



APOIO NÃO FINANCEIRO PARA O IMPACTO: GUIA E CAIXA DE FERRAMENTAS

ESTUDOS DE CASO



RED DE IMPACTO

Latimpacto

Diretores do estudo

Latimacto

Carolina Suárez
Alan Wagenberg

Red de Impacto

Fernanda Achá
Cecilia Foxworthy

Pesquisa e autoria

Danielle Alejandra García
Alan Wagenberg

Com a colaboração de

Latimacto

Itziar Amuchastegui
Maria José Céspedes
Greta Salvi

Red de Impacto

Hugo Hernández

Consultor

Rodrigo Villar Gómez

Edição

Bernardo González

Layout e montagem

Connect your Brand
www.connectyourbrand.co

Tradução

Português: Joaquín Serrano e Raihana Torres

Inglês: Mario Vázquez

AGRADECIMENTOS

A Latimpacto e a Red de Impacto agradecem às seguintes pessoas e organizações por suas contribuições ao desenvolvimento deste estudo.

Comitê de especialistas

- Ana Milena Lemos, Fundación Caicedo González - Riopaila Castilla
- Daniel Ricardo Uribe Parra, Fundación Corona
- Gabriela Boyer, Inter-American Foundation
- Gracia Goya, Hispanics in Philanthropy
- Juliana Gálvez, Yunus Social Business
- Lina Rossi, Aspen Network of Development Entrepreneurs
- Marcia Cota, Inter-American Foundation
- Margareth Flórez, RedEAmérica
- Ramsés Gómez, Sistema B
- Renata Truzzi, NESsT
- Rodrigo Villar, Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, Universidad Adolfo Ibáñez

Entrevistados para a pesquisa e o desenvolvimento de casos

- Alejandro Torun, LUUM
- Ana María Martínez, Cemex RD
- Arturo Celedón, Fundación Colunga
- Camilo Andrés Cortés Castro, Acumen
- Cecilia Foxworthy, Agora Partnerships
- Daniel Brandão, Vox Capital
- Eduardo Parada, Fundación Tichi Muñoz
- Elisa Patiño González, Sistema B
- Esteban Peláez, Fundación Corona
- Fernando Cortés, Fundación Bolívar Davivienda
- Gabriel Cardoso, Instituto Sabin
- Gabrielle Do Amaral, Fundação Grupo Boticário
- Gaia De Dominicis, Yunus Social Business
- Guilherme Karam, Fundação Grupo Boticário
- Ixchel Alcántara, WEConnect International
- Jasmin Lobo, Fundação Grupo Boticário
- Jorge Martínez Mora, Fundes
- José Andrés Díaz, IC Fundación
- Juan Carlos Lozano, Innpectia
Juliana Gálvez, Yunus Social Business
- Karin Blanck, Instituto Orizon
- Karla Adriana Caballero Arista, Nacional Monte de Piedad
- Kira López, Agora Partnerships
- Lina María Otálora Román, Fundación Bolívar
- Davivienda
- Manuela Correa, Fundes
- María Denise Duarte, Agora Partnerships
- Mariana Sandoval, Comunalía
- Matheus García, ASID Brasil
- Nicolás Demeilliers, &YOU
- Pamela Dietrich Ribeiro, Mercado Livre
- Patricia López, Impact Hub, El Salvador
- Renata Truzzi, NESsT
- Rodrigo Brito, Coca-Cola
- Sandra Yance, Fundación Bolívar Davivienda
- Santiago Mejía Rendón, Ashoka
- Tatiana Fraga Diez, Comunalía

CONTEÚDO

AGRADECIMENTOS	3
INTRODUÇÃO	5
SOBRE A LATIMPACTO E RED DE IMPACTO	6
ESTUDOS DE CASO:	
• FUNDACIÓN COLUNGA	7
• IC FUNDACIÓN	11
• LUUM	15
• VOX CAPITAL BRASIL	18
• FUNDACIÓN BOLÍVAR DAVIVIENDA	22
• AGORA PARTNERSHIPS	27
• ASID BRASIL	32
• NACIONAL MONTE DE PIEDAD	

INTRODUÇÃO

A Latimacto e a Red de Impacto uniram forças para desenvolver uma caixa de ferramentas de suporte para fundações, investidores sociais e organizações de apoio empresarial (incubadoras, aceleradoras etc.) para estruturar e gerir de forma estratégica seus programas de apoio não financeiro. O objetivo desta iniciativa é fortalecer as organizações de propósito social (OPS) e aumentar o impacto social e ambiental gerado por elas.

A caixa de ferramentas inclui casos, ferramentas, modelos e tendências relacionadas ao apoio não financeiro.

O documento a seguir inclui oito estudos de caso sobre como diferentes organizações estruturam e gerenciam o apoio não financeiro. Esses casos buscam divulgar algumas das melhores práticas e aprendizados com o intuito de que sejam fontes de inspiração para outras organizações.

Para consultar a caixa de ferramentas em sua versão completa, os convidamos a visitarem o site apoyonofinanciero.org

SOBRE A LATIMPACTO E RED DE IMPACTO

Latimpacto

Somos uma comunidade de provedores de capital financeiro e não financeiro que visa fazer uma utilização mais estratégica desses recursos. Apoiamos iniciativas sociais e ambientais para fortalecer sua gestão e seus modelos de investimento.

Trabalhamos em dois grandes eixos:

Conexões para gerar maior colaboração, melhores práticas e potenciais co-investimentos.



Conhecimento sobre modelos eficazes e inovadores para a gestão, medição e financiamento de iniciativas sociais e ambientais.

Nossa aposta é mobilizar mais capital direcionado à geração de impacto.



RED DE IMPACTO

A Red de Impacto LATAM é composta por organizações que apoiam o empreendedorismo de impacto na América Latina. Foi formada em 2020 como resultado de um esforço conjunto de apoio a empreendedores diante da COVID-19, que conseguiu unificar o ecossistema de impacto para fazer frente à crise sanitária e econômica. Queremos que todos os empreendedores de impacto possam enfrentar essa crise como agentes de mudança enquanto continuam trabalhando, empregando milhares de pessoas e ajudando a suas comunidades.

Fazemos parte do ecossistema empreendedor e existimos para apoiá-lo em toda a região, por isso coletamos recursos, fornecemos suporte direto e coordenamos nossos esforços para atingir a maior eficiência e impacto. Estamos sempre abertos a mais participantes e ideias.

Queremos promover uma realidade mais justa e sustentável, deixar uma marca no cenário global e nos tornar referência para promover e incentivar o crescimento do ecossistema de impacto social.

Criamos uma estrutura de longo prazo com o objetivo de unir organizações de apoio a empreendedores de impacto em torno de uma voz comum, elevar a participação da América Latina no ecossistema global e nos tornar um ponto de referência para o fortalecimento de ecossistemas que permitam construir uma região mais justa, resiliente e sustentável; ecossistemas de empresas sociais para gerar uma comunidade internacional capaz de ser potencializada e nutrida através de trocas entre as partes.

FUNDACIÓN COLUNGA



País: Chile

Como busca gerar impacto?

A Fundación Colunga é uma plataforma de investimento social e aprendizagem colaborativa para o desenvolvimento de modelos de impacto e incidência em políticas públicas que promovam uma sociedade mais justa para crianças e adolescentes. A fundação trabalha em parceria com os setores público, acadêmico e privado, visando fortalecer a sociedade civil e melhorar políticas públicas que contribuam à superação da pobreza infantil.

Que tipo de organização é?

Fundação privada.

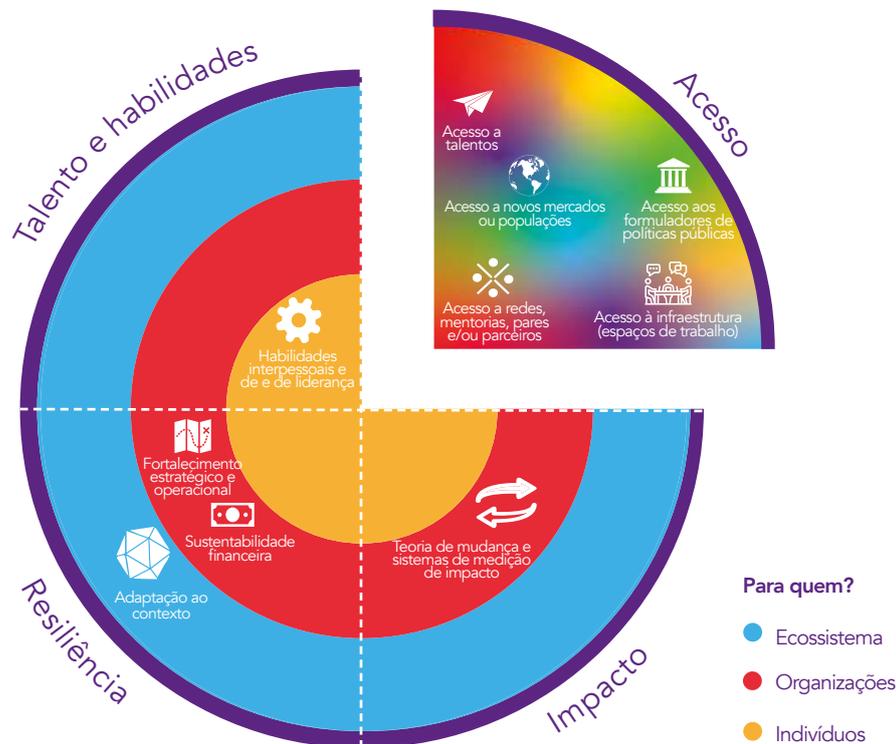
A quem apoia?

Organizações da sociedade civil.

Oferece apoio a quais áreas?

Que tipo de financiamento fornece?

- Doações/subvenções.
- Contratos de impacto social.



Como se diferencia em termos de ANF?

A Fundación Colunga se destaca por utilizar um método empresarial e técnico para oferecer apoio não financeiro às organizações sem fins lucrativos em diferentes estágios de desenvolvimento (precoce e de crescimento), que inclui o fortalecimento do ecossistema para melhorar as políticas públicas. Além disso, a fundação se diferencia por fazer um acompanhamento direto e constante dos talentos humanos e por dar apoio técnico, de treinamento e de articulação de redes.

Como é gerido o apoio não financeiro?

Como é o processo?

O apoio não financeiro é concedido às organizações selecionadas para fazer parte de sua carteira em Fundos de Investimento Social. Para serem selecionadas, as organizações devem atender a critérios de mudança sistêmica, pertinência do diagnóstico e qualidade do design, inovação social, potencial de impacto e escalabilidade, e níveis de inclusão e sustentabilidade.

O processo de apoio não financeiro é o seguinte:

- 1** A alocação de fundos e apoio não financeiro é feita por meio de convocatórias abertas e fechadas, seguindo critérios gerais como os seguintes:
 - Avaliação da efetividade em cinco dimensões centrais: potencial de inclusão, inovação, interconexão com outras redes e incidência e capacidade de implementação.
 - Coerência do projeto formulado e capacidade institucional para sua implementação.
- 2** Uma vez selecionadas as organizações, são alocados os montantes de financiamento e o processo concomitante de apoio não financeiro: tipo de treinamento, acompanhamento e monitoramento estratégico:
 - Com base no *Programa de Desenvolvimento Social* (veja abaixo). Na primeira etapa, o objetivo é desenvolver um produto ou projeto mínimo viável, para então se focar na padronização do processo a fim de torná-lo escalável. O último passo é o da escalabilidade, onde os processos de maturação da oferta são acelerados.
 - A partir do *Laboratório de Inovação Social*, diferentes iniciativas são realizadas por meio de espaços de aprendizagem que permitem acelerar as áreas-chave da organização. O último componente que é estabelecido e fortalecido é o da medição de impacto.
- 3** O acompanhamento é de um ano para as organizações em estágio inicial e de três para aqueles em fase de crescimento. Uma vez que recebeu apoio financeiro e não financeiro e saiu do programa, a organização passa a fazer parte de uma rede.

Como é organizado o trabalho de ANF?

É organizado por meio dos diferentes projetos e iniciativas que são implementados pela fundação e estruturados em planos de trabalho junto com as organizações apoiadas. Além do apoio com capital filantrópico, o ANF é canalizado às organizações apoiadas através de três vias principais: o Programa de Desenvolvimento Social, o Laboratório de Inovação Social e a articulação e o desenvolvimento do ecossistema da sociedade civil e da mudança social.

Programa de Desenvolvimento Social

Neste programa, três áreas centrais das organizações são fortalecidas direta e indiretamente:

1. Para obter maiores informações sobre seus fundos de investimento social, consulte a Ficha Estatística Codificada Uniforme (FECU) Social 2020 da Fundación Colunga. <https://www.fundacioncolunga.org/wp-content/uploads/2021/06/FECU-SOCIAL-2020.docx.pdf>
2. As organizações em estágio inicial se caracterizam pela sua entrada com protótipos comprovados, para enfrentar o desafio de desenvolver um produto viável mínimo. As organizações em estágio de crescimento se caracterizam por ter um produto ou serviço viável mínimo já comprovado, o desafio sendo consolidar um modelo operacional e de sustentabilidade.



