

# **SOCIAL ENTERPRISES ACCESS TO FINANCE**

An exploration into the constraints around social businesses access to finance in Portugal

**SUMÁRIO EXECUTIVO**

**26 DE JUNHO DE 2017**



<b>ACRÓNIMOS</b> .....	2
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	3
<b>1. Estabilizar conceitos e definições: organizações com missão social</b> .....	3
<b>2. A problemática: insuficiências no acesso a capital pelas organizações com missão social</b> .....	3
<b>3. Metodologia de trabalho: uma abordagem baseada nas especificidades do modelo de negócio das organizações com missão social</b> .....	4
<b>4. Compreender os constrangimentos no acesso a capital e as suas implicações</b> .....	6
<b>4.1. O modelo organizacional enquanto constrangimento no acesso a capital</b> .....	6
<b>4.2. O modelo de gestão enquanto constrangimento no acesso a capital</b> .....	7
<b>4.3. A estrutura jurídica enquanto constrangimento no acesso a capital</b> .....	8
<b>5. Recomendações: atuar para mitigar os constrangimentos identificados</b> .....	10
<b>5.1. Recomendações para os investidores grossistas</b> .....	10
<b>5.2. Recomendações para os investidores retalhistas</b> .....	11
<b>5.3. Recomendações para as organizações com missão social</b> .....	13
<b>5.4. Recomendações para as entidades do setor público</b> .....	13

“SOCIAL ENTERPRISES ACCESS TO FINANCE - An exploration into the constraints around social businesses access to finance in Portugal”



## ACRÓNIMOS

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

B2G – Business to Government

BEI – Banco Europeu de Investimento

EMPIS – Estrutura de Missão Portugal Inovação Social

FEEI – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

IIES – Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social

LIS – Laboratório de Investimento Social

OES – Organizações da Economia Social

QP – Quaternaire Portugal

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### 1. Estabilizar conceitos e definições: organizações com missão social

O presente relatório procura identificar os principais constrangimentos que as organizações com missão social enfrentam no acesso a capital.

As conclusões deste relatório pretendem informar possíveis iniciativas e produtos promovidos pelo Grupo BEI que garantam resposta aos constrangimentos identificados, contribuindo para um melhor acesso a capital por parte de organizações com missão social em Portugal.

No âmbito deste relatório, organizações com missão social são todas as entidades (independentemente da sua estrutura jurídica, fase de desenvolvimento ou abordagem de intervenção) cujos (1) bens e serviços são direcionados a segmentos de população vulneráveis, e/ou (2) incluem populações vulneráveis na sua cadeia de valor. A atuação de organizações com missão social assenta na criação de impacto mensurável. Em inglês, as organizações com missão social são denominadas *social enterprises*. O quadro do **Anexo 1** resume o âmbito das organizações consideradas neste relatório.<sup>12</sup>

### 2. A problemática: insuficiências no acesso a capital pelas organizações com missão social

A QP e o LIS assumem que a maioria das respostas sociais é dada pelas cerca de 5.000 entidades da economia social com estatuto de IPSS. Estatuto que permite a estas beneficiarem de Acordos de Cooperação, através dos quais prestam serviços financiados pelo Estado, junto das populações mais vulneráveis. O montante anual envolvido nestes Acordos aproxima-se dos 1,4 mil milhões de euros<sup>3</sup>. Estima-se que, em média, 40% das receitas das IPSS provenham destes mesmos Acordos de Cooperação com o Instituto da Segurança Social<sup>4</sup>.

Apesar das avultadas transferências por parte do Estado, de que uma larga parte corresponde a prestação de serviços ao próprio Estado, estas entidades estão descapitalizadas. Os últimos dados disponíveis da Conta Satélite, para 2013, não permitem uma análise específica e segmentada das necessidades líquidas de financiamento das Associações Sem Fins Lucrativos, mas divulgam uma necessidade de 412 milhões de euros no setor da Economia Social como um todo<sup>5</sup>. Apesar de não se tratarem de dados diretamente comparáveis permitem confirmar a

---

<sup>1</sup> Relativamente ao acesso a capital, foram considerados os três principais tipos de capital passíveis de serem disponibilizados às organizações com missão social: donativos, dívida e investimento. Em termos gerais, donativos são fluxos de capital sem expectativa de reembolso; dívida consiste em empréstimos onde existe expectativa de reembolso do capital emprestado ao qual acresce juros; investimento consiste na compra de partes de capital de uma organização com expectativa de reembolso do capital, ao qual acresce dividendos.

