

UM OLHAR PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO A EMPREENDIMENTOS DE IMPACTO

SUMÁRIO EXECUTIVO

APOIO



COORDENAÇÃO
TÉCNICA



PARCEIRO
TÉCNICO



REALIZAÇÃO



COORDENAÇÃO GERAL - ICE

Fernanda Bombardi

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Graziella Maria Comini - CEATS-USP

EQUIPE TÉCNICA

Arthur da Hora - MOVE SOCIAL

Daniel Brandão - MOVE SOCIAL

Graziella Maria Comini - CEATS-USP

Sheila Oliveira Pires

EDIÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Vivian Rubia - ICE

PROJETO GRÁFICO

REC Design

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

Um olhar para a sustentabilidade financeira das organizações de apoio a empreendimentos de impacto [livro eletrônico] : levantamentos quantitativo e qualitativo / Graziella Maria Comini ... [et al.]. -- 1. ed. -- São Paulo : Instituto de Cidadania Empresarial, 2020.
PDF

Outros autores : Sheila Oliveira Pires, Daniel Braga Brandão, Arthur da Hora, Fernanda Bombardi, Vivian Rubia.
ISBN 978-65-991094-4-7

1. Captação de recursos 2. Empreendimentos 3. Incubadoras de empresas - Brasil 4. Gestão ambiental 5. Sustentabilidade ambiental I. Pires, Sheila Oliveira. II. Brandão, Daniel Braga. III. Hora, Arthur da. IV. Bombardi, Fernanda. V. Rubia, Vivian.

20-47618

CDD-658.408

Índices para catálogo sistemático:

1. Sustentabilidade : Empresas : Responsabilidade social : Administração 658.408

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

QUAL O RETRATO QUE ESTE ESTUDO APRESENTA?

Identificamos, a partir deste estudo, nove elementos que caracterizam a sustentabilidade financeira das OElS

1

A sustentabilidade financeira é vista como estratégica, mas está atrelada a uma visão de curto prazo

61% das OElS consideram a sustentabilidade financeira como muito estratégica. No entanto, é preocupante que quase metade da amostra (49%) não possua um plano estratégico pronto para os próximos dois anos. E há uma tendência de associação de sustentabilidade financeira com manutenção/custeio de operações.

2

Pouca autonomia e fragilidade nas práticas de gestão orçamentária

32% das OElS têm seu orçamento elaborado por terceiros e 20% não elaboram orçamento anual.

3

Alta dependência das mantenedoras

Um terço das OElS declara que mais de 75% de suas receitas são provenientes das mantenedoras. Organizações mantenedoras são fonte de receita mais acessada (60%). Vale ressaltar que 46% das OElS respondentes são vinculadas a instituição de ensino, a maior parte delas, a instituição de ensino pública.

4

Orçamentos reduzidos e equipes pequenas com dedicação limitada

51% das OElS têm orçamento anual entre R\$ 100 mil e R\$ 300 mil. Embora a maior parte dos recursos das OElS seja utilizada para a remuneração de suas equipes, a maioria possui um time de duas pessoas com dedicação integral.

5

A Sustentabilidade financeira está centralizada na alta direção

Em 73% das OElS, a instância mais comum de debate da sustentabilidade financeira é a alta direção. O levantamento qualitativo indicou que a gestão das OElS está ainda muito concentrada na figura do diretor executivo, responsável pelas articulações institucionais, negociações de parcerias e tomada de decisões estratégicas.

6

Pouca aproximação com investidores

32% das OElS não fazem investimento direto ou nenhum tipo de aproximação entre negócios apoiados e investidores. OElS que já foram constituídas em torno da agenda de impacto (30% das respondentes) estabelecem mais parcerias com fundações empresariais e têm maior acesso a gestores de fundos de investimento de impacto.

7

A sustentabilidade financeira não está atrelada exclusivamente à natureza jurídica (associação sem fins lucrativos ou empresa) ou à finalidade (pública ou privada)

O estudo aponta que a sustentabilidade está relacionada com a legitimidade institucional obtida pelas OElS dentro de sua instituição e no contexto externo, bem como de suas capacidades, sendo que a liderança desses empreendimentos funciona com um fator essencial.

8

A incorporação da agenda de impacto não altera a sustentabilidade financeira

Considerando as OElS que não tinham posicionamento de impacto em sua criação, a incorporação do tema não altera a condição financeira, mas torna ainda mais visível a fragilidade institucional de algumas OElS que não conseguem posicionar de forma estratégica a temática dentro de suas instituições.