- *Potencial de impacto e escalabilidade.* O foco é gerar resultados efetivos de forma sustentada com o potencial de replicar e aumentar o impacto, gerar ou potencializar boas práticas e melhorar processos através de um roteiro de implementação com o objetivo de aumentar a capacidade de entregar mais e melhores soluções para as crianças.
- *Sustentabilidade.* O foco é fazer com que as soluções geradas para os problemas da infância possam ser mantidas e continuar contribuindo para a vida das crianças.
- *Inovação social.* O programa é orientado para que as soluções sejam criativas e, por sua vez, gerem valor social a fim de construir uma sociedade mais justa, colaborativa e sustentável.

Laboratório de Inovação Social

Oferece três mecanismos principais de suporte:

- *Espaço de aprendizagem e experimentação.* Ajuda a ampliar e sustentar o impacto das organizações, promovendo inovações disruptivas que fortaleçam suas capacidades de melhorar a qualidade de seus empreendimentos e de suas intervenções sociais.
- *Laboratório de aceleração.* Conta com estratégias de aceleração para fortalecer as equipes das organizações que contam com modelos de sustentabilidade e programas com indicadores claros. Como parte do processo de aceleração, são oferecidas consultorias com especialistas sobre temas como teoria de mudança e captação de recursos.
- *Colunga HUB.* É oferecida uma infraestrutura para o fortalecimento das organizações membros que lideram iniciativas inovadoras com alto impacto social. O Hub também oferece uma comunidade de prática com o objetivo de desenvolver, colaborar, trocar conhecimentos, aprender e crescer em um espaço localizado na capital chilena. As inscrições são oferecidas de forma presencial e virtual a fim de expandir a rede de organizações e disponibilizar os benefícios do ecossistema oferecido pela fundação (Figura1).

Figura 1. Instalações do ColungaHUB



Articulação e desenvolvimento do ecossistema e a mudança social

A Fundación Colunga se concentra em dois aspectos do fortalecimento para o desenvolvimento do ecossistema e a incidência pública

- *Mudança sistêmica.* As organizações são fortalecidas para que desenvolvam produtos direcionados a políticas públicas, além de espaços de incidência que modifiquem as estruturas e os padrões estáveis por trás dos problemas vivenciados por crianças e adolescentes no Chile.
- *Redes e colaboração.* Focadas na promoção de parcerias, na abertura de canais mais eficazes de participação cidadã e no fortalecimento do ecossistema da sociedade civil para gerar programas que acelerem a incidência em políticas públicas.

Como é entregue o ANF?

Diferentes tipos de atividades são realizadas na implementação dos planos de fortalecimento:



Treinamento, oficinas e coaching. Aprendizado acelerado nas dimensões chave do desenvolvimento organizacional, particularmente no desenho da gestão e no planejamento, para que os recursos doados sejam mais bem investidos e entregues quando a organização estiver efetivamente capacitada para recebê-los.



Consultorias (por terceiros). Apoio na contratação de serviços quando os projetos precisarem de assessoria especializada.



Espaços de trabalho, articulação de redes e *networking*. Consolidação de redes que promovam a articulação de organizações de propósito social.

Como é avaliado o ANF?

Todos os projetos relatam seus avanços e níveis de efetividade duas vezes por ano. A fim de monitorar o desempenho geral, pesquisas são realizadas junto às organizações. No processo de acompanhamento, são avaliados fatores que eventualmente possam surgir e fazer com que seja necessário ajustar os planos de trabalho:

- No *Programa de Desenvolvimento Social*, o cumprimento dos objetivos e a evolução da efetividade (inclusão, inovação, interconexão e incidência) dos projetos são avaliados periodicamente. Esses resultados são relatados semestralmente ao conselho de administração da Colunga.
- No Laboratório Inovação Social, são realizadas pesquisas de satisfação e avaliação com todos aqueles que participaram das atividades de treinamento. Além disso, as organizações do Colunga HUB respondem a uma pesquisa anual de satisfação com o espaço e a uma entrevista de avaliação do ano de trabalho. Além disso, é realizado um levantamento de dados das organizações apoiadas para conhecer a evolução de suas principais métricas de funcionamento.
- Está sendo testada uma nova métrica, chamada de *Indicador Global Colunga*, para mensurar a opinião sobre o valor de todos os investimentos sociais da Colunga.

Como é custeado e quem o financia?

As atividades são financiadas pelo orçamento destinado a cada um dos programas, e estes, por sua vez, por fundos próprios e co-financiamento de outras fundações, da cooperação internacional e do setor público.

Alguns aprendizados

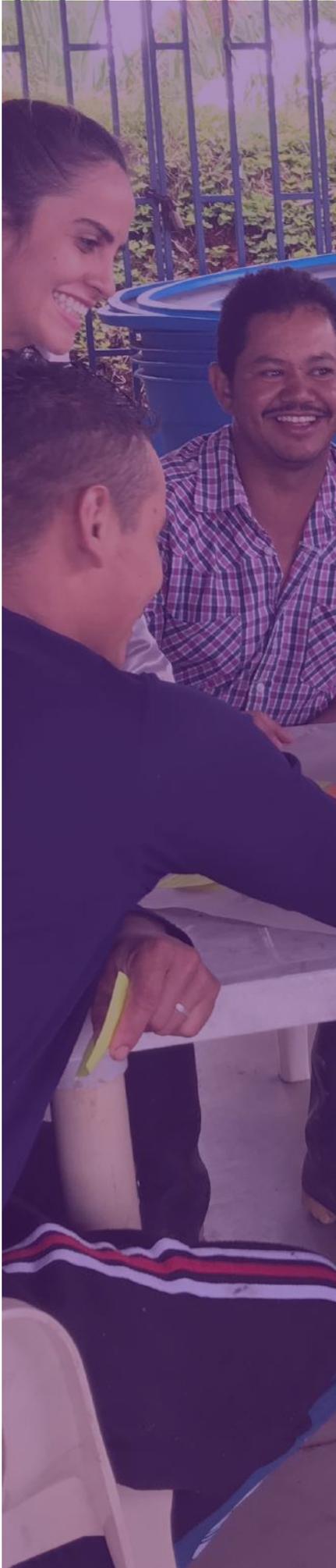
- > É fundamental que as organizações que recebem o apoio vejam o financiador como um parceiro. Nesse sentido, é uma boa prática separar a equipe de investimento daquela que oferece o apoio não financeiro. Essa estratégia facilita a confiança entre as partes, tornando mais eficaz a identificação dos desafios que as organizações enfrentam.
- > Os modelos de acompanhamento baseados no empreendedorismo devem ser compatíveis com os incentivos próprios, o sistema de valores, as prioridades e o compromisso dos empreendedores ou líderes das organizações sociais. Em geral, os modelos adequados para os empreendedores podem ser muito diferentes daqueles apropriados para os líderes das organizações sociais.
- > Nem todas as ferramentas desenvolvidas para empreendedores são apropriadas para as organizações sociais e por isso é importante que sejam contextualizadas.

Ferramentas em destaque:

- 5 Eixos de Efetividade 
- Regra de Avaliação 

Outros recursos:

- Apresentação Padrão de Relatório e Balanço das Organizações da Sociedade Civil. FECU Social 2020. Fundación Colunga Chile. 
- Relatório Colunga 2019-2020. 
- Caso Fundación Colunga, Latimacto, 2020. 



IC FUNDACIÓN



País: Colômbia

Como busca gerar impacto?

A IC Fundación apoia a consolidação e o crescimento de cooperativas rurais em comunidades vulneráveis por meio de processos de fortalecimento empresarial e financiamento. O objetivo é ajudá-las a atingir um nível favorável de desenvolvimento empresarial que lhes permita ter acesso a crédito de fundos de impacto ou de outras entidades tradicionais de financiamento.

Que tipo de organização é?

Fundação privada.

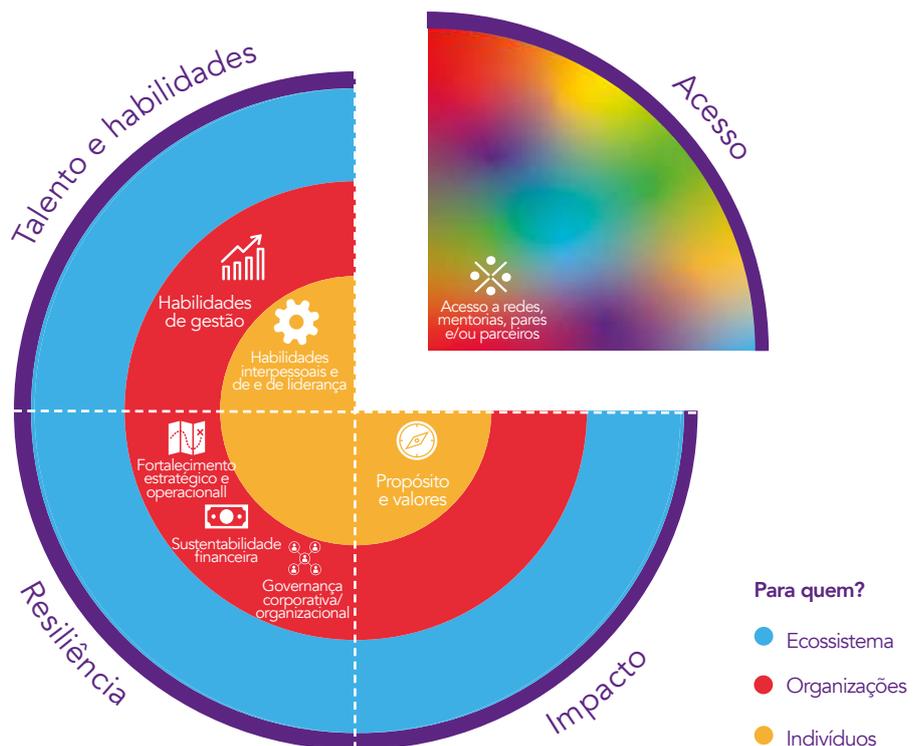
A quem apoia?

Empresas solidárias (associações, corporações ou cooperativas).

Que tipo de financiamento fornece?

Dívida/crédito.

Oferece apoio para quais áreas?



Como se diferencia em termos de ANF?

A IC Fundación possui seu próprio modelo de fortalecimento de capacidades empresariais para preparar as associações a ter acesso a financiamento, modelo este que é adaptado ao nível de desenvolvimento empresarial de cada associação. Além do fortalecimento empresarial, o ANF prioriza o desenvolvimento do ecossistema local e agrega valor ao setor por meio da formação de líderes empresariais locais capazes de enfrentar os desafios da renovação de gerações nas áreas rurais e a falta de acesso à educação formal e complementar nas comunidades.

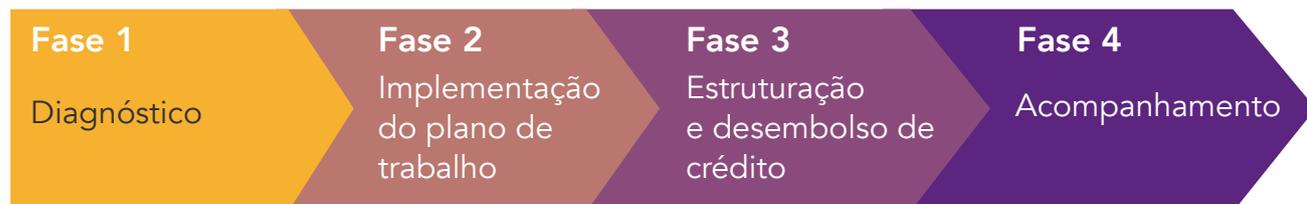


Como é gerido o apoio não financeiro?

Como é o processo?

O apoio não financeiro é gerido por meio do modelo de fortalecimento e financiamento da IC Fundación, que consiste em quatro fases (ver Figura 2).

Figura 2. Modelo de IC Fundación



Fonte: IC Fundación

1 Na fase de **Diagnóstico** são avaliadas a situação empresarial da associação, suas linhas de negócios e as competências da equipe administrativa com o intuito de construir os marcos e o plano de fortalecimento. Nessa fase, quatro momentos consecutivos são atingidos.

- **Contextualização.** A metodologia e o escopo do processo de diagnóstico são comunicados, informações básicas são coletadas e atividades para a implementação do diagnóstico são planejadas em conjunto com a associação.
- **Aprofundamento.** Ferramentas, como linha do tempo, CANVAS e DOFA, entre outras, são utilizadas para conhecer a história, o modelo de negócios, os custos, a cadeia de produção, os atores e o nível de liderança existente na equipe.
- **Avaliação.** Com base nos resultados do aprofundamento, uma linha base é criada utilizando ferramentas próprias da IC Fundación, como a Medição de Capacidades Empresariais (MCE) e a medição de indicadores. A partir dos resultados, se define o programa de fortalecimento com base em temas específicos relacionados a cinco capacidades: de gestão, operacional, comercial, financeira-administrativa e organizacional.
- **Socialização e construção do plano de trabalho.** Os resultados do diagnóstico são compartilhados e os ajustes necessários são feitos de acordo com o feedback recebido. Se a decisão for continuar com o plano de fortalecimento, um plano de trabalho é desenvolvido com atividades, cronogramas, responsáveis, indicadores e metas.