<sup>2</sup> As conclusões deste relatório refletem apenas a visão e posição da Quatenaire Portugal e do Laboratório de Investimento Social, não devendo o Instituto do Banco Europeu de Investimento ser responsável por qualquer constatação feita neste relatório.

<sup>3</sup> Orçamento da Segurança Social (2017), disponível em <https://www.oe2017.gov.pt/wp-content/uploads/2016/10/20161017-mtsss-oe.pdf>

<sup>4</sup> John Hopkins Centre for Civil Society Studies (2012), Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context  
<sup>5</sup> Conta Satélite da Economia Social (2016). Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

existência de falhas no acesso a capital por parte de organizações com missão social e corroboram a necessidade de mobilização de novas fontes de capital – instituições bancárias e outros investidores tradicionais (*business angels*, fundos de capital de risco, entre outros).

A situação produzida por esta falha de mercado leva a que se crie um ciclo vicioso: as OES não encontram resposta para os seus constrangimentos em termos de acesso a financiamento compatível com a atividade, objetivos e condicionalismos da economia social e a banca não encontra massa crítica de mercado para segmentar o universo das OES e formatar produtos ajustados a essa tipologia de clientes.

No presente quadro de vulnerabilidade das organizações que desenvolvem respostas sociais e pressão que os problemas sociais fazem no Orçamento do Estado, o empreendedorismo social (*startup's* sociais) surge como um movimento que procura dar respostas inovadoras e mais eficientes a problemas sociais. A abordagem do empreendedorismo social pressupõe a criação de impacto social em simultâneo com a geração de receitas e existência de um modelo de negócio sustentável no médio-longo prazo.

A maioria das IIES tem surgido dentro de entidades da economia social já estabelecidas, coexistência que resulta em vários desafios internos e externos, incluindo o desalinhamento das competências da gestão e ambiguidade legal, agravando as dificuldades no acesso a capital. Para mitigar estas questões, a tendência recente aponta para que as IIES se estabeleçam como “empresas sociais”.

### **3. Metodologia de trabalho: uma abordagem baseada nas especificidades do modelo de negócio das organizações com missão social**

As conclusões apresentadas neste estudo resultam de um conjunto de fontes de informação incluindo entrevistas, questionários *online* e painéis de discussão (ver **Anexos 4, 5 e 6**).

Com base numa análise factual, essas conclusões foram posteriormente interpretadas à luz da experiência da QP e do LIS a trabalhar com organizações com missão social<sup>6</sup> e investidores em Portugal e internacionalmente.

A variável que o consórcio considera mais influente no acesso a capital por parte de organizações com missão social é o modelo de negócio, viável quando as receitas geradas são superiores aos custos incorridos na produção de bens e serviços. Enquanto as organizações com missão social não representam nenhuma diferenciação no que toca à estrutura de custos, existem algumas particularidades no que se refere ao modelo de geração de receitas. No setor da Economia Social, na maioria das vezes, o utilizador de um serviço não é o pagador desse mesmo serviço.

---

<sup>6</sup> No entanto, a variável modelo de negócio como influente no acesso a capital não é exclusiva a organizações com missão social, aplicando-se também a sociedade comerciais, em especial startups

Figura 1 - Diagrama ilustrativo das componentes de um modelo de negócio



Neste sentido, a QP e o LIS fizeram uma segmentação por seguintes modelos de geração de receitas: (i) B-to-G, em que a entidade vende bens ou serviços ao Estado; (ii) B-to-B, em que os utilizadores são, na maioria das vezes, os pagadores (ver exceções no **Anexo 3**); (iii) B-to-C, em que o utilizador é sempre pagador.

A QP e o LIS assumem que a grande fatia de entidades a operarem na resolução de problemas sociais em Portugal têm um modelo de geração de receitas B2G<sup>7</sup> e B2B onde o utilizador não é o pagador.

Figura 2 – Diagrama ilustrativo da distribuição de modelos de geração de receitas das organizações com missão social em Portugal

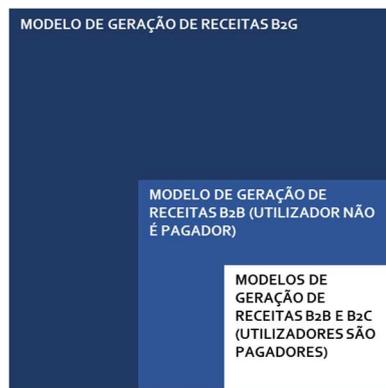


Diagrama ilustrativo da distribuição de modelos de geração de receitas das organizações com missão social em Portugal. A dimensão dos segmentos não representa qualquer valor quantitativo.

