

Guia Informativo – 1ª Edição

O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURANTES NO FORTALECIMENTO DE ECOSSISTEMAS LOCAIS DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO



Realização:



ALIANÇA
PELOS INVESTIMENTOS
E NEGÓCIOS DE IMPACTO



Coordenação técnica:



Sense-Lab
Social Innovation Strategy

Apoio financeiro:



humanize

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

O Papel das organizações estruturantes no fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto [livro eletrônico] / [organização Instituto de Cidadania Empresarial ; coordenação Sense Lab]. -- 1. ed. -- São Paulo, SP : Instituto de Cidadania Empresarial, 2022.
PDF

ISBN 978-65-80811-08-3

1. Desenvolvimento econômico 2. Desenvolvimento sustentável 3. Ecossistemas - Aspectos sociais
I. Instituto de Cidadania Empresarial. II. Sense Lab.

22-123520

CDD-338.9

Índices para catálogo sistemático:

1. Organizações estruturantes : Desenvolvimento econômico : Economia 338.9

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

► SUMÁRIO

1	CONTEXTO	08
2	REFERENCIAIS TEÓRICOS	12
	2.1 Desenvolvimento de ecossistemas	14
	2.2 Impacto coletivo	17
	2.3 Organizações backbones	19
3	FORTALECIMENTO DE ECOSISTEMAS DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO	23
	3.1 Proposta de iniciativas para o fortalecimento dos ecossistemas	25
	3.2 O papel das organizações estruturantes	29
	3.3 Riscos da estruturação de ecossistemas sem a atuação das organizações estruturantes	30
	3.4 Desafios na valorização e na formalização da atuação das organizações estruturantes	38
4	CASES DE ATUAÇÕES ESTRUTURANTES	42
5	PALAVRAS FINAIS	47

► AGRADECIMENTOS

A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto agradece o apoio de diversas organizações na realização desta publicação.

Primeiramente, nosso parceiro financiador, o **Instituto humanize**, por acreditar na importância de dedicarmos energia ao entendimento e à valorização do tema em debate nesta publicação.

Ao **Sense-Lab**, nosso parceiro técnico que nos ajudou a organizar os conteúdos e debates nessa jornada.

E nossos parceiros do ecossistema de investimentos e negócios de impacto que participaram de oficinas e pesquisas virtuais no processo de cocriação: **Climate Ventures, Fundo Vale, Fundação Grupo Boticário, Impact Hub, in3citi, Instituto Legado, Instituto Votorantim, Itaú e Sebrae RJ.**



► MENSAGEM DA ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

Desde que a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto lançou o novo ciclo das [recomendações para o avanço do campo dos investimentos e negócios de impacto 2020-25](#), a palavra “dinamização” vem assumindo um lugar de destaque nas reflexões trazidas pelas organizações que atuam com essa agenda no Brasil.

Foi a partir dessa publicação que a Aliança passou a nomear algo que já observava como fundamental para o crescimento desse campo no Brasil: a necessidade de dinamizar o ecossistema de apoio a negócios de impacto para que recursos técnicos e financeiros pudessem chegar de forma mais efetiva e qualificada, em escala nacional, mas com identidade local, aos negócios de impacto. Essa visão resultou em dois grandes direcionadores: a necessidade de repensar o ecossistema brasileiro como a soma de múltiplos ecossistemas locais, e a urgência de delimitar melhor quais as funções de dinamização essenciais ao longo da jornada dos empreendedores e investidores comprometidos com impacto socioambiental positivo.

Pouco tempo após o lançamento das recomendações, a Aliança observou que essa reflexão, sobre dinamização de ecossistemas locais de apoio a negócios de impacto, ressoava positivamente para as organizações do campo. E, de fato, existiam diversos atores ocupando diferentes papéis na dinamização desses ecossistemas. Para efeitos didáticos, criamos quatro tipos de dinamização: 1. Apoio direto a empreendedores e investidores ao longo da jornada empreendedora; 2. Disseminação de conceitos e dados; 3. Estruturação de produtos financeiros para fomento aos negócios e 4. Construção de um macro ambiente favorável para empreendedores e investidores.

Um dos focos do tipo de dinamização que trata da construção de um macro ambiente favorável para empreendedores e investidores está na mobilização e na coordenação de diferentes atores locais com o objetivo de promover uma visão de futuro compartilhada em torno de negócios e investimentos orientados para a resolução dos desafios sociais e ambientais. Essa é a base da abordagem de impacto

coletivo, que parece simples e orgânica para um ecossistema de negócios, mas não é. Na verdade, há um conjunto de atividades que precisa ser implementado para que essa abordagem se torne realidade. Isso passa, por exemplo, pela criação de espaços de conversa e pela colaboração na construção de agendas comuns, além da construção de uma mentalidade de sinergia, do monitoramento de avanços, da comunicação contínua e da sustentação de cooperações.

Existem organizações que efetivamente já estão assumindo algumas dessas atividades. Na literatura internacional elas são chamadas de “backbone organizations” que, na tradução livre, significa “organização espinha dorsal”. Para trazer o conceito para uma realidade ainda mais próxima e em consonância com o ecossistema brasileiro, sugerimos nomeá-las como: **organizações estruturantes do ecossistema de impacto**. Na prática, são “organizações com equipe dedicada e competências para coordenar o trabalho integrado de diversas organizações envolvidas em uma iniciativa de

► MENSAGEM DA ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

impacto coletivo¹⁹. E, embora seja uma função de dinamização das mais importantes, essas organizações ainda carecem de referências, reconhecimento e recursos para que possam dar ainda mais foco à essa missão estruturante e impulsionadora.

Foi justamente para dar luz a essas organizações e seu papel no campo dos investimentos e negócios de impacto no Brasil que lançamos este guia informativo. Ele foi construído a partir de um longo processo de diálogo com organizações de fomento a ecossistemas locais, que envolveu entrevistas e encontros para escutar e sistematizar visões de quem vem se dedicando, na prática, a esse papel estruturante.

O processo mostrou que a produção de conhecimento sobre a atuação desse tipo de organização ainda é muito incipiente no Brasil, o que revela um enorme campo para que pesquisas acadêmicas e empíricas prosperem e ampliem reflexões sobre os temas que aparecem neste guia.

Lançada como um guia informativo, a publicação não se propõe a entregar um amplo mergulho teórico a partir de conceitos de **impacto coletivo** ou de **desenvolvimento de ecossistemas de apoio a negócios de impacto**. Optamos, nesta primeira publicação, em apresentar como esses conceitos pautam o trabalho das organizações estruturantes e revela quais são os riscos quando uma estratégia de fortalecimento de ecossistemas locais é executada sem a participação destas organizações. O guia defende, ainda, que o impacto coletivo precisa de uma estrutura de apoio para não fracassar e, por isso, apresenta alguns casos ilustrativos de organizações que já se assumem nesse papel. Nesse contexto, há um mapeamento de desafios enfrentados e algumas propostas de ação para garantir o entendimento do cenário em que essas organizações atuam e o reconhecimento devido à sua atuação.

Com o lançamento deste guia informativo, a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto acredita que as reflexões das próximas páginas podem contribuir com passos iniciais focados na construção,

nos próximos anos, de práticas ainda mais inovadoras no Brasil, incluindo repertórios e evidências que comuniquem o poder impulsionador das organizações estruturantes em iniciativas colaborativas, especialmente nos ecossistemas de investimentos e negócios de impacto.

Prepare papel e caneta para anotar suas perguntas e reflexões e embarque conosco nessa primeira conversa.

Boa leitura!

¹⁹Fonte: *Channeling Change: Making Collective Impact Work* (Stanford Social Innovation Review, 2012) mencionada na publicação.

▶ A QUEM SE DESTINA A PUBLICAÇÃO

- Organizações ou redes que já atuam na construção ou no fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto.
- Organizações que tenham interesse em redefinir sua atuação para o foco acima.
- Investidores de impacto e filantropos que se sensibilizem em apoiar esses tipos de organizações estruturantes.



1. CONTEXTO



▶ O QUE NOS TROUXE ATÉ AQUI

A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto estudou a dinâmica dos negócios de impacto e do capital direcionado para financiar esses empreendimentos e chegou a um conjunto de nove recomendações para alavancar o ecossistema de investimentos e negócios de impacto no Brasil.²

Uma das recomendações^{*} trata especificamente sobre Ecossistemas Locais de Impacto, cujo objetivo é potencializar as relações entre os atores com interesses comuns em um mesmo território.