- 2 Na fase de **Implantação do plano de trabalho**, são efetuadas as atividades prioritizadas, dependendo do nível de desenvolvimento da associação (ver próxima seção).
- 3 A fase de **Estruturação e desembolso do crédito** é realizada depois de serem atingidos os marcos definidos no plano de trabalho. Nessa fase, são definidas as características do crédito (objeto, taxa, prazo, desembolsos etc.) de forma a atender às necessidades do negócio.
- 4 Na última fase, a de **Acompanhamento**, as associações recebem apoio no que tange ao investimento dos recursos creditícios e à implementação do plano de negócios. Além disso, nessa fase são monitorados indicadores financeiros e sociais.

Como é organizado o trabalho de ANF?

Os processos de fortalecimento são caracterizados por serem práticos e feitos sob medida. Após o diagnóstico, as associações são classificadas de acordo com seu nível de desenvolvimento: tipo A, B, C ou D (sendo as empresas de tipo A as de maior nível de desenvolvimento, com esquema de aceleração, enquanto as de nível B, C ou D seguem um esquema progressivo de incubação). De acordo com essa classificação, os objetivos, a estratégia e o escopo do fortalecimento são definidos em um plano de trabalho.

O processo de fortalecimento empresarial busca ajudar as associações a construir uma visão empresarial com um modelo de negócios claro, gerar competências de gestão e transferir ferramentas práticas que facilitem a administração dos negócios. Tem uma duração de seis a doze meses, dependendo do negócio, do nível de desenvolvimento empresarial da associação e do comprometimento e dedicação de seus líderes.

Como é entregue o ANF?

Durante a implementação dos planos de fortalecimento, se realizam diferentes tipos de atividades:



Treinamento. Palestras sobre temas técnicos específicos e de interesse da associação, seus membros e trabalhadores.



Troca de experiências. Aprendizado conjunto entre os pares das associações.



Oficinas. Exercícios práticos que facilitam a compreensão e interiorização dos temas.



Excursões, missões comerciais e rodadas de negócios. Parcerias e relações comerciais.



Consultorias técnicas especializadas. Apoio direto nas capacidades administrativas, financeiras, produtivas, comerciais, gerenciais e organizacionais.



Exercícios de acompanhamento para avaliar e verificar a execução do plano de trabalho e o cumprimento das obrigações jurídicas e tributárias.

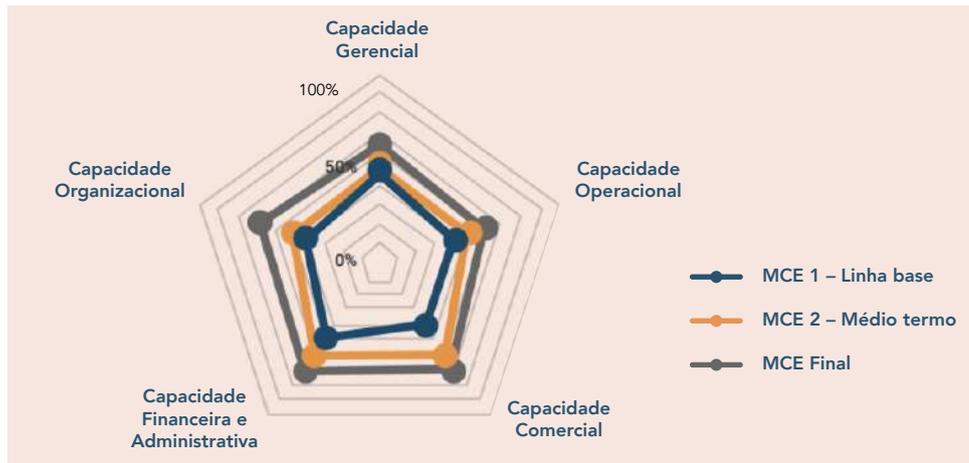


Quando não tem a experiência ou o conhecimento para fornecer o apoio necessário, a fundação trabalha com parceiros ou contrata o serviço de consultores ou entidades externas comprometidas com o desenvolvimento de associações.

Como é avaliado o ANF?

Há um monitoramento do nível de efetividade na transferência de ferramentas de gestão administrativa, bem como da mudança na MCE e das mudanças qualitativas geradas na empresa durante a implementação do processo de fortalecimento (ver gráfico 1).

Gráfica 1. – Exemplo de resultados por capacidades e comparação da IC Fundación



Fonte: IC Fundación

A avaliação se baseia em critérios objetivos e subjetivos a fim de determinar se a empresa precisa de financiamento para continuar desenvolvendo o modelo de negócios e se está preparada para gerir os recursos. Os critérios objetivos incluem fluxo de caixa, clientes, capacidade de produção, oferta produtiva e capacidade de entregar os pedidos, processos administrativos e contábeis e responsabilidades e funções gerenciais etc. Os subjetivos incluem a rentabilidade do projeto a ser financiado, a capacidade de pagamento e o impacto social que pode ser gerado, o engajamento do conselho de administração, o senso de pertencimento de seus associados, a proatividade e capacidade de gestão da equipe administrativa, entre outros.

Como é custeado e por quem é financiado?

São realizadas avaliações dos investimentos direcionados ao fortalecimento de cada associação, seja por horas ou dias de treinamento. O ANF é parcialmente financiado por um modelo de capital misto que inclui recursos próprios, doações de outras fundações (nacionais e internacionais) e a cooperação internacional.

Ferramentas em destaque:

- Metodologia de fortalecimento e financiamento de associações.



Outros recursos:

- O modelo da IC Fundación: Fortalecimento empresarial + Capital catalítico.



- 12 reflexões sobre os processos de fortalecimento empresarial.



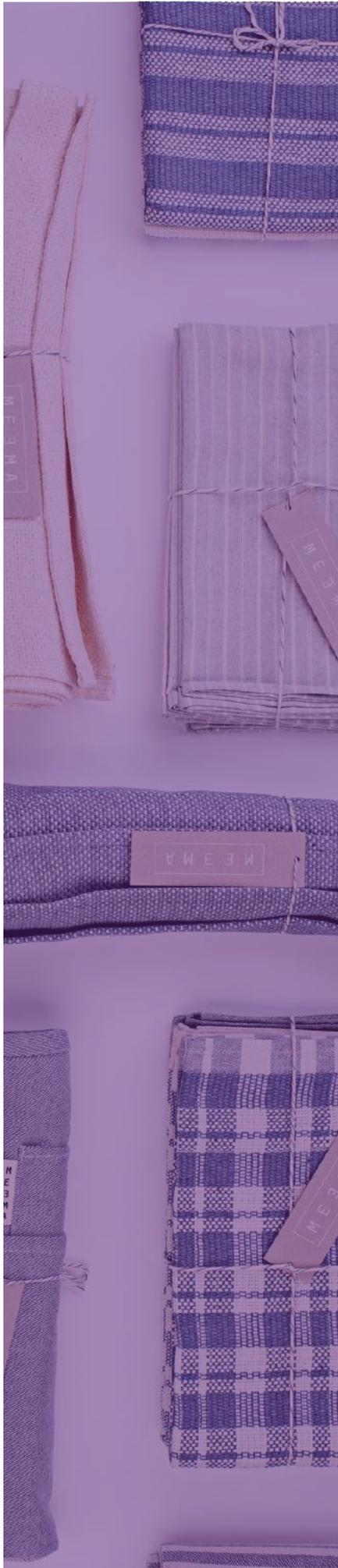
Alguns aprendizados

> O sucesso do fortalecimento empresarial depende de um bom processo de seleção e diagnóstico das associações.

> Na prática, os processos de fortalecimento não podem ser padronizados. É necessário que um profissional competente adapte as metodologias e os processos às necessidades, ao nível de desenvolvimento, ao contexto e às prioridades da associação.

> Além da identificação das diversas necessidades das associações no plano de trabalho, é necessário determinar os requisitos mínimos que cada empresa precisa ter para que possa ser iniciado um processo de fortalecimento. Esses requisitos incluem uma visão clara do negócio, a capacidade de usar ferramentas de fortalecimento e o potencial de desenvolver líderes. Os processos devem ser práticos e capazes de transferir ferramentas, além de promover o aprendizado baseado no fazer.

> Os critérios subjetivos (confiança, comunicação etc.) são tão ou mais importantes que os critérios objetivos (modelo de negócios, rentabilidade etc.) no momento de decidir se um crédito será concedido ou não.



LUUM

LUUM

Países: México e Guatemala

Como busca gerar impacto?

A LUUM é uma empresa que apoia empreendedores sociais e/ou ambientais na área comercial a agregar valor aos seus produtos, conectando produtos locais e excepcionais com mercados globais.

Que tipo de organização é?

Organização de apoio empresarial.

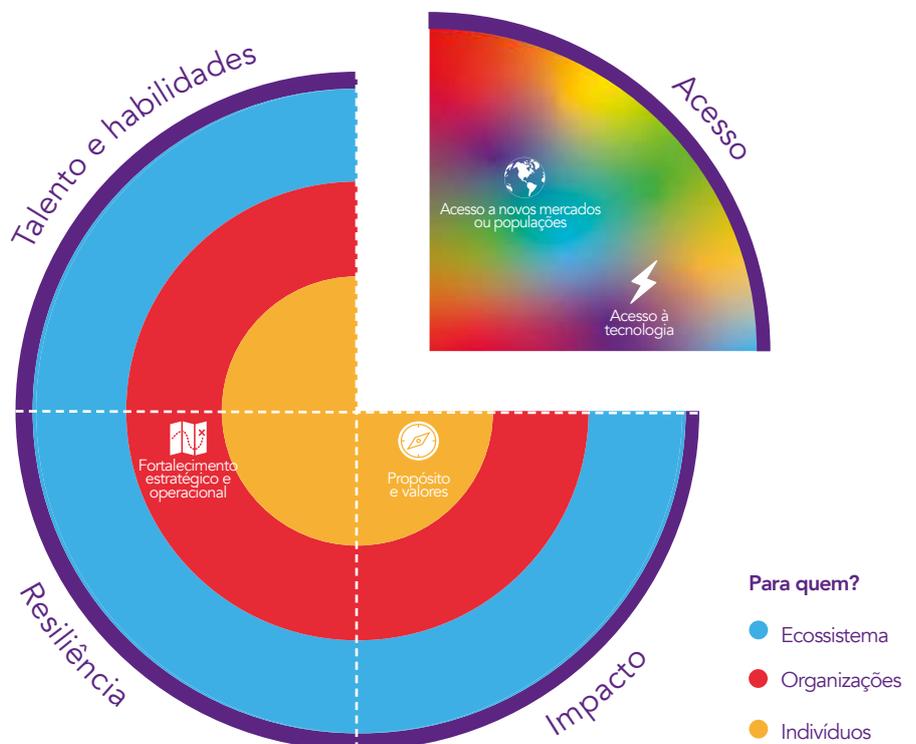
A quem apoia?

Empreendimentos sociais.

Que tipo de financiamento fornece?

Nenhum

Oferece apoio para quais áreas?



Como se diferencia em termos de ANF?

- A LUUM tem como objetivo acompanhar as marcas em seu processo de crescimento para gerar um impacto positivo.
- Trabalha com marcas locais de empreendimentos com excepcional impacto social e ambiental. Ajuda-as a superar barreiras de acesso ao mercado para que possam atingir todo o seu potencial.
- Qualidade de “excepcional” significa que os produtos têm um design diferenciado e uma origem social e ambiental consciente, além de serem elaborados com os mais altos padrões de produção.
- Cada marca dentro do portfólio da LUUM tem um claro impacto sobre o meio ambiente, os funcionários, os clientes e a comunidade.



Como é gerido o ANF?

Como é o processo?

Os serviços oferecidos às marcas visam seu crescimento e a geração de impacto, e são segmentados em cinco categorias:

- 1** *Estratégia determinada pelo mercado/impacto.* Seu foco é, em primeiro lugar, identificar as necessidades e oportunidades do mercado, onde o impacto social e/ou ambiental é o foco. As empresas são avaliadas internamente e recebem uma classificação, que mede sua tração nos mercados locais, sua experiência nos mercados internacionais, o poder ou imagem da marca, seu público-alvo e a demanda de produtos, seu nível de inovação, sua presença e seus recursos online (sites, redes sociais), entre outros aspectos. A organização se baseia fortemente em dados para analisar mercados e identificar oportunidades.
- 2** *Uma abordagem de cura.* Fazem parcerias com marcas que têm produtos com potencial de classe mundial para desenvolver e complementar junto com as empresas uma estratégia de negócios vencedora. A LUUM prefere apoiar Empresas B para garantir que os padrões de impacto sejam comprovados, assim como buscar certificações que agreguem valor ao produto em termos de impacto social e/ou ambiental (por exemplo. Fair Trade, Rainforest Alliance).
- 3** *Posicionamento multicanal.* Trabalha com uma ampla gama de canais de distribuição, incluindo venda direta aos consumidores, mercados digitais estabelecidos (Amazon, Etsy, ebay etc.) e mais de 200 lojas convencionais. A LUUM também avalia a tração das marcas em mercados locais e sua experiência em mercados internacionais.
- 4** *Consultoria em eficiência logística.* Mediante a consolidação do inventário de todas as marcas do portfólio da LUUM, se maximiza a eficiência da logística internacional, permitindo margens mais altas e o controle dos inventários. A LUUM também prepara os empreendedores para exportar de forma mais eficiente, mediante o uso de processos operacionais e administrativos e de diversas tecnologias, como gestão de registros sanitários, controle de inventários, desenvolvimento de lojas online, certificações, pacotes e embalagens, entre outras.