Um modelo de negócio robusto (receitas superiores a custos) pressupõe a eficiência na articulação entre várias dimensões: modelo organizacional, modelo de gestão e estrutura jurídica. Ao longo do trabalho de pesquisa e investigação o consórcio QP e LIS concluiu que os

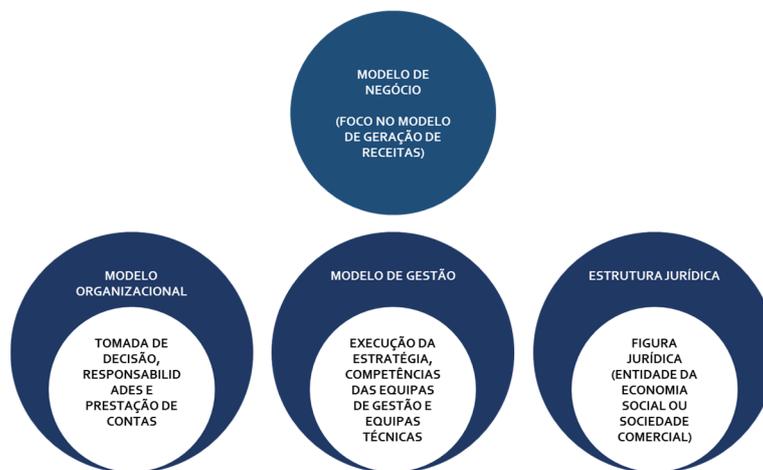
<sup>7</sup> Ver referência no anexo 2 que indica que cerca de 40% das receitas de IPSS venham de Acordos de Cooperação com o Estado Português.

constrangimentos no acesso a capital por parte das organizações com missão social refletem exatamente estas três dimensões, pelo que os segmentou de acordo com as mesmas.

#### 4. Compreender os constrangimentos no acesso a capital e as suas implicações

O diagrama em baixo resume visualmente os principais constrangimentos enfrentados pelas organizações com missão social no acesso a capital.

Figura 3 - *Diagrama-resumo dos constrangimentos no acesso a capital por parte de organizações com missão social*



##### 4.1. O modelo organizacional enquanto constrangimento no acesso a capital

A quem se aplica? Este constrangimento aplica-se essencialmente às Entidades da Economia Social<sup>8</sup>.

No que consiste? As Entidades da Economia Social são obrigadas por lei a terem os seguintes órgãos sociais: Assembleia-Geral, Direção e Conselho Fiscal (ou Fiscal Único).

Apesar dos estatutos variarem de entidade para entidade, em geral: a Assembleia-Geral é responsável por deliberar sobre questões materiais, como por exemplo, aprovação das contas, aprovação dos orçamentos anuais, aprovação das principais linhas estratégicas da entidade; a Direção é responsável por assegurar que a estratégia é implementada no dia-a-dia; o Conselho Fiscal (ou Fiscal Único) é responsável pela análise das contas da entidade e assegurar a sua boa gestão financeira.

Em que situações se torna um constrangimento? É frequente que a Direção de Entidades da Economia Social seja composta por elementos não executivos e não remunerados, ou seja, por

<sup>8</sup> Esta constatação não significa que este constrangimento não se aplique também a Sociedades Comerciais com missão social; também não significa que se aplique a todas as Entidades da Economia Social.

peçoas que não estejam envolvidas no dia-a-dia da entidade e que não desempenhem funções executivas.

A decisão sobre o acesso a crédito junto de uma instituição bancária passará sempre pela Direção. Nas situações frequentes em que a Direção é não-executiva será ainda mais difícil tomar esse tipo de decisões. Na consulta efetuada pela QP e LIS junto de Entidades da Economia Social, esta foi uma das principais razões indicadas como fator de não acesso a instrumentos de crédito.

Por outro lado, os modelos organizacionais das Entidades da Economia Social pressupõem que não existe o direito de propriedade de nenhum associado sobre a entidade. Todos os associados contribuem para um fim comum não sendo a entidade propriedade de ninguém. Esta situação está diretamente relacionada com o constrangimento associado à estrutura jurídica, explicado em detalhe mais à frente neste relatório.

