



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

**UM GUIA PARA  
CONCEDER APOIO  
NÃO FINANCEIRO**



**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

### Equipe Latimacto:

Itziar Amuchastegui  
Maria José Céspedes  
Greta Salvi

### Equipe Red de Impacto:

Hugo Hernández

### Consultor

Rodrigo Villar Gómez

## Edição

Bernardo González

## Layout e montagem

Connect your Brand  
[www.connectyourbrand.co](http://www.connectyourbrand.co)

## Tradução

**Português:** Joaquín Serrano e Raihana Torres

**Inglês:** Mario Vázquez

# CONTEÚDO

AGRADECIMENTOS .....	4
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES .....	5
APRESENTAÇÃO .....	6
SOBRE A LATIMPACTO E A RED DE IMPACTO.....	7
INTRODUÇÃO .....	8
RESUMO EXECUTIVO .....	9
I. MARCO CONCEITUAL .....	14
A. PARA QUE É O APOIO NÃO FINANCEIRO? .....	16
B. PARA QUEM É O APOIO NÃO FINANCEIRO? .....	18
C. ÁREAS DE APOIO NÃO FINANCEIRO .....	20
II. ESTRATÉGIA DO APOIO NÃO FINANCEIRO .....	26
A. CONSIDERAÇÕES MÍNIMAS .....	26
B. CRITÉRIOS SEGUNDO O TIPO DE FINANCIAMENTO .....	27
C. CRITÉRIOS SEGUNDO O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA OPS .....	28
D. MODELOS DO APOIO NÃO FINANCEIRO .....	29
III. ESTRUTURAÇÃO DO APOIO NÃO FINANCEIRO .....	34
A. PASSO 1: MAPEAMENTO DE ATIVOS .....	34
B. PASSO 2: DIAGNÓSTICO DA OPS .....	40
D. PASSO 3: DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE TRABALHO ..	43
C. PASSO 4: FORMAS DE ENTREGA.....	46
E. PASSO 5: AVALIAÇÃO .....	49
CONCLUSÕES .....	52
GLOSSÁRIO .....	54
BIBLIOGRAFIA .....	57

# AGRADECIMENTOS

A Latimpacto e a Red de Impacto desejam agradecer às seguintes pessoas e organizações por contribuírem com assessoria, conhecimento e ideias 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
- 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

## Entrevistas para a pesquisa e a elaboração 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, Innpactia
- Juliana Gálvez, Yunus Social Business
- Karin Blanck, Instituto Orizon

## Contribuições para a perspectiva do ecossistema

- Alberto Gómez, Co\_ (México)
- Alex Cárdenas, Emprendec
- Cinthia Varela, Kunan
- Clarisa Piccione, Innpactia
- Daniela Bolívar, ES2 Latam
- Daniela Jara, Ameris
- Daniela Peralvo, IMPAQTO
- Denisse Osorio, Red Empresarias de Nicaragua
- Joab Jiménez, ImpactHub México
- Justin Schwartz, IMPAQTO
- Paola Sanabria, Innpactia
- Roberto Navas, Fundación Arturo & Enrica Sesana
- Samuel Azout, Fútbol con Corazón

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ANF	Apoio não financeiro
ASID	Ação Social para Igualdade das Diferenças
CAF	Corporação Andina de Fomento – Banco de Desenvolvimento da América Latina
EVPA	European Venture Philanthropy Association
GALI	Global Accelerator Learning Initiative
GIIN	Global Impact Investing Network
MIPYME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
NMP	Nacional Monte de Piedad
OAE	Organização de apoio empresarial
OPS	Organização de propósito social
OSC	Organização da sociedade civil
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TdM	Teoria da Mudança
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (sigla em inglês)
VIRAL	Venture Investment-Readiness and Awareness Levels
VNI	Valores de Níveis de Intervenção
YSB	Yunus Social Business

# APRESENTAÇÃO

De acordo com o índice de GINI, a pandemia exacerbou a posição da América Latina como a região mais desigual do mundo em termos econômicos. A pobreza aumentou 4% e a renda per capita caiu para níveis similares aos de mais de uma década. Quase 3 milhões de empresas, em sua maioria micro e pequenas empresas, estão sob ameaça de fechamento, o que coloca em risco mais de 8,5 milhões de postos de trabalho. E o risco é ainda maior para empreendedores sociais e organizações sem fins lucrativos (organizações de propósito social) que têm menos acesso a financiamento e operam em mercados mais complexos.

Os impactos sociais da crise continuam a acentuar-se, o que amplia a vulnerabilidade da região. Para impulsionar uma recuperação mais sustentável, a região deve se concentrar em promover um desenvolvimento mais inclusivo. Portanto, é importante fortalecer o desenvolvimento, a consolidação e a sustentabilidade de organizações de propósito social (OPS).

Assim, a [Red de Impacto](#) e a [Latimpacto](#) uniram forças para elaborar um guia de referência para as organizações de apoio empresarial (investidores, filantropos, incubadoras, aceleradoras etc.) estruturarem um programa de apoio não financeiro que se adeque às necessidades das OPS e avaliarem seu impacto. O guia inclui melhores práticas, casos de estudo e ferramentas com o objetivo de melhorar as condições de êxito das OPS.

**Mas por que se concentrar no apoio não financeiro?** A realidade mostrou-nos que o acesso a financiamento ou capital por si só não é suficiente para garantir o sucesso das intervenções das OPS. Além disso, ficou evidente que o acesso a programa de apoio não financeiro de longo prazo é um componente fundamental para que as OPS possam maximizar seu impacto e alcançar sustentabilidade financeira em mercados complexos.

Embora este guia não pretenda ser um recurso exaustivo, esperamos que seja um bom ponto de partida, que os apoie a fortalecer e/ou estruturar um programa de apoio não financeiro eficiente e centrado em Para quê? e Para quem? está sendo desenhada uma estratégia de apoio não financeiro, levando em conta as necessidades e o estágio de desenvolvimento da OPS, com foco nas necessidades que estas que desejam fortalecer.

Carolina Suárez  
CEO  
[Latimpacto](#)

Cecilia Foxworthy  
Líder de Fundraising e Relações Institucionais  
[Red de Impacto](#)

Alan Wagenberg  
Diretor de Gestão de Conhecimento  
[Latimpacto](#)

María Virginia Romero y Roger Hidalgo  
Líderes de Alianças e Colaboração Interna  
[Red de Impacto](#)

Fernanda Achá  
Líder de Gestão de Conhecimento e Dados  
[Red de Impacto](#)

Alfredo Montoya  
Líder de Comunicação e Marketing  
[Red de Impacto](#)

# Sobre a Latimpacto e a Red de Impacto

## Latimpacto

Somos uma comunidade de provedores de capital financeiro e não financeiro que visa fazer uma implementação mais estratégica destes recursos. Apoiamos investidores socioambientais para fortalecer sua gestão e seus modelos de investimento.

Trabalhamos em dois grandes eixos:

Conexões para gerar maior colaboração, melhores práticas e potenciais coinvestimentos.



Conhecimento sobre modelos de gestão, medição e financiamento de iniciativas sociais e ambientais eficazes e inovadoras.

Nossa meta é mobilizar mais capital destinado a gerar impacto.



A Red de Impacto LATAM é um grupo de organizações de apoio ao empreendimento de impacto na América Latina. Foi formada em 2020 como resultado da força-tarefa de apoio a empreendedores frente ao 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 encarar essa crise como agentes da mudança enquanto seguem realizando seu trabalho, empregando milhares de pessoas e ajudando suas comunidades.

Fazemos parte do Ecossistema empreendedor e existimos para apoiar empreendedores de impacto em toda a região. Por isso, reunimos recursos, oferecemos apoio direto e coordenamos nossos esforços para que nossa ajuda tenha o máximo de eficiência e impacto para os empreendedores. Estamos sempre abertos a mais participantes e ideias.

Ao unirmo-nos como uma voz conjunta da América Latina em matéria de empreendimento de impacto, queremos impulsionar uma realidade mais justa e sustentável, deixar uma marca no cenário global e converter-nos em referência para o impulso e o incentivo ao crescimento do ecossistema de impacto social.

Criamos uma estrutura de longo prazo com o propósito de unir as organizações de apoio a empreendedores de impacto ao redor de uma voz comum, elevar a participação da América Latina no ecossistema global e converter-se em ponto de referência na construção de ecossistemas para criação uma região mais justa, resiliente e sustentável.

Impulsionamos o desenvolvimento de Ecossistemas de Empresas Sociais para gerar uma comunidade internacional que se fortaleça e se nutra através do intercâmbio.

## INTRODUÇÃO

A Latimacto e a Red de Impacto uniram-se para elaborar uma caixa de ferramentas que apoie fundações, investidores sociais e organizações de apoio empresarial (incubadoras, aceleradoras etc.) na tarefa de 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 que promovem.

A caixa de ferramentas inclui casos, ferramentas, modelos e tendências relacionadas ao apoio não financeiro. O presente documento inclui um guia que permite entender o que é apoio não financeiro para impacto, como estruturá-lo dentro de uma organização e como organizá-lo de forma estratégica.

Além disso, a caixa de ferramentas oferece um hotsite, casos de estudo e um documento sobre tendências na América Latina. Para consultar todo o material, convidamos o(a) leitor(a) a visitar a página: [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org)



# RESUMO EXECUTIVO

## O que é o apoio não financeiro e qual é sua função para o impacto?

O apoio não financeiro é um componente fundamental para o investimento por impacto e o empreendedorismo social. Esse apoio consiste em serviços de apoio estratégico às organizações de propósito social (OPS) com o fim de fortalecê-las e aumentar seu desempenho geral, mediante o desenvolvimento de habilidades ou a melhoria de processos para maximizar seu impacto<sup>1</sup>. Além de um programa de acompanhamento oferecido em uma única instância, o apoio não financeiro busca o desenvolvimento e a consolidação da OPS de maneira contínua, mas com uma estratégia de saída em que a organização ou o empreendedorismo possa se sustentar após a conclusão do apoio prestado.

Definimos o apoio não financeiro para impacto como aqueles serviços que são oferecidos a organizações de propósito social para incrementar sua resiliência, desenvolver seus talentos e competências, gerir e medir seu impacto e alcançar um maior acesso ao ecossistema ou mercados com a finalidade de garantir um impacto social e ambiental duradouro.

O apoio financeiro por si só não garante o sucesso das OPS em gerar o impacto esperado. De acordo com uma pesquisa da EVPA realizada com investidores sociais e doadores na Europa, 73% mencionam que o apoio não financeiro tem importância equivalente à do financiamento e outros 23% acreditam que é ainda mais importante<sup>2</sup>.

Por sua parte, as organizações de apoio empresarial, como incubadoras e aceleradoras, buscam fortalecer empreendimentos justamente através do apoio não financeiro. E ainda que muito do que funciona para aumentar e rentabilizar os empreendimentos já esteja documentado (por exemplo, através do trabalho do Global Accelerator Learning Initiative, GALI), ainda há trabalho a ser feito para documentar o quê e como oferecer o apoio não financeiro em um contexto de impacto.

Os benefícios do apoio não financeiro são muitos, como se verá ao longo deste guia, e podem ser resumidos em quatro eixos estratégicos: talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema (ver Tabela 1 e Capítulo 1).

<sup>1</sup>Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association.

<sup>2</sup>EVPA, (2020). "The 2020 Investing for Impact Survey." European Venture Philanthropy. Disponível em: <https://indd.adobe.com/view/a15e37dd-6ec6-4947-8dbe-e427cfc6bf29>

<p><b>Talento e competências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda o empreendedor e/ou líderes sociais a fortalecerem sua resiliência pessoal e capacidades de liderança.</li> <li>• Garante que a OPS tenha pessoas com capacidade para tomar boas decisões e usar os recursos o mais eficientemente possível.</li> </ul>	<p><b>Resiliência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha e oferece apoio para que a OPS desenvolva suas próprias capacidades e não fracasse uma vez que o apoio termine.</li> <li>• Proporciona suporte para melhorar as condições de sucesso da OPS.</li> <li>• Fortalece e disponibiliza processos e ferramentas que permitam à OPS receber mais doações ou investimentos, possa ter continuidade e/ou escalar e replicar seu impacto.</li> </ul>
<p><b>Impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera impacto direto e tangível na OPS apoiada para que esta possa ter um melhor impacto positivo nas comunidades, grupos de interesse, beneficiários e meio ambiente.</li> </ul>	<p><b>Acesso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrói oportunidades para futuros investimentos ou iniciativas a partir do apoio não financeiro proporcionado.</li> <li>• Melhora as condições de colaboração entre provedores de capital, apoio empresarial e organizações de propósito social, contribuindo para um ecossistema de impacto mais resiliente.</li> <li>• Concede acesso a novos usuários ou mercados para ampliar o impacto social e/ou ambiental.</li> </ul>

Tabela 1 – Benefícios do Apoio Não Financeiro

## Qual é a nossa motivação com o guia e a caixa de ferramentas?

O apoio não financeiro é aplicado em diversas formas e, tradicionalmente, tem sido oferecido como uma ferramenta para fortalecer as estratégias e operações das OPS. Atualmente, este apoio é oferecido com um maior envolvimento e cada vez mais adaptado para satisfazer às necessidades e aos requisitos das OPS <sup>3</sup>. Ainda que o valor desse apoio seja reconhecido e aplicado de forma relativamente eficiente, as lições, boas práticas e ferramentas para sua estruturação e avaliação são geralmente desconhecidas ou pouco compartilhadas com uma diversidade de atores dentro do ecossistema de impacto <sup>4</sup>.

Esperamos que a documentação e a difusão de melhores práticas, a aplicação de ferramentas e o acesso ao conhecimento ajudem a compreender, estruturar, gerenciar e medir o apoio não financeiro com a finalidade de aumentar o impacto social e ambiental na região. Por outro lado, esperamos que este produto incentive a colaboração entre os diferentes atores dentro do ecossistema para impulsionar o apoio não financeiro e, assim, gerar maior impacto social.

<sup>3</sup>Global Impact Investing Network, (2017), “Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support.” GIIN.

<sup>4</sup>Raynor, J., (2014), “The Return of Capacity Building,” Stanford Social Innovation Review

## Qual é o objetivo deste guia?

Este guia tem como objetivo oferecer insumos para que diferentes provedores de apoio não financeiro possam:

1. Analisar como se aplica, como se estrutura e como se avalia o apoio não financeiro e de relevância para os diversos atores no ecossistema de impacto;
2. Documentar as melhores práticas, metodologias e ferramentas utilizadas por quem as oferece;
3. Construir e difundir uma referência dinâmica de conhecimento que permita conhecer as práticas, ferramentas e metodologias utilizadas entre pares para melhorar o apoio não financeiro.

## Para quem é este guia?

Este guia foi concebido principalmente para provedores de apoio não financeiro. No entanto, outras organizações ou empreendimentos sociais e ambientais interessados nesse tipo de apoio, como as OPS, podem considerar estes recursos úteis. Este guia segmenta seu público-alvo da seguinte maneira:

Usuário	Definição	Exemplos
<b>1. Investidores sociais</b>	Provedores de apoio não financeiro que usualmente combinam financiamento e apoio não financeiro.	Fundações, fundos de investimento de impacto, empresas, family offices.
<b>2. Organizações de apoio empresarial</b>	Tradicionalmente, são organizações que oferecem apoio não financeiro unicamente.	Construtoras de ecossistema, consultoras, incubadoras, aceleradoras, centros de pensamento (think tanks), redes e universidades.

## Como este guia se estrutura?

O guia está estruturado em quatro capítulos que se centram na estratégia, estruturação e aplicação de ferramentas para conhecer, diagnosticar e fortalecer o apoio não financeiro. A caixa de ferramentas está integrada em todo o guia, com ferramentas que acompanham conceitos, metodologias e melhores práticas explicadas em seus diferentes capítulos.

O capítulo 1 aborda o marco conceitual, que descreve para quê, para quem e quando se aplica o apoio não financeiro e os tipos de serviços voltados para o fortalecimento da OPS, de acordo com seu nível de competência em termos de capital humano, investimento, impacto e acesso ao ecossistema.

O capítulo 2 explora os requisitos para elaborar uma estratégia sobre o apoio não financeiro, levando em conta as considerações mínimas, critérios segundo o tipo de instrumento de financiamento, estágio de desenvolvimento da OPS e modelos de estruturação do apoio não financeiro.

O capítulo 3 disponibiliza um guia sobre como estruturar o apoio não financeiro, que inclui métodos, ferramentas e casos para o diagnóstico, o plano de trabalho, as formas de entrega, o financiamento e a avaliação do apoio não financeiro.

O capítulo 4 apresenta conclusões que resumem lacunas, desafios e oportunidades dentro do setor de impacto para fortalecer as práticas do apoio não financeiro na região.

O guia ainda oferece listas de ferramentas, mapeamentos e recursos relevantes sobre o apoio não financeiro, compilados ao longo da elaboração deste guia e disponíveis para o público no hotsite [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org) para sua atualização e desenvolvimento.

## Como este guia foi elaborado?

Os resultados apresentados neste guia derivam-se, principalmente, de quatro fontes:

- **Entrevistas semiestruturadas** com profissionais de 26 organizações, entre estas: 10 fundações, 5 investidores/fundos de impacto, 7 organizações de apoio empresarial e duas empresas (consultar a seção de agradecimentos para obter a lista de entrevistados por nome e organização) para a análise qualitativa, que inclui a identificação de melhores práticas<sup>5</sup>; metodologias; ferramentas; processos de estruturação e implementação, e; motivações, histórias de sucesso e desafios ao proporcionar o apoio não financeiro.
- **Duas enquetes** destinadas aos provedores de apoio não financeiro (amostra, 82) e às organizações de propósito social (amostra, 65) para a análise quantitativa de tendências na região sobre como se oferece o apoio não financeiro, lacunas entre a oferta e a demanda dos serviços, oportunidades e áreas de melhoria.
- **Grupos de trabalho**, que incluíram:
  - Uma oficina com 10 profissionais do ecossistema de impacto para identificar desafios e formatos para a concepção do guia e da caixa de ferramentas;
  - Três sessões com um comitê assessor de 9 profissionais do ecossistema de impacto para incorporar perspectivas sobre os avanços e contribuições para o guia e a caixa de ferramentas;
  - Um grupo focal com diversos atores (provedores e receptores de apoio não financeiro) para testar os conceitos e as ferramentas incluídas no guia e receber comentários e críticas; e
- Uma **revisão da literatura** sobre metodologias e ferramentas de investimento de impacto, filantropia estratégica e serviços de apoio que ajudam empreendimentos de impacto para alimentar o guia e a caixa de ferramentas para serem usados como fundamento teórico e em seu banco de recursos.

<sup>5</sup> Para os propósitos deste guia, uma melhor prática é um caso de estudo que: ofereça apoio não financeiro; aborde ao menos um dos eixos estratégicos do marco conceitual (talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema) (Ver Capítulo 1); tenha potencial de replicação e seja acionável; possa ser de consumo público; esteja orientado a fortalecer organizações de propósito social; seja relevante e atual; e, dentro do possível, apresente evidência de seu impacto.