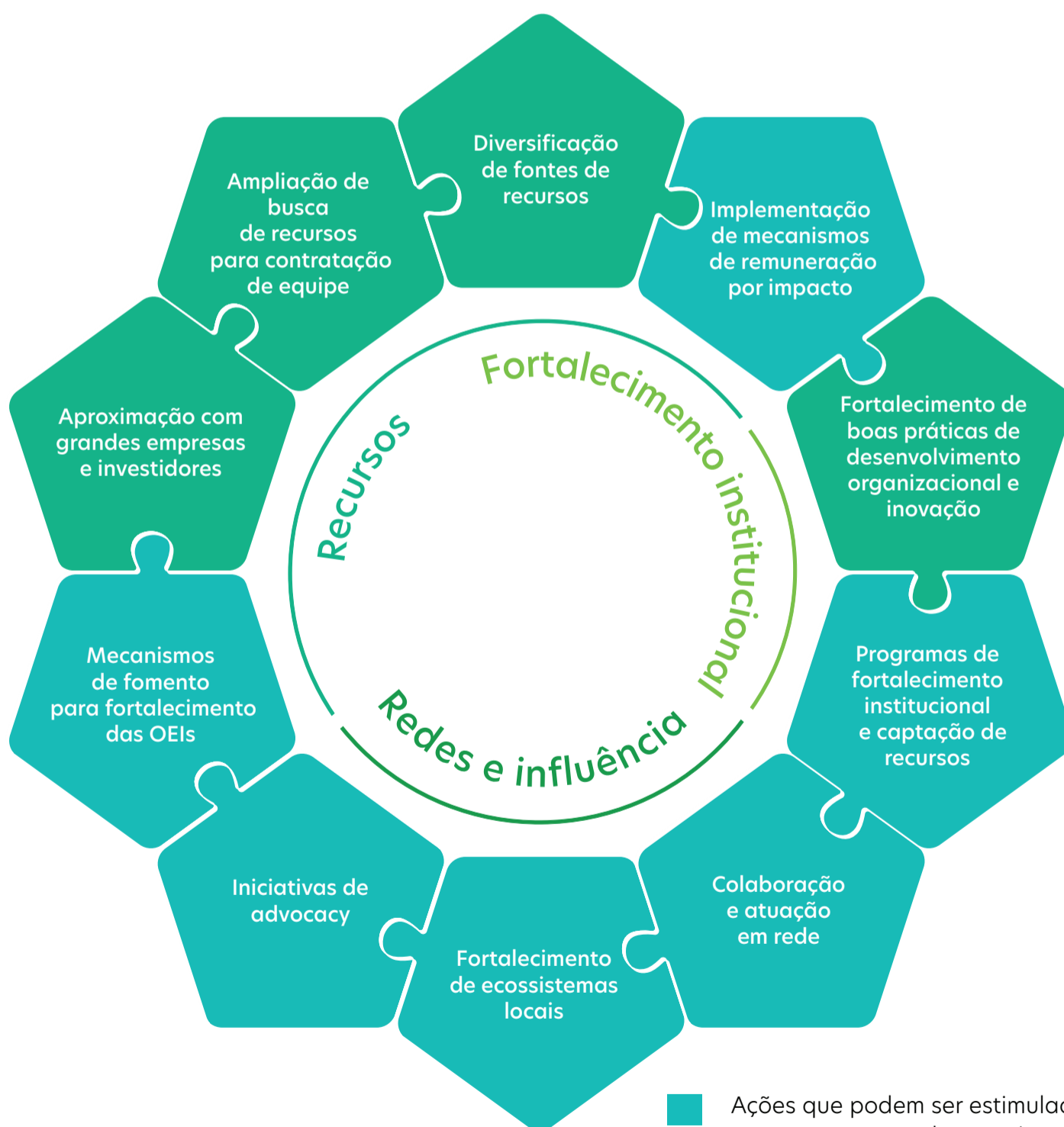
9

Há fatores internos e externos que afetam positivamente e negativamente a sustentabilidade financeira

Observou-se uma tendência em enfatizar fatores internos para explicar o bom desempenho financeiro (visão de liderança, autonomia e prestação de serviços inovadores, entre outros) e atribuir fatores exógenos como explicativos dos problemas financeiros, tais como: falta de editais, falta de interesse pelas incubadoras, falta de investimento social privado e pouco apoio institucional.