A inexistência de propriedade da entidade, por parte da Direção por exemplo, é um dos grandes entraves no acesso ao crédito pois as instituições bancárias acabam por exigir aval pessoal de um ou mais elementos da Direção. Não sendo a Direção de caráter executivo e, mesmo nas situações em que é, esta exigência acarreta riscos incomportáveis para as equipas de gestão das Entidades da Economia Social.

#### ***4.2. O modelo de gestão enquanto constrangimento no acesso a capital***

A quem se aplica? Este constrangimento aplica-se a todas as organizações com missão social.

No que consiste? Um modelo de gestão robusto e eficiente é aquele que consegue articular os recursos necessários para implementar um conjunto de atividades de produção de bens e serviços que geram receitas e, no caso de organizações com missão social, criam impacto. Uma implementação e execução com sucesso dependem das equipas de gestão e equipas técnicas envolvidas.

Em que situações se torna um constrangimento? Na consulta da QP e LIS no âmbito deste estudo, a falta de competências de gestão das organizações com missão social foi apontada tanto pelas organizações (lado da procura) como pelas instituições bancárias e investidores (lado da oferta) como um dos principais constrangimentos no acesso a capital.

Por um lado, as organizações com missão social perduram num ambiente de grande vulnerabilidade financeira das suas estruturas, demonstrando competências de gestão, ao conseguirem gerir as suas entidades independentemente da sua saúde financeira. Por outro lado, se não existe um acesso adequado a capital, torna-se difícil que estas organizações financiem melhorias nas competências das equipas de gestão e equipas técnicas. Estamos perante um ciclo vicioso.

Nesse sentido, a QP e o LIS concluiu que as competências de gestão no âmbito do acesso a capital referem-se maioritariamente à capacidade interna das organizações com missão social receberem capital reembolsável, ou seja, crédito ou investimento.

Seria redutor assumir que a responsabilidade pela melhoria destas competências está apenas nas organizações com missão social:

- As organizações com missão social devem organizar as suas equipas de forma a ter uma correspondência equilibrada entre as competências dos recursos humanos e as atividades desenvolvidas no âmbito da produção de bens e serviços. Devem também trabalhar em prol da eficiência das suas estruturas, encarando os seus beneficiários como clientes a quem devem prestar o melhor serviço possível.
- Os detentores de capital (doadores, financiadores e investidores) devem considerar o apoio à estrutura das organizações com missão social no momento de decisão sobre os apoios a conceder. É bastante comum que o capital que flui para organizações com missão social seja restritivo na sua aplicação e possa apenas ser utilizado para trabalho com os beneficiários finais. Esta imposição cria grandes vulnerabilidades na estrutura das organizações com missão social<sup>9</sup>.

A questão do financiamento da estrutura (“Overheads”) das OES assume neste contexto uma relevância crucial, sobretudo do ponto de vista da sua modernização e qualificação e consequente melhoria de processos que permite alcançar. É para isso fundamental que, por um lado, financiadores e pagadores de serviços permitam e incentivem que nos seus contratos seja previsto, em proporção adequada, o financiamento dessas melhorias de estrutura, ou seja de resultados em termos de eficiência, inovação e sustentabilidade da organização. Por outro lado, seja no âmbito do potencial de intervenção do Portugal Social 2020 ou de programa específico financiado pela Segurança Social, a criação de um fundo público orientado para a modernização, ganhos de eficiência e capacitação das estruturas de gestão das OES constituirá uma via para assegurar a imputação progressiva dos custos de estrutura ao preço dos serviços contratualizados.

Este último ponto corrobora outra das aprendizagens identificada durante o período de consulta às organizações com missão social: a necessidade de educar os detentores de capital. Da mesma forma que a utilização de capital reembolsável na área social é novo para as organizações, esta novidade estende-se aos investidores. Entidades públicas e supranacionais têm um papel crucial na educação destas várias partes e na mobilização inicial dos investidores<sup>10</sup>.