Os entrevistados foram selecionados de modo a refletir a variedade dos tipos de organizações que oferecem apoio não financeiro e que aproveitam o apoio para a capacitação das OPS, condicionado ou não a um instrumento financeiro. Ademais, esse grupo representa as distintas geografias de operação na América Latina e no Caribe, os setores, as classes de ativos internos e as filosofias sobre o impacto. Cabe mencionar que o apoio não financeiro nesse grupo é oferecido tanto diretamente como indiretamente por outras entidades ou parceiros para reforçar suas próprias carteiras de investimento ou programas de impacto social.

Seus setores-alvo incluem saúde, educação, agricultura, gênero, biodiversidade, emprego, desenvolvimento de pequenos negócios, cidadania, entre outros. Os provedores de apoio não financeiro entrevistados apontam para investimentos ou iniciativas de apoio em todos os diferentes estágios de desenvolvimento da OPS, desde os estágios iniciais até os de consolidação.

A equipe de pesquisa complementou essas entrevistas com dados quantitativos de relatórios de investigação existentes sobre metodologias e o uso do apoio não financeiro no investimento de impacto, filantropia ou provedores de serviços de apoio, incluindo temas relacionados, como o “acompanhamento”, “desenvolvimento de capacidades”, “assistência técnica” e “fortalecimento”, bem como os resultados das enquetes elaboradas para este guia e outras enquetes recentes na região.

Adicionalmente, para complementar os resultados iniciais, a equipe de pesquisa realizou consultas de seguimento com organizações para verificação da informação e coleta de práticas e ferramentas incluídas no guia e na caixa de ferramentas.

# I. Marco conceitual

## O apoio não financeiro para impacto

Os programas e iniciativas de fortalecimento das organizações da sociedade civil e dos empreendimentos sociais – ou, em conjunto, as organizações de propósito social (OPS) – têm uma larga trajetória no continente latino-americano. Esse fortalecimento foi oferecido como um elemento que pode ou não vir acompanhado de um instrumento financeiro e pode ou não incluir aspectos para a gestão e medição do impacto social e ambiental. Muitos esforços têm sido empreendidos no sentido de fortalecer as organizações e promover cada vez mais a sustentabilidade, a visão sistêmica e a promoção do impacto <sup>6</sup>.

Este relatório se concentra no apoio não financeiro que tenha como eixo os serviços de fortalecimento das OPS a nível de indivíduo, organização e ecossistema dentro de um contexto de geração de impacto social e ambiental.

Definimos o apoio não financeiro para impacto como aqueles serviços que são oferecidos a organizações de propósito social para incrementar sua resiliência, desenvolver seus talentos e competências, gerir e medir seu impacto e alcançar um maior acesso ao ecossistema ou mercados com a finalidade de garantir um impacto social e ambiental duradouro.

Algumas características de envolvimento são essenciais para os provedores do apoio não financeiro para impacto:

- ✓ O foco do apoio não financeiro é a **organização de propósito social** e não um programa, projeto ou uma iniciativa.
- ✓ Envolvem-se diretamente com a OPS no **desafio social e ambiental** que estão apoiando e trabalham para dar continuidade, fortalecendo suas capacidades e resiliência.
- ✓ A OPS é encorajada a **medir o impacto social e ambiental** por meio da gestão e controle do processo a fim de maximizar ou otimizar seu impacto.
- ✓ Busca-se **atrair outros doadores ou investidores** para a sustentação financeira da OPS.
- ✓ Busca-se uma **intervenção a longo prazo com uma estratégia de saída** para que a OPS tenha vida própria e sustentabilidade uma vez que o apoio prestado termine.
- ✓ A relação entre o provedor do apoio financeiro e o receptor é **horizontal e respeitosa**.
- ✓ Ambas as partes trabalham colaborativamente e em plena confiança para identificar as necessidades da organização e pactuar um plano de trabalho.

<sup>6</sup> USAID, "Desarrollo de capacidades de OSC con enfoque sistémico," Buenas prácticas. Rutas para Fortalecer. [https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp\\_enfoque\\_sistemico\\_programa\\_sc\\_usaid](https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp_enfoque_sistemico_programa_sc_usaid)

Relacionada com as características das intervenções, a colaboração entre as diferentes partes interessadas, incluindo os investidores, os provedores de serviços de apoio empresarial e os financiadores, é igualmente essencial para facilitar um uso mais amplo e eficiente do apoio não financeiro em todo o ecossistema de impacto <sup>7</sup>.

Reconhecidos os múltiplos provedores de apoio não financeiro e as necessidades das OPS, é importante distinguir Para quê? e Para quem? são as estratégias de fortalecimento a fim de conceber a estratégia de apoio não financeiro e alcançar o equilíbrio adequado entre impacto, desenvolvimento de capacidades, resiliência e acesso ao ecossistema, de acordo com as necessidades e o estágio de desenvolvimento da OPS.

## Modelo do apoio não financeiro

O modelo de apoio não financeiro que se apresenta na Figura 1 tem o objetivo de facilitar a análise entre o que a OPS necessita para se fortalecer e a intersecção com os serviços oferecidos pelo provedor do apoio não financeiro <sup>8</sup>.

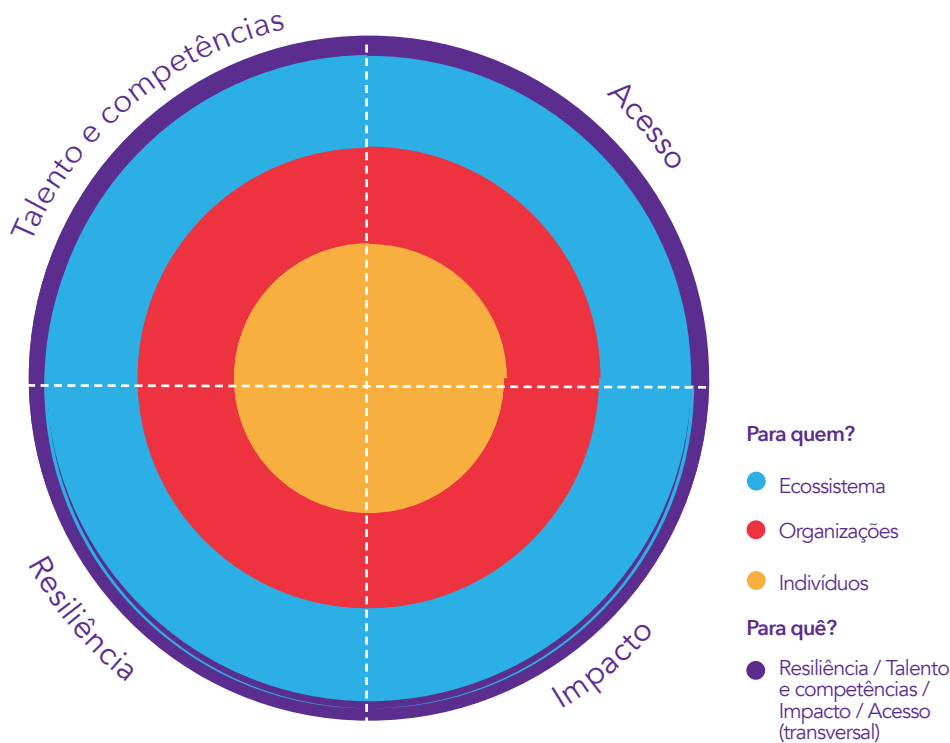


Figura 1 – Modelo de Apoio Não Financeiro para o Fortalecimento das OPS – Para quê e para quem?

Por um lado, este modelo oferece uma visão rápida das possíveis áreas de melhoria das OPS de acordo com o seu grau de preparo (readiness). Por outro, o modelo ajuda a desenvolver a visão do apoio não financeiro dentro de seus eixos estratégicos (para quê) e os principais focos de intervenção (para quem).

<sup>7</sup> Global Impact Investing Network (GIIN), (2020), "Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support," GIIN.

<sup>8</sup> As categorias incluídas no modelo não são exaustivas nem lineares e tampouco pretendem estabelecer os requisitos mínimos para a elegibilidade das OPS para começar um programa de apoio não financeiro.

As seções a seguir descrevem as abordagens de para que e para quem é o apoio não financeiro e, em seguida, as áreas e serviços como ponto de partida para estruturar e gerenciar o apoio não financeiro de forma mais eficiente.

## A. Para que é o apoio não financeiro?

Responder para que se oferece o apoio não financeiro é, talvez, o passo mais importante para formular uma estratégia de apoio efetiva. Este passo é indispensável para compreender em que estágio de desenvolvimento a OPS se encontra e para onde precisa ir.

O provedor do apoio não financeiro avalia as necessidades de acordo com o estágio de desenvolvimento da OPS para direcionar melhor seu apoio. O valor agregado do apoio não financeiro agrupa-se em **quatro eixos estratégicos**: **capacidades e talento**; **resiliência**; **impacto e seu nível de acesso ao ecossistema** para gerar mais impacto. Por sua vez, esses eixos ajudam a determinar o grau de preparo (readiness) da OPS em seu desenvolvimento e consolidação (ver [Tabela 2](#)).

Para que?	Visão
<b>Talento e competências</b>	A OPS tem uma equipe comprometida com a geração de impacto; está aberta a se adaptar à mudança; e conta com as competências necessárias para gerenciar uma organização profissionalmente.
<b>Impacto social e ambiental</b>	A OPS gera uma mudança social e ambiental na população, no planeta ou em grupos de interesse como resultado de suas ações e pode medir e gerenciar o impacto para replicá-lo ou aprofundá-lo.
<b>Resiliência</b>	A OPS pode receber a fazer uso eficiente e estratégico de doações e/ou investimentos e tem um plano estratégico ou modelo de negócio que lhe permita ser financeira e operacionalmente sustentável.
<b>Acesso ao ecossistema (transversal)</b>	A OPS tem acesso a diferentes ecossistemas e/ou mercados que lhe permitem aumentar seu impacto.

Tabela 2 – Eixos estratégicos para o apoio não financeiro

## Exemplos de organizações que oferecem apoio não financeiro – Eixos estratégicos

### TALENTO E COMPETÊNCIAS

**Acumen**—um investidor social que aposta em empreendimentos disruptivos e em estágios iniciais para enfrentar os desafios da pobreza e da desigualdade – apoia os agentes da mudança social com as habilidades, os valores e o poder de desafiar o status quo como uma de suas duas linhas de ação. Além disso, conta com um programa de fellows, por meio do qual aportam conhecimentos, um sistema de apoio e espaços para desenvolver o potencial dos líderes e impulsionar a mudança social. Ademais, Acumen proporciona programas de assessoria pessoal (coaching) em liderança com foco no desenvolvimento efetivo do modelo de governança, incluindo o aproveitamento de conselhos administrativos para melhorar a tomada de decisões estratégicas, formar equipes de conselheiros capacitados e aprimorar a gestão do tempo.



**IMPACTO SOCIAL  
E AMBIENTAL**

**Sistema B**—uma organização sem fins lucrativos que busca criar valor para o planeta como um movimento global para transformar as práticas do mundo empresarial para o impacto—cria ferramentas de uso aberto para as empresas que lhes permitem medir tanto seu desempenho financeiro como seu impacto social e ambiental. Essas ferramentas incluem metodologias rigorosas de medição e gestão de impacto para comprovar se o modelo de negócio permite resolver o problema social e ambiental a que se propõe.

**RESILIÊNCIA**

**Fundação Tichi Muñoz**—uma fundação que impulsiona e gerencia o desenvolvimento social – promove a profissionalização das organizações da sociedade civil. A Fundação avalia o potencial de grupos da sociedade civil com iniciativas transformadoras em suas comunidades e elabora, junto ao Centro de Formação Social (um centro de conhecimento local), um programa integral para que esses grupos possam ser credenciados como organizações donatárias autorizadas. Além da formalização, a Fundação Tichi Muñoz apoia esses grupos no fortalecimento de seus processos internos (p. ex. contabilidade, jurídico, estratégia) e externos (p. ex. trabalho com a comunidade). Antes de receber um apoio financeiro, essas organizações passam por um rigoroso processo de um ano de capacitação e fortalecimento para poder receber o financiamento e manter um plano de acompanhamento depois do investimento.

**ACESSO AO  
ECOSSISTEMA E/  
OU MERCADOS  
(TRANSVERSAL)**

As ferramentas e padrões projetados pelo **SistemaB** ajudam indistintamente a pequenas, médias e grandes empresas não apenas a medir e gerenciar o impacto dentro delas, mas também a se certificarem como Empresa B uma vez alcançada a pontuação exigida. A certificação abre novos mercados de consumidores de Empresas B globais e concede acesso a uma comunidade de Empresas B com benefícios exclusivos de redes e aprendizagens nos âmbitos regional e global.

**Mercados:**

**WeConnect International** —uma organização sem fins lucrativos que ajuda mulheres empresárias a competir no mercado global – contribui para o fortalecimento das cadeias de suprimentos e elimina barreiras de pequenos e médios empreendimentos de mulheres para que possam acessar e vender para o mercado corporativo. WeConnect International capacita empresárias em diferentes áreas administrativas, controle de qualidade, marketing, entre outros, e, ao cumprir os requisitos, as empresas têm a opção de se certificarem. A certificação permite acessar a uma ampla base dados de potenciais compradores, uma rede de empresárias parceiras e eventos de networking.

**Tecnologia:**

**Mercado Livre**—uma plataforma latino-americana de comércio eletrônico – facilita o acesso de pequenos empresários à sua plataforma de mercado sustentável e inclusivo, com a finalidade de democratizar o comércio digital e apoiar o desenvolvimento digital na América Latina. Além de disponibilizar, tanto a empreendimentos como a organizações da sociedade civil, programas online de literacia digital e capacitações para o uso de seu sistema de pagamento (Mercado Pago), o Mercado Livre concede acesso a armazéns para facilitar a logística de empreendimentos remotos e sua logística de distribuição.

**Infraestrutura:**

**Fundação Colunga**—uma fundação que trabalha para promover uma sociedade mais justa para a infância e os adolescentes, e para fortalecer a sociedade civil – oferece espaços físicos para as organizações da sociedade civil alinhadas com sua missão no intuito de desenvolver, colaborar, trocar conhecimentos, aprender e crescer entre pares em um lugar central na capital do Chile. As filiações se dão de forma presencial e virtual a fim de expandir a comunidade de aprendizagem, facilitar as atividades de formação e o acesso a redes de atores diversos.

**Impact Hub**—uma rede global de incubadoras, aceleradoras, espaços de trabalho e organizações locais sem fins lucrativos que apoiam a inovação e o impacto social – oferece espaços de trabalho que facilitam o acesso a conexões com o ecossistema empreendedor local e global, proporcionando serviços de incubação e aceleração para impulsionar propostas inovadoras de empreendimentos.

**Incidência em políticas públicas**

A Fundação Corona—uma fundação familiar que trabalha para melhorar a educação orientada ao emprego e promover a educação para a participação cidadã na Colômbia – desenvolve ferramentas de participação cidadã que permitem romper barreiras que desencorajam e limitam as formas de participação cidadã efetiva. Através de seu programa Participa+, a Fundação fortalece três tipos de interação: cidadãos-cidadãos; cidadãos-instituições; e instituições-cidadãos. O programa implementa boas práticas em inovação cívica e inovação pública e oferece metodologias e ferramentas que facilitam a interação e a coconstrução entre cidadãos e atores públicos em matéria de transparência, participação, inovação e tecnologia.

## B. PARA QUEM É O APOIO NÃO FINANCEIRO?

Uma vez determinado o **para que** se requer o apoio não financeiro, analisa-se o **para quem** se destina o apoio, ou seja, o nível de foco do fortalecimento a partir do contexto da organização que se busca apoiar. Identificam-se três níveis: **o indivíduo, a organização e o ecossistema** (ver Tabela 3).

Para quem?	Visão
<b>Indivíduo</b>	Os líderes/equipe fundadores da OPS estão comprometidos com o impacto; têm a liderança e as capacidades técnicas necessárias para levar adiante a OPS; sabem trabalhar em equipe; têm uma mindset de mudança; têm a capacidade de interagir com o ecossistema e/ou novos parceiros comerciais; e seus propósitos e valores estão alinhados com o impacto social e ambiental.
<b>Organização</b>	La OPS tiene la capacidad gerencial para facilitar la sostenibilidad de la organización; tiene una estrategia clara y procesos operativos establecidos, un buen gobierno corporativo/organizacional, la capacidad organizacional para interactuar con el ecosistema y/o acceder a nuevos mercados y procesos y sistemas establecidos para medir y gestionar el impacto.
<b>Ecossistema</b>	<p>Nível OPS: A OPS e seus líderes têm um pensamento sistêmico; podem inovar para ajustar-se à mudança interna e adaptar-se ao contexto; e têm a capacidade de interagir com o ecossistema e/ou mercados para formar colaboração e parcerias que potencializem seus objetivos de impacto.</p> <p>Nível Ecossistema: O ecossistema de impacto permite a entrada de novos atores e oferece ferramentas, redes e parcerias para fortalecer o ambiente de colaboração e ajudar a aprimorar os recursos destinados para o impacto.</p>

Tabela 3 – Níveis de intervenção para o Apoio Não Financeiro

## INDIVÍDUO

**FUNDES**—uma organização internacional que promove o desenvolvimento competitivo das MPME na América Latina – oferece programas de fortalecimento de habilidades técnicas e empresariais como uma de suas estratégias para romper as barreiras das MPME e potencializar seu impacto. A FUNDES leva em conta as bases de habilidades comportamentais (soft skills) dos microempresários para desenvolver programas mais efetivos de desenvolvimento de habilidades técnicas (hard skills). Dentro das habilidades comportamentais encontram-se a liderança, o mindset direcionado à melhoria e o empoderamento dos microempresários. Posteriormente, são desenvolvidos programas de habilidades técnicas para alcançar a sustentabilidade das MPME para que elas possam, assim, acessar mais e melhores mercados, formar parcerias e gerar um maior impacto

**&you**—uma empresa de assessoria pessoal (coaching) que trabalha com empresários e líderes de impacto – oferece serviços de consultoria para maximizar o potencial de liderança através de estratégias para fortalecer as habilidades comportamentais de líderes que estão à frente de organizações ou empresas. A &you trabalha com um grupo de pares ou em sessões individuais, com metodologias que criam ciclos de retroalimentação positiva para a consciência, a melhoria do bem-estar social e emocional e a maximização do potencial de líderes. Esses ciclos facilitam a identificação de mudanças necessárias com um plano de ação integral para a transformação.