OPORTUNIDADES PARA AÇÃO

A partir do cenário identificado neste estudo, foram mapeadas 10 oportunidades para a ação para contribuir com a sustentabilidade financeira de OEIs.



- Ações que podem ser estimuladas/criadas por outros atores do ecossistema
- Ações institucionais que podem ser implementadas pelas OEIs

OPORTUNIDADES NO AMBIENTE INTRAORGANIZACIONAL

1

Boas práticas de fortalecimento organizacional para inovação e aprendizado contínuo

Observou-se que diversos gestores têm consciência da importância de fortalecer suas capacidades internas e de atuar como um ambiente propício para a geração de novas ideias sem ficar refém das condições adversas do contexto.

Neste sentido, é necessário investir na implementação de ações que possibilitem o desenvolvimento de capacidade dinâmica das OEs, entendida como a capacidade da organização de inovar mais rapidamente ou de forma melhor que a concorrência (Collins, 2014). Os dados revelam que as OEs com melhor condição financeira foram aquelas que conseguiram desenvolver competências organizacionais relacionadas à mudança e à inovação, isto é, identificação e capitalização de oportunidades de mercado, reconhecimento e assimilação de informações do contexto externo e desenvolvimento de novas estratégias.

A elaboração de guias ou workshops on-line para troca de experiências e compartilhamento de casos bem-sucedidos de desenvolvimento organizacional pode servir de inspiração para gestores de outras OEs.

2

Recursos para contratação de equipe

É essencial o estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas públicas e privadas que possibilitem a manutenção e a ampliação do quadro de pessoas dedicadas às atividades de apoio ao empreendedor. Construir uma visão de sustentabilidade institucional está diretamente ligada aos recursos humanos: equipes duradouras, regularmente atualizadas com formações, plano de salários, gerando baixa rotatividade, plano de carreira e processos sucessórios. Além das receitas filantrópicas, atividades de geração de própria receita podem contribuir para que a organização tenha recursos livres disponíveis para contratar e reter talentos.

3

Diversificação de fontes de recursos

É fundamental que gestores de OEIs diminuam a dependência financeira de suas mantenedoras ou de recursos públicos. Recomenda-se a estruturação de modelos de financiamento com diversidade de fontes de recursos alinhadas às características de cada instituição, tais como parcerias com grandes corporações e fundações empresariais, taxas cobradas dos negócios acelerados (no curto prazo) ou cotas de equity (no médio-a longo-prazo). Algumas OEIs, estão apostando na estruturação de fundos de investimento próprios e/ou em parceria para aporte de capital nas empresas apoiadas.

DIVERSIFICANDO AS FONTES DE RECEITA DAS OEIS

Foram mapeadas, ao longo do estudo, diversas fontes de receita para as OEIs. A recomendação é que, dadas as características individuais de cada instituição, essas fontes possam ser exploradas de forma a garantir a sustentabilidade financeira das OEIs, visando não só manutenção de suas atividades, mas também inovação em suas iniciativas.

INSTITUIÇÃO MANTENEDORA: fortalecer o vínculo com a instituição mantenedora, de forma a ganhar legitimidade interna, e com isso, ampliar o acesso a recursos internos para sua operação.

RECURSOS FILANTRÓPICOS: estabelecer parcerias com institutos e fundações familiares, corporativos e independentes. O GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas divulga lista de seus associados e há filtros para indicar aqueles que atuam nesta agenda: <https://gife.org.br/associados/>

FINANCIAMENTO PÚBLICO: pode ocorrer via editais ou contratação direta. É possível ainda buscar parcerias com o Sebrae, prefeituras e governos locais e editais de fundações de amparo à pesquisa estaduais, onde já é possível identificar apoio específico a este tema

COBRANÇA PELO SERVIÇO DE INCUBAÇÃO: a OEI pode estabelecer uma taxa para que o empreendimento participe do programa de incubação/ aceleração

PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA NAS EMPRESAS INCUBADAS/ACELERADAS: embora prática recente no Brasil, esta pode ser uma interessante fonte de captação de recursos, mas pode levar tempo para trazer resultados concretos

PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DOS EMPREENDIMENTOS APOIADOS: requer uma relação de confiança entre incubadora e incubado e sistema eficaz de monitoramento

SUCCESS FEE: embora prática pouco difundida no Brasil, é muito comum em outros países a cobrança de uma "taxa de sucesso" por captações de investimentos que a OEIs eventualmente fizer para um negócio apoiado

PROJETOS COM GRANDES EMPRESAS: a OEI pode ser contratada para contribuir com práticas de inovação, inclusão de negócios de impacto na cadeia de valor e corporate venture. Mapear as empresas instaladas na região e identificar suas iniciativas de inovação pode ser um bom começo para quem quer explorar esta fonte de receita

LOCAÇÃO DE ESPAÇO: interessante fonte de recursos recorrente. No entanto, só será significativa se a instituição dispuser de amplo espaço a um custo muito baixo (quando cedido por instituição apoiadora)

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA A NEGÓCIOS: aproveitar a expertise instalada na OEI de apoio a negócios para ofertar serviços remunerados de consultoria a outros empreendimentos (não necessariamente incubados).