#### ***4.3. A estrutura jurídica enquanto constrangimento no acesso a capital***

A quem se aplica? Este constrangimento aplica-se às Entidades da Economia Social

---

<sup>9</sup> A nível internacional, este constrangimento é conhecido como o “mito dos overheads”

<sup>10</sup> Este ponto é desenvolvido em maior detalhe na secção de recomendações

No que consiste? A estrutura jurídica de uma organização com missão social refere-se exclusivamente à figura legal que é adotada para o exercício da sua atividade. As organizações com missão social podem escolher uma estrutura jurídica consagrada na Lei de Bases da Economia Social, tornando-se uma Entidade da Economia Social; podem também escolher uma estrutura jurídica consagrada no Código das Sociedades Comerciais tornando-te uma entidade privada. Não existe em Portugal a estrutura jurídica de Empresas Sociais que conjuga elementos das Entidades da Economia Social e das Sociedades Comerciais.

Em que situações se torna um constrangimento? Recuperando o tema abordado anteriormente do direito de propriedade sobre uma Entidade da Economia Social, as estruturas jurídicas que incorporam a Lei de Bases da Economia Social resultam em barreiras no acesso ao crédito. Estas barreiras consistem na exigência, por parte de instituições bancárias, de avais pessoais dos elementos da Direção.

Por outro lado, o enquadramento legal não tem acompanhado o crescimento das iniciativas de empreendedorismo social, que apresentam algumas características específicas:

- Focam-se na criação de impacto em simultâneo com o foco na geração de receitas
- Os modelos de geração de receitas predominantes são aqueles onde os utilizadores são pagadores
- Por ser um movimento recente, a maior parte das iniciativas de empreendedorismo social estão em fase startup (fase inicial)

O estudo realizado confirma a ideia já generalizada no universo do empreendedorismo social que os instrumentos de dívida/crédito não são os mais adequados: por um lado, em fase de *startup*, as receitas não são constantes, o que dificulta o pagamento periódico de crédito; por outro lado, numa fase inicial, estas iniciativas de empreendedorismo social procuram investidores que partilhem consigo o risco e o retorno associado ao sucesso ou insucesso do projeto. Para tal, é necessário aceder a outro tipo de capital: investimento. Paradoxalmente, tendo em conta o universo de OES já instaladas, os instrumentos de dívida são os que apresentam maior potencial de mudança para se adaptarem às necessidades dessa família de OES. Em nosso entender, a concretização deste potencial exigirá projetos piloto e de experimentação entre a intervenção pública e a banca para testar a exequibilidade desse potencial de inovação.

Perante o atual quadro legal, não é possível fazer um investimento numa Entidade da Economia Social porque estas entidades não têm partes de capital que possam “vender” a investidores (porque não são propriedade de nenhum dos associados).

O facto do acesso a investimento (em forma de *equity*) estar vedado a Entidades da Economia Social faz com que não existam investidores disponíveis a partilhar o risco e o retorno com as iniciativas de empreendedorismo social.

Esta partilha de risco cria os incentivos para que investidores e organizações trabalhem juntos em prol da viabilidade do modelo de negócio, como acontece no ecossistema das startup’s tecnológicas. Como externalidade positiva, esta estrutura de incentivos ajuda também na capacitação das equipas de gestão das organizações feita com o apoio dos investidores<sup>11</sup>.

## 5. Recomendações: atuar para mitigar os constrangimentos identificados

As recomendações apresentadas têm por base a análise factual da recolha de dados qualitativos e quantitativos junto de investidores, organizações com missão social e entidades do setor público. Algumas das recomendações foram feitas diretamente pelas entidades consultadas durante o período do estudo; outras recomendações foram construídas com base na interpretação da QP e do LIS perante as conclusões do estudo.

De forma a tornar as recomendações o mais concretas possível, estas são segmentadas por grupos de partes interessadas, de acordo com o diagrama em baixo.

Figura 4 - Diagrama-resumo das partes interessadas relevantes no âmbito das recomendações



### 5.1. Recomendações para os investidores grossistas

No segmento de investidores grossistas, a atuar (ou potencialmente a atuar) em Portugal, incluem-se a Iniciativa Portugal Inovação Social (ver informação mais detalhada no **Anexo 7**) e o Grupo BEI.

Dentro deste segmento, é de salientar que existem inúmeras iniciativas em fase de desenvolvimento em Portugal e que irão influenciar a melhoria no acesso a capital por parte de

<sup>11</sup> O incentivo ao trabalho conjunto entre investidores e organizações com missão social no âmbito da capacitação contribui para a mitigação dos constrangimentos identificados na secção “O modelo de gestão enquanto constrangimento no acesso a capital”.

organizações com missão social. Exemplo dessas iniciativas é o Fundo de Fundos para a Inovação Social, apresentado pela Iniciativa Portugal Inovação Social (EMPIS). Apesar de ainda não existir informação pública sobre a atuação do Fundo de Fundos, é expectável que mitigue vários dos constrangimentos identificados no acesso ao crédito, nomeadamente a questão das garantias.