**Ashoka**—uma organização sem fins lucrativos que promove o empreendimento social – filia empreendedores sociais como agentes de mudança local, regional e global. O Ashoka fellowship consiste em um programa que trabalha individualmente com empreendedores sociais para, potencialmente, gerar mudança dentro e fora de seus empreendimentos. O fellowship é uma associação vitalícia para empreendedores que oferece programas dedicados a expandir suas redes, trocar conhecimento entre pares, ter uma maior visibilidade e exposição na mídia, acessar apoio técnico e de desenvolvimento de habilidades e obter financiamentos que lhes permitam realizar mudanças sistêmicas. A seleção de empreendedores filiados é rigorosa e consiste em uma avaliação de seu histórico de empreendimento social e da comprovada capacidade de conexão e de desenvolvimento de redes, que lhes permitam escalar suas ideias a nível internacional.

## ORGANIZAÇÃO

**NESsT**— um fundo de investimento de impacto social – ajuda empresas pequenas e em crescimento a incorporarem práticas de inclusão de gênero como parte de sua estratégia de investimento. O NESsT direciona investimentos a empresas que trabalham pela eliminação de preconceitos de gênero em suas práticas de contratação, pela garantia do pagamento de remunerações equitativas e pela oferta das mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional e nível de segurança laboral a mulheres e homens. O intuito do NESsT através desta estratégia consiste em fortalecer os processos de medição e avaliação para quantificar a inclusão de mulheres e seu progresso através da mudança qualitativa e transformadora. Além disso, as atividades de apoio destinam-se a contribuir para a criação de argumentos comerciais para levar a perspectiva de gênero ao investimento de impacto.

## ECOSSISTEMA

**CEMEX** — uma empresa multinacional mexicana dedicada à indústria da construção –, através de sua estratégia de impacto social, trabalha com diversos atores e cria parcerias público-privadas para avançar rumo ao alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Sua estratégia de impacto social baseia-se primordialmente em desenvolver parcerias locais, regionais e globais com universidades, organismos multilaterais, governos e entidades corporativas e apoiar esses parceiros para que eles, por sua vez, fomentem empreendedores.

Exemplos de organizações que oferecem apoio não financeiro – Níveis de intervenção

## C. ÁREAS DE APOIO NÃO FINANCEIRO

Por meio de nossa pesquisa <sup>9</sup>, identificamos 17 áreas de apoio e serviços que atendem aos **quatro eixos estratégico** do apoio não financeiro, de acordo com o grau de preparo (para quê ou readiness) da OPS: **talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema**. Para poder alcançar os objetivos dos eixos estratégicos, as áreas também respondem aos **níveis de foco (para quem): indivíduos, organização e ecossistema**. Essa lista de áreas de apoio e serviços não é exaustiva e é importante identificar que apoio oferecer de acordo com as necessidades de cada OPS (ver Capítulo 3).

### Talento e competências

Dentro do eixo **talento e competências** encontram-se os serviços destinados ao desenvolvimento do capital humano da OPS. Esses serviços podem se destinar tanto aos líderes da OPS, como a suas equipes gerenciais e aos atores no ecossistema. Esse eixo estratégico é indispensável para o crescimento e a sustentabilidade da OPS, os quais dependem dos outros eixos, como a resiliência, o impacto da organização e a capacidade de acesso ao ecossistema.

Um estudo revelou, por exemplo, que o empreendimento social exige configurações de capital humano similares às de empreendimentos meramente comerciais; no entanto, existem diferenças. Uma das diferenças mais marcadas é o equilíbrio entre as diferentes capacidades de criar valor: no empreendimento social, deve-se identificar e aproveitar oportunidades para desenvolver um empreendimento financeiramente viável que, ao mesmo tempo, possa gerar efeitos positivos externos para a comunidade a partir de suas atividades <sup>10</sup>. O reconhecimento desse equilíbrio é um primeiro passo para focar nos tipos de serviços que fortaleçam o talento e as competências da OPS que possuem ou não um componente comercial, mas que compartilham um propósito social e ambiental como seu eixo central.

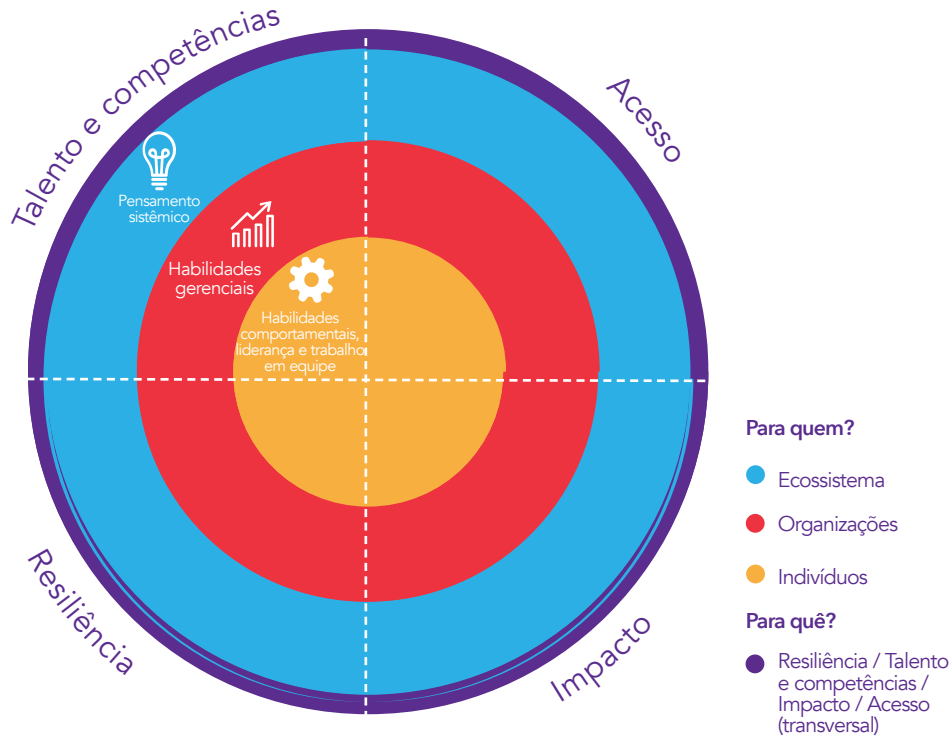
A importância do desenvolvimento de talentos e competências é geralmente reconhecida, embora ele não seja suficientemente adotado. Por exemplo, em nosso estudo identificamos que existe uma lacuna de aproximadamente 15% entre as **habilidades técnicas e comportamentais** oferecidas e o que as mesmas organizações que fornecem o apoio consideram necessário para o apoio não financeiro <sup>11</sup>. Adicionalmente, verificou-se que o apoio para o fortalecimento das **habilidades comportamentais** é concedido geralmente sem apoio financeiro, o que abre uma área de oportunidade para aqueles que oferecem o apoio financeiro.

As áreas de apoio que propomos neste eixo estratégico são **habilidades comportamentais; liderança e trabalho em equipe; habilidades gerenciais que facilitem a sustentabilidade da organização, e; pensamento sistêmico** (ver Tabela 4).

<sup>9</sup> A pesquisa realizada neste estudo consistiu na revisão da literatura, entrevistas e enquetes realizadas junto a provedores de apoio não financeiro e organizações de propósito social. Ver Metodologia, na seção anterior

<sup>10</sup> Estrin, S., et al., (2016), "Human capital in social and commercial entrepreneurship," Elsevier. Vol. 31, Issue 4. July 2016, pp. 449-467. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300192>

<sup>11</sup> Ver documento de tendências em: [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org)



Áreas de apoio	Serviços (Exemplos)
Habilidades comportamentais, lideranças e trabalho em equipe <b>Indivíduo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspicácia e espírito empresarial (criatividade, inovação e empreendedorismo)</li> <li>Comunicação e empatia</li> <li>Visão</li> <li>Capacidade para formar e gerenciar equipes</li> <li>Inteligência emocional</li> </ul>
Habilidades gerenciais que facilitem a sustentabilidade da organização <b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competências gerenciais como gestão financeira, comunicação, tomada de decisões, delegação, solução de problemas etc.</li> </ul>
Pensamento sistêmico <b>Ecosistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensamento e estratégia sistêmica de enfrentamento do problema social e ambiental que se pretende resolver</li> <li>Aprofundamento do conhecimento (teórico, mapeamento de atores no ecossistema etc.) sobre o problema que se busca solucionar</li> <li>Capacidade de gerar alianças de alto valor</li> </ul>

Tabela 4 – Áreas de apoio e serviços – Talento e competências

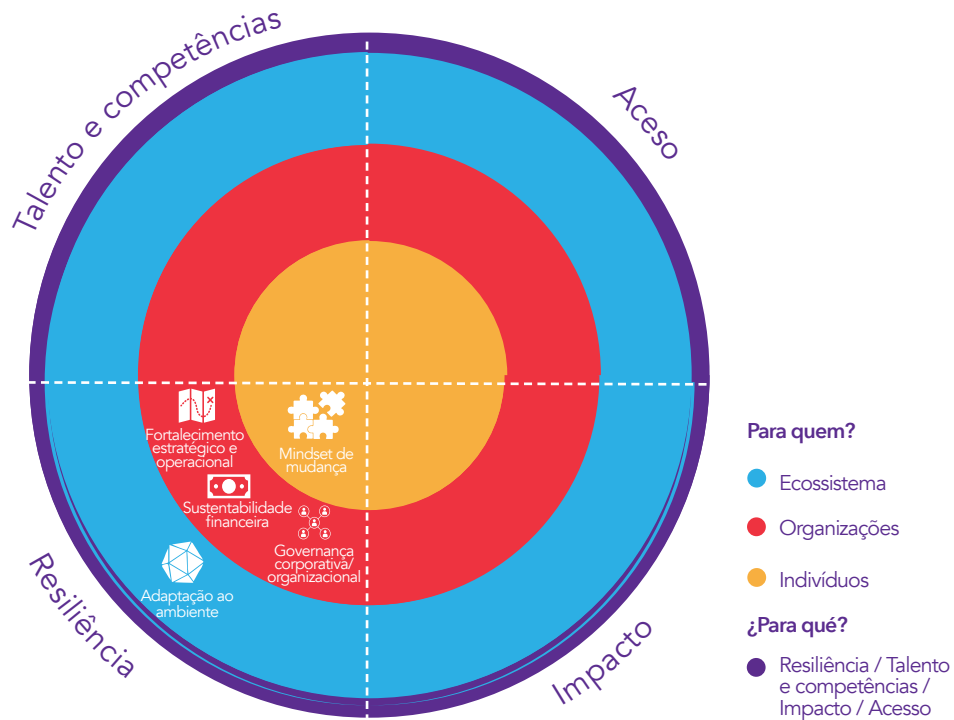
## Resiliência




Dentro do eixo **resiliência** encontram-se os serviços destinados a fortalecer a maturidade da organização e sua capacidade de adaptação à mudança. Diferente de outros termos como sustentabilidade, a resiliência concentra-se no equilíbrio entre continuidade e mudança, em um ciclo de descarga, reorganização, crescimento e consolidação que caracteriza todos os sistemas vivos resilientes <sup>12</sup>. Esses serviços podem ser destinados a fortalecer as capacidades que permitam aos líderes e às organizações aprender, adaptar-se e, eventualmente, transformar-se sem entrarem em colapso.

As áreas de apoio base que propomos neste eixo estratégico são **mindset de mudança**; **fortalecimento estratégico e operacional**; **sustentabilidade financeira**; **governança corporativa/organizacional**, e; **adaptação ao ambiente** (ver Tabela 5). Esses serviços são definidos pela adaptação de seus líderes à mudança, as capacidades organizacionais

e processo estabelecidos para garantir a sustentabilidade financeira, uma governança organizacional ou corporativa estabelecida e a capacidade da organização de adaptar-se a contextos em transformação.

No estudo realizado, observou-se que a estratégia e a sustentabilidade financeira são as duas áreas de apoio consideradas mais importantes pelos provedores de apoio não financeiro. Por um lado, os apoios na estratégia das OPS são congruentes com o que se considera necessário. Por outro, a sustentabilidade financeira não é oferecida às OPS como uma área de serviço na mesma magnitude em que é percebida como prioritária.



Áreas de apoio	Serviços (Exemplos)
Mindset de mudança  <b>Indivíduo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade das pessoas dentro da organização de gerenciarem a mudança</li> </ul>
Fortalecimento estratégico e operacional  <b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Gestão administrativa</li> <li>• Estratégia de comunicação e/ou comercialização</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Gestão de riscos</li> </ul>
Sustentabilidade financeira  <b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração e fortalecimento do modelo de negócio</li> <li>• Planejamento financeiro/contábil</li> <li>• Fluxos de financiamento diversificados</li> <li>• Estratégias de angariação de fundos/rendas</li> </ul>

<sup>12</sup> Westley, F., (2013), "Social Innovation and Resilience: How One Enhances the Other." Stanford Social Innovation Review. Summer 2013



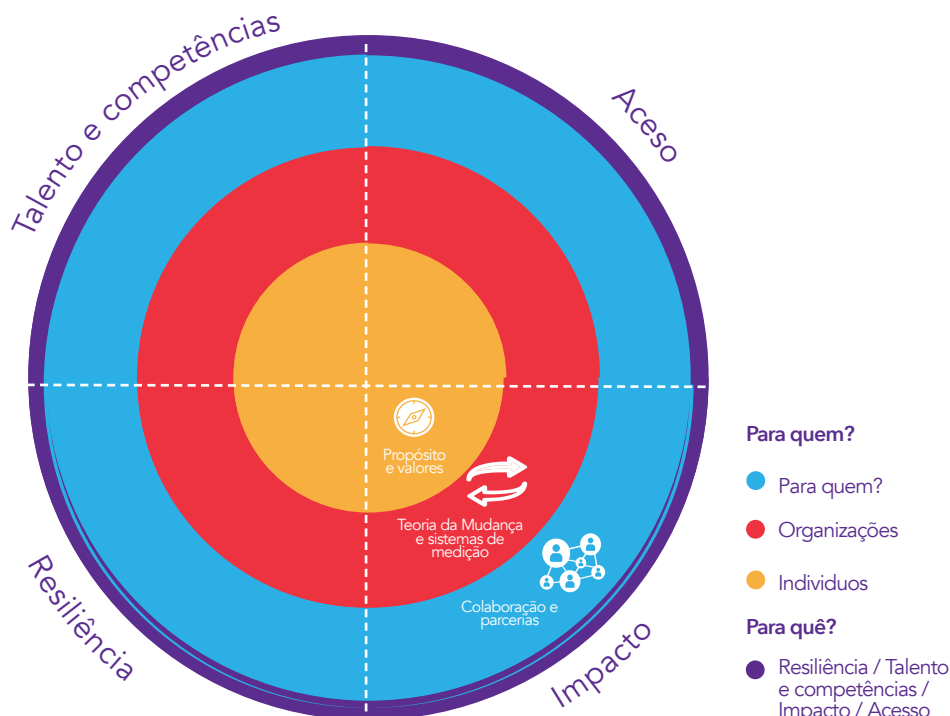
Áreas de apoio	Servicios (Ejemplos)
Governança corporativa / organizacional <b>Organização</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistência e/ou desenvolvimento da governança corporativa/organizacional</li> <li>Processos e estruturas claras de boa governança</li> </ul>
Adaptação ao ambiente <b>Ecosistema</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação e aproveitamento de tendências e oportunidades com base nas necessidades e problemas dos grupos de interesse</li> </ul>

Tabla 5 – Áreas de apoyo y servicios – Resiliencia

## Impacto

Dentro do eixo **impacto** encontram-se os serviços destinados a fortalecer os processos e sistemas de medição e gestão para a mudança social e ambiental como resultado das ações da OPS <sup>13</sup>. Diferentemente de outras metodologias de fortalecimento, o apoio financeiro com foco de impacto destina-se a criar impacto social e utiliza-se de metodologias de medição, gestão e controle do processo para maximizá-lo ou otimizá-lo em relação a seus custos. Portanto, a área de apoio para o impacto é central para o apoio não financeiro.

As áreas de apoio que propomos neste eixo estratégico são **propósito e valores**; **Teoria da Mudança e sistemas medição**, e; **colaboração e parcerias** (ver Tabela 6)



<sup>13</sup> Hehenberger, L., Harling, A., y Scholten, P., (2015), "A practical guide to measuring and managing impact - Second Edition", EVPA




Áreas de Apoio	Serviços (Exemplos)
<p>Propósito e valores</p> <p><b>Indivíduo</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de valores e interesses e compatibilidade entre a organização e o doador/investidor</li> <li>• Intenção do empreendedor ou líder de gerar impacto</li> <li>• Capacidade técnica para gerenciar e medir o impacto</li> </ul>
<p>Teoria da Mudança e medição</p> <p><b>Organização</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Mudança ou plano de impacto alinhados à estratégia</li> <li>• Coleta de dados, indicadores e evidências para demonstrar o impacto</li> <li>• Aprendizados documentados e ajustes para aumentar o impacto positivo e reduzir o impacto negativo</li> </ul>
<p>Colaboração e parcerias</p> <p><b>Ecosistema</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusão de aprendizados com o ecossistema de impacto</li> <li>• Desenvolvimento de uma cultura de transparência e aprendizagem</li> <li>• Métricas e padrões de impacto do setor/indústria</li> <li>• Processos de colaboração para a análise de dados</li> </ul>

Tabla 6 – Áreas de apoyo y servicios – Impacto

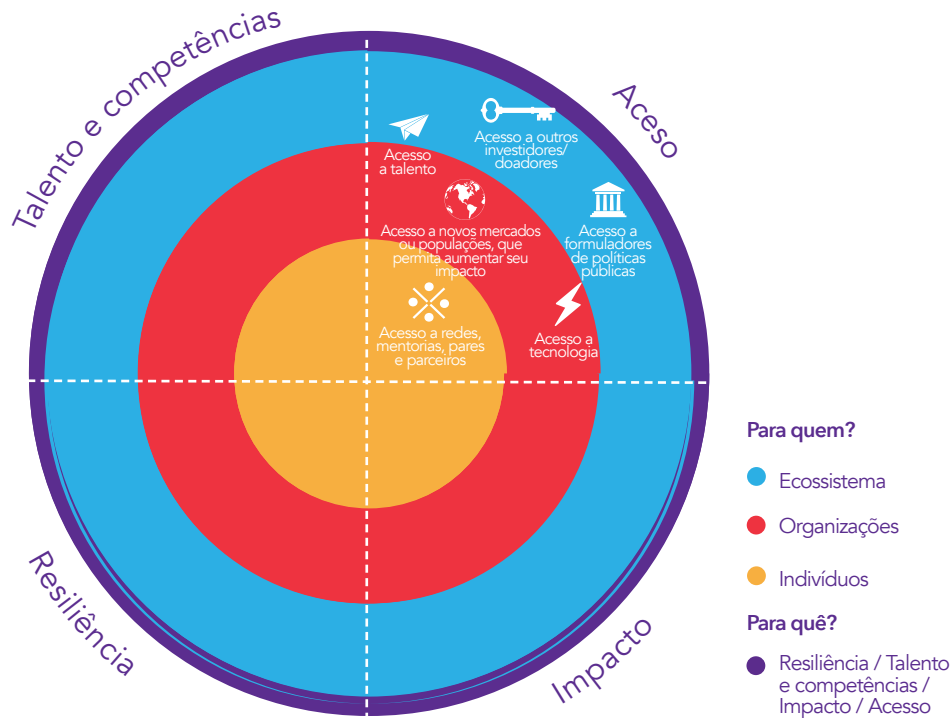
## Acesso ao ecossistema

Dentro do eixo **acesso ao ecossistema** encontram-se os serviços destinados a facilitar uma maior e melhor entrada da OPS em diferentes ecossistemas e/ou mercados que lhe permita aumentar seu impacto.