Ocorre que, para que as diversas organizações de um ecossistema possam trocar e colaborar de forma coordenada, é fundamental que uma ou mais delas assuma o papel de dinamizar essas interações, a fim de que haja um alinhamento das atividades em torno de uma visão comum para o fortalecimento do ecossistema.

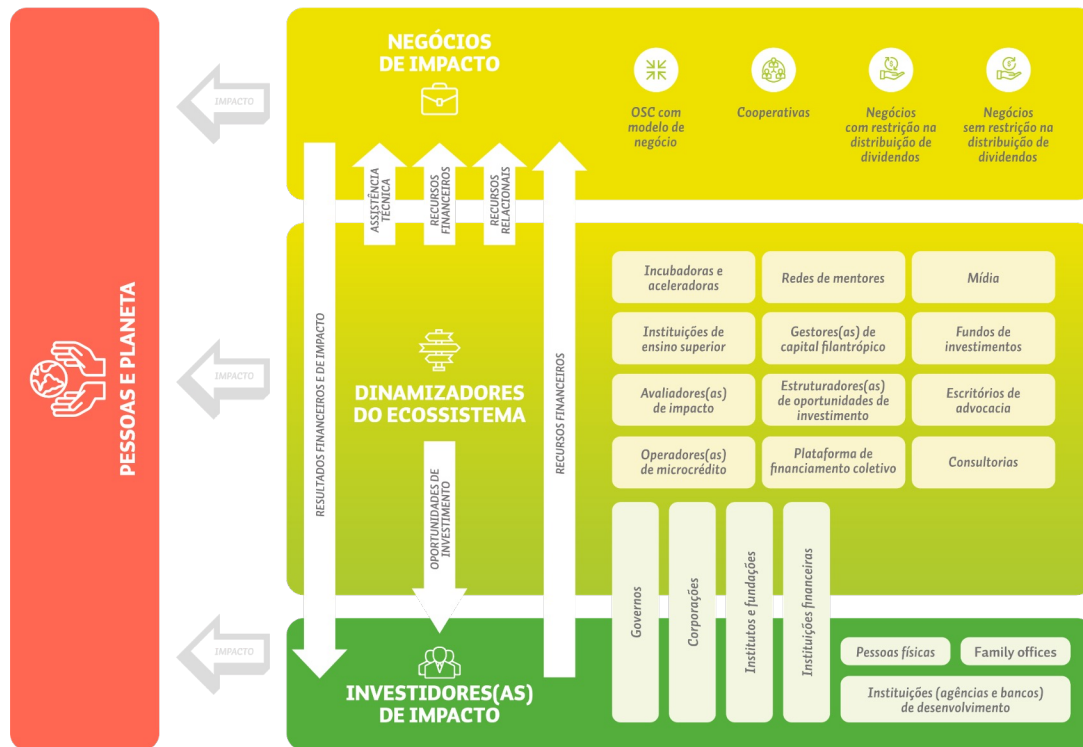
*** Fortalecer infraestruturas e redes locais comprometidas em articular organizações, redes e políticas públicas para a agenda de investimentos e negócios de impacto**

²Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil: recomendações para o avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025. Para download: <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/recomendacoes2025/>

▶ O ECOSISTEMA DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

Cabe registrar que enxergamos uma diferença entre “ecossistema de investimentos e negócios de impacto” e “ecossistema de impacto”. Enquanto o primeiro gira em torno dos negócios de impacto, das organizações dinamizadoras e investidoras (conforme a figura ao lado), o segundo é mais abrangente e representa o conjunto de organizações, movimentos, redes, lideranças e políticas públicas que estão promovendo transformações sociais, ambientais e econômicas no País, mas não necessariamente por meio de modelos de negócio que buscam receita própria (organizações do terceiro setor e coletivos são exemplos que baseiam seus financiamentos majoritariamente em doações).

Esta publicação foca exclusivamente no ecossistema de investimentos e negócios de impacto.



Fonte: Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil: recomendações para avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025.

A DINAMIZAÇÃO DO ECOSISTEMA

É necessário dinamizar o ecossistema de investimentos e negócios de impacto. Como mostra a figura abaixo, foram identificados quatro perfis de organizações dinamizadoras que desempenham diferentes funções na dinamização do campo. O fortalecimento de ecossistemas locais com a atuação de organizações estruturantes insere-se no que se entende por “Construção de macroambiente favorável para a atuação de empreendedores(as) e investidores(as) de impacto”.

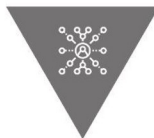
**APOIO A
EMPREENDEDORES(AS)
E INVESTIDORES(AS)
EM SUA JORNADA DE
ATUAÇÃO COM IMPACTO**



**ATORES QUE PODEM
ENTREGAR:**

Incubadoras e aceleradoras, academia, redes de mentores, avaliadores de impacto, gestores(as) públicos(as), corporações, institutos e fundações.

**DISSEMINAÇÃO DE
CONCEITOS, DADOS E
RECOMENDAÇÕES PARA
FORMAR, ENGAJAR
E ARTICULAR MAIS
EMPREENDEDORES(AS) E
INVESTIDORES(AS)**



**ATORES QUE PODEM
ENTREGAR:**

Academia, mídia, lideranças públicas e privadas, organizações com perfil de *backbone organizations*.

**ESTRUTURAÇÃO DE
PRODUTOS FINANCEIROS
QUE PERMITAM
ALOCAÇÃO DE CAPITAL
PARA NEGÓCIOS DE
IMPACTO**



**ATORES QUE PODEM
ENTREGAR:**

Fundos de investimento, intermediários e gestores(as) de capital, plataformas de financiamento coletivo, instituições financeiras.

**CONSTRUÇÃO DE
MACROAMBIENTE
FAVORÁVEL PARA
A ATUAÇÃO DE
EMPREENDEDORES(AS)
E INVESTIDORES(AS)
DE IMPACTO**



**ATORES QUE PODEM
ENTREGAR:**

Gestores públicos, escritórios de advocacia, academias.

organizações
estruturantes

2. REFERENCIAIS TEÓRICOS





▶ EM QUE NOS APOIAMOS

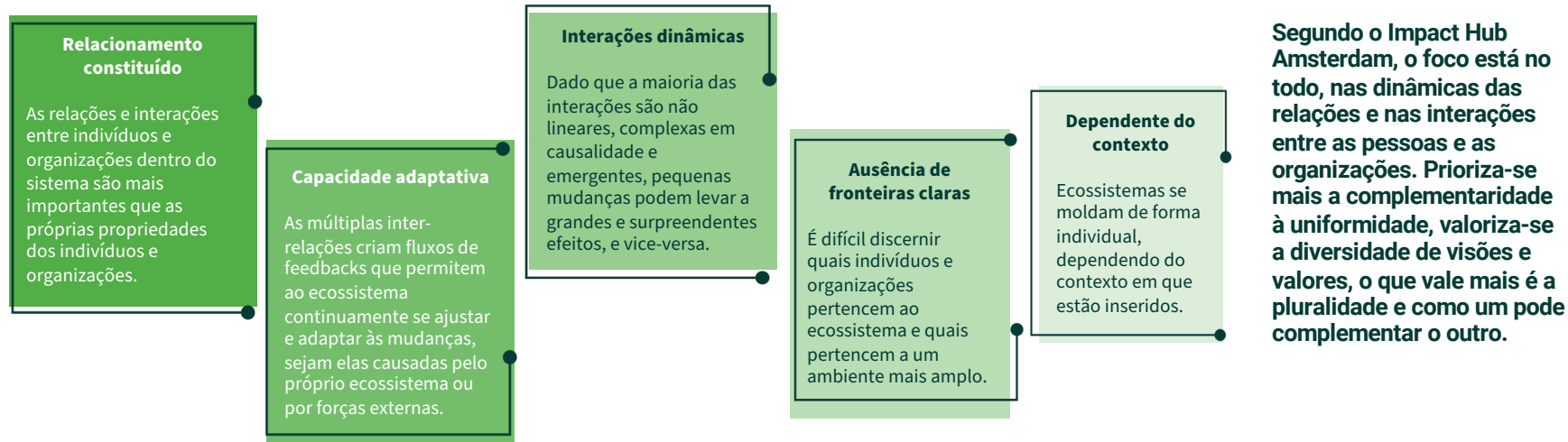
A Aliança acredita que, para fortalecer ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto, pensar segundo a lógica de Impacto Coletivo é fundamental. A partir disso, algumas reflexões emergiram no início deste trabalho:

- ▶ **O que significa desenvolver um ecossistema?**
- ▶ **Como atuar, na prática, para gerar a colaboração e resultados coletivos?**
- ▶ **Quem assume o papel de zelar por toda essa colaboração de forma coordenada?**

Assim, procuramos entender mais a fundo como algumas abordagens endereçam as questões acima e, na sequência, apresentamos de forma não exaustiva os principais conceitos das referências externas utilizadas.