4

Aproximação com grandes empresas e investidores

As OElS ainda exploram pouco as parcerias com áreas de inovação de grandes empresas que poderiam ser aliadas no desenvolvimento de iniciativas de apoio ao empreendedor, bem como ponte para ampliar o acesso a mercados para os negócios de seus portfólios. Do mesmo modo, também há espaço para amplificar a conexão com investidores de impacto com a finalidade de otimizar o matching entre investidores e negócios. A maior disponibilidade de recursos em fundos de investimentos que passam a incorporar impacto e/ou critérios ESG pode gerar oportunidades de financiamento para os negócios apoiados. Por fim, o apoio ao desenvolvimento tecnológico, realizado especialmente pelas OElS de base tecnológica, pode ser um fator de atração de investidores e empresas que pode ser capitalizado para projetos que contribuam com a sustentabilidade financeira das OElS.

OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES DO ECOSISTEMA DE IMPACTO

5

Mecanismos de Fomento para fortalecimento das OElS

A oferta de recursos não reembolsáveis é restrita a poucos editais públicos e algumas fundações e institutos privados. Mecanismos de fomento públicos e privados, regionais e nacionais, são essenciais para ampliar a atuação das organizações de suporte a empreendimentos de impacto em todas as regiões do País.

6

Estruturação de Programas de fortalecimento institucional e captação de recursos

As OElS enfrentam diversos desafios de gestão que impactam sua capacidade de mobilização de recursos. É crucial o desenvolvimento de programas de fortalecimento institucional (planejamento estratégico, gestão orçamentária, gestão de projetos, comunicação e marketing, governança) e desenvolvimento de capacidades relacionadas a captação de recursos para as equipes técnicas.

7

Fortalecimento de ecossistemas locais

As OElS podem desempenhar um papel fundamental na dinamização de ecossistemas locais de impacto. Isso significa que podem atuar para reduzir assimetria de informações sobre negócios de impacto nas diferentes regiões do país, ampliar o acesso a recursos e conhecimento, e conseqüentemente, qualificar empreendimentos de impacto. Do mesmo modo que são fundamentais nessa mobilização local, as OElS também se beneficiam das oportunidades criadas pela existência de um ecossistema local mais dinâmico. Portanto, iniciativas de fortalecimento de ecossistemas locais devem considerar a capilaridade das OElS em todo País e oferecer suporte adequado para sua consolidação.

8

Colaboração e atuação em rede

A colaboração no desenvolvimento de ações conjuntas visando apoiar empreendimentos de impacto pode servir de estímulo para que OElS possam compartilhar suas expertises em rede. Além disso, as oportunidades trazidas pelo trabalho remoto e pelas tecnologias de código aberto podem ampliar a troca de metodologias e experiências e qualificar os serviços que são oferecidos aos empreendimentos de impacto. Há espaço ainda para ações conjuntas de fortalecimento de conexões com investidores, inteligência de mercado, formação de rede de mentores e compartilhamento de serviços.

9

Implementação de mecanismos de remuneração por impacto

As OElS desenvolvem um trabalho essencial na implementação de políticas públicas, e muitas já possuem resultados comprovados. Portanto, poderiam ser beneficiadas por mecanismos que remuneram sua performance na entrega do impacto a que se propõem. Países como Coreia do Sul e China implementaram políticas públicas de fomento a organizações de apoio a empreendimentos inovadores baseadas em performance, ou seja, na medida em que as organizações comprovam seus resultados, conseguem linhas de financiamento específicas.

10

Fortalecimento de iniciativas de advocacy

Existem oportunidades para fortalecimento de ações de advocacy para legislações favoráveis ao fortalecimento institucional das OElS, remunerando-as pelo papel que podem desempenhar no apoio a negócios alinhados a políticas públicas existentes ou a ser implementadas (como compras públicas de inovação, entre outras)