executiva da Artemisia*