DESENVOLVIMENTO DE ECOSSISTEMAS

Ecosistemas, num contexto de organizações, contemplam a identificação de quem são seus atores, as potenciais conexões entre eles, e, em especial, como fazer com que essas diferentes organizações colaborem em busca de um objetivo comum. O Impact Hub Amsterdam* adota o conceito de ecossistema temático e traz a seguinte definição: **“ecossistemas temáticos são um grupo de organizações interconectadas que desenvolvem funções complementares. Essas organizações atuam em cima de uma questão específica e em torno de um propósito/direcionamento compartilhado”**. A seguir são apresentadas as características de ecossistemas temáticos.



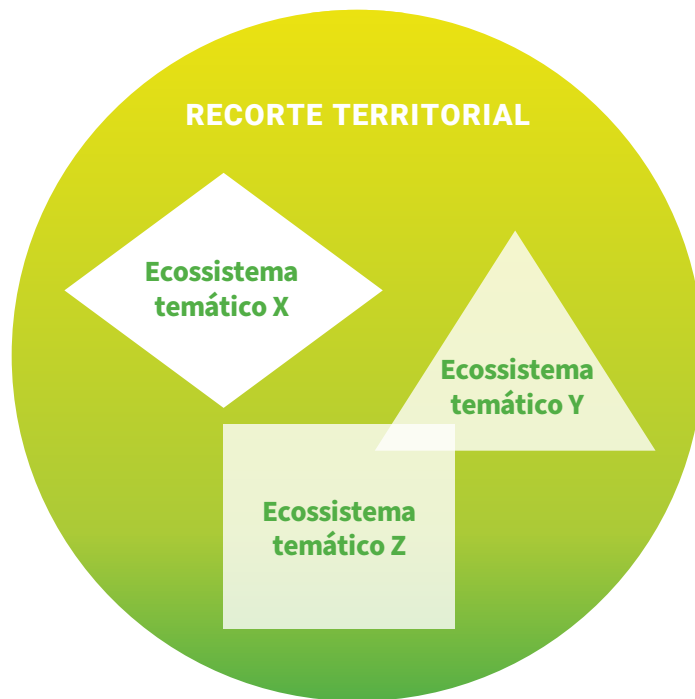
► ECOSISTEMAS E RECORTES TERRITORIAIS

Uma questão que recorrentemente aparece quando falamos de ecossistemas diz respeito a sua delimitação. Uma das características defendidas pelo Impact Hub Amsterdam é que as fronteiras entre diferentes ecossistemas não são claras, e isso não é um problema.

Propomos então que podemos pensar que existem ecossistemas dentro de um determinado espaço geográfico, segundo uma lógica de territórios e temáticas. Inseridos em determinado recorte territorial, diferentes conjuntos de pessoas e organizações formam ecossistemas temáticos próprios, os quais podem apenas coexistir sem manter conexões diretas ou então buscar agendas comuns para potencializar suas atuações.

Por exemplo, dentro do recorte amazônico existem ecossistemas temáticos que focam no avanço de questões mais específicas, tais como agenda climática, defesa e valorização dos povos indígenas ou turismo de base comunitária.

Ou mesmo no caso da agenda de investimentos e negócios de impacto em recorte nacional, existem diversos negócios que se apoiam em soluções tecnológicas nos mais diferentes setores, tais quais: agrotechs (agricultura), fintechs (finanças), healtechs (saúde) e edtechs (educação). Dentro de casa um desses ecossistemas temáticos existem, além dos negócios, outros atores como investidores, academias, aceleradoras, etc.



DESENVOLVIMENTO DE ECOSISTEMAS

Ainda no desenvolvimento de ecossistemas, outra referência interessante é **Net Gains: A Handbook for Network Builders Seeking Social Change (2006)**. Apesar de reconhecermos que ecossistemas e redes podem ter características e propósitos distintos, avaliamos que a abordagem dessa referência de redes também se aplica ao contexto de ecossistemas. Assim, apresentamos a seguir sua recomendação sobre cinco grandes tarefas necessárias quando se trata de mobilizar e engajar diferentes atores em torno de um interesse coletivo.

Monitorar a evolução

Avaliação da performance da rede, seja em termos da conectividade entre membros, seja sobre quais resultados são gerados.

Gerenciar as relações

Cuidar das diferentes tensões que ocorrem dentro do grupo por diferenças de visões entre os participantes.



Construir conexões

Confiança é o que mantém as pessoas conectadas, e baseia-se na qualidade das informações e experiências trocadas entre os membros.

Criar alinhamento coletivo

Trata-se de entender como criar valor para cada parte envolvida ao mesmo que a proposta de valor coletiva seja alcançada.

Coordenar as produções

Ter clareza de quem faz o que, manter as pessoas engajadas e apoiar a entrega de resultados.

▶ IMPACTO COLETIVO

Quando se trata da busca de impacto social e/ou ambiental, é comum ouvirmos que muitas organizações e pessoas estão trabalhando isoladas em torno de objetivos similares. A abordagem de impacto coletivo visa aproximar esses esforços, de forma estruturada, para alcançar a mudança almejada. A seguir, apresentamos elementos fundamentais dessa abordagem.

Fonte: <https://www.collectiveimpactforum.org/what-collective-impact>

Princípios

- ▷ Desenhar e implementar a iniciativa com prioridade na equidade.
- ▷ Incluir membros da comunidade no processo colaborativo.
- ▷ Recrutar e cocriar com parceiros intersetoriais.
- ▷ Usar dados para aprender, adaptar e melhorar continuamente.
- ▷ Cultivar líderes com habilidades únicas de liderança de sistema.
- ▷ Focar em programas e estratégias sistêmicas.
- ▷ Construir uma cultura que promova relacionamentos, confiança e respeito.
- ▷ Personalizar para o contexto local.



Começa com uma agenda comum

Isso significa unir-se para definir coletivamente o problema e criar uma visão compartilhada para resolvê-lo.



Estabelece a medição compartilhada

Isso significa concordar em rastrear o progresso da mesma forma, garantindo a melhoria contínua.



Promove o esforço mútuo de atividades

Isso significa coordenar os esforços coletivos para maximizar o resultado final.



Estimula a comunicação contínua

Isso significa construir confiança e relacionamentos entre todos os participantes.



Tem uma backbone* forte

Isso significa ter uma equipe dedicada para orquestrar o trabalho do grupo.

*Backbone é o termo original em inglês referente às organizações que possuem papel específico dentro da abordagem de impacto coletivo. Assim, mantivemos o nome aqui no capítulo de referencial teórico, mas para o contexto brasileiro decidimos utilizar o termo **organizações estruturantes** (ver mais na página 24).

▶ IMPACTO COLETIVO

O impacto coletivo se propõe a ser uma alternativa quando comparado às práticas mais convencionais praticadas do setor social. A ilustração abaixo apresenta os argumentos do **Collective Impact Forum**: de um lado as razões que dificultam a resolução dos grandes problemas sociais pelas formas tradicionais; do outro, como as características do impacto coletivo o diferenciam, e fazem dele uma via mais efetiva.

Abordagens tradicionais não estão resolvendo nossos maiores problemas sociais complexos

Impacto coletivo: múltiplos atores cooperando entre si para resolver questões complexas

- ▶ Financiadores selecionam beneficiários individualmente.
 - ▶ Organizações trabalham de forma separada e competem entre si.
 - ▶ Setor privado e governo, em geral, estão desconectados do terceiro setor.
 - ▶ Avaliação busca isolar o impacto individual de determinada organização.
 - ▶ Assume-se que mudança em larga escala depende das organizações escalarem.
- ▶ Entendimento de que problemas sociais e suas soluções decorrem da interação entre inúmeras organizações dentro de um contexto mais amplo, onde as relações nem sempre são prontamente conhecidas.
 - ▶ Alinhamentos entre setores, formando parcerias entre Governo, terceiro setor, filantropia e empresas;
 - ▶ Organizações ativamente coordenando suas ações e compartilhando lições aprendidas.
 - ▶ Todos trabalhando em torno do mesmo objetivo e mensurando resultados/indicadores comuns.