5 *Prioridade à experiência do cliente.* A LUUM prioriza a experiência do cliente durante todo o processo, do design e qualidade do produto ao marketing e atendimento pós-venda. O atendimento ao cliente de cada marca é gerido em todos os canais de vendas para garantir as melhores práticas em todos os âmbitos.

Como é organizado o trabalho de ANF?

- O plano de serviços é elaborado de acordo com as necessidades da empresa, e não com seu tamanho.
- É elaborado um contrato de serviços entre a LUUM e a marca com uma perspectiva de longo prazo, visando gerar o maior valor possível.
- Os serviços da LUUM se desenvolvem, ao longo do tempo, como um braço operacional e estratégico que apoia empreendimentos de inovação no acesso a novos e mais amplos mercados.
- Na LUUM há uma equipe dedicada a cada marca; as interações individuais com as empresas são feitas em média uma vez por semana.
- A LUUM trabalha com o pacote de aplicativos empresariais da Zoho, um software de gestão de inventários que foi modificado para integrar vários armazéns e canais comerciais. Atualmente, está trabalhando na implementação de uma ferramenta blockchain para a rastreabilidade do impacto.

Como é entregue o ANF?

Interações individuais com empreendedores e/ou suas equipes comerciais.

Como é avaliado o ANF?

São contabilizadas as horas que a equipe dedica a cada marca.

Como é custeado e por quem é financiado?

Os serviços são pagos pelos empreendimentos sociais e/ou ambientais diretamente à LUUM. As taxas são definidas para atender às necessidades do empreendimento.

Alguns aprendizados

- > As marcas que investem mais em sua imagem têm maior probabilidade de aumentar suas vendas.
- > O alinhamento entre a visão e a missão do empreendimento e o engajamento da equipe empreendedora são aspectos muito importantes para garantir o sucesso comercial da marca.
- > A LUUM possui em seu portfólio uma marca própria (MEEMA) que funciona como laboratório de inovação para aprender e fracassar a fim de ajustar processos e estratégias.

Ferramentas em destaque:

- Ferramenta de aplicativos empresariais Zoho. 

Outros recursos:

- Metodologia Lean Startup. 



VOX CAPITAL BRASIL



País: Brasil

Como busca gerar impacto?

A Vox Capital é um fundo de capital de risco (venture capital) que busca gerar impacto investindo em pequenas empresas com alto potencial e em crescimento que oferecem produtos e serviços à população de baixa renda no Brasil. O objetivo é gerar abundância, equidade e transformações socioambientais positivas.

Que tipo de organização é?

Fundo de capital de risco.

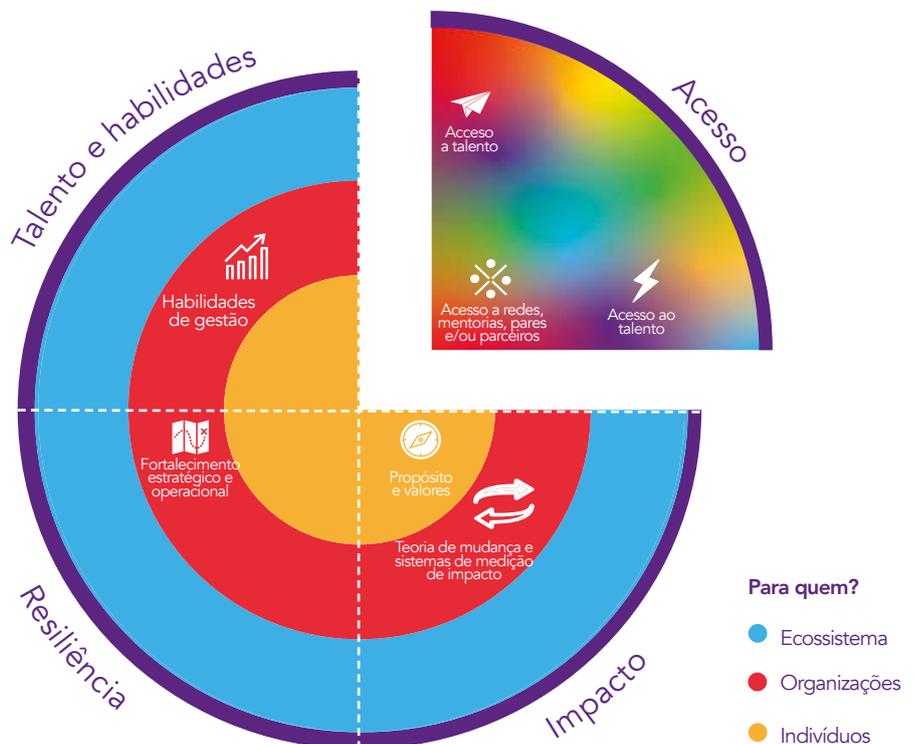
A quem apoia?

Pequenas empresas e em crescimento.

Que tipo de financiamento fornece?

Empréstimos e capital acionário.

Por que oferece apoio não financeiro?



Como se diferencia em termos de ANF?

A Vox Capital oferece soluções financeiras atraentes com uma visão estratégica 3D (impacto, retorno, risco) em seu processo de tomada de decisão para o investimento. O impacto e, portanto, sua gestão, é um componente essencial para aumentar o valor dos investimentos e seu efeito positivo na qualidade de vida das pessoas. A gestão de impacto está alinhada com a agenda Meio Ambiente, Sociedade, Governança (ESG, por suas siglas em inglês) e é desenvolvida em conjunto com as empresas sociais selecionadas em sua carteira de investimentos.



Como é gerido o apoio não financeiro?

Como é o processo?

A visão que a Vox tem do impacto é traduzida a partir da Tese de Investimento que permeia todo o processo de investimento (ver tabela 1).

Tabela 1. Medição e gestão do impacto (pré e pós-investimento) da Vox Capital

	PRÉ-INVESTIMENTO				PÓS-INVESTIMENTO	
	TESE DE INVESTIMENTO	PRIMEIRA AVALIAÇÃO	ANÁLISE APROFUNDADA	APROVAÇÃO	GESTÃO DO PORTFÓLIO	SAÍDA
FINANCEIRO	Definição dos objetivos de retorno Definição dos modelos de negócios investíveis e critérios Valor dos investimentos	Identificação de teses dentro das verticais Contato inicial com fundadores e time	Análise aprofundada do plano de negócios e das projeções financeiras Análise de mercado Avaliação do time	Avaliação com experts setoriais	Execução do plano de negócios Estrutura de capital e de novas rodadas de investimento Abertura de leads comerciais	Mapeamento e contínuo contato com potenciais compradores Negociação Lições aprendidas
+				Checkagem de referências Aprovação em Comitê de Investimento	Atração de capital humano	
IMPACTO	Definição da classe de ativo de impacto Seleção das temáticas de impacto e setores Identificação dos desafios de impacto	Definição de hipóteses de impacto no negócio Identificação dos ODS's endereçados Perfil do negócio e da liderança	Elaboração da teoria da mudança Aprofundamento das 5 dimensões IMP Análise da motivação e intencionalidade do time		Implementação do plano de impacto Acompanhamento dos indicadores	Revisão de impacto pós-investimento Avaliação de risco de desvio da missão Lições aprendidas
		ENTENDER O DESAFIO DE IMPACTO	VALIDAR O POTENCIAL DA SOLUÇÃO		MENSURAR E MONITORAR OS RESULTADOS DE SOLUÇÃO	
ENTREGÁVEIS	TESE DE INVESTIMENTO (POR FUNDOS)	SÍNTESE DE INVESTIMENTO (PARA TIME INTERNO)	MEMORANDO	CONTRATOS DE INVESTIMENTO	RELATÓRIOS TRIMESTRAIS	ESTUDO DE CASO

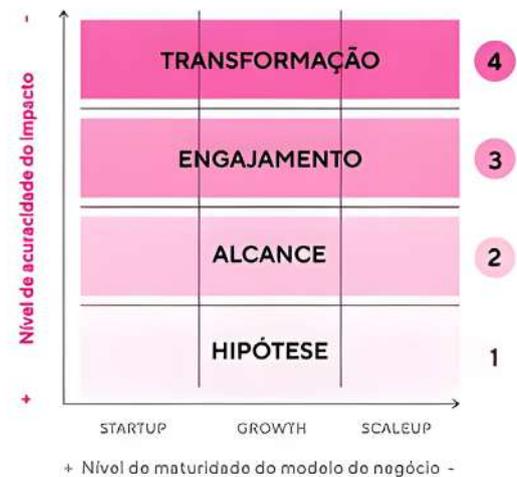
Fonte: Vox Relatório Anual da Vox Capital 2020.

- O apoio não financeiro da Vox Capital acompanha todo o processo de investimento, seleção, *due diligence* e gestão do portfólio. Em primeiro lugar, busca identificar a intencionalidade e o compromisso do empreendedor com a geração do impacto social e ambiental. Durante a *due diligence*, apoia os empreendedores a melhorar sua teoria de mudança e, durante a gestão do portfólio, trabalha junto com eles para melhorar o impacto, usando a ferramenta de impacto do Sistema B para a identificação de oportunidades de melhoria.
- Além disso, a gestão do impacto é organizada de acordo com a maturidade empresarial do empreendimento a ser financiado, que deve ser diretamente proporcional ao nível de maturidade dos produtos e serviços que a empresa social oferece. A Vox Capital utiliza uma ferramenta chamada *Impactómetro* para esse fim, que leva em conta o nível de precisão da medição (hipótese, escopo, vínculo e transformação) e o nível de maturação do modelo de negócios (*startup*, crescimento e escala) (ver figura 3)

Figura 3. Modelo de medição de impacto (Impactómetro) – Vox Capital

Quando a empresa está em estágios muito iniciais, por exemplo, como uma startup, são realizadas avaliações dos produtos (outputs). À medida que o negócio amadurece, uma avaliação de impacto acaba sendo mais oportuna, e a empresa forma parcerias com especialistas ou universidades para realizar medições mais específicas que determinem o efeito causal do impacto da solução. Em seguida, os seguintes passos são tomados:

- > É identificado o perfil dos empreendedores, é definida a hipótese de impacto da empresa, como ela está vinculada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e qual é a tese de impacto da Vox Capital.
- > A teoria de mudança (TdM) da organização é desenvolvida seguindo um guia interno da Vox Capital, e a intensidade do impacto é avaliada de acordo com cinco dimensões de impacto (ver Ferramentas em destaque abaixo). A intencionalidade e motivação da equipe para gerar impacto também é analisada.
- > Em alguns casos, a TdM é revisada por terceiros (por exemplo, uma instituição especializada ou acadêmica) para obter um segundo parecer, que é usado como insumo pelo Comitê de Investimentos na aprovação do negócio.
- > Uma vez aprovado o investimento, a TdM é usada como um mapa de impacto estratégico, que integra a proposta de valor (insumos) com o propósito (impacto) e as métricas correspondentes, para a determinação do atingimento ou não dos resultados (produtos e resultados). Uma vez mapeada a relação causa-efeito, se estabelecem as ações das diferentes áreas visando atingir o objetivo de impacto.
- > O fundo também utiliza a ferramenta de impacto do Sistema B para avaliar o desempenho de seus investimentos. Os resultados são verificados externamente pelo Bureau Veritas; se estiverem abaixo de um determinado *benchmark*, os gestores do fundo não receberão remuneração.
- **Indicadores.** Durante a elaboração da TdM, os principais indicadores vinculados aos produtos e resultados específicos da empresa são criados de acordo com as cinco dimensões de impacto do Impact Management Project e outros indicadores padronizados que reúnem métricas por tema de impacto, como o IRIS+ (ver Outros Recursos abaixo). Também são considerados indicadores customizados que proporcionem maior precisão no monitoramento da eficiência da solução, sempre levando em conta que a análise dos resultados deve estar alinhada com o setor ou segmento em questão.
- **Crescimento empresarial.** Além de apoiar com capital financeiro, a Vox Capital também contribui ao desenvolvimento e crescimento empresarial conectando e expandindo redes em diferentes indústrias e no ecossistema de impacto nacional e internacional. Igualmente, apoia o desenvolvimento de uma visão estratégica dos setores, o entendimento profundo da base da pirâmide e a ampliação do conhecimento do impacto, bem como o fortalecimento da governança das empresas onde investe.



Fonte: Site da Vox Capital.

Como é organizado o trabalho de ANF?

- 1 Na carteira de investimentos da Vox Capital, cada empresa tem um plano de acompanhamento do impacto, baseado em sua localização no *Impactómetro* (ver figura 3). No entanto, toda a carteira da Vox é pelo menos nível 3 (compromisso), já que a fase de avaliação dos investimentos (*due diligence*) cobre os níveis 1 e 2 (hipótese e escopo).
- 2 Uma vez aprovado o investimento pelo Comitê de Investimentos, é desenvolvido um plano de monitoramento com indicadores de impacto.
- 3 Na fase de saída, é feita uma análise de impacto após o investimento e a análise de risco de desvio da missão. Além disso, os aprendizados são recopilados.

¿Cómo entregan el ANF?



Avaliações de impacto por terceiros: serviços contratados para realizar avaliações mais aprofundadas do impacto das empresas pré-selecionadas e a obtenção de pareceres de especialistas que alimentem o memorando de seleção.