Esta área está focada, principalmente, em melhorar as conexões e as rotas para acessar distintos recursos externos, incluindo financiamento, recursos humanos e redes ou tutorias para o desenvolvimento de capacidades. Como será abordado mais adiante, o acesso ao ecossistema também pode servir como extensão tanto do provedor de apoio não financeiro quanto da OPS. Por um lado, o acesso ao ecossistema pode facilitar apoios não financeiros de origem externa, que complementam os ativos internos do provedor para conceder o apoio. Por outro, o acesso ao ecossistema pode ajudar a OPS a potencializar seu impacto, alcançando novas fontes de financiamento, e complementar esforços, metodologias e geografias a partir de redes e parcerias.

O acesso ao ecossistema como área de apoio é de natureza transversal, ou seja, os benefícios que levam a um maior e melhor acesso impactam tanto os indivíduos, como as organizações e o ecossistema. As áreas base que propomos neste eixo estratégico são **acesso a outros investidores/doadores; acesso a novos mercados ou populações; acesso a formuladores de políticas públicas; acesso a tecnologia; acesso a tutorias, pares e parceiros; acesso a talento, e; acesso a infraestrutura** (ver Tabela 7)











Áreas de apoio	Servicios (Ejemplos)
<p>Acesso a outros investidores/doadores </p> <p>Acesso a novos mercados ou populações, que permita aumentar seu impacto </p> <p>Acesso a formuladores de políticas públicas </p> <p>Acesso a tecnologia </p> <p>Acesso a redes, mentorias, pares e parceiros </p> <p>Acesso a talento </p> <p>Acesso a infraestrutura</p> <p><b>Transversal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes e parcerias para a mudança sistêmica</li> <li>• Acesso a mentores, especialistas e talento</li> <li>• Eventos de relacionamento (networking) e formação de redes</li> <li>• Acesso a formuladores de políticas públicas</li> <li>• Ferramentas de incidência pública (p. ex. comunicações)</li> <li>• Acesso a novas populações/mercados para gerar mais impacto</li> <li>• Conexões entre investidores/doadores, entidades corporativas, setor público e pares em torno de uma missão comum</li> <li>• Acesso a tecnologia e sistemas de informação para o crescimento</li> <li>• Acesso a espaços de trabalho e colaborações locais</li> </ul>

Tabela 7 – Áreas de apoio e serviços – Acesso ao ecossistema

## II. ESTRATÉGIA DO APOIO NÃO FINANCEIRO

Uma estratégia de apoio não financeiro é aquela que o provedor realiza para alinhar sua estratégia ou tese de investimento e/ou Teoria da Mudança com a estruturação do apoio. Como será abordado no Capítulo 3, a estruturação do apoio não financeiro é alcançada através de um processo com passos concretos que permitem mapear os ativos do provedor, avaliar as necessidades da OPS no sentido de apoiar, desenvolver e implementar o plano de apoio não financeiro, e avaliar seu valor e impacto. Como se verá mais adiante, existem aspectos sobre os quais recomendamos aos provedores que realizem um diagnóstico anterior à estruturação do apoio, a fim de alinhar a estratégia de apoio não financeiro com seus objetivos de impacto, critérios e expectativas.

Inicialmente, encontram-se as considerações mínimas para iniciar o mapeamento de ativos dos provedores e o diagnóstico de necessidades da OPS. Posteriormente, são analisados os critérios segundo o tipo de instrumento de financiamento (se for o caso) e o estágio de desenvolvimento da OPS. E, finalmente, propomos modelos de apoio não financeiro segundo os critérios, capacidades e objetivos do provedor de apoio não financeiro.

### A. CONSIDERAÇÕES MÍNIMAS

Identificamos cinco considerações mínimas tanto para o provedor de apoio não financeiro como para a OPS antes de iniciar um processo mais profundo de exploração para estruturar o apoio não financeiro (ver Tabela 8).

Considerações mínimas	Visão
<b>Mindset de mudança</b>	É necessário avaliar se os líderes da OPS possuem um mindset de crescimento individual e organizacional. Se há resistência por parte da OPS, é recomendável não conceder o apoio não financeiro. Por sua parte, décadas de pesquisa corroboram que líderes com um mindset de crescimento estão melhor preparados para enfrentar e resolver desafios, aproveitar críticas, adotar as estratégias mais efetivas para resolver problemas, oferecer comentários e críticas positivas a suas equipes e ser persistentes em alcançar seus objetivos <sup>14</sup> .
<b>Intencionalidade do impacto</b>	A OPS e o provedor de apoio não financeiro têm a intenção explícita de gerar impacto social e ambiental positivo que seja mensurável para contribuir com a melhora do bem-estar das pessoas e a saúde do meio ambiente. Por exemplo, o Global Impact Investing Network (GIIN) tem a intencionalidade do impacto como o primeiro elemento para definir investimentos de impacto, sem a qual a qualidade e a credibilidade do impacto não seriam possíveis <sup>15</sup> .

<sup>14</sup> Gottfredson, R.; Reina, C. (2020), "To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset. Leadership and Managing People," Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/01/to-be-a-great-leader-you-need-the-right-mindset>

<sup>15</sup> Os outros três elementos incluem o retorno financeiro, as classes de ativos e a medição do impacto.. Ver Global Impact investing Network (GIIN), "Core Characteristics of Impact Investing." [https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics\\_webfile.pdf](https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics_webfile.pdf)

<p><b>Alinhamento de valores e o contexto</b></p>	<p>A OPS e o provedor de apoio não financeiro estão alinhados com os valores e o contexto local que, por sua vez, definem as estratégias do apoio não financeiro. Este alinhamento baseia-se em valores culturais, crenças e práticas que se combinam para definir as características da prática do apoio não financeiro, como sustentabilidade financeira, resiliência e impacto social e ambiental, como aquelas que agregam valor à OPS. <sup>16</sup>.</p>
<p><b>Avaliação de conflitos de interesses</b></p>	<p>O provedor de apoio não financeiro avalia cuidadosamente se seu envolvimento com a OPS causaria uma dupla representação em relação a seus ativos, processos ou cadeias de valor. Quando é assim, o provedor de apoio não financeiro deve considerar alternativas de envolvimento antes de tomar uma decisão. Por exemplo, observou-se que assumir uma posição no conselho administrativo da OPS na qual se investe pode agregar um valor estratégico ao crescimento da organização. Não obstante, isso pode gerar um conflito de interesse, particularmente quando há um empréstimo envolvido. Algumas opções, como a de designar terceiros para o conselho administrativo, são plausíveis para evitar esse tipo de conflito de interesse <sup>17</sup>.</p>
<p><b>Esclarecimento de expectativas</b></p>	<p>É importante esclarecer, desde o princípio, o que se quer alcançar com o apoio não financeiro e, em caso de haver financiamento, se este se destina a implementar um plano de trabalho específico. Além disso, é importante que tanto o provedor como o receptor do apoio não financeiro tenham clareza sobre a demanda, o tempo exigido para sua entrega e a duração em si do apoio não financeiro.</p>

## B. CRITÉRIOS SEGUNDO O TIPO DE FINANCIAMENTO

O apoio não financeiro para impacto pode ser acompanhado ou não de um investimento, de acordo com as necessidades, o mandato do provedor do apoio não financeiro e a capacidade para o financiamento do impacto.

Por um lado, existe uma longa tradição do apoio não financeiro como o fortalecimento das organizações da sociedade civil com programas financiados por e acompanhados de doações. O foco desse apoio não financeiro consiste principalmente no desenvolvimento de capacidades, que permite aos líderes e organizações sem fins lucrativos desenvolver as habilidades e os recursos que necessitam para melhorar seu trabalho <sup>18</sup>.

Por outro, o alcance do apoio não financeiro com financiamento expandiu-se tanto a organizações sem fins lucrativos como a empresas sociais que buscam desenvolver as capacidades de seus líderes e organizações para crescer e gerar maior impacto e/ou rentabilidade.

Por exemplo, os investidores de impacto que realizam, principalmente, investimentos de capital acionário (*equity*) tendem a conceder um apoio não financeiro que melhora a capacidade das empresas de sua carteira de escalar seus negócios através da expansão do mercado, do refinamento das ofertas de produtos e serviços ou outros meios. Os investidores de impacto que investem principalmente por meio da dívida tendem a proporcionar apoio não financeiro para mitigar os riscos das empresas nas quais investem e melhorar a gestão de seu fluxo de caixa <sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Mityushina, N.; Hehenberger, L., Alemany, L., (2019), "Value-Added in Non-Financial Support: How Evaluation of Venture Philanthropy Practice of Impact Measurement Affect Its Diffusion," European Research Network On Philanthropy, Conference Proceedings.

<sup>17</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association

<sup>18</sup> Grant makers for Effective Organizations, (2016), "Strengthening non-profit capacity." GEO. Washington D.C. <https://www.geofunders.org/resources/strengthening-nonprofit-capacity-710>

<sup>19</sup> Global Impact Investing Network, (2017), "Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support." GIIN.

Há investidores sociais que também podem cobrir ambos os objetivos, como é o caso do Yunus Social Business (YSB). O YSB oferece financiamento paciente em forma de dívida a longo prazo, com taxas suficientemente abaixo das do mercado para serem acessíveis aos empreendedores sociais. Os programas de dívida com apoio não financeiro do YSB são singulares porque não apenas mitigam os riscos para a amortização do investimento, como também oferecem apoio não financeiro e assistência técnica para o crescimento da empresa social <sup>20</sup>.

Por último, há um crescimento das organizações de apoio empresarial que disponibilizam serviços como apoio não financeiro sem oferecer qualquer instrumento de investimento. Entre elas, incluem-se organizações sem fins lucrativos, públicas e com fins lucrativos, que servem às empresas sociais com o fim de respaldar seu crescimento e sucesso. Os serviços que as organizações de apoio empresarial oferecem são mais pontuais e, em geral, oferecem tanto serviços como acesso a redes, incluindo conexões com talento, espaços de trabalho conjunto, como experimentação e validação de modelos de negócios e ideias comerciais.

## C. CRITÉRIOS SEGUNDO O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA OPS

Durante as entrevistas, os diferentes provedores de apoio não financeiro notaram que a natureza do apoio concedido difere de acordo com a maturidade da OPS. Aquelas em estágios muito incipientes (desenvolvimento e início) tendem a necessitar de apoio para refinar seus modelos de negócios ou estratégia, desenvolver a Teoria da Mudança e o talento da equipe e, para os empreendimentos, melhorar a oferta de produtos e serviços e obter um melhor acesso aos mercados.

**Nacional Monte de Piedad (NMP)**—uma instituição de assistência privada – tem critérios claros para outorgar recursos (financeiros e não financeiros) em cada lançamento de convocatórias e convite direto de apoio. Em geral, os princípios que leva em conta são a maturidade institucional da organização solicitante; o alinhamento da intervenção social a ser financiada com os princípios e padrões técnicos da Abordagem Baseada nos Direitos Humanos e da Abordagem de Gestão por Resultados de Desenvolvimento <sup>21</sup> e a comprovação de doações anteriores, sustentabilidade financeira e disponibilidade de recursos da NMP.

Por outro lado, as OPS em estágio de crescimento e com uma trajetória mais definida necessitam de apoio para seguir fortalecendo sua infraestrutura, de modo a favorecer seu crescimento ou, quando for o caso, escalar seu negócio e seu impacto de maneira mais eficiente. O foco do desenvolvimento costuma ser mais pontual para desenvolver sistemas e processos internos como sistemas de tecnologia, melhoria na governança da OPS ou em sua estrutura orgânica, o fortalecimento da alta e média gerência e um conselho administrativo mais efetivo. Para os empreendimentos, o foco encontra-se no desenvolvimento de estratégias de vendas e marketing, melhores canais de distribuição e acesso a mercados.

O nível e os serviços oferecidos no apoio não financeiro devem ser projetados de acordo com

<sup>20</sup> Ver las preguntas frecuentes sobre la inversión de Yunus Social Business en <https://www.yunusfb.com/faq>.

<sup>21</sup> Ver criterios de financiamiento de la NMP en <https://inversionsocial.montepiedad.com.mx/como-invertimos/>.

o estágio de desenvolvimento da OPS. Como se verá no Capítulo 3, o provedor de apoio não financeiro avaliará as áreas de desenvolvimento da OPS de acordo com os quatro eixos estratégicos (talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema) durante o Passo 2 do processo de estruturação do apoio não financeiro.

Em geral, também se observa que quanto mais consolidada está a OPS, mais personalizado e especializado é o apoio não financeiro.

## D. MODELOS DO APOIO NÃO FINANCEIRO

Se proponen 9 modelos de apoyo no financiero como el resultado de esta investigación. Los modelos responden a cuatro características (estructura, financiación del apoyo, proceso y escalabilidad), y describen otros atributos. Estos modelos son ilustrativos, no son excluyentes, y tienen la finalidad de orientar al usuario hacia las diferentes formas de organizar y entregar el apoyo no financiero. Según sea el caso, un modelo puede funcionar mejor que el otro dependiendo de la estrategia, activos internos y externos, capacidades, criterios y objetivos de impacto del proveedor del apoyo no financiero. También hay organizaciones que adoptan varios modelos según los diferentes portafolios de inversión que tiene.

### 1.

## APROVEITAMENTO DE PARCEIROS

### Características

- O investidor aproveita a sua rede de parceiros para oferecer serviços. Entre os parceiros incluem-se empresas de consultoria de alta especialização em processos (auditoria, contabilidade, gestão, governança, digital etc.).
- Usualmente, os serviços são muito especializados e projetados sob medida para a OPS, como um plano estratégico ou de comunicação.
- Caracteriza-se por ter entregas-chave (deliverables) por parte do especialista ou consultor.
- Tem uma abordagem pragmática na qual as habilidades da OPAS são desenvolvidas junto com a implementação do plano de trabalho do apoio.
- Aposta mais na qualidade do apoio do que na quantidade.

**Exemplos:** Instituto Orizon



#### Estrutura



Vertical

#### Como se paga



Pro-bono

#### Como se oferece



Indiretamente

#### Seleção



Altamente seletivo  
(<3 OPS/ano)

#### Escalabilidade



Baixa

## 2. FINANCIAMENTO REFORÇADO

### Características

- Apoia modelos de negócio social em estágios iniciais e de crescimento com potencial de escalar.
- O apoio não financeiro está condicionado ao ingresso da OPS à carteira de investimento.
- Oferece serviços diretos baseados nos interesses do provedor e as necessidades das OPS (p. ex. governança corporativa), e complementa o apoio com a contratação de um terceiro, normalmente para temas técnicos ou especializados.
- O apoio não financeiro é parte integrante do investimento da OPS.



**Exemplos:** Yunus Social Business, NESsT, Acumen

**Estrutura**



Vertical

**Como se paga**



Recursos próprios, pro-bono/low-bono, cooperação internacional

**Como se oferece**



Direta e indiretamente

**Seleção**



Muito seletiva

**Escalabilidade**



Média

## 3. REDES DE PROVEDORES DE APOIO NÃO FINANCEIRO

### Características

- Este modelo busca fortalecer os provedores de apoio não financeiro e aumentar seu alcance, impacto e resultados de seus programas.
- Baseia-se em uma estrutura de terceiro andar que busca posicionar um modelo para ter representatividade e interlocução coletiva.
- Possui processos formativos e colaborativos de fortalecimento do apoio não financeiro para as OPS.
- O fortalecimento do apoio não financeiro de outros provedores de apoio não financeiro, como fundações, é o cerne de sua Teoria da Mudança.
- Os serviços para a rede organizativa incluem o fortalecimento dos conselhos administrativos, assistência técnica, arrecadação de fundos e espaços para a interação com o ecossistema.



**Exemplos:** Comunalia, Latimacto

**Estrutura**



Horizontal

**Como se paga**



Doações

**Cómo se oferece**



Direta e indiretamente

**Seleção**



Moderadamente seletivo

**Escalabilidade**



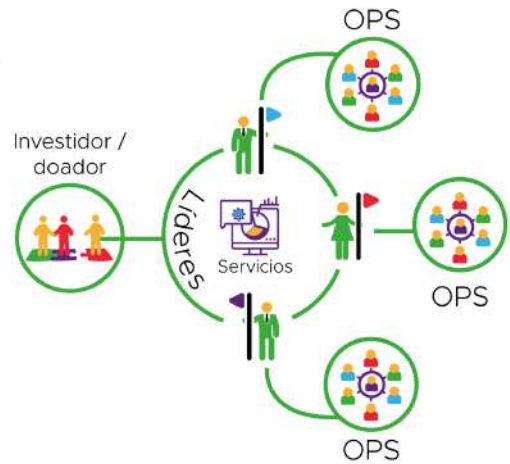
Média

**4.**

**ESCOLA DE LÍDERES**

**Características**

- Modelo replicador com apoio descentralizado para o desenvolvimento de ecossistemas locais para apoiar melhor a capacidade organizacional; e apoio centralizado voltado à estratégia e à inteligência do setor.
- Este modelo busca formar líderes para serem os que geram as capacidades em suas próprias organizações.
- Desenvolve e usa um leque de ferramentas próprias que facilitam o treinamento e a transmissão de conhecimentos dos capacitadores às OPS.
- Se prioriza o apoio à estratégia das OPS antes de suas competências gerenciais.



**Exemplos:** IC Fundación, Fundación Corona

**Estrutura**



Vertical, descentralizada

**Como se paga**



Recursos próprios, cooperação internacional

**Como se oferece**



Direta e indiretamente

**Seleção**



Moderadamente seletiva

**Escalabilidade**



Alta

**5.**

**FUNIL**

**Características**

- Este é um modelo funil que busca fortalecer as capacidades da OPS na qual a seleção ocorre organicamente.
- Busca oferecer apoio não financeiro à maior quantidade de organizações; prioriza o alcance.
- O apoio tende a ser mais genérico como cursos sobre finanças, gestão de projetos etc. e às vezes consiste em cursos virtuais.
- Oferece um autodiagnóstico de acesso aberto para personalizar as capacitações segundo as necessidades da OPS.
- Na medida em que a OPS vai avançando, o apoio passa a ser mais seletivo quanto a quem continua recebendo apoio adicional, e os serviços passam a ser mais específicos.



**Exemplos:** Fundación Bolívar Davivienda, Instituto Sabin, Fundação Grupo Boticário

**Estrutura**



Vertical, descentralizada

**Como se paga**



Recursos próprios

**Como se oferece**



Direta e indiretamente

**Seleção**



Progressivamente seletiva

**Escalabilidade**



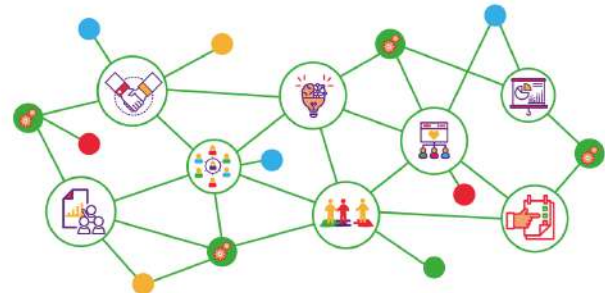
Média

**6.**

**ENTRE PARES**

**Características**

- Este modelo busca apoiar um grupo pequeno de OPS para criar uma rede entre pares e oferecer serviços que sejam de interesse coletivo.
- Não existe uma só rota de apoio não financeiro; as vias e entregas do apoio são diversas (grupos focais, um a um, redes etc.).
- O fortalecimento baseado na colaboração e no intercâmbio de conhecimento e práticas entre pares é o cerne deste modelo.



**Exemplos:** Fundación Colunga, Impact Hub

**Estrutura**



Horizontal

**Como se paga**



Recursos próprios, doações

**Como se oferece**



Diretamente

**Seleção**



Moderadamente seletiva

**Escalabilidade**



Média

**7.**

**AGENTES DE MUDANÇA**

**Características**

- Este modelo busca identificar e apoiar os empreendedores líderes sociais em nível global; foca mais na pessoa do que na organização que ela lidera.
- A liderança é o aspecto de fortalecimento mais relevante para criar mudanças significativas em nível sistêmico.
- Os indivíduos apoiados formam parte de uma rede de empreendimento global vitalícia; os benefícios expiram.
- Trabalham em conjunto com escolas, corporações, organizações civis, mídia e pessoas influentes para coliderar o movimento e se juntar a uma visão.
- O apoio não financeiro é individual com grande foco no fortalecimento de habilidades transformadoras comportamentais (soft skills) e de acesso a conexões (networking).

**Exemplos:** Ashoka



**Estrutura**



Horizontal

**Como se paga**



Doações

**Como se oferece**



Direta e indiretamente

**Seleção**



Muito seletiva (<10 indivíduos/ano/país)

**Escalabilidade**



Média



**8.**




**ARTICULADOR**

**Características**

- Este modelo tem dois braços de serviços: OPS (oferta) e corporativos (demanda).
- Os projetos são levados a cabo articulando o mundo corporativo (empresas) e as OPS (associações ou pequenas empresas).
- Conecta as populações marginalizadas ou vulneráveis com cadeias de valor e fontes de emprego e renda.
- Facilita o acesso das OPS a uma rede de voluntários e assessores do mundo corporativo.
- O apoio dá acesso a treinamentos e capacitações às OPS e oferece serviços especiais a corporativos alinhados à missão.



**Exemplos:** ASID, WEConnect International

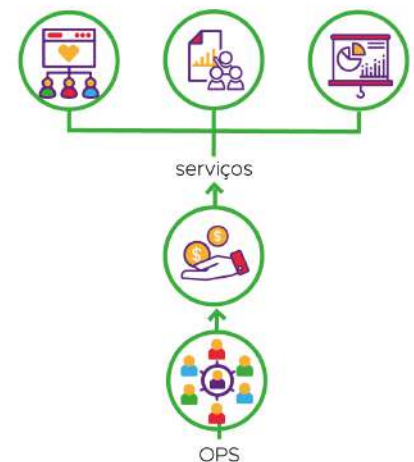
Estrutura	Como se paga	Como se oferece	Seleção	Escalabilidade
 Horizontal	 Doações; cooperação internacional	 Direta e indiretamente	 Moderadamente seletiva	 Alta

**9.**

**DEMANDA DIRETA**

**Características**

- Em geral, este modelo não está sujeito a financiamento.
- A OPS procura e contrata diretamente a organização de apoio empresarial para cobrir uma ou várias necessidades para seu crescimento e sucesso.
- Busca fortalecer modelos de negócios, estratégia e capacidades empresariais para o crescimento.
- Os serviços são flexíveis e sob medida segundo as necessidades da OPS.
- Além de capacidades empresariais, oferecem serviços de conexões e redes que potencializam o impacto.



**Exemplos:** Agora Partnerships, LUUM

Estrutura	Como se paga	Como se oferece	Seleção	Escalabilidade
 Vertical	 Doações; cooperação internacional, cotas ao cliente	 Direta e indiretamente	 Moderadamente seletiva	 Alta

## III. Estruturação de Apoio Não Financeiro

A estruturação do apoio não financeiro ocorre através de um processo de cinco passos que permitem administrar o trabalho e avaliar os resultados do apoio (ver figura 2):

**Passo 1:** Mapeamento de ativos do provedor do apoio não financeiro

**Passo 2:** Diagnóstico das necessidades das organizações de propósito social (OPS)

**Passo 3:** Desenvolvimento do plano de trabalho

**Passo 4:** Formas de entrega do apoio não financeiro

**Passo 5:** Avaliação do valor e do impacto do apoio não financeiro

Como foi descrito no capítulo anterior, a estruturação do apoio não financeiro deve se alinhar à estratégia e aos objetivos de impacto, critérios e processos da intervenção, e às expectativas do provedor de apoio não financeiro. Ainda que os passos estejam estruturados para esse apoio, devem também estar integrados à própria intervenção, assim com as práticas diárias tanto do provedor de apoio não financeiro como as da OPS.



Figura 2 – O processo de cinco passos do apoio não financeiro.

Esses passos são abordados com mais detalhes no relatório “A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support” elaborado pela EVPA em 2015, que também oferece um compêndio de ferramentas para administrar o apoio não financeiro <sup>22</sup>. Este capítulo parte dos fundamentos do guia da EVPA para gestão do apoio não financeiro, oferecendo os passos para estruturar este tipo de apoio com exemplos e ferramentas que respondem aos quatro eixos estratégicos (talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema) e aos três e los tres níveis de foco (indivíduo, organização e ecossistema) que propomos neste guia.

### A. Passo 1: Mapeamento de ativos

O primeiro passo consiste em identificar os possíveis serviços que o provedor do apoio não financeiro pode oferecer às OPS e determinar que tipo de apoio pode fornecer em função

<sup>22</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). “A practical guide to adding value through non-financial support.” European Venture Philanthropy Association.

de sua estratégia ou tese de investimento e/ou Teoria da Mudança), seus ativos, os custos e o financiamento para o apoio não financeiro. Neste passo, o provedor de apoio não financeiro:

1. Mapeia os potenciais serviços do apoio não financeiro. O provedor identifica as áreas potenciais de apoio que estejam alinhadas à sua estratégia de impacto baseadas nos quatro eixos estratégicos (para quê: talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema) e os três níveis de foco (para quem: indivíduo, organização e ecossistema).
2. Identifica os serviços principais (core) e não principais (não-core) que pode oferecer, seja diretamente ou indiretamente.
3. Avalia seus ativos, isto é, seus recursos internos (p. ex.: pessoal e especialistas em sua organização) e recursos externos (p. ex.: rede de parceiros e especialistas fora de sua organização) que estão ao alcance para oferecer o apoio não financeiro.
4. Ajusta os ativos com os serviços principais e não principais.
5. Estima o custo do apoio não financeiro, isto é, avalia o custo de fornecer esse apoio.
6. Avalia como financiar os diferentes ativos para fornecer o apoio não financeiro.

## COMO MAPEAR E DEFINIR OS SERVIÇOS PARA O APOIO NÃO FINANCEIRO?

Uma vez identificadas as áreas potenciais de apoio e serviços que se alinham à estratégia ou tese de investimento e/ou Teoria da Mudança do provedor de apoio não financeiro e analisadas as considerações mínimas para estruturar o apoio, se continua com o mapeamento e ajuste dos serviços com os ativos para o apoio não financeiro.

Dependendo dos objetivos de impacto do provedor de apoio não financeiro, do tipo de financiamento e do estágio de desenvolvimento da OPS, esses serviços podem variar, assim como também o nível de envolvimento (direto ou indireto) durante o apoio não financeiro. Para um bom mapeamento e ajuste de serviços, é necessário estudar quais são os serviços principais e não principais que o provedor pode oferecer e que ativos internos e externos tem a seu alcance para fornecer os serviços.

### Serviços principais e não principais

Depois de identificar as ações para alcançar seus objetivos de impactos, o provedor do apoio não financeiro mapeia os serviços principais que pode oferecer para alcançar esses objetivos.

Os serviços principais (core) se diferenciam dos não principais (não-core) de acordo com os objetivos de impacto social e ambiental do provedor de apoio não financeiro e as necessidades recorrentes e indispensáveis para o desenvolvimento da OPS.

**A Vox Capital Brasil**—se distingue por oferecer soluções financeiras com uma visão estratégica 3D (impacto, retorno, risco) em seu processo de seleção de empreendimentos sociais para investimento. O impacto, e, portanto, também sua gestão, é um componente prioritário para aumentar o valor de seus investimentos. A gestão do impacto, assim, é desenvolvida junto com as empresas sociais para fortalecer, por um lado, sua proposta de impacto e, por outro, alcançar os objetivos e padrões de impacto que sua carteira de investimentos demanda.

Uma vez identificados os serviços principais, o provedor de apoio não financeiro analisa seu nível de envolvimento dependendo do desenvolvimento da OPS. Por exemplo, para as OPS iniciantes,

os serviços podem se concentrar em estabelecer diretrizes e processos necessários para seu desenvolvimento, como ocorre no desenvolvimento de um modelo de negócios ou uma Teoria da Mudança. Para as OPS com maior desenvolvimento, o foco principal pode recair no fortalecimento de estruturas existentes para garantir sua resiliência ou seu desenvolvimento e proporcionar maior acesso a investidores ou mercados.

## Ativos internos e externos

Os serviços principais, assim como os não principais, podem ser oferecidos pelo provedor diretamente (com base nos ativos internos) ou indiretamente (com base nos ativos externos), sempre considerando os recursos disponíveis de capital humano, redes e alianças, e monetários para tomar a decisão.

Essa avaliação consiste no mapeamento dos ativos disponíveis (internos) ou que podem ser mobilizados (externos) para entregar o apoio não financeiro. A seleção entre os ativos internos e externos depende primordialmente dos recursos disponíveis e da qualidade do serviço para beneficiar a OPS. Geralmente, os serviços são proporcionados por pessoas e instituições dependendo de sua experiência e da qualidade da oferta, além de sua compreensão mais aprofundada do contexto socioeconômico e/ou ambiental da população ou região geográfica que a OPS está atendendo.

O apoio direto é fornecido por meio dos ativos internos de uma organização, que incluem o pessoal que tem relação laboral direta com o provedor do apoio não financeiro<sup>23</sup>. Isso inclui a alocação de uma quantidade de tempo específico do pessoal da folha de pagamento e dos membros do conselho administrativo.

Em geral, o pessoal do provedor de apoio não financeiro tem habilidades complementares às da equipe da OPS e pode ajudar especialmente na etapa inicial da OPS para desenvolver, por exemplo, sua estratégia, seu modelo de negócios ou sua Teoria da Mudança. Por exemplo, em nosso estudo, identificamos que 59% dos provedores de apoio não financeiro oferecem o apoio diretamente<sup>24</sup>.

Porém, alguns provedores de apoio financeiro não têm capacidade interna suficiente para oferecer todo o apoio não financeiro de forma direta. Portanto, alguns oferecem o apoio através do conhecimento dos membros de seu próprio conselho administrativo ou das pessoas de sua rede imediata para proporcionar os recursos e capacidades de que a OPS necessita.

O apoio indireto é fornecido por meio dos ativos externos de uma organização, os quais incluem um grupo de especialistas ou colaboradores externos que formam parte da rede do provedor de apoio não financeiro<sup>25</sup>. Esses colaboradores se dividem em três grupos:

1. Pro-bono: Indivíduos, empresas de serviços profissionais etc. que têm habilidades ou conhecimentos específicos sobre um tema e que oferecem serviços gratuitamente à OPS.
2. Low-bono: Indivíduos, empresas de serviços profissionais etc. que têm habilidades ou conhecimentos específicos sobre um tema e que oferecem serviços às OPS mediante valores abaixo do mercado.
3. Colaboradores externos pagos: Indivíduos, empresas de serviços profissionais etc. que têm

<sup>23</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association, pp. 51-2

<sup>24</sup> Cabe mencionar que las Organizaciones de Apoyo Empresarial, como aceleradoras y consultorías, se encuentran dentro de los encuestados de nuestro estudio, quienes en general proveen servicios directos de apoyo no financiero desde sus activos internos.

<sup>25</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association, p. 57.

habilidades ou conhecimentos específicos sobre um tema e que oferecem serviços mediante valores de mercado.

**Instituto Orizon**—uma organização sem fins lucrativos criada por fundos de investimento para apoiar a educação, o trabalho e a vida dos jovens socialmente desfavorecidos – aproveita sua rede de parceiros pro-bono e mobiliza recursos externos para oferecer serviços especializados às OPS dentro de sua carteira de investimentos. Os parceiros incluem empresas de consultoria de alta especialização em processos (auditoria, contabilidade, gestão, governo, digital etc.) que trabalham diretamente com as OPS apoiadas.

## Ajuste de serviços e ativos

Uma vez identificados os tipos de serviços principais e não principais, assim como os ativos internos e externos disponíveis para oferecer o apoio direta ou indiretamente, se ajusta o tipo de envolvimento com a OPS e os meios de envolvimento com o provedor de apoio não financeiro.

Primeiro, o provedor de apoio não financeiro deve determinar os tipos de apoio a oferecer e distinguir os serviços que são essenciais daqueles que não são. Segundo, o provedor deve avaliar “quem fará o quê”, dependendo de seus ativos internos e externos, e definir como organizar e dividir o trabalho. E terceiro, o provedor define o tipo de envolvimento com a OPS e os meios de envolvimento com o provedor do apoio não financeiro.

Baixe um modelo para mapear os ativos da sua organização aqui

## COMO CUSTEAR O APOIO NÃO FINANCEIRO?

Uma vez realizado o mapeamento de ativos e os ajustes de serviços e ativos, passamos à monetização do custo do apoio não financeiro; isto é, a avaliação do custo de fornecimento dos serviços em questão. Neste ponto, o provedor do apoio não financeiro estima e monetiza o custo do apoio não financeiro que decidiu oferecer e aloca os recursos necessários para fornecer esse apoio.

Como foi visto anteriormente, o provedor do apoio não financeiro utiliza tanto as capacidades de seu pessoal interno quanto de seus colaboradores externos. Porém, uma grande maioria dos provedores de apoio não financeiro não custeia o apoio fornecido, particularmente quando é proveniente de recursos internos.

Pouco se estuda a monetização do apoio não financeiro e a [EVPA](#)<sup>26</sup> oferece uma metodologia que facilita esse custeio. A monetização do apoio não financeiro pode ser desafiadora, principalmente quando os serviços de apoio são fornecidos por diferentes atores (internos e externos) e precificados de formas diferentes (valor de mercado ou abaixo do mercado).

Neste link encontra-se um modelo para começar a calcular o valor do apoio não financeiro

<sup>26</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). “A practical guide to adding value through non-financial support.” European Venture Philanthropy Association.

## COMO FINANCIAR O APOIO NÃO FINANCEIRO?

Os mecanismos para financiar o apoio não financeiro são diversos. O financiamento geralmente depende da fonte principal de financiamento do provedor do apoio não financeiro, seja por recursos próprios, fundos de investimento criados, doações diretas ou o pagamento por serviços.

Em nosso estudo, descobrimos que, por volta de 40% do apoio não financeiro é financiado por doações ou subsídios, sendo essa a principal fonte de financiamento desse tipo de apoio <sup>27</sup>. Porém, durante nossa investigação, descobrimos que uma das estratégias mais procuradas é a diversificação do financiamento que combina recursos como fundos não restritos com outras contribuições, como são os serviços pro-bono ou o pagamento total ou parcial pelos serviços oferecidos.

O provedor de apoio não financeiro tem diversos mecanismos para financiar esse apoio que podem se ajustar aos recursos disponíveis e às condições de sua organização.

### Doações ou subsídios restritos ou estipulados

Os recursos com essa proveniência em geral são oferecidos pelas fundações que alocam recursos próprios para financiar todas as atividades de capacitação ou de fortalecimento da OPS. Os recursos de financiamento nessa categoria são geralmente mais flexíveis e controlados pelos provedores de apoio não financeiro, alocando montantes específicos para iniciativas, programas ou atividades de apoio cocriadas junto às OPS.

**Nacional Monte de Piedad**—(NMP) por meio de sua estratégia de Fortalecimento, investe recursos financeiros na qualidade de doações e impulsiona a melhora tanto das capacidades organizacionais quanto das intervenções das organizações da sociedade civil (OSC). Por um lado, entre as despesas que o apoio financeiro pode financiar para o fortalecimento das OSC relacionadas à implementação do projeto financiado estão avaliações externas, serviços de consultoria, publicações, capacitações especializadas, entre outros. Por outro lado, a NMP colabora com outras instituições de caridade privadas para implementar programas específicos de fortalecimento de intervenções e de capacidades organizacionais como apoio não financeiro, que podem incluir bolsas, avaliações de impacto e programas dedicados a contribuir para a estabilidade e o desempenho das OSC.

### Apoio não financeiro acompanhado de investimento financeiro

Os recursos são destinados para a capacitação ou para o fortalecimento da OPS para o impacto. Os montantes alocados costumam atender a um problema específico pactuado junto ao financiador anteriormente ou durante o investimento. Essa modalidade geralmente é cobrada dos investidores pelo gestor do fundo como parte de seus custos operacionais.

<sup>27</sup> Visita [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org) para conocer todas las tendencias.

**CO\_**—um fundo de investimentos privados e de impacto e uma plataforma para o desenvolvimento do ecossistema de impacto – alinha retornos financeiros a impacto social e ambiental positivo na carteira de investimentos que administra. Os investimentos de impacto estão voltados a empresas em estágio inicial e em crescimento que trabalham para reduzir a pobreza e desigualdade, em prol da igualdade de gênero e contra a mudança climática por meio de modelos de negócios sustentáveis, rentáveis e escaláveis. Além do financiamento, **CO\_** oferece assessoria e acompanhamento a empresas sociais dentro de sua carteira de investimentos por meio de uma plataforma de serviços e iniciativas intermediárias de alta qualidade e a custos competitivos com a finalidade de ajudar os empreendimentos a escalar e aprofundar seu impacto no ecossistema mexicano.

## Serviços financiados por parceiros

Os recursos para o apoio não financeiro vêm de redes provedoras externas e parceiros para a capacitação e o fortalecimento das OPS. Esses serviços podem fornecer assistência técnica, consultorias e serviços especializados pro-bono ou low-bono. Ainda que essa categoria possa parecer que não tem custo algum, o provedor de apoio não financeiro deve alocar recursos para a realização, gestão e supervisão dos serviços fornecidos pelos provedores externos e alocar igualmente os custos monetários do apoio não financeiro.

Um dos pilares da **ASID Brasil** foca em desenvolver programas de voluntariado corporativo para fortalecer as instituições que atendem a população com deficiência do Brasil. A ASID estrutura esses programas de voluntariado por meio de suas redes de parceiros, que consistem em uma diversidade de atividades de envolvimento, incluindo assessorias e tutorias especializadas para fortalecer as habilidades de gestão e operacionais dos participantes da rede de instituições ASID que atendem a pessoas com deficiência.

## Cofinanciamento entre vários investidores / fontes de renda

Quando os recursos são limitados, podem vir de diversas fontes e se concentrar em um só fundo ou programa de investimento social. Esse mecanismo pode consistir na associação de vários financiadores para enfrentar desafios de capacitação ou fortalecimento específicos daquela OPS, incluindo subsídios externos de acordos de cooperação internacional ou corporativos. A partir de um fundo ou programa em conjunto, se aloca montantes específicos provenientes dos honorários da administração do fundo e de outros provedores externos, como as consultorias. É importante, porém, que os custos reais da gestão destes fundos sejam contabilizados como parte dos custos do apoio não financeiro.

O **Impact Hub** tem três linhas de serviços para incubação e aceleração de empreendimentos de impacto e para o desenvolvimento de programas de impacto. Entre elas estão as “Oficinas de Inovação”, os “Programas de Empreendimento” e os “Laboratórios Personalizados” destinados a satisfazer as demandas de clientes e atores diversos, incluindo corporativos, cooperações internacionais e empreendimentos sociais. Por exemplo, por meio de seus programas de empreendimento, o Programa de Aceleração de Negócios “Accelerate 2030”, coliderado com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), busca fortalecer as habilidades empresariais de grupos de empresas sociais e ambientais de alto potencial para prepará-los para receber investimentos e escalar<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Ver el programa de la PNUD para la aceleración del emprendimiento en: <http://www.accelerate2030.net/>

## Pagamento total ou parcial dos custos de serviços

Por um lado, os provedores de apoio não financeiro podem alocar fundos específicos para financiar o apoio não financeiro e solicitar às OPS que deem contribuição igual ou parcial ao financiamento. Por outro, as mesmas OPS podem solicitar serviços diretos aos provedores de apoio não financeiro, como é o caso das Organizações de Apoio Empresarial. Esses custos podem ou não ser definidos de acordo com o mercado.

## B. Passo 2: Diagnóstico da OPS

Uma vez identificado o que se quer conseguir em nível estratégico com o apoio não financeiro e mapeados os ativos para o apoio, os custos e o financiamento, os provedores de apoio não financeiro devem avaliar as necessidades das OPS que decidem apoiar <sup>29</sup>. A avaliação das necessidades é feita em quatro etapas:

**Primeiro**, o provedor de apoio não financeiro faz uma avaliação geral respondendo as seguintes perguntas:

- Quais são as necessidades gerais das OPS em que se fará a intervenção?
- Existe alguma interseção entre essas necessidades e os serviços de apoio estratégico que o provedor de apoio não financeiro pode oferecer?

**Segundo**, se as respostas a essas duas perguntas são positivas, então se segue uma avaliação mais pontual das necessidades das OPS. Antes de realizar diagnósticos com maior profundidade, recomendamos responder a algumas perguntas orientadoras para identificar oportunamente as ferramentas de diagnóstico de necessidades mais apropriadas e calibrar a visão para desenvolver o plano de trabalho conjuntamente com a OPS.

**Neste link, oferecemos algumas perguntas orientadoras.**

As perguntas orientadoras para o apoio não financeiro:

- Apresentam uma representação visual simples das necessidades das OPS a partir dos quatro eixos estratégicos (para quê: talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema) e os três níveis de foco (para quem: indivíduo, organização e ecossistema) (ver Capítulo 1).
- Ajudam o provedor do apoio não financeiro a identificar que necessidades pode satisfazer internamente a partir de sua organização ou com a ajuda de colaboradores externos.
- Permitem uma valoração holística do grau de preparo (readiness) da OPS e direcionar o apoio às áreas de fortalecimento em que o apoio pode ser mais valioso.

**Terceiro**, uma vez avaliadas as áreas de apoio mediante as perguntas orientadoras, se continua com a seleção de ferramentas de diagnóstico que permitam precisar o estado de desenvolvimento da OPS nos diferentes eixos estratégicos. Existem muitas metodologias e ferramentas de diagnóstico públicas e de livre acesso que podem ser utilizadas ou ajustadas para avaliar o nível de desenvolvimento da OPS e seu grau de preparo (readiness) para cada eixo estratégico <sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Cabe ressaltar que os diagnósticos de capacidades e de necessidades não são tarefas específicas do apoio não financeiro. Em geral, as organizações que oferecem apoio não financeiro realizam essas avaliações independentemente de o apoio não financeiro ser fornecido ou não

<sup>30</sup> A lista de ferramentas sugeridas pode ser encontrada em [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org)



Por exemplo, **Nesta** – uma incubadora, investidora e construtora de ecossistemas para impacto no Reino Unido – desenvolveu uma metodologia baseada nos Padrões de Evidência <sup>31</sup> que identifica o nível de segurança para determinar se uma intervenção tem o impacto positivo esperado. Os padrões vão desde uma Teoria da Mudança (nível 1) até o desenvolvimento e acesso a sistemas, processos e manuais para replicação (nível 5). A finalidade da metodologia é ajudar as organizações a subir de nível para garantir que o impacto de suas intervenções seja mensurável e tenha credibilidade.

No caso do **Village Capital** — um fundo de investimento e uma aceleradora que apoia empreendimentos nascentes –, criou-se um marco denominado VIRAL (Venture Investment-Readiness and Awareness Levels) Pathway <sup>32</sup> para determinar o encaixe produto-mercado e o potencial de escalabilidade de um empreendimento. Por um lado, esse marco foi criado para homogeneizar os termos e os níveis de desenvolvimento de um empreendimento para que tanto o investidor como o empreendedor possam dialogar ou negociar a partir do mesmo marco referencial. Por outro lado, o marco foi criado para gerar uma consciência própria do empreendimento sobre seu nível de maturidade e assim poder comunicar efetivamente que está pronto para receber investimento.

Em algumas ocasiões, as organizações que oferecem apoio não financeiro decidem elaborar seus próprios diagnósticos de acordo com suas necessidades.

**Quarto**, uma vez selecionadas as ferramentas de diagnóstico, o provedor do apoio não financeiro e a OPS completam as ferramentas de avaliação de necessidades. Se recomenda que o diagnóstico seja levado a cabo pelas duas partes para assegurar horizontalidade na relação e alinhamento de expectativas. Outra opção é que cada parte realize a avaliação em separado e depois ambas comparem os resultados. Ao comparar os resultados das duas avaliações, as duas partes podem então entabular um diálogo que as ajudará a discutir as coincidências ou diferenças, se existirem, e decidir os passos a seguir.

Cabe enfatizar que o exercício de diagnóstico ajuda tanto o provedor do apoio não financeiro e a OPS a partir de uma base de acordo sobre o grau de preparo (readiness) da OPS, a priorização das áreas de apoio que requerem intervenção mais urgente e o desenvolvimento de um plano de apoio não financeiro que contribua para o que a OPS planeja alcançar. Dependendo dos resultados, ambas as partes decidirão se aprofundam a análise das áreas que requerem mais atenção ou se passam a desenvolver um plano de trabalho para o apoio não financeiro.

Por último, no caso de as necessidades das OPS ultrapassarem as capacidades de apoio do provedor de apoio não financeiro, deve-se determinar se esse tipo de apoio é viável ou não <sup>33</sup>.

<sup>31</sup> NESTA, (2013), “Nesta Standards of Evidence,” NESTA. <https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>

<sup>32</sup> Baird, R., Bhattacharyya, B., (2017), “Why Most Entrepreneurs Hate Fundraising — And How to Fix It,” Medium. <https://medium.com/village-capital/entrepreneurs-and-vcs-need-to-be-more-precise-in-the-way-they-talk-to-each-other-3e714e7a5245>

<sup>33</sup> Na guia da EVPA (2015), se recomenda que a análise das necessidades da OPS se realize durante a fase de due diligence ou seleção de OPS a apoiar. Nessa fase, a organização que fornece o apoio pode então determinar se o estágio de desenvolvimento da OPS cumpre ou não seus objetivos de apoio estratégico, ou se a OPS precisa de um apoio não financeiro que excede suas próprias capacidades. Se a organização que oferece o apoio não financeiro se dá conta de que o apoio a uma OPS pode representar um risco muito alto, pode então determinar se deve ou não proceder com a oferta de apoio não financeiro

O **Instituto Sabin**—uma organização sem fins lucrativos que administra o investimento social privado do Grupo Sabin para melhorar a qualidade de vida das comunidades onde opera – implementa uma metodologia do tipo “Funil de Compromissos” para selecionar as organizações sociais que recebem apoio não financeiro para seu programa de aceleração e capacitação em gestão organizacional e liderança. Esse formato de processo de seleção tem o objetivo de avaliar o compromisso da avaliação e qualifica as organizações na medida em que vão avançando nas etapas de pré-seleção.

O modelo de seleção toma como referência a metodologia “Funil de Compromissos”, usada na área comercial de empresas, que assume que várias organizações podem entrar na primeira etapa (a parte superior do funil) e somente algumas chegam a “fazer uma venda”, ou, neste caso, chegam ao final do processo (parte inferior do funil). Esse método permite encontrar as organizações que tenham disponibilidade e compromisso e que estejam mais alinhadas com o programa de fortalecimento, otimizando a alocação dos recursos limitados. Na medida em que a organização avança no processo, a seleção vai ficando mais focada.

**ETAPA 1** **Registro na página do programa.** O primeiro passo do funil é o registro na página web do programa. O primeiro filtro está alinhado entre financiador e executor do programa, e geralmente se analisa se a OSC está formalizada, se é de alguma região do país e/ou se seu trabalho foca em uma causa prioritária que o programa tem como objetivo empoderar.

**ETAPA 2** **Encontros online.** As organizações que cumprem com os requisitos prévios mínimos são convidadas a participar de uma reunião virtual e ao vivo onde se apresenta o programa com mais detalhes. Nessa sessão, se apresenta o objetivo do programa, quem é o financiador e se estabelece os passos seguintes do processo com datas e entregas.

**ETAPA 3** **Formulários - Registro.** Este passo consiste em completar formulários com informações gerais sobre a organização, documentos contábeis e financeiros, infraestrutura e informações avaliando tanto a capacidade da organização quanto seu compromisso. O comitê de seleção verifica as respostas e qualifica as organizações de acordo com critérios predefinidos.

**ETAPA 4** **Análise aprofundada.** Depois de qualificar as organizações no passo anterior, se escolhe as que têm pontuações mais altas para passar a uma verificação mais detalhada por parte do comitê de seleção. Alguns exemplos de controles realizados são certificados de liquidação de dívidas, avaliações de crédito, entre outros.

**ETAPA 5** **Módulo introdutório.** Depois de uma análise exhaustiva, se seleciona um número maior de organizações (50%, no mínimo, a mais do que o número de vagas para participar do programa) para participar do Módulo Introdutório que ocorre presencialmente. No módulo, as organizações serão avaliadas com relação à aderência ao programa, à metodologia de trabalho e ao acesso a conteúdos práticos como a metodologia de “gestão ágil”, entre outros. Durante essa etapa, as organizações também se submetem a uma avaliação de sua maturidade organizacional, a partir da realização de uma autoavaliação e uma entrevista com a equipe. Todas as organizações que participarem dessa etapa receberão ao final um informe completo sobre a avaliação de sua gestão.

**ETAPA 6**

**Seleção final.** A partir da análise e das informações reunidas no passo anterior, o comitê de seleção se reúne para selecionar as organizações finalistas para participar do programa de aceleração.

## C. Passo 3: Desenvolvimento do plano de trabalho

O plano de trabalho é um mecanismo no qual se reúne os resultados das avaliações das necessidades da OPS e se prioriza as áreas de intervenção para o apoio não financeiro.

Em nossa análise de pesquisa, descobrimos que, entre os provedores de apoio não financeiro entrevistados, 64% estrutura esse apoio de maneira personalizada enquanto 36% não o faz. Quando o apoio não financeiro vem acompanhado de um instrumento financeiro, observamos que o apoio não financeiro varia dependendo do tipo de instrumento. Por exemplo, observamos que os apoios financeiros que incluem dívidas e capital acionário (equity) estruturam um plano de apoio financeiro (88% e 82% respectivamente). Em contraste, somente 58% dos provedores que oferecem apoio não financeiro acompanhado por doações estrutura um plano de apoio não financeiro (ver Figura 3).



Figura 3 – Porcentagem que estrutura plano de apoio não financeiro segundo o instrumento de investimento.

As vantagens de desenvolver um plano de trabalho são:

1. Garantir a **priorização das áreas de apoio e a interseção** entre o que o provedor do apoio não financeiro pode oferecer e as necessidades da OPS para seu desenvolvimento.
2. Respalda que **o apoio não financeiro seja sob medida e planejado colaborativamente**, atendendo às necessidades da OPS identificadas anteriormente e de comum acordo entre ambas as partes para que o apoio seja coerente com as necessidades e agregue valor à OPS.
3. Avaliar se há **ferramentas disponíveis** para oferecer o **apoio e alocar os recursos** (monetários e de tempo) para implementar essas ferramentas.
4. Dar **seguimento ao acordado e registrar os avanços e produtos** resultantes do apoio não financeiro fornecido.

Nessa fase se assenta as bases para ajustar o alcance do apoio e, uma vez realizada a avaliação das necessidades da OPS de forma aprofundada pelo provedor de apoio não financeiro e a autoavaliação da OPS (ver Passo 2), se desenvolve o plano de trabalho com os serviços que contemplam as necessidades da OPS de acordo com seu grau de preparo.

Neste guia, propomos que os objetivos do plano de apoio não financeiro se desenvolvam conjuntamente com a OPS em torno dos quatro eixos estratégicos para o fortalecimento (talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema) e nos três níveis de foco (indivíduo, organização e ecossistema).

Uma vez que se tenha estabelecido os objetivos para o plano de apoio não financeiro e se tenha chegado a um acordo sobre as áreas de apoio prioritárias, se desenvolve o plano de apoio com os seguintes componentes: <sup>34</sup>.

1. **Linha de base:** A situação inicial em que se encontra a OPS a partir dos resultados da avaliação de necessidades realizada no Passo 2. A linha de base é pactuada entre a OPS e o provedor do apoio não financeiro e usada para medir e comparar os resultados de ambas as partes sobre os avanços do apoio não financeiro.
2. **A meta:** O objetivo final que se espera que a OPS alcance ao final do período de intervenção nas áreas de apoio principais <sup>35</sup>.
3. **O(s) marco(s):** Os marcos sinalizam os avanços que se deve alcançar para chegar ao objetivo final. Cada marco deve estar vinculado a um período de tempo específico que permitirá ao provedor de apoio não-financeiro monitorar o progresso da OPS para fazer ajustes ou correções. As metas, os marcos e os prazos devem ser realistas e devem ser escolhidos em conjunto com a OPS.
4. **Os resultados:** As mudanças, os benefícios, aprendizados ou outros efeitos (tanto em longo quanto curto prazo) que resultam das atividades. Os resultados devem ser utilizados para fazer o seguimento do alcance dos objetivos por parte da OPS, uma vez que o plano de apoio não financeiro esteja implementado no Passo 4.
5. **O apoio que se fornecerá à OPS para alcançar os marcos planejados:** O provedor de apoio não financeiro e a OPS pactuam o tipo de apoio de que se necessita para que a OPS alcance os marcos e os objetivos estabelecidos. A decisão sobre o tipo e a intensidade do apoio não financeiro fornecido dependerá dos resultados da avaliação das necessidades, enquanto a decisão de como se fornecer o apoio não financeiro (isto é, recursos internos frente a recursos externos) se baseará no mapeamento de ativos (ver Passo 1).
6. **As entregas (deliverables):** A parte do plano de apoio não financeiro que tem como objetivo reunir informações sobre o apoio que os colaboradores internos e externos tiverem entregado à OPS (por exemplo, um plano de negócios ou uma Teoria da Mudança).

**Neste link se encontra um modelo para desenvolver o plano de apoio não financeiro.**

Por último, o plano de apoio não financeiro deve ter as seguintes características: <sup>36</sup>

- O plano deve ser flexível para se adaptar às variações nas necessidades da OPS e se ajustar se existirem revisões das metas.

<sup>34</sup> Os componentes do plano de apoio não financeiro são baseados no guia da EVPA: Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association., pp-74-75.

<sup>35</sup> Para mais informações sobre como estabelecer as metas, os marcos principais, o cronograma e os resultados, ver Hehenberger, L., Harling, A-M., Scholten, P. (2015). "A Practical Guide to Measuring and Managing Impact". EVPA.

<sup>36</sup> As características do plano de apoio não financeiro estão baseadas no guia da EVPA: Boiardi, Priscilla; Hehenberger, Lisa. 2015. A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support. European Venture Philanthropy Association, pp-78-79.

- Assim como em todos os passos, o processo deve ser transparente e de comunicação mútua. O provedor de apoio não financeiro deve ser transparente quanto ao que pode ou não pode entregar e comunicá-lo clara e oportunamente.
- É importante que o plano seja proporcional tanto às capacidades da OPS para evitar frustrações e garantir que se cumpra os marcos e metas, quanto aos recursos do provedor de apoio não financeiro, para garantir que o apoio possa ser entregue.
- Os documentos assinados devem ser claros e vinculantes para ambas as partes, e definir os termos e condições do investimento, incluindo o acordo financeiro (se for o caso) e os objetivos do impacto, os termos e condições da OPS e todo o acordado no plano de apoio não financeiro.
- Se as duas partes estão de acordo com ele e o compartilham, o plano de apoio não financeiro pode ser uma ferramenta poderosa de compromisso mútuo. Ainda que não seja legalmente vinculante, o plano de apoio não financeiro pode atuar como uma “carta de compromisso” que tanto o provedor do apoio quanto a OPS podem utilizar para definir suas funções e responsabilidades, a frequência das reuniões, as atividades dos colaboradores internos etc.

**A Fundação Grupo Boticário**—uma organização sem fins lucrativos que administra os investimentos sociais privados do Grupo Boticário para a conservação do meio ambiente – implementa o “Programa Natureza Empreendedora” que ajuda empreendimentos de alto impacto a resolver problemas socioambientais em municípios-alvo no Brasil. O programa consiste em um processo dinâmico que tem a finalidade de melhorar a gestão de negócios dos empreendimentos e, especialmente, incrementar seu impacto positivo na conservação ambiental e biodiversidade.