▶ O QUE NOS TROUXE ATÉ AQUI

A maioria das colaborações multiatores que buscam gerar impacto coletivo obtém relativo sucesso na definição das suas visões, porém, percebem que a grande dificuldade está na execução.

Coordenar diversos atores em uma iniciativa de impacto coletivo demanda grande quantidade de tempo e de recursos, e a ausência dessa devida infraestrutura é a razão pela qual muitas iniciativas não atingem os resultados esperados.

“ **A expectativa que colaboração pode ocorrer sem uma infraestrutura suporte é uma das razões mais frequentes de seu fracasso. A organização backbone demanda uma equipe dedicada e separada dos outros parceiros. Assim, ela pode planejar, gerenciar e suportar a iniciativa via permanente facilitação, tecnologia, comunicação, coleta de dados e reporte, e outras inúmeras atividades administrativas e logísticas para um bom funcionamento da iniciativa.**

John Kania & Mark Kramer

Fonte: Kania J; Kramer M. *Collective Impact: in Stanford Social Innovation Review*, 2011.



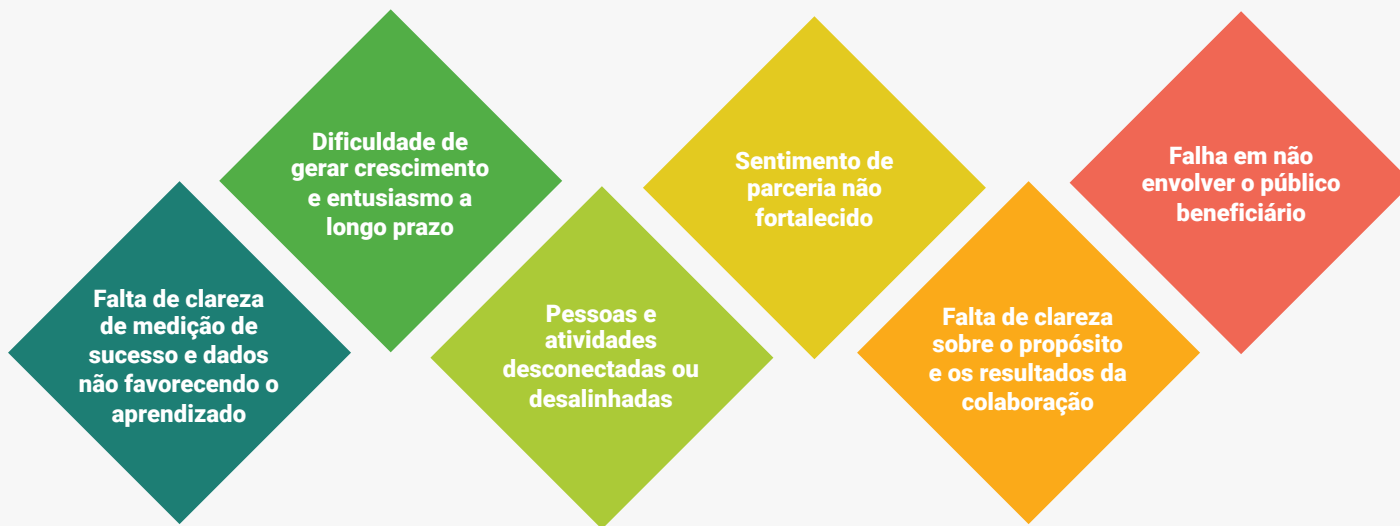
O que é uma organização backbone?

“Uma organização com equipe dedicada e com competências específicas para servir como, “espinha dorsal”, para toda a iniciativa de impacto coletivo e coordenar o trabalho integrado de todas as organizações participantes”.

Fonte: *Channeling Change: Making Collective Impact Work (Stanford Social Innovation Review, 2012).*







▶ LACUNAS QUE AS BACKBONES ENDEREÇAM

Dado que colaborações multiattores encontram desafios entre o desenho da estratégia e sua execução, é preciso primeiro entender quais são essas barreiras (abaixo apresentadas). Por sua característica de zelar pela união e pelo engajamento dos diferentes atores, as organizações backbones acabam sendo fundamentais para endereçar essas lacunas.



Fonte: Adaptado de *Backbone Organizations: A Field Guide* (CollaborateUp, 2018).

► PAPÉIS PRINCIPAIS

1	GUIAR A VISÃO E A ESTRATÉGIA		<ul style="list-style-type: none">▷ Construir um entendimento comum do problema a ser endereçado▷ Utilizar a orientação estratégica para desenvolver a agenda comum
2	SUPORTAR ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES		<ul style="list-style-type: none">▷ Coordenar e facilitar contínua comunicação e colaboração entre os parceiros▷ Catalisar ou incubar novas iniciativas e colaborações▷ Fornecer suporte técnico para aumentar as capacidades de gestão e administrativas dos parceiros (via treinamentos, mentoria, coaching e apoio na busca de recursos)▷ Procurar oportunidades de alinhamento com outras iniciativas
3	ESTABELECEER PRÁTICAS COMPARTILHADAS DE MENSURAÇÃO		<ul style="list-style-type: none">▷ Coletar, analisar, interpretar e reportar dados▷ Catalisar ou desenvolver sistemas compartilhados de mensuração▷ Fornecer suporte técnico aos parceiros no desenvolvimento de gestão de dados
4	CULTIVAR O ENGAJAMENTO E A APROPRIAÇÃO DA COMUNIDADE		<ul style="list-style-type: none">▷ Evidenciar o problema para criar um senso de urgência e articular uma chamada para a ação▷ Suportar atividades de engajamento dos membros da comunidade▷ Produzir e gerenciar as comunicações
5	AVANÇAR COM POLÍTICAS		<ul style="list-style-type: none">▷ Defender e promover uma agenda política alinhada
6	BUSCAR RECURSOS		<ul style="list-style-type: none">▷ Mobilizar os setores público e privado para o financiamento das atividades da iniciativa

Fonte: Collective Impact Forum - Navigating the Backbone Role (FSG, 2019).



▶ SUCESSO DE UMA BACKBONE

“ O sucesso de uma backbone resume-se a sua habilidade tanto de mobilizar pessoas sem impor a elas uma agenda pré-determinada quanto de não querer levar os créditos para si. As organizações backbone precisam sustentar um equilíbrio entre a efetiva liderança necessária para manter todas as partes em colaboração e uma posição de se manter invisível, “por detrás das cortinas”, deixando para os parceiros os créditos do sucesso da iniciativa.

Hanleybrown, F.; Kania, J; Kramer, M. (2012)

Fonte: Channeling Change: Making Collective Impact Work (Stanford Social Innovation Review, 2012).

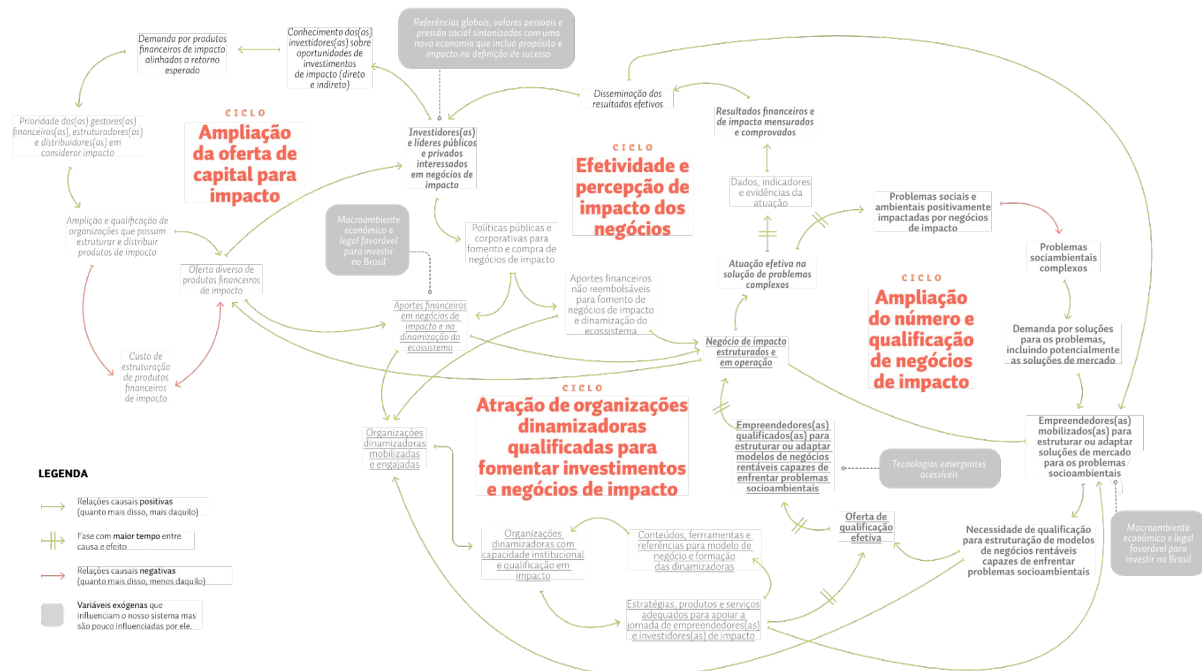
3. FORTALECIMENTO DE ECOSSISTEMAS DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO



O FORTALECIMENTO DOS ECOSISTEMAS LOCAIS

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, ecossistemas surgem de forma natural em decorrência das primeiras interações entre os atores, porém, é preciso colocar uma grande dose de intenção e dedicação para que eles se tornem sinérgicos, colaborativos e efetivos. E isso é um desafio complexo, tanto em função da necessidade de conciliar os diferentes interesses individuais dos vários atores quanto de mobilizá-los a dedicar parte de suas atividades em torno de uma agenda de interesse comum. O diagrama ao lado, parte do estudo “Visões de Futuro da Agenda de Impacto no Brasil”, lançado pela Aliança em 2021, ilustra o sistema complexo formado pelas diversas relações de causa e efeito entre diferentes atores de investimentos e negócios de impacto. Para melhor entendimento desse sistema e das barreiras que ele apresenta, acessar a publicação original.

Diante desse cenário de complexidade, a abordagem de impacto coletivo se mostra adequada e, portanto, foi adotada como orientação para o desafio de fortalecimento de ecossistemas locais de investimento e negócios de impacto:



Fonte: Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil: recomendações para avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025.

▶ PROPOSTA DE INICIATIVAS PARA O FORTALECIMENTO DOS ECOSSISTEMAS

A partir do diagnóstico realizado pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, no fim de 2020, constatou-se que, para o avanço do campo em âmbito nacional, seria necessário também fortalecer ecossistemas locais.

Propomos então um conjunto amplo de iniciativas para o fortalecimento desses ecossistemas, entendendo que todas elas são igualmente relevantes, mas algumas podem ser prioritárias, a depender do contexto, da maturidade e das demandas de cada localidade.

O quadro da página seguinte expõe nossa proposta de sete Focos de Atuação, detalhados em 18 iniciativas, que cabem ser fomentados para o fortalecimento dos ecossistemas locais.

O processo de criação desta proposta contou com a contribuição de algumas organizações parceiras | Climate Ventures, Fundação Grupo Boticário, Fundo Vale, Impact Hub Brasília, Instituto Legado, in3citi e Sebrae-RJ, | em atividades síncronas e assíncronas.

A realização dessas iniciativas deve ocorrer de forma compartilhada entre os diversos atores locais, com o apoio específico de uma organização que cuide do alinhamento e da integração de todas as partes. Chamamos essa organização de organização estruturante do ecossistema de investimentos e negócios de impacto.

Organização estruturante é o equivalente a backbone da abordagem de impacto coletivo. Decidimos evitar o uso de palavras em inglês para diminuir barreiras de entendimento desse conceito e sua aplicação.

Por fim, cabe apenas comentar que as abordagens metodológicas apresentadas no capítulo de Referenciais Teóricos serviram como inspiração para esta nossa proposta de fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto. Tomamos a liberdade de usá-las com as devidas adaptações para o contexto deste trabalho, não se tratando de uma pura aplicação de estudo de caso.

► QUADRO GERAL DOS FOCOS DE ATUAÇÃO E INICIATIVAS

Os focos de atuação e iniciativas são apresentados em ordem numérica, porém, não implica em uma sequência de ocorrência ou mesmo que não possam ser concomitantes. Na prática, sabemos que os processos são mais dinâmicos e fluidos, caminham em ritmos particulares e dependem de oportunidades em cada contexto.



- I. Alinhamento estratégico**
- II. Sensibilização e atração**
- III. Governança e papéis**
- IV. Financiamento da iniciativa**
- V. Colaboração e Trocas**
- VI. Monitoramento**
- VII. Políticas públicas**

▶ QUADRO GERAL DOS FOCOS DE ATUAÇÃO E INICIATIVAS



I. Alinhamento estratégico

1. Construir um entendimento sobre desafios e potencialidades para a agenda de negócios de impacto no território
2. Definir uma visão de futuro para o ecossistema local de investimentos e negócios de impacto

II. Sensibilização e atração

3. Mapear negócios de impacto, dinamizadores e redes locais que atuam no ecossistema local e mobilizá-los a participar do impacto coletivo
4. Sensibilizar grandes empresas, gestores públicos e investidores nacionais e locais para conhecer e atuar com negócios de impacto

III. Governança e papéis

5. Estruturar um comitê/conselho local que atue para definir prioridades e atuação conjunta
6. Criar grupos de trabalho por temas de interesse e definir respectivos papéis e responsabilidades
7. Reconhecer uma ou mais organizações que possam assumir o papel de estruturante do ecossistema local de apoio a negócios de impacto
8. Incluir e manter representantes das comunidades como membros do impacto coletivo

▶ QUADRO GERAL DOS FOCOS DE ATUAÇÃO E INICIATIVAS



IV. Financiamento da iniciativa

- 9. Mapear diferentes fontes de recursos financeiros para sustentar o impacto coletivo
- 10. Buscar garantir um fluxo recorrente de financiamento que cubra os custos da organização estruturante e as despesas de infraestrutura para as atividades de colaboração

V. Colaboração e Trocas

- 11. Promover encontros e eventos para debater a agenda de investimento e negócios de impacto com atores-chaves
- 12. Sustentar atividades de colaboração entre os membros, incluindo a identificação de sinergias e sobreposições
- 13. Catalisar novas oportunidades dentro e fora do conjunto de atores
- 14. Manter comunicação contínua e aberta entre os membros para incentivar o engajamento

VI. Monitoramento

- 15. Definir indicadores e monitorar o amadurecimento do ecossistema
- 16. Prestar suporte técnico aos membros para a coleta e reporte de dados

VII. Políticas públicas

- 17. Fazer advocacy para aprovação/adaptação de políticas públicas de fomento a negócios de impacto e ao ecossistema de apoio a esses negócios
- 18. Manter gestores públicos engajados e atuantes nas discussões e colaborações locais

O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURANTES NO ECOSISTEMA

Acabamos de apresentar um conjunto de iniciativas relevantes para o fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto que requer comprometimento e dedicação de seus membros para que os resultados sejam alcançados. Dentro dessa grande teia de colaboração, as organizações estruturantes, um dos membros do impacto coletivo, desempenham quatro papéis fundamentais, destacados abaixo. Cabe ressaltar que não existe uma ordem de execução ou importância dos papéis, apenas foram numerados para simplificar a visão do todo.

1

Garantir o alinhamento de todas as partes

Assegurar que os participantes estejam alinhados com a visão de futuro comum e busquem conciliar suas próprias agendas com as iniciativas e metas compartilhadas.

2

Supervisionar todas as iniciativas

Cuidar para que em todas as 18 iniciativas existam pessoas designadas com responsabilidades bem definidas, monitorando os avanços e compartilhando com todo o grupo periodicamente.

3

Sustentar cooperações contínuas

Prover os diferentes espaços e atividades para que as trocas e colaborações aconteçam, em especial, liderando as iniciativas de 11 a 14.

4

Cultivar as relações humanas

Compreender as diferenças e tensões que se manifestem entre as pessoas e promover diálogos saudáveis, a fim de potencializar a confiança e as relações.

► RISCOS DO FORTALECIMENTO DE ECOSISTEMAS SEM A ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURANTES

Este trabalho procura evidenciar a relevância de organizações estruturantes no suporte ao processo de fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto. Ecossistemas nascem e, em geral, buscam seu desenvolvimento sem o apoio de organizações estruturantes, porém, acreditamos que essa jornada pode ser mais eficaz se um ou mais atores se prestarem a sustentar os espaços e alinhamentos inerentes às colaborações e fortalecimento das relações.

Posto isto, entendemos que existem riscos para a estratégia de fortalecer ecossistemas locais se a ela for

executada sem a participação das organizações estruturantes. Na sequência, indicamos os diversos riscos mapeados, cada qual associado a um dos quatro focos de atuação de nossa proposta anteriormente apresentada.