Apoio direto dos gestores da carteira: a equipe de gestores da carteira da Vox oferece apoio direto na gestão do impacto das empresas investidas.

Como é entregue o ANF?

A Vox Capital utiliza seu próprio *Impactómetro* para monitorar as empresas em sua carteira de investimentos, sempre em linha com a fase de desenvolvimento das empresas. A escala fornecida pelo *Impactómetro* se baseia em abordagens simples de coleta de resultados, no uso de estudos setoriais existentes, como *proxies* e em estudos de discussão em grupo (*focus groups*) com os beneficiários, bem como na avaliação de impacto mais clássica dos Ensaios Controlados Randomizados, adotada na medida em que o negócio cresce e ganha escala.

As informações fornecidas por esta ferramenta oferecem uma visão geral das contribuições da empresa para a transformação socioambiental, destacando os aspectos e processos críticos que requerem atenção. Além disso, os resultados de impacto são usados como insumos para o cálculo do bônus dos funcionários da Vox no fechamento do ano.

Como é custeado e quem o financia?

O apoio à gestão do impacto e outros serviços de suporte empresarial são cobertos pelo orçamento anual da Vox Capital e como parte de suas despesas administrativas.

Ferramentas em destaque:

- *Impactómetro*. 
- As cinco dimensões do Impacto (Impact Management Project). 
- Indicadores de impacto padronizados IRIS+ (The GIIN). 

Veja todas as ferramentas em: apoyonofinanciero.org

Alguns aprendizados

- > A TdM deve refletir uma visão holística do negócio, por isso é imprescindível que seja construída junto com os líderes e outras pessoas chave nas empresas. A participação de terceiros (cliente/beneficiário/especialista) também enriquece muito as discussões.
- > La construção de indicadores capazes de estabelecer uma correlação exclusiva entre o resultado observado e a intervenção empresarial, ainda que difícil, ajuda muito a mensurar o quão próximo o empreendimento está de concretizar a sua visão. Se esses indicadores puderem ser mensurados durante o monitoramento operacional diário da empresa, tanto melhor.
- > La TdM deve ser uma ferramenta viva, a ser revisada com a mesma frequência que o planejamento estratégico ou sempre que houver mudanças significativas na operação da empresa.

Outros recursos:

- Relatório Anual da Vox Capital. 
- Vox Capital: Pioneering Impact Investing in Brazil. Harvard Business School. 

FUNDACIÓN BOLÍVAR DAVIVIENDA

Fundación Bolívar Davivienda

Países: Colômbia para todos os programas. Em Honduras, Costa Rica, El Salvador e Panamá opera o programa de Voluntariado.

Como busca gerar impacto?

A Fundación Bolívar Davivienda (FBD) é o braço social do Grupo Empresarial Bolívar (uma multilatina que conta com empresas de diversos setores: financeiro, de seguros e da construção civil, entre outros). Apoia e potencializa projetos transformadores e de alto impacto que geram capacidades em pessoas, comunidades e organizações para construir uma sociedade mais justa, equitativa e inovadora.

Que tipo de organização é?

Fundação empresarial.

A quem apoia?

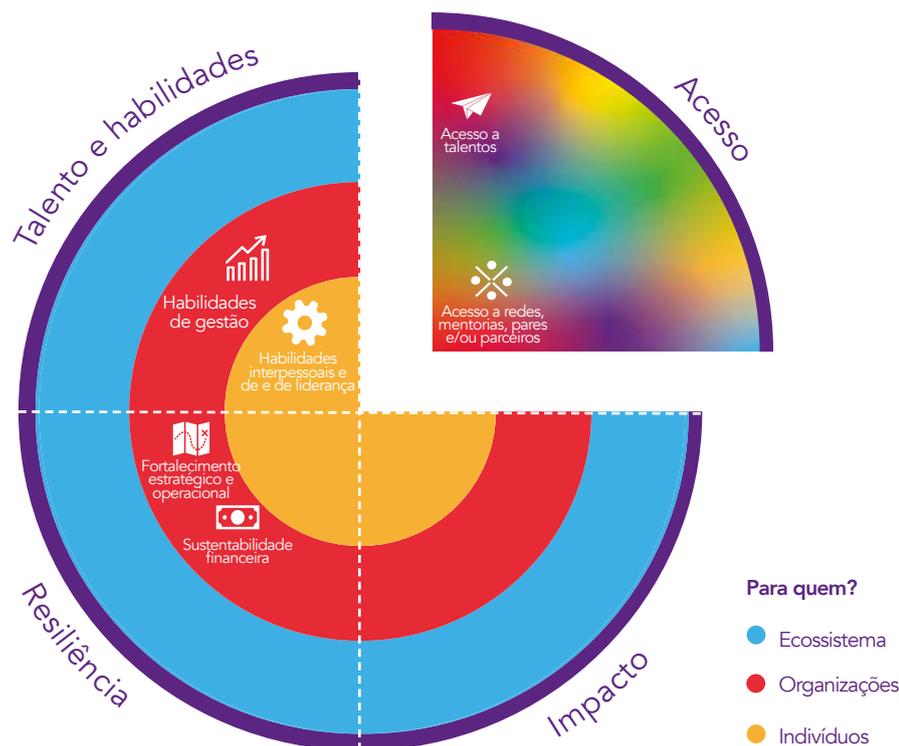
Os programas Aflora e Emprede País apoiam

- > Organizações da sociedade civil
- > Empresas

Que tipo de financiamento fornece?

Doações, subvenções, acesso a capital e mercados, convocações.

Oferece apoio a quais áreas?



Como se diferencia em termos de ANF?

La FBD prioriza o desenvolvimento de talentos em pessoas e organizações, mediante o uso de uma metodologia que combina trabalho com parceiros nacionais e internacionais, o conhecimento e a experiência da organização e do Grupo Bolívar e a implantação de melhores práticas, com o intuito de fortalecer o impacto e servir de fonte de inovação para o setor social. A fundação implementa uma ampla gama de programas de impacto social, em particular, *Aflora* e *Emprende País* foram desenvolvidos para fortalecer as organizações da sociedade civil e empreendimentos de impacto, desenvolver talentos e potencializar projetos sociais.

- **Aflora**

O foco do programa é acompanhar as organizações sociais em seu processo de maturação, desenvolvendo competências que possibilitem a sua sustentabilidade e um maior impacto na região onde atuam. O objetivo do acompanhamento é gerar valor para o setor social por meio da informação e gestão do conhecimento para promover organizações sociais de alto impacto.

- **Emprende País**

Busca gerar habilidades em empresários(as) com altas taxas de crescimento, apoiando-se na experiência e no conhecimento de especialistas e altos executivos do Grupo Bolívar e em uma rede de empresários em âmbito nacional. O apoio consiste principalmente na criação de ecossistemas regionais de empreendedorismo, em processos de micro-aceleração digital com ferramentas práticas, na assessoria de empresários com planos reativos, no apoio de uma rede de mentores e na formação de empreendedores com oficinas e treinamento do mais alto nível.

Como é gerido o apoio não financeiro?

Como é o processo?

Aflora

A seleção de organizações que recebem apoio não financeiro acontece organicamente. A FBD oferece um conjunto de treinamentos e ciclos de formação adaptados às condições, necessidades e características de cada organização:

- 1** As organizações interessadas se cadastram e completam um autodiagnóstico de 34 questões em uma plataforma tecnológica desenvolvida pela FBD que permite a classificação das organizações em um dos cinco níveis definidos pelo Aflora (organizações não formalizadas, formalizadas, em decolagem, em crescimento e amadurecidas). Cada nível é estrategicamente desenvolvido para fornecer conteúdo às organizações de acordo com suas necessidades e o estado real de cada área. Com base nas respostas fornecidas, o sistema classifica a organização em um determinado nível de acordo com as áreas e os aspectos que devem ser melhorados, e oferece uma variedade de cursos virtuais.
- 2** As organizações altamente engajadas que executam 60% do programa de formação e concluem com sucesso todo o processo de aprendizagem e melhoria são elegíveis para fazer parte das rotas de fortalecimento empresarial de forma customizada durante uma fase de treinamento individual com mentores especializados (voluntários do grupo empresarial). Antes de ser designado o mentor, a organização prioriza suas necessidades durante uma oficina e estrutura um projeto com um objetivo claro que desenvolverá com a ajuda do mentor. Uma vez que é estabelecido o contato entre o mentor e a organização, é elaborado um plano de benefícios customizado, fundamentado sobre três pilares: efetividade, sustentabilidade e replicabilidade. O plano é adaptado a cada organização de acordo com os resultados do autodiagnóstico. Da mesma forma, cada nível conta com a ajuda de especialistas para orientar as organizações durante todo o desenvolvimento do processo.

- 3** A Escola de Diretores é oferecida opcionalmente aos participantes do Aflora. O objetivo é capacitar de forma completa aqueles que ocupam cargos de liderança dentro das organizações, e o processo de formação é realizado em renomadas escolas de negócios e gestão do país. Os temas de fortalecimento incluem análise de situações de negócios, gestão de pessoas nas organizações, captação de recursos, cultura organizacional, gestão de processos e estratégia. Nesse espaço também são oferecidas ferramentas que promovem o talento e a disciplina necessárias para o sucesso. Estas ferramentas são usadas para explorar novos modelos a partir das experiências organizacionais dos participantes do programa. Esse processo de formação é trabalhado em três níveis com base no Método de Casos:
- a. Estudo individual.** Utilizam-se estudos de caso para que os participantes resolvam os desafios e proponham soluções alternativas com base em critérios de avaliação e na tomada de decisões para a elaboração de um plano de ação.
 - b. Trabalho em equipe.** Os participantes analisam os casos em grupo com discussão de alternativas e opiniões, simulando um comitê de gestão.
 - c. Sessão geral.** Orientada por um especialista em gestão empresarial estratégica que conduz uma rigorosa argumentação metodológica baseada no método do caso. Na sessão, espera-se que cada participante ratifique ou modifique seu ponto de vista sobre o caso e analise suas decisões.

O Aflora oferece um programa adicional chamado Acesso a Capital. O programa oferece treinamento virtual para todas as organizações inscritas; aqueles que desejam se aprofundar e receber acompanhamento apresentam uma solicitação para que um especialista forneça orientação no processo de formulação de um projeto social, mapeamento de possíveis parceiros ou financiadores e um *pitch* ou venda do projeto.

Emprende País

O programa seleciona as empresas a serem apoiadas para atingirem todo o seu potencial, assegurem a sua rentabilidade financeira e serem sustentáveis no curto, médio e longo prazo:

- 1** São procuradas e selecionadas empresas na Colômbia com alto potencial de crescimento para receberem acompanhamento durante oito meses com consultorias empresariais estratégicas e assessoria financeira para o aumento da lucratividade e a busca de novos mercados em sua rota de crescimento.
- 2** É oferecida uma rota de formação para empreendedores, com metas e um plano de alavancagem com ferramentas práticas e aplicáveis no dia a dia das empresas de acordo com as necessidades particulares do negócio. Junto com os empreendimentos, é elaborado um plano de negócios estratégico alinhado a cada mercado. O processo de formulação do plano tem quatro etapas:
 - a. Definição da proposta de valor.** São avaliados o motivo e propósito pelo qual o negócio foi criado, são identificados os produtos e clientes mais lucrativos e é validada a proposta de valor considerando-se o mercado atual.
 - b. Análise de mercado.** São identificados os desafios e as oportunidades do negócio, são realizados estudos sobre a indústria, o mercado e a concorrência, é realizada uma análise de rentabilidade e é feito um trabalho em conjunto com o(a) empresário(a) para desenvolver um portfólio de produtos ou serviços, integrando uma avaliação interna e externa do negócio.
 - c. Estratégia de crescimento.** São definidos os horizontes de crescimento de curto, médio e longo prazo; é realizada uma avaliação das equipes de trabalho, das estruturas, dos processos e das ferramentas internas e são identificados os pontos chave a serem melhorados visando a sustentabilidade do negócio no tempo.

Como é avaliado o ANF?

Os resultados da FBD, que incluem os dos programas Aflora e Emprede País entre outros, são verificados de forma independente e anual por uma consultoria externa com base em seu Relatório de Sustentabilidade. Esse processo visa garantir a transparência e a veracidade dos dados.

Como é custeado e quem o financia?

As atividades dos programas Aflora e Emprede País são financiados principalmente pela fundação e pelo Grupo Bolívar mediante um orçamento alocado a cada programa. Também são recebidos recursos externos que permitem a expansão da cobertura. As organizações que frequentam a Escola de Diretores pagam uma porcentagem do custo do programa, enquanto o restante é subsidiado pela fundação.

Alguns aprendizados

- > O modelo baseado em mentores vem estreitando de forma muito apropriada os laços de aprendizagem entre as organizações e os empreendimentos, e os níveis de satisfação são elevados.
- > No ecossistema, existe o desafio de fortalecer empreendimentos em estágio inicial que contam com equipes muito pequenas (por exemplo, duas pessoas), já que o processo de formação é intenso e pode consumir muito do tempo disponível para o empreendimento, que é adicional às horas de trabalho. Isso pode representar um risco para a motivação e concentração dessas equipes durante o processo de formação.
- > O processo participativo junto com organizações e empresas é essencial. É importante deixar as habilidades instaladas na comunidade. Certas estratégias, como a adequação às realidades locais, o processo de aproximação, a linguagem e a apropriação, são indispensáveis para o sucesso no apoio não financeiro.
- > É importante garantir que exista boa compatibilidade entre o empreendedor e o mentor. Para isso, a fundação realiza um speed dating, para que os mentores conheçam os empreendedores e decidam se podem gerar valor para eles.