O programa de trabalho de apoio não financeiro do “Programa Natureza Empreendedora” é planejado em conjunto e implementado por meio do SEBRAE, um serviço especializado de apoio às micro e pequenas empresas e parceiro estratégico da Fundação. O apoio não financeiro parte de uma pré-seleção de até 15 empreendimentos que cumprem os requisitos mínimos baseados principalmente em seu potencial de impacto socioambiental nos municípios prioritários. Depois, se realiza um diagnóstico de maturidade dos empreendimentos selecionados baseado na metodologia projetada pelo SEBRAE e se desenvolve um plano de trabalho de apoio não financeiro em capacitação e treinamento para preparar os empreendimentos para receber o apoio financeiro.

O plano de trabalho consiste em oferecer acesso a módulos virtuais gratuitos assíncronos e síncronos para os 15 empreendimentos pré-selecionados com conteúdos sobre empreendimentos de impacto para a conservação da natureza e a biodiversidade, modelos de impacto empresarial, Teoria da Mudança, liderança, gestão financeira, comunicação e marketing, apresentação de modelos de negócios, entre outros. O plano de trabalho também inclui consultorias técnicas e tutorias de seguimento para cada empreendimento participante. Uma

<sup>37</sup> Ver mais informações sobre o Programa Natureza Empreendedora em <https://www.sebraepr.com.br/natureza-empreendedora/>.

vez finalizados os módulos, os empreendimentos pré-selecionados devem cumprir os seguintes requisitos para passar à seleção final e serem elegíveis para receber apoio financeiro:

- Apresentar todas as entregas (deliverables) requeridas em cada módulo do Programa oferecido.
- Passar por uma avaliação pelo SEBRAE e ter 7 entregas (deliverables) qualificadas como satisfatórias.
- Cada empreendimento deve participar de pelo menos 7 tutorias, cada uma correspondente a um módulo diferente com o mentor designado para acompanhar o empreendimento durante todo o programa.
- Cada negócio deve participar de pelo menos 7 consultorias (cada uma correspondente a um módulo diferente) com o consultor específico alocado para o módulo. As empresas que ainda não estiverem formalizadas devem estar formalizadas ao final do programa de treinamento e capacitação para competir pelo prêmio do programa <sup>38</sup>.

## D. Passo 4: Formas de entrega

Nosso estudo indica que as três formas de entrega escolhidas para fornecer o apoio não financeiro são consultorias e/ou assessorias técnicas, cursos e/ou oficinas em grupo e por meio de parceiros e/ou redes. O estudo também indicou que as formas de entrega variam segundo o tipo de organização que fornece o apoio não financeiro (ver Figura 4).



Figura 4 – Formas de entrega por tipo de organização que fornece apoio não financeiro

Dependendo do tipo de serviço que o provedor escolher para seu apoio não financeiro, ele pode optar por variadas formas de entrega. Em nossa investigação, encontramos seis formas de entrega principais que podem ser escolhidas no Passo 4.

## Participação no conselho administrativo ou no comitê assessor

Essa participação pode ser uma forma de fornecer apoio direto à OPS para desenvolver um sistema de gestão adequado (se não houver) e pode ajudar também na estruturação ou revisão da estratégia, na arrecadação de fundos, no desenvolvimento de habilidades financeiras etc. Esse tipo de apoio não financeiro depende de ele ser ou não acompanhado de um financiamento e que tipo de financiamento, se for o caso. Esse tipo de apoio é mais comum nos empreendimentos sociais emergentes quando se recebe capital acionário (equity) dos investidores. É importante que também se atente aos conflitos de interesse se houver investimentos futuros pelo provedor de apoio não financeiro.

<sup>38</sup> Ver los términos del Programa de Naturaleza Emprendedora” para el 2021 en <https://www.sebraepr.com.br/wp-content/uploads/Edital-Programa-Naturaleza-Emprendedora-2021.pdf>

A participação no conselho administrativo ou comitê assessor depende do nível de envolvimento que o provedor queira ter com a OPS. Por um lado, a organização que fornece o apoio deve saber se tem a capacidade e o tempo para participar com sua representação do conselho administrativo ou do comitê assessor, e, por outro, deve saber se sua participação agregaria valor ao conselho e traria algum benefício à sua organização.

## Consultorias ou assessorias técnicas

Esse tipo de apoio facilita serviços de suporte profissional especializado e capacidades técnicas focadas em fortalecer habilidades, conhecimentos ou processos muito específicos para o desenvolvimento da OPS. Existem pelo menos três formas de implementar esse tipo de apoio. Por um lado, ele é oferecido de maneira externa para satisfazer assessorias ou então tarefas muito específicas ou altamente especializadas que o provedor de apoio não financeiro não pode oferecer sozinho. Pelo outro, as organizações de apoio empresarial, incluindo as próprias consultoras, podem oferecer esse tipo de apoio de forma direta à OPS, seja por meio de alianças entre as várias organizações que fornecem (e financiam) o apoio não financeiro ou pelo pagamento direto pelos serviços prestados. Por último, as organizações que fornecem o apoio também podem servir como intermediárias entre as OPS e profissionais/organizações que oferecem os serviços, em que seu papel é principalmente o de fazer a gestão das consultorias ou demais serviços profissionais oferecidos por outros.

A **Coca-Cola Brasil** — trabalha e colabora com vários atores, entre eles, especialistas técnicos, para realizar estudos aprofundados sobre os desafios e as oportunidades de acesso à água no Brasil. Através de “Água + Acesso”, uma iniciativa de impacto coletivo para ampliar o acesso à água potável e sustentável nas zonas rurais e comunidades de todo Brasil <sup>39</sup>, o instituto se alia com especialistas do setor como consultoras, organismos multilaterais e institutos de pesquisa para elaborar estudos técnicos e recomendações para melhorar a infraestrutura de acesso e tratamento, os modelos comunitários de gestão da água, e favorecer a integração e o fortalecimento do ecossistema em torno do setor da água. Essas soluções visam melhorar as práticas e ampliar as perspectivas tanto de atores privados quanto públicos, filantrópicos e da sociedade civil para iniciar estratégias de apoio sobre o tema da água.

## Tutorias e coaching com especialistas

Essas formas de apoio não financeiro podem agregar muito valor para a OPS para desenvolver o talento e as competências de suas equipes de forma individualizada e, portanto, fortalecer as capacidades internas de gestão das OPS. O coaching e a tutoria muitas vezes tomam forma de interações individuais entre um membro da equipe da OPS (em geral, o diretor executivo ou membros da equipe gerencial) e um coach que é um profissional experiente e com conhecimentos sobre uma temática específica.

<sup>39</sup> Ver mais informações sobre a iniciativa Água + Acesso em: <https://aguamaisacesso.com.br>

A **Fundación Bolívar Davivienda** conecta os empreendedores com conhecimentos e experiência especializados por parte da “Rede de Mentores” da Fundação Bolívar Davivienda, incluindo uma rede de profissionais e executivos do Grupo Bolívar. Os mentores contam com ampla experiência e conhecimento em diversos temas como direção, estratégia e planificação, planejamento financeiro e investimentos, vendas e área comercial, marketing, publicidade e comunicações, talento humano, processos, operações e tecnologia, governo corporativo, temas legais e inovação. O processo de tutorias é uma etapa de formação e diagnóstico que visa garantir a boa compatibilidade entre o empreendedor e o mentor e acompanhar os empreendedores em seu processo de fortalecimento.

## Cursos ou oficinas em grupo

Esses tipos de apoio são mecanismos de capacitação para desenvolver as competências das OPS que se necessita fortalecer. Essas capacitações em grupo são facilitadas por profissionais especialistas que transmitem conhecimentos, boas práticas e exercícios para uma imersão das OPS em diversos temas de fortalecimento. A capacitação pode cobrir tanto temas comerciais para os empreendimentos, como temas de gestão financeira, recursos humanos, gestão de impacto e de habilidades comportamentais (soft skills), como a liderança e a inteligência emocional. Adicionalmente, essas capacitações são geralmente acordadas entre o provedor do apoio não financeiro e a OPS.

## Por meio de parceiros e/ou redes

Esse tipo de apoio é amplamente utilizado pelos provedores de apoio não financeiro, principalmente pelas organizações sem fins lucrativos e as fundações. As conexões com redes ou parceiros oferecem um serviço que traz valor agregado às OPS a baixos custos para os provedores de apoio não financeiro. A organização que oferece esse apoio se encarrega de conectar as organizações dentro da rede e garante que as partes aproveitem ao máximo a relação. As redes são geralmente multiatores, nas quais as OPS podem adquirir novos relacionamentos e obter feedbacks de especialistas dentro e fora das geografias onde operam, e podem ter maior acesso a profissionais, formuladores de políticas públicas, clientes, mercados ou outros investidores ou doadores que lhes permitam desenvolver ou fazer crescer seu impacto.

A **WEConnect International Academy** oferece capacitação online e recursos e informações adicionais para ajudar a rede global de mulheres proprietárias de negócios da WEConnect International a alcançar seus objetivos de crescimento e a se preparar para fechar acordos com corporações multinacionais. A capacitação online inclui webinários, bootcamps e módulos de aprendizado em ritmo próprio para aprender com especialistas e empresárias globais sobre o que se deve e o que não se deve fazer na gestão de uma empresa, dominar ferramentas e estratégias inovadoras, encontrar uma rede de apoio, entre outros temas. A WeConnect International se alia com especialistas em todos os setores, incluindo Moody's Financial Services, Procter & Gamble, e USAID para o desenvolvimento de conteúdos sem custos para a rede de empresárias da WEConnect International<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Ver más información sobre WEConnect International Academy en: <https://weconnectinternational.org/weconnect-academy/>



## Facilitação do intercâmbio de conhecimentos entre pares

Outra forma de oferecer o apoio não financeiro de forma eficiente, isto é, de alto valor para as OPS e de baixo custo para o provedor de apoio não financeiro, é conectar as OPS com seus pares em nível individual ou por meio de redes.

As OPS muitas vezes aprendem melhor em grupos de pares, especialmente quando se trata de temas delicados que possivelmente não se sintam à vontade de discutir com a mesma organização que lhes oferece apoio financeiro. Por exemplo, no caso da [Fundación Colunga](#), se oferece espaços de trabalho e de confiança onde as OPS organizam reuniões, eventos e sessões de trabalho para intercambiar ideias e facilitar o fluxo livre de experiências e oportunidades de colaboração

A **Ashoka** oferece formatos nos quais alguns aprendizados ocorrem por meio de redes extensas que transcendem setores e geografias. Também oferece espaços de confiança e acesso a líderes empreendedores sociais (ou uma rede de agentes de mudança) que operam em diversos países com contextos altamente diversificados. Por exemplo, a sua "Rede de Apoio Ashoka" é uma comunidade global que permite construir capacidades individuais e coletivas através do intercâmbio de experiências e práticas em temas de liderança e inovação social para a mudança sistêmica.

## E. Passo 5: Avaliação

Os resultados da pesquisa com os provedores de apoio não financeiro nos mostraram que:

- Uma parcela de **50%** dos que oferecem apoio não financeiro **fazem avaliação de seu impacto**.
- O principal aspecto avaliado é o **impacto social e/ou ambiental**
- Mesmo com **28%** oferecendo o ANF, **28%** dos que outorgam o apoio **não quantificam seu custo**.

A avaliação do apoio não financeiro é o último passo que deve responder ao menos duas perguntas para determinar o impacto e a efetividade do apoio para a OPS:

- O apoio não financeiro proporcionado ajudou a OPS a alcançar seus objetivos?
- Como a OPS percebe o valor do apoio não financeiro recebido?

O Passo 5 consiste em uma série de instrumentos para avaliar se o apoio não financeiro fez efeito no desenvolvimento da OPS e no aumento de sua capacidade interna. Analisa-se que valor a OPS atribui ao apoio não financeiro; como medir o impacto e a efetividade do apoio não financeiro; e como o provedor do apoio não financeiro pode monitorar o progresso do desenvolvimento da OPS.

Os provedores do apoio não financeiro podem utilizar uma série de instrumentos, cada um dos quais apresenta vantagens e desvantagens.

## Pesquisas de satisfação anuais

Essas pesquisas são usadas para avaliar o valor percebido do apoio não financeiro e a satisfação com os serviços recebidos. As pesquisas de satisfação muitas vezes solicitam às OPS que qualifiquem o apoio individual e grupal recebido pelo provedor de apoio não financeiro (seja

<sup>41</sup> Ver más información sobre el Programa de Red de Apoyo en: <https://www.ashoka.org/en-ch/program/ashoka-support-network>

por seu pessoal interno ou por colaboradores externos), a efetividade dos diferentes modelos de entrega, e a satisfação geral com o mesmo provedor de apoio não financeiro.

As pesquisas de satisfação são uma ferramenta de medição que proporciona informações valiosas. No entanto, essas pesquisas têm três limitações principais. Em primeiro lugar, os resultados obtidos se baseiam em opiniões e não costumam ser objetivos. Em segundo lugar, embora essas entrevistas possam ser feitas em nível de carteira ou programa pela organização que oferece apoio não financeiro, elas não proporcionam um ponto de referência para comparar os serviços oferecidos às OPS por diferentes provedores de apoio não financeiro. Em terceiro lugar, essas entrevistas tendem a se estruturar como enquetes de "satisfação do cliente". As respostas das OPS podem ser distorcidas, principalmente se as OPS recebem investimento ou outro tipo de colaboração direta do provedor de apoio não financeiro.

Para contrabalançar as desvantagens e oferecer maior objetividade, um mecanismo para realizar essas avaliações é solicitar que um terceiro, externo e independente, realize uma avaliação do desempenho do provedor de apoio não financeiro entre as OPS que apoia.

## Medição de impacto e a eficácia do apoio não financeiro

A medição de impacto e eficácia do apoio não financeiro é complexa e ainda há trabalho por fazer para desenvolver métodos de medição mais apropriados. Segundo o estudo de EVPA, pouco se sabe sobre o nível de rigor e sistematização das métricas dos provedores de apoio não financeiro para medir a qualidade, o impacto e a entrega de apoio não financeiro; se é necessário implementar diferentes metodologias dependendo do instrumento de investimento; e se existe a necessidade de desenvolver métricas que avaliem especificamente a qualidade e entrega dos serviços do apoio não financeiro <sup>42</sup>.

Por um lado, para avaliar o valor do apoio não financeiro, os provedores desse apoio necessitam considerar tanto seu valor tal qual percebido pela OPS, a mudança real no desenvolvimento de capacidades organizacionais na OPS (talento e competência do pessoal, sistemas de governança, capacidade para implementar o modelo de negócio etc.) e os custos dos serviços de apoio.

Em termos de avaliação do impacto do apoio não financeiro, a melhor prática <sup>43</sup> consiste em uma combinação

- Questionários sobre percepção implementadas por terceiros, externos e independentes <sup>44</sup>.
- Medidas objetivas da evolução organizacional e de alcance dos marcos determinados no plano de trabalho do apoio não financeiro para avaliar o progresso da OPS em direção à conquista de seus objetivos nos quatro eixos estratégicos: talento e competências, resiliência, impacto e acesso.
- Avaliação do custo total do apoio não financeiro.

O provedor de apoio não financeiro deve ter clareza sobre sua contribuição e, então, avaliar o impacto de seu apoio reconhecendo que há uma grande quantidade de atores que fornecem apoios similares. Diferenciar a contribuição única de cada provedor de apoio não financeiro é

<sup>42</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association, p. 112.

<sup>43</sup> Boiardi, Priscilla; Hehenberger, Lisa. 2015. A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support. European Venture Philanthropy Association, p. 113.

<sup>44</sup> O guia da EVPA (2015) oferece vários métodos de entrevistas, exemplos e descobertas que os provedores de apoio não financeiro podem usar para projetar a sua pesquisa de satisfação.

complexo, mas se sugere tentar medir seu impacto para aprender e fazer ajustes necessários. Medir os resultados a longo prazo é igualmente importante, embora isso envolva desafios para estabelecer relações causais entre o apoio não financeiro que o provedor oferece e o apoio que outros financiadores ou organizações de apoio empresarial oferecem. Por outro lado, é possível que o impacto do apoio recebido só seja visível anos depois de ser fornecido.

A **Nacional Monte de Piedad** faz seguimento e oferece feedback constante aos projetos das organizações que financia por meio de suas ferramentas de diagnóstico, planejamento, monitoramento e avaliação. Também realiza visitas de campo frequentes com o propósito de garantir que o acompanhamento seja feito de perto. As avaliações se realizam com base na Metodologia de Valoração de Níveis de Intervenção (VNI) para avaliar as capacidades requeridas e de impacto de suas intervenções com base nos critérios de 1. Relevância; 2. Eficiência; 3. Eficácia; 4. Facilidade de avaliação; e 5. Sustentabilidade <sup>46</sup>.

## Monitoramento do progresso no desenvolvimento da OPS

Com base nas descobertas anteriores, propomos uma ferramenta que as OPS podem utilizar para avaliar a percepção de valor do apoio recebido, vinculando o custo do apoio e medidas objetivas de melhora organizacional.

Essa ferramenta pode ser baixada aqui.

A ferramenta tem a finalidade de ajudar o provedor de apoio não financeiro e a OPS a avaliar se os recursos disponíveis (humanos, sociais e de capital) são utilizados da maneira mais eficaz para o apoio da OPS.

- A ferramenta foca nos quatro eixos estratégicos de fortalecimento da OPS: talento e competências, resiliência, impacto e acesso ao ecossistema e três passos para integrar dados e medições para avaliar o desempenho do apoio não financeiro oferecido, e calcular os custos e os retornos do apoio para avaliar sua eficiência e sua eficácia (ver Figura 5).

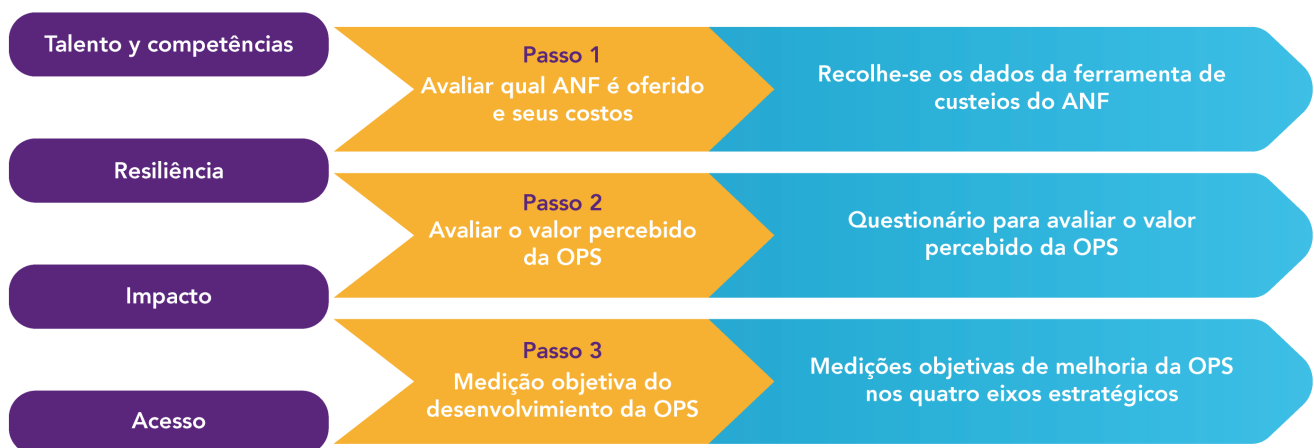


Figura 5 – Estrutura do questionário para avaliar o impacto do apoio não financeiro

<sup>45</sup> A metodologia VNI se baseia nos critérios estabelecidos pela OCDE/CAD para avaliar projetos e programas.