O levantamento e a discussão sobre a relevância dos riscos contaram com o apoio do mesmo grupo de organizações mencionado na página 23. Para cada risco selecionado, foi feito um exercício subjetivo de classificá-lo como alto, médio ou baixo. A indicação final sobre o nível de cada risco considera uma média da visão dos diferentes parceiros deste trabalho, não devendo ser visto, portanto, como algo absoluto.

Por fim, para alguns dos riscos apontados, adicionamos o depoimento de algum parceiro a respeito de sua experiência com a questão, no intuito de oferecer uma perspectiva real de atores do próprio ecossistema de investimentos e negócios de impacto.



I. Alinhamento estratégico

RISCOS LEVANTADOS

- ▶ Criação de lacunas ou descontinuidade no suporte ao longo da jornada do empreendedor por falta de uma visão sistêmica sobre as diferentes demandas e ofertas de apoio nas diversas etapas dessa jornada.

Percepção do risco



Baixo | Médio | Alto

- ▶ Visão de futuro divergente (eventualmente até concorrente) para o ecossistema local de apoio aos negócios de impacto entre seus diferentes atores, gerando frustrações e desmobilização.



Baixo | Médio | Alto

- ▶ Os negócios de impacto serem vistos como concorrentes das políticas públicas e do terceiro setor por organizações e lideranças locais (que desconhecem uma narrativa que evidencie/comunique uma visão de complementaridade).



Baixo | Médio | Alto

- ▶ Impacto total é limitado à soma dos impactos isolados de cada organização, em vez de ser amplificado em decorrência de maiores alinhamentos e ganho de sinergia.



Baixo | Médio | Alto

“ **Acredito que a falta de comunicação e de visão estratégica entre dinamizadores pode ser um risco real que cria um ambiente de competição e falta de transparência entre diferentes aceleradoras e programas de apoio aos negócios de impacto.** ”



Daniel Contrucci
Climate Ventures

II. Sensibilização e atração

RISCOS LEVANTADOS

- ▷ Diminuição da atratividade de novos parceiros e financiadores pela perspectiva incompleta das potencialidades do ecossistema local de apoio a negócios de impacto.

Percepção do risco



- ▷ Falta de comprometimento das organizações locais com alianças e metas comuns que possam direcionar esforços e estratégias futuras.



“ O ecossistema de impacto fluminense poderia estar num patamar mais avançado, seja em relação aos negócios, às políticas públicas ou aos dinamizadores, se houvesse uma visão de futuro comum, metas compartilhadas e coordenação das atividades. Hoje temos apenas eventos comuns e nos comunicamos para colaborar em ações pontuais.



Carla Panisset
Sebrae RJ

III. Governança e papéis

RISCOS LEVANTADOS

- ▷ Sobreposição desnecessária de esforços entre atores, com consequente dispersão de energia e recursos, e/ou não endereçamento de lacunas em atividades não atendidas.

Percepção do risco



Baixo | Médio | Alto

- ▷ Busca da visão de futuro, apoio e fomento dos negócios de impacto sem a devida inclusão do público beneficiário, comprometendo a legitimidade do processo.



Baixo | Médio | Alto

- ▷ Ausência de um entendimento (e reconhecimento) sobre quais organizações, de fato, dedicam parte de sua atuação para estruturar o ecossistema, e como cada membro contribui para o fortalecimento da iniciativa.



Baixo | Médio | Alto

“ Em Santa Catarina, a falta de diálogo entre organizações resultou em ofertas muito semelhantes para os empreendedores, posteriormente houve uma melhor coordenação e emergiu uma parceria entre os dinamizadores.



Henrique Bussacos
Impact Hub Brasília

IV. Financiamento da iniciativa

RISCOS LEVANTADOS

- ▶ Concentração de recursos de financiamento nos mesmos poucos dinamizadores. O que, conseqüentemente, prejudica a possibilidade de uma oferta de apoio mais ampla para os negócios de impacto.

Percepção do risco



Baixo | Médio | Alto

- ▶ Falta de foco e assertividade no financiamento da infraestrutura (organizações e serviços) de apoio a negócios de impacto.



Baixo | Médio | Alto

“ **Organizações estruturantes precisam ser financiadas pela filantropia estratégica, e não pela filantropia tradicional. Ainda não conseguimos ser reconhecidos e remunerados por esse tipo de trabalho.** ”



James Marins
Instituto Legado

V. Colaboração e trocas

RISCOS LEVANTADOS

- ▷ Percepção de concorrência, ao invés de sinergia, entre as organizações locais que apoiam e fomentam negócios de impacto.

Percepção do risco



Baixo | Médio | Alto

- ▷ Divulgação dispersa ou descoordenada dos avanços e conquistas dentro do ecossistema local de investimentos e negócios de impacto.



Baixo | Médio | Alto

- ▷ Ausência de espaços coletivos e oportunidades recorrentes para trocas e aprendizados entre as diferentes organizações.



Baixo | Médio | Alto

“ Quando falamos de comunicação, tem muita coisa que pode ser comunicada. O desafio é separar o joio do trigo, e a organização backbone tem um papel fundamental nisso.



Thiago Valente
Fundação Grupo Boticário

VI. Monitoramento

RISCOS LEVANTADOS

- ▷ Ausência de indicadores ou práticas de mensuração que permitam acompanhar o amadurecimento do ecossistema e do tema de impacto na localidade.
- ▷ Levar muito mais tempo para ter um número significativo de negócios de impacto escaláveis, com teses e indicadores de impacto comprovados, caso não haja uma coordenação de esforços do ecossistema.
- ▷ Defesa de políticas públicas e busca por financiamentos enfraquecidas por não ter dados e resultados que atestem para a geração de resultados positivos.

Percepção do risco



Baixo | Médio | Alto



Baixo | Médio | Alto



Baixo | Médio | Alto

“ Considerando o ambiente local, me parece que esse risco é um elemento divisor para definir a direção e a mitigação dos riscos a serem enfrentados pelas organizações estruturantes do ecossistema.



Haroldo Rodrigues
in3citi

VII. Políticas públicas

RISCOS LEVANTADOS

- ▷ Gestores públicos e políticas públicas se tornam gargalos ou indiferentes ao fomento aos negócios de impacto e à importância de um ecossistema de apoio a esses negócios.

Percepção do risco



- ▷ Diálogo com poder público ficando em segundo plano pela dificuldade inerente de estabelecer relacionamento com atores governamentais, o que enfraquece a promoção de políticas públicas de fomentos aos negócios de impacto.



“ O gestor público deve perceber os negócios de impacto como um aliado na resolução dos problemas socioambientais e atendimento à população - e atuar em sinergia com o ecossistema de apoio a estes negócios, inclusive pautando prioridades e fragilidades da sua localidade.



Beto Scretas
ICE

► DESAFIOS NA VALORIZAÇÃO E NA FORMALIZAÇÃO DA ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURANTES

Acreditamos que, para o fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto, a presença de uma organização estruturante é determinante. Porém, o entendimento e o reconhecimento da atuação desse tipo de dinamizadora ainda é bastante incipiente no cenário nacional. Diante disso, levantamos alguns dos desafios existentes | e possíveis ações de contorno a serem tomadas | que dificultam uma maior abrangência de pelo menos uma organização estruturante em cada localidade.

Esses desafios podem não ser os mesmos para todas as localidades, ou para diferentes organizações com atuação estruturante em uma mesma localidade. Nessa condição, cabe a cada ecossistema local fazer esse entendimento inicial e dirigir os esforços necessários.



► DESAFIOS E ENCAMINHAMENTOS

Faltam referências que apoiem as organizações que queiram atuar na estruturação dos atores e recursos locais

Ações propostas para endereçar o desafio

- ▶ Mapear, sistematizar e premiar boas práticas de organizações que têm atuado no fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto.
- ▶ Promover mentorias de organizações mais maduras para aquelas que estão começando a implementar atividades estruturantes.
- ▶ Capacitar lideranças de organizações locais | em temáticas como impacto coletivo, gestão de redes colaborativas etc. | para que assumam futuramente um papel estruturante em prol do ecossistema.

► DESAFIOS E ENCAMINHAMENTOS

Baixa valorização, reconhecimento e constante necessidade de validação das organizações estruturantes no fortalecimento do ecossistema

Ações propostas para endereçar o desafio

- ▶ Criar espaço/rede nacional entre organizações que têm atuado na estruturação de ecossistemas de apoio a negócios de impacto para troca de experiências.
- ▶ Discutir e identificar com atores do campo quais são os critérios que caracterizam a legitimidade de uma organização para cumprir um papel estruturante em seu ecossistema.
- ▶ Levar o conceito e as experiências positivas de organizações estruturantes para fóruns, alianças e redes existentes do campo de investimentos e negócios de impacto (para além do espaço/rede nacional dedicado a essas organizações).
- ▶ Pilotar com algumas organizações existentes a transição/adaptação para esse papel a fim de que aprendizados sobre benefícios e desafios sejam explorados (isso auxilia organizações existentes a enxergar o valor/opportunidade em mudar/ampliar sua atuação para organização estruturante).