Ferramentas em destaque:

- Autodiagnóstico de capacidades 

Outros recursos:

- Modelo Kirkpatrick para a melhoria do treinamento 



AGORA PARTNERSHIPS



Países: Todos os países hispanos na América Latina.

Como busca gerar impacto?

A Agora Partnerships é uma organização sem fins lucrativos motivada pela visão de um mundo em que a atuação das empresas é genuinamente determinada pela sustentabilidade social e ambiental, visando criar prosperidade inclusiva na América Latina. Seu trabalho tem como foco fortalecer o crescimento de empreendedores de tripla impacto pelo acesso ao conhecimento, aos mercados e ao capital e pela promoção da inovação social em pequenas empresas em crescimento (PEC).

Que tipo de organização é?

Organização de apoio empresarial.

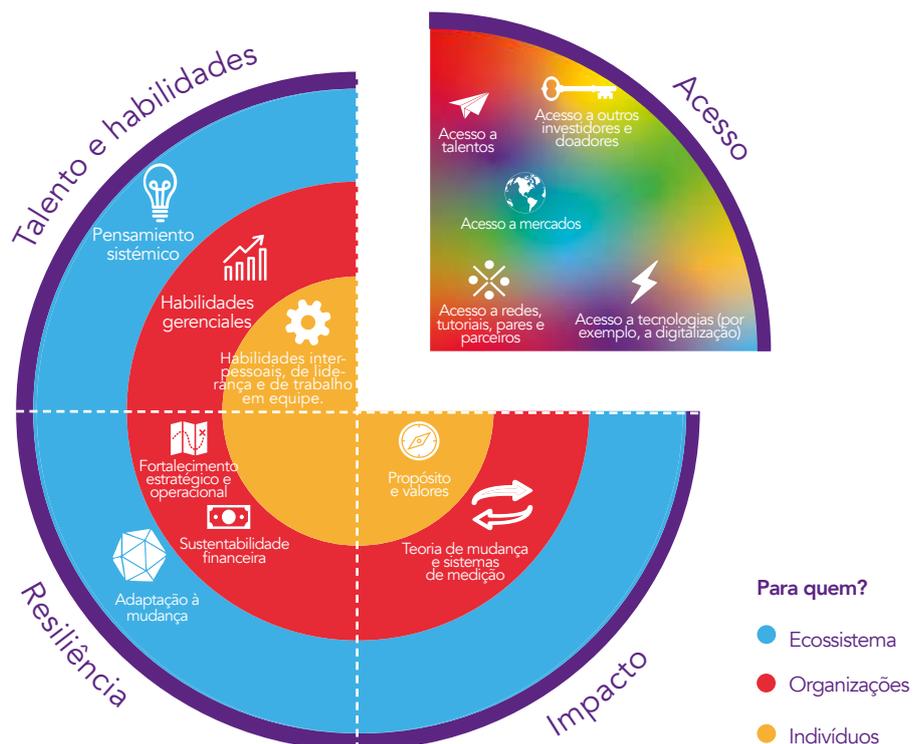
A quem apoia?

Pequenas empresas em crescimento e empreendedores.

Que tipo de financiamento fornece?

Fornece conexões com fontes de financiamento e subvenções por meio de parcerias com doadores e financiadores.

Oferece apoio a quais áreas?



Como se diferencia em termos de ANF?

- Sua estratégia de aceleração ou treinamento direto (*high touch* e *low touch*) abrange tanto empreendedores sociais quanto pequenas empresas tradicionais em crescimento com o intuito de torná-los capazes de acessar conhecimentos e redes, atingir novos mercados e captar capital para gerar maior sustentabilidade econômica, social e ambiental.
- O apoio também inclui programas de treinamento indireto para a formação de instrutores (treinamento a mentores e assessores).
- Nas empresas tradicionais, a Agora Partnerships promove uma perspectiva que tem a inovação social e o impacto como valores agregados para que essas empresas se transformem gradualmente em atores de mudança.
- Os temas prioritários no apoio não financeiro incluem o empoderamento das mulheres, a inclusão de PMEs em finanças inovadoras, a integração da inovação social em seus modelos de negócios e o acesso a ecossistemas de impacto.
- A organização promove ecossistemas de negócios baseados no impacto e nas ações colaborativas, além de contar com uma ampla rede de parceiros para fornecer apoio não financeiro.y trabaja con una red amplia de aliados para entregar el apoyo no financiero.

Como é gerido o ANF?

Como é o processo?

Os programas de aceleração ou treinamento direto (*high touch*) da Agora Partnerships são baseados em cinco etapas:

- 1 Co-criação ou co-desenho de projetos e programas com parceiros de mercado e/ou financiamento.** Os projetos ou programas com parceiros atendem uma necessidade real e têm a sua permanência garantida depois de concluído o processo de treinamento dos empreendedores. Os projetos são cocriados com uma rede de atores comerciais parceiros (empresas, plataformas digitais), financiadores (fintechs, instituições não bancárias, investidores e bancos), organizações não governamentais, organizações de apoio empresarial e doadores (fundações e multilaterais). Por exemplo, incluir parceiros no processo de desenho do projeto garante que os empreendedores participantes acessem essas conexões e vínculos para desenvolver suas redes e expandir suas vendas e receitas após a intervenção do projeto ou programa.
- 2 Identificação e seleção de empreendedores e seus planos de negócios.** O processo seletivo é realizado por meio de convocações abertas e/ou através da seleção de alguns participantes que já fazem parte da cadeia de valor dos parceiros. Procuram-se empreendedores engajados e focados em ideias viáveis e socialmente responsáveis em seus negócios. Os critérios incluem valor social e ambiental, oportunidade de mercado, viabilidade financeira e formação de uma equipe de gestão.
- 3 Consultorias em estratégia.** Uma vez selecionados, os empreendimentos iniciam programas de médio prazo (4-8 meses) para melhorar os planos de negócios, aumentar a confiança de seus líderes e preparar o pessoal e o negócio para acessar novos canais e mercados ou métodos de vendas, visando o crescimento e a captação de investimentos (se aplicável). O apoio se concentra em ajudar as PEC a incorporar inovação em seus modelos para aumentar seu impacto socioambiental positivo. Esse apoio inclui igualmente o desenvolvimento de planos de negócios, testes de hipóteses, uma análise abrangente da oportunidade do negócio e a avaliação da equipe de gestão, entre outras coisas, para garantir a resiliência organizacional do empreendimento.

- 4** *Determinação do capital necessário e vinculação com instituições de desenvolvimento financeiro.* Com o acompanhamento da Agora Partnerships, as PEC determinam os requerimentos de capital, principalmente para aumentar a produtividade dos empreendimentos e a implementação de práticas ambientais positivas. Para isso, são facilitadas parcerias com *fintechs*, instituições de desenvolvimento financeiro, bancos e instituições financeiras não bancárias para conectar ou ampliar o financiamento às PEC (por exemplo, financiamento misto, empréstimos pacotes ou acordos proporcionais às receitas, entre outras opções).
- 5** *Integração nas cadeias produtivas de valor e internacionalização.* Trabalha-se com parceiros (por exemplo, varejistas, empresas, plataformas virtuais e fornecedores de logística) para expandir os vínculos de mercado das PEC e conseguir sua expansão local e internacional.

Como é organizado o trabalho de ANF?

A Agora Partnerships desenvolve programas feitos para se adaptarem às necessidades de empreendimentos em estágio inicial e em crescimento. Os programas base são:

- *Programas de aceleração ou treinamento direto (high touch).* Serviços estruturados com uma abordagem holística para ajudar um grupo seletivo de empreendedores preparados para expandir seus negócios com sucesso. Esses programas geralmente começam com um diagnóstico e um evento ou experiência presencial que rapidamente se torna em um acompanhamento virtual. Os programas incluem treinamento, estratégias de vinculação com o mercado e acesso a financiamentos. As modalidades de oferta combinam treinamento em grupo sobre metodologias, conceitos e ferramentas, bem como consultorias individuais que se aprofundam em necessidades individuais e oportunidades específicas.
- *Programas de treinamento direto (low touch).* A tecnologia e as economias de escala são aproveitadas para desenvolver plataformas virtuais que oferecem às PEC conteúdos orientados à ação. Os programas vêm acompanhados de modelos e oportunidades de trabalho em rede para treinar as PEC em princípios e conceitos sobre capacidades, sustentabilidade, acesso a financiamento e vinculação com o mercado.
- *Programa de inclusão financeira.* Acesso a serviços de financiamento e crescimento empresarial para pequenas empresas em crescimento de propriedade de mulheres através de seu Programa de Obrigação de Pagamento Variável (OPV), que inclui quatro elementos:
 - Um produto creditício outorgado por parceiros financeiros com base no fluxo de caixa das PEC em vez de garantias.
 - Serviços de crescimento empresarial para acelerar as PEC, fortalecer o acompanhamento e monitoramento dos empréstimos, reduzir o risco de inadimplência e aumentar o impacto e a sustentabilidade dos programas.
 - Assistência técnica aos bancos parceiros locais para a incorporação da OPV em sua carteira.
 - Um modelo de sindicância de empréstimos opcionais com um veículo de investimento que permita a investidores internacionais investirem junto com bancos parceiros locais.
- *Apoio à resiliência das empresas sociais.* Serviços direcionados às PEC tradicionais para ajudá-las a incorporar as noções de sustentabilidade e impacto em suas operações e estratégias de crescimento, ampliando o conceito de impacto na América Latina. Esses serviços incluem assessoria em incorporação de inovação social e ambiental para impacto, com um modelo escalonado que aborda temas de crescimento empresarial, produtividade, digitalização, refinamento da proposta de valor para sua adaptação ao contexto de mercado, micro e eco-inovação e resiliência emocional.

- **Formação de catalisadores.** Programas para replicar a abordagem e metodologia da Agora Partnerships com treinamento para profissionais (mentores/ assessores) de organizações de apoio empresarial. Esses programas são implementados para desenvolver habilidades de apoio empresarial, objetivando a promoção do empreendedorismo na região mediante o empoderamento de novas gerações de agentes de mudança, o fomento do empreendedorismo, a promoção de empresas sólidas e a (re)construção de economias regionais. Os temas centrais desses programas são:
 - > Técnicas efetivas de facilitação e tutoria.
 - > Cultura de uma mentalidade empreendedora.
 - > Desenvolvimento de habilidades administrativas e comerciais.
- **Fortalecimento dos ecossistemas.** Programas co-desenhados com parcerias e redes de solidariedade e entre pares com o objetivo de promover esforços coletivos que fortaleçam o ecossistema de negócios na América Latina, incluindo:
 - > Programas de treinamento em um ecossistema com múltiplos atores (incluindo organizações sem fins lucrativos e organizações locais de apoio a negócios, entre outras) para fornecer aos empreendedores e às PEC um serviço completo com acesso a financiamento e vinculação com os mercados, bem como promover um ecossistema duradouro.
 - > Suporte à Rede de Impacto: suporte estratégico a um grupo de trabalho na América Latina que reúne mais de 80 organizações de apoio empresarial. O objetivo da Rede de Impacto é promover uma voz comum que eleve a presença da região no cenário global e se tornar um ponto de referência na construção de ecossistemas de negócios com os quais criar uma região mais justa e sustentável. A Rede de Impacto se concentra nas seguintes ações:
 - Criar um espaço de comunicação, coordenação, colaboração e construção de parcerias entre as organizações de apoio empresarial do ecossistema de empreendedorismo latino-americano.
 - Identificar problemas e necessidades do ecossistema empreendedor para incidir em políticas públicas, iniciativas privadas e/ou globais.
 - Funcionar como fonte de informações, recursos, soluções e esforços de atores do ecossistema para apoiar empreendedores em toda a América Latina.

Como é entregue o ANF?

Os serviços são prestados diretamente pela organização e mediante parceiros. Os métodos de prestação dos serviços incluem:



Consultorias individuais objetivando preparar os empreendimentos para o crescimento e a sustentabilidade.



Programas especializados para empreendimentos em crescimento que promovem a incorporação da sustentabilidade nos negócios.



Oficinas sobre inovação social, crescimento estratégico, gestão financeira, digitalização, habilidades interpessoais.



Redes de pares empreendedores.



Programas de treinamento direto (low touch) com conteúdos síncronos e assíncronos em plataformas virtuais e presenciais.



Formação de formadores de líderes nas organizações de apoio empresarial e profissionais que trabalham no ecossistema de impacto.

Como é avaliado o ANF?

A estratégia de monitoramento e avaliação do apoio não financeiro faz parte da teoria de mudança organizacional da Agora Partnerships, que inclui uma ferramenta de acompanhamento de dados e uma variedade de mecanismos específicos do programa que permitem a coleta de informações, tais como:

- Pesquisa de base online no início do programa.
- Pesquisas breves para a verificação do pulso dos participantes no final de cada módulo.
- Grupos de discussão para receber feedback sobre pontos chave da entrega (sempre que possível).
- Pesquisa após concluído o programa a fim de mensurar o conhecimento e valor gerado.