Independentemente das iniciativas em curso, as principais recomendações para os investidores grossistas são as seguintes:

(i) Financiar o risco para permitir a mobilização de investidores privados. Quer seja em instrumentos de crédito (por via da provisão de garantias a constituir, por exemplo, a partir de fundos presentemente atribuídos pelo Estado e financiadores sociais como donativos), quer seja em instrumentos de investimento (por via de assimetrias de risco e retorno), o papel de investidores grossistas e entidades dinamizadoras de mercado como a EMPIS e o Grupo BEI deve ser focado em colmatar as insuficiências de mercado. Dado que os investidores privados percecionam as organizações com missão social como *targets* de elevado risco, o acesso a capital apenas irá melhorar se esse risco for mitigado.

(ii) Articular a atuação da EMPIS e do Grupo BEI em Portugal. A existência de iniciativas semelhantes a nível nacional (em Portugal) e a nível Europeu deve garantir complementaridade e não duplicação. Exemplo disso é a criação de um Fundo de Fundos para a Inovação Social em Portugal e a existência de um Fundo de Fundos para Inovação Social a nível Europeu, promovido pelo Fundo Europeu de Investimento (o Social Impact Accelerator). De forma a tornar claras as opções para investidores privados em Portugal, deve existir uma complementaridade entre as várias iniciativas.

Idealmente, as iniciativas da EMPIS e do Grupo BEI devem potenciar-se mutuamente. Por exemplo, garantindo que o Social Impact Accelerator possa investir em fundos retalhistas de inovação social em Portugal que tenham o Fundo de Fundos da EMPIS como acionista. Desta forma, a mobilização de investidores privados será mais eficaz.

Além destas recomendações concretas, entidades como o Grupo BEI e a Iniciativa Portugal Inovação Social desempenham também um papel fundamental na educação de investidores privados, devendo disponibilizar informação e promover estudos de caso que demonstrem a exequibilidade de investir em organizações com missão social.

## **5.2. Recomendações para os investidores retalhistas**

Este segmento de investidores inclui essencialmente as instituições bancárias e investidores privados como *business angels*, fundos de capital de risco, empresas, entre outros.

As recomendações para este segmento dividem-se em produtos e forma de atuação:

(i) Desenvolvimento de novos produtos adaptados às necessidades das organizações com missão social. Ao longo da consulta da QP e do LIS a estas organizações, dois exemplos de produtos financeiros foram frequentemente mencionados como necessários: factoring e soluções de tesouraria flexíveis. O desenvolvimento de produtos customizados para as organizações com missão social poderá levar a banca a consensualizar a economia social como um segmento de cliente específico.

Produtos de *factoring* são relevantes para as organizações com missão social porque permite que estas organizações vendam a uma instituição bancária faturas por receber de clientes, com desconto, recebendo esse valor imediatamente por parte dos bancos. Tendo em conta que a gestão de tesouraria é uma das grandes dificuldades das organizações com missão social, este tipo de produtos permitiria maior liquidez para a gestão corrente.

Soluções de tesouraria flexíveis são aquelas que permitem uma flexibilização dos pagamentos às instituições bancárias de acordo com a calendarização dos recebimentos associados a projetos das organizações com missão social. Esta necessidade é muito comum em projetos que contam com financiamento comunitário, muitas vezes associado a atrasos de pagamentos. Se as soluções de tesouraria permitirem o reembolso à instituição bancária de acordo com os prazos dos projetos e não de acordo com prazos pré-definidos pelos bancos, as organizações com missão social teriam maior conforto no acesso a este tipo de soluções.

(ii) Adoção de uma nova abordagem face ao financiamento da estrutura de organizações com missão social. A QP e o LIS recomendam que os investidores retalhistas tenham uma maior abertura ao financiamento de estrutura das organizações com missão social, nomeadamente no que se refere à avaliação do risco. Esta recomendação aplica-se a instituições bancárias, empresas, *business angels* e fundos de capital de risco.

Tal como identificado no constrangimento “modelo de gestão”, a relutância que muitos investidores têm em financiar a estrutura das organizações com missão social é uma das grandes barreiras à eficiência e melhoria da aptidão para receber capital reembolsável. Como no setor privado, as organizações sociais têm necessidade de fazer investimentos na sua estrutura central e equipa, especialmente em melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos e contratação de talentos. Sem estes investimentos a manutenção e melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados por estas organizações é colocada em risco. No entanto, a maior parte dos financiadores destas organizações é relutante em suportar parte destes custos. Há assim espaço para que financiadores e pagadores de serviços acomodem nos seus contratos o financiamento progressivo das melhorias de estrutura da organização, orientadas para a correta medida dos impactos da sua atividade., numa proporção adequada, da estrutura da organização. Isto torná-las-á mais eficientes, inovadoras e sustentáveis a médio e longo prazo.

### **5.3. Recomendações para as organizações com missão social**

Com o objetivo de melhorarem o acesso a capital, as organizações com missão social devem focar-se nos seguintes pontos:

(i) Acesso a programas de capacitação e aceleração. As organizações com missão social que queiram maximizar o seu impacto junto dos beneficiários que servem devem ser eficientes, inovadoras e ter uma gestão prudente. As organizações com missão social que pretendem aceder a capital reembolsável, devem garantir sistemas de gestão internos para assegurar o reembolso e retorno do capital recebido. Ambas as situações exigem novas competências de gestão às organizações com missão social. A QP e o LIS sugerem que as organizações com missão social explorem os instrumentos de capacitação para o investimento social e o instrumento de parcerias para o impacto disponibilizados pela Iniciativa Portugal Inovação Social de forma a colmatarem as suas necessidades internas.

Recomenda-se, assim, a conceção/lançamento de programas de capacitação focados na organização interna, gestão, eficiência, criação de valor, capacidade de medição e demonstração do impacto da atividade. O objetivo é aumentar a autonomia das OES face ao Estado, seja em termos de capacitação inicial, seja através de processos de aceleração impulsionadores de crescimento e acesso a novos mecanismos de financiamento.

(ii) Melhoria do entendimento dos produtos financeiros disponíveis. A grande maioria das organizações com missão social consultadas pela QP e LIS referiram ter receio de aceder a instrumentos de crédito e que apenas o faziam em situações de necessidade extrema. Contudo, existem vários produtos financeiros que, apesar do risco envolvido, podem ajudar as organizações com missão social a crescerem o seu impacto e expandirem as suas atividades, com um risco reduzido ou moderado.

Exemplos destes mecanismos financeiros são as plataformas de equity crowdfunding (como a Seedrs) e plataformas de debt crowdfunding (como a Raize). Em ambos os casos, os processos de angariação de capital são mais céleres, flexíveis, menos burocráticos e, na maioria das vezes, mais baratos (ou seja, o custo de acesso a capital é menor). Por outro lado, como são mecanismos que têm por base a multidão (*crowd*), permitem uma validação externa das atividades e produtos das organizações com missão social.

### **5.4. Recomendações para as entidades do setor público**

O setor público é a principal fonte de financiamento das organizações com missão social em Portugal. Contudo, os passos que pode efetuar para melhorar a forma como estas organizações acedem a capital não envolvem aumentar o montante disponibilizado anualmente. As principais sugestões são de carácter sistémico:

(i) Orientação para os resultados refletida nos Acordos de Cooperação. As entidades do setor público podem testar diferentes modelos de contratualização com base em resultados, a nível local ou central. Um primeiro passo seria através de projetos-piloto que demonstrem os diferentes benefícios de contratos orientados para os resultados. Com base em experiências, cada vez mais serviços sociais públicos poderão passar a ser contratualizados com base em resultados, considerando a elevação dos níveis de eficiência, organização e qualificação da gestão. Já existem alguns exemplos concretos como o Título de Impacto Social “Academia de Código Jr” cuja contratualização é feita com base num resultado específico: melhoria do desempenho escolar (em detrimento da típica contratualização de atividades, como por exemplo, sessões de formação).

(ii) Criação de uma estrutura jurídica ou estatuto de empresa social. A QP e o LIS consideram que a mobilização de capital sob forma de *equity* para organizações com missão social será significativa apenas quando existir uma estrutura jurídica que combine elementos das Entidades da Economia Social e das Sociedades Comerciais. Experiências internacionais no Reino Unido e Itália demonstram que a existência de estruturas híbridas permite a estas organizações acederem a uma maior diversidade de produtos financeiros, não estando vedadas do acesso a investimento em forma de *equity*.