► DESAFIOS E ENCAMINHAMENTOS

Faltam recursos para financiar as organizações estruturantes do ecossistema de investimentos e negócios de impacto

Ações propostas para endereçar o desafio

- ▶ Fortalecer narrativas e evidências sobre a importância das atividades de estruturação do ecossistema de apoio a negócios de impacto para público investidor (institutos e fundações, bancos de desenvolvimento, agências de pesquisa etc.).
- ▶ Desmistificar que o recurso para organizações estruturantes concorre com o recurso de organizações que atuam na ponta.
- ▶ Avaliar potenciais modelos de negócios para as organizações estruturantes para que não fiquem dependentes exclusivamente de filantropia.
- ▶ Estruturar modelo de matchfunding para viabilizar mais financiamento local para fortalecimento do ecossistema de impacto.

4. CASES DE ATUAÇÕES ESTRUTURANTES



▶ ALGUMAS EXPERIÊNCIAS DE ATUAÇÕES ESTRUTURANTES

Conforme abordado no capítulo anterior, ainda existem grandes desafios na consolidação das organizações estruturantes como um ator expressivo dentro do ecossistema de investimentos e negócios de impacto.

A grande maioria das organizações, senão todas, que até este momento desempenham de alguma forma essa função precisa conciliar (e financiar) esse tipo de atuação com a oferta de outros produtos/serviços próprios, por exemplo, programas de aceleração. Assim, não possuem foco exclusivo e equipe dedicada para dar conta do conjunto de estratégias proposto nesta publicação.

No entanto, isso não é, de nenhuma forma, um demérito ou mesmo uma maneira incorreta de atuar como organização estruturante. Cada experiência vivida pelas organizações tentando desempenhar esse papel contribui para uma maior promoção desse tipo de dinamizador. Com tudo isso em consideração, apresentaremos a seguir a experiência e os aprendizados de três instituições **Climate Ventures, Fundação Grupo Boticário e Instituto Legado**, - no intuito de compartilhar suas histórias e inspirar outras organizações a atuar nesse papel.



► Climate ventures

A Climate Ventures tem como missão fomentar no Brasil um ecossistema de pessoas e organizações que apoiem o empreendedorismo climático, em um movimento que busca criar, investir e apoiar negócios que atuem na solução da crise climática unindo lucro a impacto socioambiental positivo.

Reunimos empreendedores, setor privado, investidores, governo e sociedade civil para fomentar inovações e escalar soluções. Queremos garantir que bons negócios pelo clima tenham cada vez mais visibilidade e relevância, liderando a transição para uma economia sustentável.

Para alcançarmos o objetivo complexo de descarbonizar a economia, precisamos pensar em impacto coletivo e, por consequência, atuar segundo uma estratégia backbone que contemple dois focos:

- **Apoio direto aos empreendedores (visível)**
 - ▷ Mapeamento e desenvolvimento de empreendedores e startups
 - ▷ Conexão com o mercado e investidores

- **Estruturação do ecossistema (invisível)**
 - ▷ Desenvolvimento de relacionamentos com atores do ecossistema
 - ▷ Criação de enabling conditions
 - ▷ Construção de uma visão de futuro para o ecossistema de impacto climático

Particularmente na estruturação do ecossistema, trabalhamos com o diálogo e a construção de iniciativas colaborativas, bem com o alinhamento da contribuição de cada ator na busca do impacto coletivo. Nossa experiência como uma organização backbone tem sido uma jornada de aprendizados e desafios, alguns deles destacados a seguir:

- A crise climática é um problema sistêmico, e sua resolução demanda a mobilização de pessoas e organizações de diferentes setores. Porém, ainda percebemos que alguns atores olham uns aos outros com uma lente mais de competição do que de colaboração. Isso prejudica o compartilhamento de informações relevantes (por exemplo, do seu pipeline de apoiados) que teriam maior potencial de uso de forma distribuída, em vez de restritas a uma única organização.

- A dificuldade em alavancar a colaboração não se limita apenas à questão da propriedade e do uso de dados, a competição também é motivada pela busca de recursos. Quando diferentes organizações buscam os mesmos recursos financeiros (muitas vezes percebidos como escassos), a conciliação dos interesses individuais em prol de um resultado coletivo acaba ficando em segundo plano.

- Ainda falando de financiamentos, o desafio se estende para a própria estratégia backbone, que em geral não possui um funding para bancar a atuação da organização estruturante. No caso da Climate Ventures, o exercício do papel de backbone é sustentado apenas pela venda de produtos para diferentes clientes, o que nos limita em ter uma atuação mais dedicada e efetiva na estruturação do ecossistema. É preciso que recursos da filantropia sejam destinados especificamente para esse “trabalho de bastidores”, porém, essencial para o fortalecimento de ecossistemas.

Para mais informações sobre a atuação da Climate Ventures, acesse: <https://www.climateventures.co>

► Fundação Grupo Boticário

A conservação da natureza tem se mostrado cada vez mais relevante para os diferentes setores da sociedade. Nesse contexto, a Fundação Grupo Boticário, cumprindo sua missão de promover e realizar ações de conservação da natureza, implementou em 2019 o **Oásis Lab Baía de Guanabara**, um ambiente de inovação em busca de soluções para conservação e recuperação da natureza na Baía da Guanabara, potencializando a adoção das soluções baseadas na natureza como estratégia de conservação aliada ao desenvolvimento. Diversas oficinas de cocriação e mentoria de protótipos foram realizadas, visando a desconstrução de visões individuais e a construção de uma visão comum entre atores de diferentes setores, com um objetivo comum: fortalecer a segurança hídrica e a resiliência costeira da região hidrográfica da Baía de Guanabara.

Ao fim do processo, sete protótipos foram cocriados, sendo dois deles viabilizados financeiramente. Diante disso, a Fundação compreendeu a enorme potencialidade de soluções no território e decidiu que era preciso manter o entusiasmo e o apoio à rede de impacto que se formava, o que sucedeu-se na criação do **Movimento Viva Água Baía de Guanabara (MVAG)**. Liderado por Fundação Grupo Boticário, Instituto Estadual do Ambiente (Inea), Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan), Comitê de Bacia da Baía de Guanabara, Instituto Humanize, Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG) e Sistema B Brasil, o movimento reúne empresas, poder público, organizações da sociedade civil, universidades, governos e uma rede de impacto com representantes da comunidade que atuam em diferentes setores, em torno de um objetivo comum de promover ações que contribuam com a conservação da natureza e com o estímulo ao empreendedorismo verde, como meios para fortalecer a segurança hídrica e a adaptação às mudanças climáticas na região.

Como o processo de articulação envolve múltiplos atores, uma das tarefas primordiais foi a definição de um modelo de governança do movimento que permitisse um olhar comum estratégico, amplo e adequado às necessidades da região. Tal processo levou cerca de um ano, no qual a Fundação procurou ouvir as diferentes partes interessadas, e a partir daí entendeu que precisaria atuar como um backbone.

Ocupar esse papel foi tanto um desafio quanto um aprendizado para a Fundação, que, ao interagir com os parceiros do movimento, percebeu que o fortalecimento da iniciativa se dá quando seu valor passa a ser compartilhado pelo maior número de parceiros, o que exige muita articulação e entendimento da realidade local.