<sup>46</sup> Ver UNDP, Nacional Monte de Piedad (2019), "Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social." <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/manual-para-evaluar-el-desempeno-de-las-osc.html>.

## CONCLUSÕES

O objetivo principal deste guia e caixa de ferramentas foi documentar e difundir as melhores práticas, ferramentas e os conhecimentos para expandir a conversa sobre os benefícios do apoio não financeiro e de sua gestão. Este guia pretende ser um ponto de referência para incentivar a colaboração entre os diferentes atores dentro do ecossistema que buscam impulsionar o apoio não financeiro em prol das organizações de propósito social para gerar um maior impacto social e ambiental na região da América Latina e Caribe.

A pesquisa realizada para a elaboração deste guia e caixa de ferramentas teve o objetivo de coletar e analisar as diferentes metodologias e ferramentas existentes envolvendo os praticantes dentro do setor de impacto, e criar um modelo de apoio não financeiro que reflita tanto as práticas de quem o implementa quanto as áreas de oportunidade de melhoria.

Esperamos que este guia ofereça insumos para que diferentes provedores de apoio não financeiro possam:

1. Identificar tanto as lacunas quanto as oportunidades para oferecer um apoio não financeiro que agregue o máximo valor e seja de maior efetividade dentro do contexto de impacto;
2. Recorrer a este guia como uma referência de conhecimentos úteis e relevantes para estruturar o apoio não financeiro para os diferentes atores no ecossistema de impacto; e
3. Facilitar o trabalho dos provedores de apoio não financeiro com melhores práticas, metodologias e ferramentas que se adequem às necessidades das organizações de propósito social e ajudem a melhorar seu potencial de impacto dentro do contexto latino-americano.

Durante o processo de elaboração deste guia, aprendemos que o apoio não financeiro na região é uma peça essencial que acompanha as intervenções tanto financeiras como não financeiras para agregar valor a suas intervenções, não somente para fortalecer as organizações de propósito social, mas também os indivíduos que as formam e o ecossistema de impacto onde se encontram.

Apesar do grande espectro de organizações que hoje em dia oferecem apoio não financeiro, ainda existem grandes desafios para levar essa metodologia a um número maior de organizações na região. Entre eles está chegar a uma oferta adequada de serviços que satisfaçam as necessidades das OPS em um contexto muito oscilante, sobretudo por causa dos efeitos da pandemia de COVID-19 e dos recursos financeiros limitados. Essas mudanças nos chamam a redobrar os esforços para a resiliência, não somente focados no fortalecimento institucional e da sustentabilidade financeira, mas também em temas que anteriormente não se havia priorizado de forma significativa, como o desenvolvimento de lideranças coletivas em nível local, o desenvolvimento de capacidades para a digitalização, o acesso a outros mercados ou populações e a inteligência emocional.

Diante das complexidades desse contexto variável, as redes e parcerias se mostraram como formas eficientes de apoio não financeiro que se ajustam e respondem a essas necessidades, e que ao mesmo tempo abrem novos espaços de oportunidade para formar

processos e entornos muito mais colaborativos entre os que recebem o apoio e os que o oferecem.

O próximo passo para a Latimacto e a Red de Impacto é continuar melhorando este guia com o feedback dos usuários e nos aprofundar em temas que ainda precisam de mais análise e trabalho, incluindo o desenvolvimento de metodologias e ferramentas que melhorem a avaliação do impacto apoio não financeiro nas organizações apoiadas e a criação de ferramentas cuja utilidade seja mais voltada para os diferentes provedores de apoio não financeiro e seus parceiros no contínuo do capital (isto é, desde a filantropia tradicional até o investimento responsável).

Acreditamos que este guia e caixa de ferramentas seja um primeiro passo para fortalecer o apoio não financeiro que intervém na consolidação das organizações de propósito social, e conduzir a resultados positivos que gerem interesse e mais e melhores investimentos canalizados para a construção do ambiente para o impacto.



## GLOSSÁRIO<sup>47</sup>

**Aceleração:** Programas intensivos que têm um processo de recrutamento seletivo e, em geral, trabalham com organizações de propósito social cujas operações estão se aproximando de uma etapa de crescimento. Através do apoio financeiro e não financeiro, os programas de aceleração ajudam as organizações de propósito social a focar no crescimento e escalar suas soluções.

**Apoio não financeiro para o impacto:** Aqueles serviços que se oferece às organizações de propósito social para incrementar sua resiliência, desenvolver talentos e competências, gerir e medir seu impacto e alcançar um maior acesso ao ecossistema ou mercados com a finalidade de garantir um impacto social e ambiental duradouro.

**Assistência técnica:** Um tipo de apoio organizacional que se oferece em contextos complexos e que muitas vezes é oferecido por terceiros especializados (por exemplo, colaboradores pro-bono).

**Capital acionário (equity):** Contratos através dos quais os investidores oferecem financiamento a organizações com fins sociais e, em troca, adquirem direitos de propriedade sobre parte dos negócios das organizações com fins sociais.

**Contribuição pro-bono:** Trabalho profissional realizado de forma voluntária e gratuita. Diferente do voluntariado tradicional / não qualificado, é um serviço que utiliza as habilidades específicas dos profissionais para oferecer serviços a quem não pode pagá-los.

**Capacitação (capacity building) / fortalecimento:** Enfoque voltado para o fortalecimento das organizações apoiadas para incrementar seu desempenho geral mediante o desenvolvimento de habilidades ou a melhora de estruturas e processos.

**Diligência (due diligence):** Processo em que um possível investidor avalia com detalhe os pontos fortes e fracos de uma organização ou empresa com o objetivo de investir.

**Doador:** Instituições, instituições públicas de caridade, fundações privadas e grupos de indivíduos que dão ajuda monetária ou subsídios a organizações ou indivíduos.

**Ecossistema de impacto:** O espaço onde uma ampla gama de organizações (investidores de impacto, filantropos, universidades, family offices, intermediários, empresas etc.) trabalham para alcançar um impacto social e/ou ambiental.

**Escalamento:** Processo de desenvolvimento e crescimento das atividades de uma organização de propósito social para expandir seu alcance e aumentar seu impacto social.

**Empresa social:** Um operador da economia social cujo objetivo principal é ter impacto social em vez de gerar ganhos para seus proprietários ou acionistas. Opera proporcionando bens e serviços para o mercado de maneira empreendedora e inovadora e utiliza seus ganhos principalmente para alcançar objetivos sociais. É gerido de forma aberta e responsável e, principalmente, envolve seus empregados, consumidores e grupos de interesse afetados por suas atividades comerciais.

**Empresas pequenas e em crescimento:** Um negócio comercialmente viável que tem um importante potencial de expansão e impacto social nas comunidades onde opera.

**Estratégia de impacto:** Uma estratégia de impacto representa a forma pela qual um investidor codifica sua própria atividade de investimento de impacto social em torno de três eixos: impacto social, rendimento financeiro e risco associado com o alcance tanto do impacto social quanto do (eventual) rendimento financeiro.

**Finanças híbridas:** Alocação de recursos financeiros a investimentos orientados para o impacto que combinam diferentes tipos de instrumentos financeiros (doações, empréstimos, capital acionário) e diferentes tipos de perfis de risco/rendimento/impacto dos provedores de capital.

**Fundação:** Instituição de caridade baseada em ativos e impulsionada por algum propósito. Não tem sócios nem acionistas, e esse tipo de entidade é sem fins lucrativos e incorporado separadamente.

**Gestão e medição de impacto:** A medição e o monitoramento da mudança criada pelas atividades de uma organização que usa informação/dados para refinar as atividades com a finalidade de aumentar os resultados positivos e reduzir os resultados negativos potenciais.

**Incubadora:** Um programa centrado principalmente em oferecer espaço de oficina para organizações com fins sociais e acesso a uma comunidade de entidades com ideias afins.

**Investimento de impacto:** Os investimentos de impacto são investimentos realizados com a intenção de gerar um impacto social e ambiental positivo e mensurável junto a um rendimento financeiro.

**Investimento por impacto:** O investimento por impacto privilegia o impacto social ou ambiental sobre o financeiro. Esse enfoque de investimento procura canalizar capital de risco em forma de doações e/ou investimentos para escalar ideias inovadoras que tenham impacto socioambiental. Nesse sentido, tem um papel importante em validar o potencial e fortalecer empreendimentos sociais – em suas primeiras etapas – e organizações sem fins lucrativos, que, pelas próprias causas que atendem, não vão gerar retornos financeiros.

**Investidores sociais:** Investidores que põem em prática o investimento por impacto e incluem os fundos de investimento de impacto, as fundações, universidades, empresas, os family offices, intermediários e as instituições do setor público.

**Modelo de negócio:** Um modelo de negócio descreve o fundamento de como uma organização cria, entrega e capta valor, em contextos econômicos, sociais, culturais ou de outros tipos. O termo modelo de negócio é utilizado para uma ampla gama de descrições formais e informais para representar os aspectos centrais de um negócio, incluindo o propósito, o processo de negócio, os clientes-alvo, as ofertas, as estratégias, a infraestrutura, as estruturas organizacionais, o abastecimento, as práticas comerciais e os processos operacionais e políticas que incluem a cultura.

**Organização de apoio empresarial:** Uma organização que ajuda a coordenar e alinhar atividades em prol do crescimento de pequenos negócios impulsionados por um propósito, seus trabalhadores, beneficiários, famílias e comunidades. Essas organizações incluem aceleradoras, incubadoras, construtores de ecossistemas e agências de

consultoria.

**Organização de propósito social:** Uma organização que opera com o objetivo principal de alcançar um impacto social e ambiental mensurável. Pode ser com ou sem fins lucrativos.

**Teoria da Mudança:** Uma Teoria da Mudança define todos os componentes básicos necessários para alcançar um determinado objetivo em longo prazo. Se compõe de blocos conectados que representam um mapa conhecido como rota de mudança ou marco de mudança, que é uma representação gráfica do processo de câmbio.

<sup>47</sup> Adaptado del glosario de términos el ecosistema de impacto de EVPA. Ver <https://evpa.eu.com/glossary>.



# Bibliografía

- Água+ Acesso. (n.d.). Consultado en: <https://aguamaisacesso.com.br>  
Ashoka. (n.d.). Consultado en Programa de Red de Apoyo: <https://www.ashoka.org/en-ch/program/ashoka-support-network>
- Aspen Network of Development Entrepreneurs; Argidius. (2021). Digital Delivery: A digitalización guidebook for enterprise support organizations. Consultado en <https://www.andeglobal.org/publication/digital-delivery-a-digitalization-guidebook-for-enterprise-support-organizations/>
- Baird, R., Bhattacharyya, B., (2017). Why Most Entrepreneurs Hate Fundraising — And How to Fix It. Medium. Disponible en: <https://medium.com/village-capital/entrepreneurs-and-vcs-need-to-be-more-precise-in-the-way-they-talk-to-each-other-3e714e7a5245>
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2016). Study of social entrepreneurship and innovation ecosystem in the Latin American Pacific Alliance countries: Final reflections. Fundación Ecología y Desarrollo.
- Battilana, J. Kimsey, M. Paetzold, F. Zogbi, P. (2017). Vox Capital: Pioneering Impact Investing in Brazil. Harvard Business School. Case Study. Disponible en: <https://hbsp.harvard.edu/product/417051-PDF-ENG>
- Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). A practical guide to adding value through non-financial support. European Venture Philanthropy Association.
- CAF, (2020). The Voice of Charities Facing COVID-19 Worldwide.
- Business, Y. S. (n.d.). Consultado en Frequently Asked Questions: <https://www.yunusb.com/faq>  
CAF. (2020). The Voice of Charities Facing COVID-19 Worldwide. Consultado en: [https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CV19\\_Report\\_CAF-America.pdf](https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CV19_Report_CAF-America.pdf)
- Dalberg, Aspen Network of Development Entrepreneurs, Argidius, (2021), Digital Delivery: A digitalización guidebook for enterprise support organizations. ANDE, Argidius.
- Desarrollo, P. D. (n.d.). Accelerate 2030 Consultado en: <http://www.accelerate2030.net/>  
Estrin, S., et al., (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. Elsevier. Vol. 31, Issue 4. July 2016, pp. 449-467. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300192>
- EVPA, (2020). The 2020 Investing for Impact Survey. European Venture Philanthropy. Disponible en: <https://indd.adobe.com/view/a15e37dd-6ec6-4947-8dbe-e427cfc6bf29>
- EVPA. (n.d.). Glossary Consultado en: <https://evpa.eu.com/glossary>  
Garay, Celia. (2017). ASID Brazil: Improving opportunities for people with disabilities. Case Study Series. Youth Action Net. Georgetown University. Disponible en: [https://iyfglobal.org/sites/default/files/library/YouthActionNet\\_CaseStudy-ASIDBrazil.pdf](https://iyfglobal.org/sites/default/files/library/YouthActionNet_CaseStudy-ASIDBrazil.pdf)
- Global Impact investing Network (GIIN) (2017). Capacity Building Is An Important Value Add For Impact Investing.

- Global Impact investing Network (GIIN) (s.f.). Core Characteristics of Impact Investing. Disponible en: [https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics\\_webfile.pdf](https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics_webfile.pdf)
- Global Impact Investing Network (GIIN) (2017), Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support. GIIN.
- Gottfredson, R.; Reina, C, (2020). To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset. Leadership and Managing People. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2020/01/to-be-a-great-leader-you-need-the-right-mindset>
- Grant makers for Effective Organisations, (2016). Strengthening non-profit capacity. GEO. Washington D.C. Disponible en: <https://www.geofunders.org/resources/strengthening-nonprofit-capacity-710>
- Hehenberger, L., Harling, A., y Scholten, P., (2015). A practical guide to measuring and managing impact. Second Edition. EVPA.
- Hume, V., Davidson, A., Guttentag, M., (2020). La inversión de impacto en América Latina: Tendencias 2018-2019. Aspen Network of Development Entrepreneurs.
- Innpectia; Civicus. (2019). Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Consultado en: [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpectia-informe\\_sep-2.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpectia-informe_sep-2.pdf)
- IC Fundación (2021). Metodología de fortalecimiento y financiación de empresas asociativas. Segunda edición. Disponible en: [https://www.icfundacion.org/site\\_2021/wp-content/uploads/2021/06/Metodologia\\_IC\\_Fundacion.pdf](https://www.icfundacion.org/site_2021/wp-content/uploads/2021/06/Metodologia_IC_Fundacion.pdf)
- IC Fundación (2020). El modelo de IC Fundación: Fortalecimiento empresarial + Capital catalítico. Disponible en: [https://icfundacion.org/site\\_2021/wp-content/uploads/2021/03/Modelo\\_IC\\_Fundacion.pdf](https://icfundacion.org/site_2021/wp-content/uploads/2021/03/Modelo_IC_Fundacion.pdf)
- IC Fundación (2020). 12 reflexiones de los procesos de fortalecimiento empresarial. Disponible en: [https://icfundacion.org/site\\_2021/wp-content/uploads/2021/03/Reflexiones\\_IC\\_Fundacion.pdf](https://icfundacion.org/site_2021/wp-content/uploads/2021/03/Reflexiones_IC_Fundacion.pdf)
- Jäger, U. et al., (2019). The impact ecosystem in Central America. Viva Idea, Alterna, e INCAE Business School, Costa Rica.
- Mityushina, N.; Hehenberger, L., Alemany, L., (2019). Value-Added in Non-Financial Support: How Evaluation of Venture Philanthropy Practice of Impact Measurement Affect Its Diffusion. European Research Network On Philanthropy, Conference Proceedings.
- Nacional Monte de Piedad (2019). Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social. Disponible en: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/manual-para-evaluar-el-desempeno-de-las-osc-.html>
- Nacional Monte de Piedad. (n.d.). Cómo invertimos. Consultado en: <https://inversionsocial.montepiedad.com.mx/como-invertimos/>

- NESST. (n.d.). Inka Moss. Consultado en: <https://www.nesst.org/inka-moss#>  
NESTA, (2013). Nesta Standards of Evidence. NESTA. Disponible en: <https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>
- OCDE-CAD. (2010). Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. Consultado en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>  
Raynor, J., (2014). The Return of Capacity Building. Stanford Social Innovation Review.
- SEBRAE. (n.d.). Natureza Empreendedora. Consultado en: <https://www.sebraepr.com.br/natureza-empreendedora/>
- SEBRAE. (2021). Programa Natureza Empreendedora. Consultado en: <https://www.sebraepr.com.br/wp-content/uploads/Edital-Programa-Natureza-Empreendedora-2021.pdf>
- SEGIB (2014). Cuestionario para la elaboración del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2015. Madrid, SEGIB.
- SE-HUB (2018). Empowering Changemakers: Youth Social Entrepreneurship and Social Innovation in the Citizen Sector (SE-HUB). Erasmus+ Programme of the European Union. Disponible en: <https://empowering-changemakers.eu/wp-content/uploads/2020/01/A%C3%A7%C3%A3o-Social-para-Igualdade-das-Diferen%C3%A7as-BR.pdf>
- Symmes, F., Ducoing, M., Morales, R., (2020). Reactivación de Mipymes latinoamericanas frente la crisis del COVID-19. Aspen Network of Development Entrepreneurs, NAUTA. Viva Idea, Emprendedores frente al COVID-19.
- USAID (s.f.) Desarrollo de capacidades de OSC con enfoque sistémico. Artículo en Rutas para Fortalecer. Disponible en: [https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp\\_enfoque\\_sistemico\\_programa\\_sc\\_usaid](https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp_enfoque_sistemico_programa_sc_usaid)
- UNDP, Nacional Monte de Piedad (2019). Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social. Disponible en: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/manual-para-evaluar-el-desempeno-de-las-osc-.html>
- Villar, R., Butcher, J., Puig, G., (2020). Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Estrategias para su Efectividad. Rutas para Fortalecer.
- WEConnect International. (n.d.). WEConnect International Academy. Consultado en: <https://weconnectinternational.org/weconnect-academy/>
- Westley, F., (2013). Social Innovation and Resilience: How One Enhances the Other. Stanford Social Innovation Review. Summer 2013.
- Yunus Social Business. (n.d.). Frequently Asked Questions. Consultado en: <https://www.yunusfb.com/faq>