Os indicadores de desempenho utilizados no acompanhamento do progresso dos empreendedores ou da PEC incluem os seguintes:

- **Programas de treinamento direto (high touch):** crescimento da receita anual (para empresas até dois anos após a intervenção), empregos gerados em tempo integral, melhorias comerciais, vendas geradas através de novos canais ou associações facilitadas pelo programa, acesso ao financiamento, mobilização de financiamento, resultados positivos da incorporação de inovações sociais ou ecológicas em seus modelos e retorno do investimento em formação (ROTI, por suas siglas em inglês), entre outros indicadores.
- **Programas de treinamento direto (low touch):** indicadores baseados nos resultados (*outputs*) relacionados com a melhoria relatada nos indicadores de desempenho, a tomada de decisões e o potencial de crescimento da empresa.

Como é custeado e quem o financia?

Os serviços são financiados por doações de fundações e da cooperação internacional, fundos de capital parceiros quando os programas incluem financiamentos para os empreendimentos, em trabalho (*pro bono*) através de serviços prestados por redes de parceiros e encargos com taxas mínimas para empreendedores que participam dos programas de treinamento direto e intensivo.

Ferramentas em destaque:

- Diagnósticos Agora Partnerships 

Outros recursos:

- Indicadores do Sistema B 
- Agora Partnerships, Relatório Anual 2020. 
- Agora Partnerships, Plano Estratégico 2021-2023. 

Alguns aprendizados

> O apoio à resiliência das empresas é priorizado sobre o crescimento, visando particularmente o desenvolvimento do potencial dessas empresas em contextos complexos e mutáveis e em situações de crise e incerteza.

> A estratégia de apoio não se limita apenas aos empreendimentos sociais e ambientais, mas também às PEC tradicionais com interesse e potencial de impacto social e ambiental.

> O apoio não financeiro é fornecido em duas modalidades de programação: i) *high touch* para as PEC que tenham maior potencial de crescimento e impacto e que possam dedicar tempo considerável ao fortalecimento de seus negócios, permitindo que eles tenham um impacto mais profundo e ii) *low touch* para aquelas que têm interesse em crescer, mas precisam de flexibilidade e preferem uma carga de treinamento um pouco mais leve para poderem se dedicar a suas outras obrigações. Programas de *low touch* permitem ampliar o alcance do impacto da Agora.

> O acesso à rede de parceiros fornece um valor agregado às PEC, que podem obter o conhecimento (*know-how*) de seus pares e outros atores tradicionais e não tradicionais relevantes sobre temas de negócios gerais (por exemplo, logística) e de especialização (por exemplo, *fintechs*).

ASID BRASIL - AÇÃO SOCIAL PARA IGUALDADE DAS DIFERENÇAS

ASID | SOCIAL ACTION FOR THE EQUALITY OF DIFFERENCES

País: Brasil

Como busca gerar impacto?

A ASID Brasil presta apoio especializado às organizações que oferecem serviços às pessoas com deficiência. O objetivo é melhorar as operações dessas organizações e ajudá-las a crescer para que possam atender um número maior de pessoas com deficiência.

Que tipo de organização é?

Organização sem fins lucrativos.

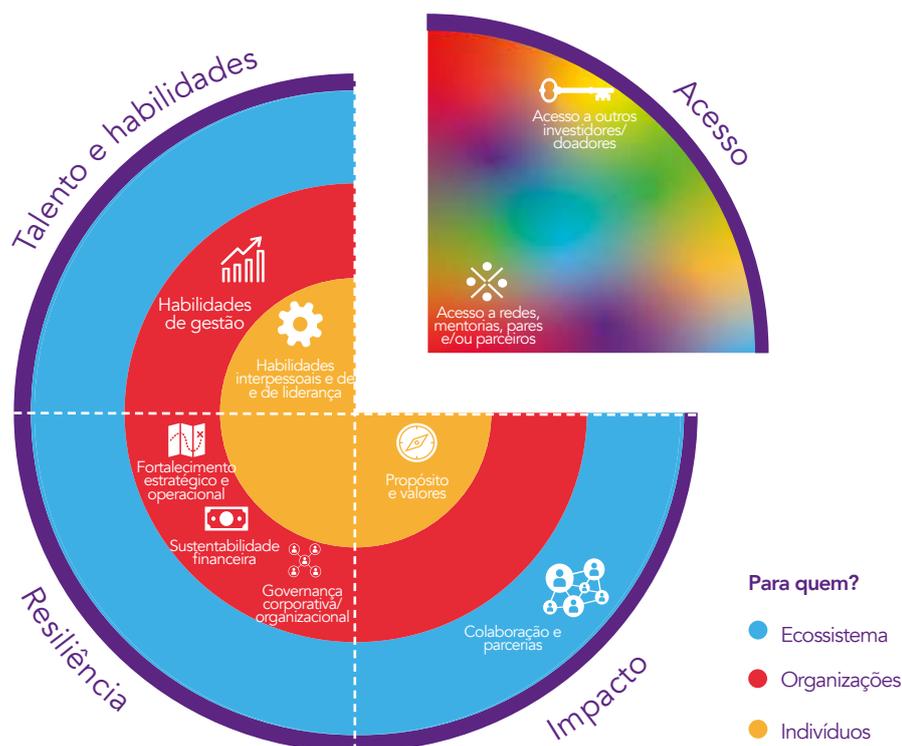
A quem apoia?

- > Famílias de pessoas com deficiência.
- > Associações dedicadas a pessoas com deficiência.
- > Escolas e instituições especializadas.

Que tipo de financiamento fornece?

Nenhum.

Oferece apoio a quais áreas?

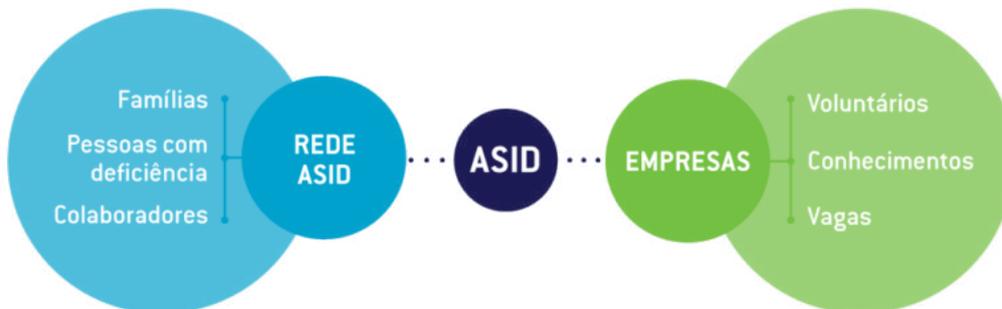


Como se diferencia em termos de ANF?

Três aspectos diferenciam o ANF da ASID:

- *Acesso a redes entre atores.* Os projetos são realizados articulando o ambiente corporativo (empresas, institutos e fundações) com as instituições da Rede de Instituições ASID para o desenvolvimento e a inclusão da população com deficiência (ver figura 5).

Figura 5. Modelo de articulação da ASID Brasil



Fonte: ASID Brasil

- *Acesso a uma rede de instituições ASID.* Uma rede gratuita para o desenvolvimento de instituições que atendem pessoas com deficiência. É composta por centenas de instituições em todo o Brasil, permitindo o acesso a oportunidades de desenvolvimento, aprendizagem e projetos.
- *Metodologia Índice de Desenvolvimento da Educação Especial (IDEE).* Uma metodologia própria dedicada ao diagnóstico da situação de desenvolvimento das organizações que atendem essa comunidade. A metodologia conta com mais de 100 indicadores que avaliam 8 áreas de gestão institucional (impacto social, recursos humanos, gestão jurídica, gestão financeira, captação de fundos, marketing, liderança e infraestrutura física). Os resultados do diagnóstico fornecem um caminho de desenvolvimento para a organização melhorar seus processos internos. A coleta de dados é realizada a partir de entrevistas, análise de documentação e questionários.

Como é gerido o apoio não financeiro?

Como é o processo?

- 1 Um mapeamento das organizações do setor especializado é realizado para identificar as necessidades e localizar os recursos disponíveis no ecossistema com o intuito de oferecer soluções aos problemas, incluindo voluntários corporativos.
- 2 A ferramenta online de diagnóstico IDEE é aplicada no início de qualquer projeto novo com uma instituição de serviços para essa população. Os resultados geram um diagnóstico completo que será utilizado pela ASID Brasil para desenhar uma proposta de consultoria, visando melhorar o crescimento, a qualidade e a sustentabilidade da organização de acordo com seu porte (sendo 1 as organizações menores e 5 as organizações maiores).
- 3 As habilidades dos administradores das instituições-membros da Rede ASID são desenvolvidas por meio de programas gratuitos de desenvolvimento profissional e experiências do voluntariado corporativo para que possam executar planos de expansão e fortalecimento das operações.
- 4 Aos empresários brasileiros são oferecidos serviços de consultoria para o aumento da diversidade no local de trabalho, incluindo a ampliação das oportunidades de emprego para pessoas com deficiência como parte das iniciativas de responsabilidade social empresarial e a aplicação de padrões adequados dentro de sua governança corporativa.

- 5** Oportunidades de intercâmbio entre os membros da Rede ASID são oferecidas para manter relacionamentos e difundir as melhores práticas por meio de guias e eventos, destacando as abordagens efetivas implementadas por seus membros e garantindo a sustentabilidade dos projetos.

Como é organizado o trabalho de ANF?

Os projetos de consultoria gratuita para os membros da Rede ASID podem ser estendidos de três meses a dois anos, dependendo das necessidades e do nível de desenvolvimento da instituição. Geralmente, o mapeamento dura dois meses, seguido de um plano de comunicação entre aos atores envolvidos da mesma duração. Em seguida, é feito o diagnóstico da instituição (dois meses), seguido de um programa de formação de até quatro meses que pode incluir tutorias de três meses. A avaliação das mudanças na instituição de acordo com a metodologia IDEE é realizada em duas ocasiões, a saber, aos seis e aos doze meses após o início do projeto.

Como é entregue o ANF?



Serviços de consultoria em administração institucional. Diagnóstico gratuito das instituições que atendem essa população para entender suas forças e fraquezas. Com base nos resultados, a ASID desenvolve um projeto sob medida para a expansão da capacidade da prestação de serviços e a melhoria da qualidade dos serviços.



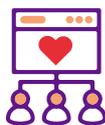
Facilitação e gestão do voluntariado empresarial. Os funcionários das empresas parceiras compartilham seus conhecimentos especializados com as instituições para ajudá-las a fortalecer suas operações.



Interações entre pares através da Rede ASID. A Rede ASID valoriza os intercâmbios multidirecionais nos quais as organizações se apoiam mutuamente ao mesmo tempo que compartilham e trocam boas práticas.



Treinamento, mentoria e assessoria profissional. Proposta coletiva para a interação e o fortalecimento dos atores com uma metodologia que envolve o diagnóstico, a consultoria e o treinamento para a promoção da RSE.



Programas de responsabilidade corporativa empresarial. Propuesta colectiva para la interacción y el fortalecimiento de los actores con una metodología que involucra el diagnóstico, consultoría y capacitación para promover la responsabilidad social empresarial.

Como é avaliado o ANF?

A ASID Brasil oferece uma avaliação gratuita todos os anos após o término do projeto com a instituição. Nessa avaliação, o diagnóstico IDEE é aplicado para determinar o progresso da organização e mensurar a sua evolução com as mudanças de liderança e pessoal e com suas novas oportunidades de financiamento.

Como é custeada e quem a financia?

A ASID Brasil é financiada por diversas fontes, incluindo doações pessoais, projetos com governos e filantropia corporativa. As demais fontes de financiamento são as receitas provenientes do pagamento de serviços de consultoria oferecidos a empresas e outras instituições.

Alguns aprendizados

- > O compromisso da ASID Brasil é oferecer assistência contínua, mesmo que os recursos humanos sejam limitados. Por essa razão, a Rede ASID desempenha um papel essencial na identificação de recursos complementares. Além da troca tangível de melhores práticas entre seus membros, essas interações constroem um ambiente de confiança entre as instituições e reforçam a importância do compromisso com as boas práticas de gestão.
- > Um aspecto chave da estratégia da ASID Brasil é “trocar impacto por fundos, e não fundos por impacto”.

Ferramentas em destaque:

- Ferramenta de medição no setor de pessoas com deficiência IDEE 

Outros recursos:

- ASID Brazil: Improving opportunities for people with disabilities. Case Study Series. Youth Action Net. Georgetown University. 



MONTE NACIONAL DE PIEDAD



Nacional Monte de Piedad.

Países: México

Como busca gerar impacto?

O Nacional Monte de Piedad (NMP) existe desde 1775 e sua missão é “Ajudar aqueles que precisam” através do empréstimo com penhor para atingir a inclusão financeira de todos os mexicanos, combater a agiotagem e operar de forma perene. Essa missão é realizada através do próprio empréstimo com penhor, assim como de serviços financeiros e investimentos de impacto social. No Círculo Virtuoso de Ajuda (Figura 5), é mostrado como os remanescentes das operações de penhor e os serviços financeiros são utilizados para fazer investimentos em projetos voltados ao desenvolvimento sustentável do México e para que as pessoas em situação de carência, vulnerabilidade ou exclusão social usufruam plenamente de seus direitos. Esse propósito é promovido por meio de iniciativas em saúde, educação, habitação, igualdade de gênero, segurança alimentar e desenvolvimento comunitário e econômico, com a ajuda de organizações da sociedade civil e de outros agentes de mudança.

Figura 5: Círculo virtuoso de ajuda do Nacional Monte de Piedad



Fonte: Nacional Monte de Piedad.

Que tipo de organização é?

Fundação Privada (Instituição de Assistência Privada).

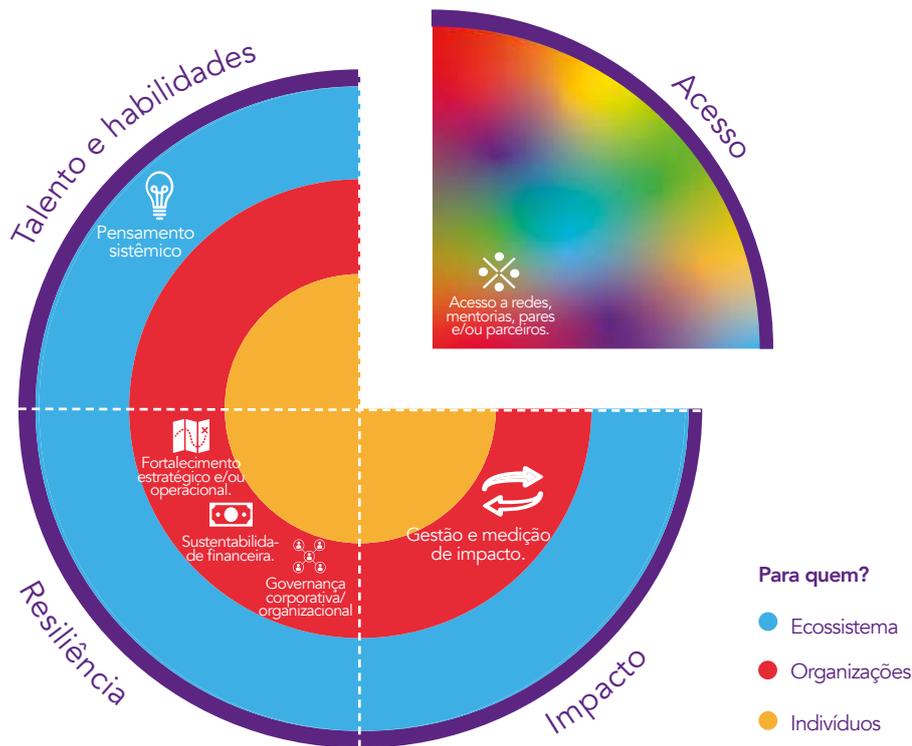
A quem apoia?

Organizações da sociedade civil.

Que tipo de financiamento fornece?

Doações.

Por que oferece apoio não financeiro?



Como se diferencia em termos de ANF?

A NMP espera que, se uma organização da sociedade civil fortalecer suas capacidades e adotar as abordagens de Gestão para Resultados de Desenvolvimento e o Enfoque Baseado nos Direitos Humanos, será possível aumentar sua estabilidade, seu desempenho, seu relacionamento com outros atores, sua prestação de contas, sua incidência e seus desafios institucionais no cumprimento de seu papel como titular de responsabilidades.

Assim, o modelo de investimento social da NMP passou de doações de perfil assistencialista para um processo de investimento social direcionado a contribuir para o desenvolvimento sustentável e a promover os direitos das pessoas em situação de carência, vulnerabilidade ou exclusão social (Figura 6).



Figura 6: Resultados esperados por linha de ação de fortalecimento³

		Contribuição da NMP		Contribuição mediante nossas organizações
		Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Fortalecimento	Investimento financeiro	OSCs que têm acesso ao financiamento e à assistência técnica e que promovem a adoção das abordagens de gênero, GpRD e EBDH	O investimento da NMP cresce e se diversifica para as OSCs que adotaram abordagens de gênero, GpRD e EBDH	As pessoas e comunidades atendidas pelas OSCs têm acesso a serviços essenciais de qualidade
	Intervenções	OSCs fortalecidas melhoram e direcionam suas intervenções para o desenvolvimento	Intervenções das OSCs mais efetivas e com maior contribuição para as prioridades de desenvolvimento	Mudanças duradouras nas condições de vida das pessoas e comunidades atendidas pelas OSCs
	Capacidades organizacionais	OSCs formadas em habilidades e ferramentas internas que fomentam seu desenvolvimento	OSCs que elevam seu nível de maturidade, sustentabilidade e adaptação	As pessoas e comunidades atendidas pelas OSCs se comprometem com seu próprio desenvolvimento e se mobilizam para isso

Fonte: Nacional Monte de Piedad.

Essa mudança estratégica implica reconhecer o parceiro ou a organização contraparte como um parceiro com recursos próprios que serão mobilizados e com interesses em comum. Como parceiro, compartilha dos objetivos e das metas, bem como dos resultados atingidos, e presta contas sobre isso.

O investimento social é feito com base em uma análise da viabilidade e relevância da intervenção que pretende fornecer recursos, motivo pelo qual é necessário entender como essa intervenção pode contribuir para a mudança. Soma-se a isso uma estratégia de alavancagem para articular atores, fomentar mudanças sistêmicas, promover a incidência em políticas públicas e disseminar boas práticas.

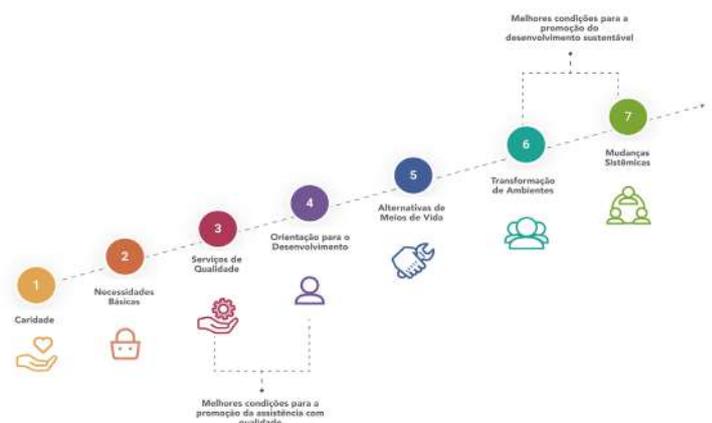
Como é gerido o apoio não financeiro?

Como é o processo?

Desde 2009, a Nacional Monte de Piedad realiza Avaliações das Capacidades Organizacionais (ACO) das OPS, compartilhando os resultados e fornecendo a ferramenta de autodiagnóstico para que estas identifiquem suas forças e áreas de oportunidade; e oferece recomendações customizadas para promover a autogestão. Também promove programas de fortalecimento grupal para permitir às OPS desempenharem seu papel de titulares de responsabilidades do ponto de vista dos direitos humanos, além de programas de fortalecimento para a promoção da adoção de enfoques de gestão de resultados e direitos humanos.

A incorporação dessas abordagens levou a NMP a realizar Avaliações do Nível de Intervenção (ANI) anuais em todas as organizações, identificando sete níveis diferentes (Figura 7) com os quais cada OPS pode localizar suas fortalezas e áreas de oportunidade e promover processos de fortalecimento grupal ou individual e/ou avaliações de resultados e impactos.

Figura 7: Níveis de intervenção com percentuais de distribuição de investimento social



Fonte: Nacional Monte de Piedad.

3. O gráfico OSC se refere às organizações da sociedade civil, ao EBDH (Enfoque Baseado em Direitos Humanos) e à GPRD (Gestão para Resultados de Desenvolvimento).

O nível básico compreende organizações que realizam atividades de caridade, enquanto o nível mais avançado se refere a organizações que buscam, intencional e metodicamente, influenciar na tomada de decisões de outros atores, a fim de atingir mudanças sistêmicas e em larga escala.

Os níveis de intervenção possibilitaram a adaptação dos processos de fortalecimento e o acompanhamento das organizações por meio de diferentes rotas de fortalecimento, buscando melhorar suas capacidades gradualmente para atingir seu potencial máximo.

Como é organizado o trabalho de ANF?

O apoio não financeiro da Nacional Monte de Piedad pode ser segmentado em quatro áreas:

- **Fortalecimento das capacidades organizacionais.** Foca-se no aumento da estabilidade e do desempenho das organizações diante dos desafios institucionais para o melhoramento de suas estruturas operacionais. A NMP utiliza a metodologia de Avaliação de Capacidades Organizacionais (ACO) para diagnosticar e verificar o nível de maturidade e institucionalidade das organizações em termos de sua estrutura organizacional, operacional e administrativa. A avaliação e validação é realizada a partir de um autodiagnóstico feito por meio de entrevista semiestruturada apoiada em evidências documentais da organização e visitas presenciais às OPS. Os temas centrais da avaliação são Simplificação, Gestão do Conhecimento, Liderança Colaborativa, Coerência Estratégica e Capacidade de Adaptação. Os temas periféricos são Governança, Comunicação e Relações Públicas, e Financiamento e Sustentabilidade.
- **Fortalecimento das intervenções.** As organizações são objeto de acompanhamento para que obtenham maior efetividade em suas intervenções, visando a geração de mudanças positivas e sustentáveis na vida das pessoas atendidas por elas, bem como a capacidade de demonstrar as mudanças com base em evidências. As organizações são apoiadas para adotarem abordagens de gestão baseada em resultados de desenvolvimento e direitos humanos, melhorarem o desenvolvimento de suas intervenções, fazerem um uso mais eficiente de seus recursos e gerarem evidências de sua contribuição para o desenvolvimento. A NMP utiliza a metodologia de Avaliação do Nível de Intervenção (ANI) para entender a capacidade da OPS de gerar resultados e impactos. Os critérios avaliados são Pertinência, Eficiência, Eficácia, Avaliabilidade e Sustentabilidade. (ver Ferramentas em destaque)
- **Fortalecimento do ecossistema.** É oferecido de duas maneiras:
 - a. Divulgação de boas práticas. São construídas e divulgadas pesquisas, metodologias de intervenção, avaliações de resultados e impacto e boas práticas com o intuito de promover o aprendizado coletivo e fortalecer os modelos de gestão de outras organizações com base nas próprias evidências do setor a fim de consolidar espaços de geração de conhecimento coletivo.
 - b. Articulação e sinergias entre múltiplos atores. São geradas interações entre diferentes atores para possibilitar parcerias que dinamizem estratégias coletivas voltadas para o desenvolvimento. A NMP também trabalha para fortalecer às OPS em habilidades de articulação.
 - c. Promoção de mudanças sistêmicas. Mediante o fortalecimento das capacidades de promoção de mudanças estruturais que contribuam para a resolução de problemas públicos com uma perspectiva de futuro.

Como é entregue o ANF?



Fortalecimento grupal. Programa de médio prazo focado nos níveis de intervenção 1, 2, 3 e 4, direcionado a promover a formação coletiva das instituições para a adoção dos princípios elementais dos enfoques de desenvolvimento e direitos humanos.



Fortalecimento de 1 a 1: Programa de médio prazo para o acompanhamento das instituições nos níveis de intervenção 5, 6 e 7, em um processo de profissionalização individualizado que busca reforçar tanto a solidez da estrutura da intervenção, como as capacidades de implementação de ações.



Comunidade: Busca construir espaços para as OPS com o intuito de gerar e trocar conhecimentos, gestar dinâmicas colaborativas ou promover projetos coordenados para aumentar a escala de soluções sustentáveis que contribuam para os ODS.



Modelos baseados em evidências. Sistematização das experiências e avaliações de impacto.



Acompanhamento de avaliações de resultados e impactos.

São promovidas avaliações para a tomada de decisões, comparação de intervenções, prestação de contas, avaliação e melhoria do propósito ou rota de mudança.

Como é avaliado o ANF?

A Nacional Monte de Piedad vem realizando avaliações externas, utilizando, entre outros métodos, avaliações de processos e resultados para identificar os fatores que contribuíram para o maior ou menor sucesso do programa e as características dos casos em que foram obtidos os melhores resultados. Isso também torna possível melhorar seu apoio não financeiro. Da mesma forma, a NMP construiu um Sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem para a medição do avanço do propósito com base em uma estrutura de resultados que é visualizada em um painel executivo e operacional.

Como é custeado e por quem é financiado?

A Nacional Monte de Piedad destina anualmente um orçamento que provém de recursos próprios para a estratégia de fortalecimento, mas também há fundos adicionais que resultam de parcerias com outros atores (doadores).

Alguns aprendizados

- > O acompanhamento por parte de um assessor para cada organização facilita e aumenta a efetividade do apoio não financeiro. No entanto, em alguns casos, pode haver resistência da parte da equipe da OPS e, por isso, é importante manter uma relação de respeito e horizontalidade.
- > O treinamento em grupo torna mais fácil para as organizações desenvolver ou melhorar suas teorias de mudança, suas metas e seus indicadores e construir uma linguagem comum.
- > A introdução de temas como a mudança sistêmica ajuda as organizações a se enxergarem como agentes de mudança, promotoras de políticas públicas e atores fundamentais de colaboração no atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Ferramentas em destaque:

- Guia de apoio para a concepção, monitoramento e avaliação de projetos, Nacional Monte de Piedad. 

Outros recursos:

- Mejores criterios para una mejor evaluación, OECD. 
- Caso Nacional Monte de Piedad, Latimacto. 