O Movimento Viva Água Baía Guanabara foi lançado em dezembro de 2021, na busca por resultados concretos para o território, orientados por uma Teoria de Mudança e cocriada e validada por seus diversos participantes, mas também por aprendizados para a atuação da Fundação como uma organização backbone, alguns deles indicados a seguir:

- É preciso ter paciência: iniciativas que buscam gerar impacto a partir de um trabalho colaborativo levam muito mais tempo do que algo executado por uma única organização, mas geram melhores resultados. Isso porque o alinhamento em torno de um objetivo comum exige que cada parte saiba ouvir os interesses dos outros, ceder quando necessário e avançar na velocidade do grupo.
- Liderar ou financiar é diferente de estruturar: no início com o Lab, a Fundação entrou com esse chapéu de promotor de uma nova iniciativa, e, à medida que o Movimento Viva Água foi crescendo, a Fundação entendeu que precisava vestir outro chapéu, mais voltado para manter as trocas e alinhamentos, o que exige muito mais esforço e dedicação para fortalecer as relações.
- Filantropia de risco: a Fundação percebeu que para ampliar o impacto do Movimento Viva Água Baía de Guanabara, assim como para outros projetos de desenvolvimento territorial, fazia sentido fortalecer o ecossistema de empreendedorismo de impacto socioambiental positivo na região e iniciou um processo de mapeamento, fortalecimento e estruturação de oferta de capital paciente a negócios alinhados aos objetivos do MVAG. Isso permitiu que ela pudesse desempenhar esse papel de backbone também para ações de fortalecimento do ecossistema de negócios de impacto, porém, reconhece que a inexistência desse financiamento específico, com abordagens da filantropia de risco é um grande desafio para a consolidação da atuação de organizações backbone em outras iniciativas.

Para mais informações sobre a Rede Oásis, acessar: <https://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/solucoes-inovadoras/Paginas/Rede-Oasis.aspx>

► Instituto Legado

O Instituto Legado de Empreendedorismo Social é uma organização sem fins lucrativos criada em 2013 com o propósito de impulsionar o Movimento Transformador Massivo por meio do empreendedorismo social. A partir de um crescente interesse pela temática de negócios de impacto no ecossistema de Curitiba, o Legado vem atuando no diálogo e na promoção dessa agenda junto a diferentes atores do campo.

Desde sua origem, o Instituto atua no fortalecimento de iniciativas de impacto social e ambiental por meio de seu programa de aceleração (Projeto Legado), porém, sua atuação não se limita a isso. Com o propósito de levar a experiência do Projeto Legado para a Academia, em 2016, em parceria com a FAE Business School, foi criada a Pós-Graduação em Empreendedorismo e Negócios Sociais, e em 2019 implementou, com a Universidade Positivo e a Google for Education, um MBA totalmente digital em Gestão de Negócios de Impacto. Além disso, o Instituto também colaborou para a criação do material didático para um semestre de graduação sobre inovação social na PUC-PR. Na mesma época, o Legado começou a navegar o incipiente ecossistema de start-ups, introduzindo o conceito de “start-ups de impacto”, o qual era completamente desconhecido no ecossistema empreendedor curitibano e virou palavra de ordem poucos anos depois, motivando a criação, em 2019 do programa Legado Semente, voltado especificamente para star-ups de impacto social.

Já mais estabelecido no ecossistema local, o Legado começou a fazer também articulação com o setor público. Muito por conta de esforços de advocacy, ajudou na criação da Lei Municipal de Inovação, propondo a inclusão do conceito de inovação social no contexto legal, e também teve participação decisiva na inclusão de um espaço para as startups de impacto na Semana de Inovação organizada pelo Governo do Estado, momento em que foram reunidos, além de atores governamentais, investidores e star-ups de impacto locais.

Essa articulação junto a diferentes públicos trouxe um grande aprendizado para o Instituto: para o ecossistema de investimentos e negócios de impacto alavancar, é preciso que alguém movimente e mobilize os diferentes atores. Ainda que ocupar esse papel de uma organização estruturante do ecossistema não tenha nascido de forma intencional no Legado, isso acabou ganhando força pela ausência de outras organizações sensibilizadas com essa necessidade e dedicadas a transitar em ambientes muito diversos.

A experiência do Instituto nesse lugar de organização estruturante vem sendo repleta de aprendizados e desafios, muito por conta da ausência até então de uma estratégia que orientasse esse tipo de atuação. Se por um lado o Legado é reconhecido no campo por seu pioneirismo e sua expertise em iniciativas individuais, conquistar o reconhecimento também como organização estruturante é algo ainda a ser alcançado.

Esse desafio se dá principalmente no reconhecimento financeiro, uma vez que quando falamos de negócios de impacto já existe uma sensibilização de investidores para esses empreendimentos. No entanto, quando se trata de financiamento para as organizações estruturantes, não existe essa mobilização da sociedade pela falta de compreensão dos investidores do conceito de filantropia estratégica. Isso se dá porque essa função estruturante do Instituto Legado muitas vezes não é percebida nem como filantropia tradicional nem como investimento em negócios de impacto, implicando dificuldades de captação de recursos altamente estratégicos.

Para mais informações sobre a atuação da Instituto Legado, acessar: <https://institutolegado.org/>

5. PALAVRAS FINAIS



► PALAVRAS FINAIS

Falar sobre um tema que carece de referências teóricas e práticas é um grande desafio para quem busca produzir conteúdos em qualquer área conectada à inovação social. Escrever esta publicação sobre o papel das organizações estruturantes não foi diferente. As escassas bibliografias e casos práticos nacionais inspiraram nossas reflexões iniciais, mas foi preciso um exercício com um conjunto de organizações para que suas práticas pudessem complementar nossas visões sobre as atividades estruturantes essenciais para o fortalecimento do ecossistema de impacto. Assim, buscamos transformar esta experiência prática de orquestração do próprio ecossistema de impacto em um conteúdo que pudesse ser compartilhado nesta publicação.

A proposta de um guia informativo veio para colaborar com reflexões iniciais sem a responsabilidade de fechar qualquer questão ou ter qualquer conclusão sobre um assunto que ainda demanda aprofundamento. Nesse sentido, finalizamos esta primeira edição com a expectativa de estimular debate e gerar a repercussão que este tema precisa ter. Queremos despertar o interesse de pesquisadores, gestores públicos e financiadores sobre o assunto e, assim, dar mais visibilidade ao trabalho de organizações estruturantes.

Acreditamos que para criar impacto coletivo, com visão sistêmica e engajamento de diversos atores, é fundamental que uma organização estruturante funcione como espinha dorsal deste ecossistema de impacto. Nossa aposta é que a atuação consciente e qualificada de organizações estruturantes parece ser irreversível e inadiável. Ainda assim, não fechamos

as portas para conhecer e aprender com outras metodologias e arranjos que possam levar ao mesmo resultado de dinamização do ecossistema.

As discussões iniciais, levantadas ao longo deste guia, revelaram que os riscos de não termos organizações estruturantes se concentram em questões que são caras ao ecossistema de negócios de impacto, como: a criação de lacunas e descontinuidade no suporte ao empreendedor ao longo da jornada; a sobreposição desnecessária de esforços entre atores - com consequente dispersão de energia e recursos; a percepção de concorrência (ao invés de sinergia) entre as organizações locais que fomentam negócios de impacto; e a ausência de práticas de mensuração que permitam acompanhar o amadurecimento do ecossistema e do tema de impacto.

A reflexão sobre esses riscos nos estimulou a abordar, ao longo do guia, a relevância dessas organizações, além dos três maiores desafios enfrentados por elas: referências, reconhecimento e recursos.

Sobre as referências, apontamos que há uma oportunidade para pesquisadores que se sintam motivados a trabalhar na geração de novos conteúdos teóricos e práticos a fim de completar ou trazer novos olhares para os temas aqui abordados. Entendemos que há um grande espaço para mapear, sistematizar e premiar boas práticas de estruturação do ecossistema de investimentos e negócios de impacto.

► PALAVRAS FINAIS

A busca de reconhecimento está longe de ser um tema resolvido. Embora sua atuação seja essencial para a estruturação do ecossistema, como foi amplamente trazido nesta publicação, as organizações estruturantes ainda têm muitos desafios para explicar o que fazem e dar visibilidade aos seus resultados. Esperamos que este guia informativo colabore com diálogos ao redor do tema, reverberando a conversa com gestores públicos, fundações e institutos corporativos e levando a discussão para eventos, redes, organizações e espaços que se mostrem abertos a pensar sistemicamente em caminhos envolvendo o fomento a negócios de impacto.

Finalmente, a leitura deste guia e a atuação da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto mostra a importância que há em mobilizar recursos de investidores públicos e privados (por exemplo, institutos corporativos e fundações, bancos de desenvolvimento, agências de pesquisa) para financiar organizações estruturantes e criar novos mecanismos de financiamento para viabilizar a sua atuação.

Esperamos que em breve este guia informativo possa ser aprofundado, contemplando revisões teóricas e novos casos nacionais de ecossistemas, além de aprendizados e avanços gerados pela atuação das organizações estruturantes. Contribuindo, assim, com a manutenção de um ciclo positivo de mais impacto socioambiental gerado pelos ecossistemas de investimentos e negócios de impacto.



Realização:



Coordenação técnica:



Apoio financeiro:

